

MARIA EOMILDA ALENCAR DE OLIVEIRA

**O PROCESSO DE GESTÃO NO TERCEIRO
SETOR: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS RENAIS
CRÔNICOS E TRANSPLANTADOS DO PARÁ**

Orientador: Professor Doutor Antonio Augusto Costa

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa
2016**

MARIA EOMILDA ALENCAR DE OLIVEIRA

**O PROCESSO DE GESTÃO NO TERCEIRO
SETOR: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS RENAIIS
CRÔNICOS E TRANSPLANTADOS DO PARÁ**

Dissertação defendida em prova pública na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias no dia 19 de Abril de 2016, perante
o júri, nomeado por despacho nº226/2016, de 19
de Abril de 2016, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Ana Cristina
Freitas Brasão Amador

Arguente: Professor Doutor Mário Fernando
Carrilho Negas

Orientador: Professor Doutor António Augusto
Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

EPÍGRAFE

Enquanto uma empresa não abraçar uma causa maior e mais abrangente do que o enriquecimento dos acionistas, terá poucos líderes de peso; é mais provável encontrá-los nas arenas das ONGs do Terceiro Setor. Se esse for o caso, o Terceiro Setor poderá ser o local de treinamento empresarial e talvez político.

Charles Handy

DEDICATÓRIA

A memória de Romilda Alencar de Oliveira, de quem testemunhei o grande amor e do qual sou agradecidamente, uma consequência.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria possível sem a inestimável compreensão e auxílio de algumas pessoas. E este papel não teria dimensão suficiente para a extensão do meu agradecimento. Contudo, não poderia deixar de externar mesmo que de forma simples, a minha gratidão:

A Deus pela grandiosidade enquanto forma espiritual de enfrentar a vida e acreditar na sua superioridade como luz que guia a minha caminhada.

Especialmente ao meu pai Lourimar Nobre de Oliveira, que durante a elaboração desta tese, tanto me apoiou e me deu a possibilidade material de tempo e tranquilidade para realizá-lo.

A Conhecimento e Ciência, sobretudo, aos muitos Técnicos e funcionários pela atenção dispensada, bem como à todos os professores de mestrado pela disponibilidade manifestada e pelos saberes e competências que em mim incrementaram.

Um agradecimento especial ao meu orientador Prof. Dr. Antonio Augusto Teixeira da Costa que, no percurso desta trajetória, intercalou discussões teóricas, com metodologias de pesquisa, perguntas e respostas, conselhos, cobranças, sempre acompanhados de estímulos e motivações intelectuais.

A minha turma do mestrado, aos colegas do curso, pelas contribuições partilhadas, durante as vivências e a troca constante de experiências profissionais, embora tivéssemos ritmos diferentes, mas fomos nos respeitando, acreditando e assim saímos mais enriquecidos enquanto pessoas e futuros mestres.

A Associação dos Renais Crônicos e Transplantados do Pará (ARCTPA) e aos demais pesquisados (Diretoria e associados) desta pesquisa por terem proporcionado um encontro de descoberta, alegria, aprendizado, o qual me iniciou nesse campo de trabalho tão rico, colaborando com preciosas informações.

Aos amigos que durante esse processo nos apoiaram com dedicação, tolerância e sensibilidade frente a esse momento.

Aos meus irmãos, sobrinhos e muitos outros, pela riqueza das suas existências, pelo carinho, amor, apoio e compreensão na caminhada da vida, um agradecimento especial.

Por tudo isso, pelos laços afetivos existentes, estreitados mais ainda neste percurso, a razão do meu sentimento: Obrigada!

RESUMO

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo avaliar o processo de gestão em organização do terceiro setor a partir das concepções que dela emergem e sua manifestação na prática gestacional. Trata-se de um estudo realizado na Associação dos Renais Crônicos e Transplantado do Pará onde se buscou responder como as entidades do terceiro setor, em seu processo gerencial, utilizam suas ferramentas de gestão? Os procedimentos metodológicos combinaram a abordagem quantitativa com a qualitativa contemplando a modalidade estudo de caso, além de revisão bibliográfica o que possibilitou a análise mais aprofundada das informações coletadas. Na coleta de dados, utilizamos o questionário com perguntas abertas e fechadas. Na organização estudada, a pesquisa desenvolveu-se, tendo como sujeitos 05 (cinco) componentes da diretoria e 28 (vinte e oito) associados, de um quantitativo de 3200 integrantes. A abrangência dos elementos desvelados possibilita refletir sobre o estilo e modelos de gestão empregados, na instituição. Os resultados apontam que, embora seja uma entidade de grande importância em sua área de atuação, a organização pesquisada possui limitações no aspecto gestacional, necessitando de novos critérios, que possam traduzir-se em base para sua sobrevivência, execução e consolidação de um consistente processo de gestão.

Palavras-Chave: Terceiro Setor; Gestão; ONGs.

ABSTRACT

This research aims to evaluate the management process in the third sector organization from the ideas that emerge from it and its manifestation in gestational practice. It is a study in Chronic Renal Association and Transplanted of Para where it sought to answer as the third sector entities in its management process, using its management tools? The methodological procedures combined quantitative approach with a qualitative study contemplating the type of case, in addition to literature review which allowed the further analysis of the information collected. Data collection, use the questionnaire with open and closed questions. In the studied organization, the research was carried out, with the subject 05 (five) board components and 28 (twenty eight) members, a quantity of 3200 members. The scope of unveiled elements allows reflect on the style and employee management models in the institution. The results show that, although it is an entity of great importance in its area of operation, the organization surveyed has limitations in gestational aspect, requiring new criteria, which could translate into a basis for their survival, implementation and consolidation of a consistent process management.

Keywords : Third Sector ; Management; NGOs .

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de ONGs
ABC	Activity Basead Costing
ADVB	Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
ARCT-PA	Associação dos renais crônicos e transplantados do Pará
ARH	Administração de Recursos Humanos
BM	Banco Mundial
CAC	Câmara Americana de Comércio
CEFF	Certificado de Entidades de Fins Lucrativos
CNCDO	Central de Notificação Captação e Distribuição de Órgãos
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
C.V	Código Civil
CW	Consenso de Washington
FENEAD	Associação Nacional de Estudantes de Administração
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IRC	Insuficiência Renal Crônica
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ONG	Organização Não – Governamental
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da Sociedade Civil
O.S	Organização Social
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
FMI	Fundo Monetário Internacional
SESI	Serviço Social da Indústria
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industria
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SBN	Sociedade Brasileira de Nefrologia
SGM	Segunda Guerra Mundial
SESPA	Secretaria de Estado de Saúde Pública
SUS	Sistema Único de Saúde
SPSS	Statically Package For Social Sciences
TECLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
T.S	Terceiro Setor
PCS	Programa de Capacitação Solidária
P.E	Planejamento Estratégico
UPM	Utilidade Pública Municipal
UPE	Utilidade Pública Estadual
PNP	Programa Nacional de Publicização

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
1.1. TERCEIRO SETOR: BREVE REFLEXÃO CONCEITUAL.....	25
1.2. MARCOS HISTÓRICOS DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL.....	28
1.3. ENTIDADES QUE COMPÕEM O TERCEIRO SETOR.....	34
1.3.1. Associações.....	34
1.3.2. Organização Social – OS.....	36
1.3.3. Fundações.....	37
1.3.4. Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP.....	38
1.3.5. Organizações Não Governamentais – ONGs.....	39
CAPÍTULO II – A QUESTÃO DO PÚBLICO, DO PRIVADO E O TERCEIRO SETOR.....	44
2.1. OS ESTADOS UNIDOS, O ESTADO E O TERCEIRO SETOR.....	45
2.2. MERCADO E O TERCEIRO SETOR.....	53
2.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL E O TERCEIRO SETOR.....	54
CAPÍTULO III – GESTÃO EMPREGADA NO TERCEIRO SETOR E NAS ONGs.....	59
3.1. INDICADORES DE GESTÃO APLICADOS AS ONGs.....	60
3.2. TIPOS DE INDICADORES.....	60
3.2.1. Indicadores de Gestão.....	60
3.2.2. Indicadores de Qualidade e Desempenho.....	61
3.3. CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES.....	63
3.4. MODELO DE GESTÃO PARA O TERCEIRO SETOR.....	64
3.5. BENCHMARKING NO TERCEIRO SETOR.....	71
3.5.1. Etapas para a Realização do Benchmarking.....	72
3.5.1.1. Planejamento.....	73
3.5.1.2. Coleta de Dados.....	73
3.5.1.3. Análises e Comparações.....	74
3.5.1.4. Elaboração e Implementação do Plano de Mudanças.....	74
CAPÍTULO IV – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O TERCEIRO SETOR.....	76
4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	77
4.2. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	80
4.2.1. Missão.....	80
4.2.2. Visão.....	81
4.2.3. Valores.....	84
4.2.4. Análise Swot.....	85

CAPÍTULO V – METODOLOGIA.....	87
5.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	88
5.2. ABORDAGEM QUANTI-QUALITATIVA.....	91
5.3. ESTUDO DE CASO.....	92
5.4. QUESTIONÁRIO.....	93
5.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	94
5.6. ANÁLISE E COLETA DE DADOS.....	96
CAPÍTULO VI – O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS RENAIS CRÔNICOS E TRANSPLANTADOS DO PARÁ	98
6.1. HISTÓRICO E PROCESSO ADMINISTRATIVO.....	99
6.2. MISSÃO.....	100
6.3. PRÊMIOS RECEBIDOS.....	102
6.4. PROJETOS SOCIAIS REALIZADOS.....	102
6.4.1. Projeto Mosaico.....	102
6.4.2. Projeto Biopsicosocial.....	103
6.4.3. Oficinas Psicosociais.....	103
CAPÍTULO VII – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	105
7.1. CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS.....	106
7.2. DADOS DA DIRETORIA E DA ORGANIZAÇÃO.....	106
7.3. DADOS DOS ASSOCIADOS E DA ORGANIZAÇÃO.....	122
CONCLUSÃO.....	137
BIBLIOGRAFIA	144
APÊNDICE.....	151

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Configuração do Terceiro Setor no Século XIX.....	29
FIGURA 2 – Configuração do Terceiro Setor em Meados do Século XX.....	30
FIGURA 3 – Configuração do Terceiro Setor na Década de 80.....	31
FIGURA 4 – Configuração do Terceiro Setor no Início do Século XXI.....	32
FIGURA 5 – Fronteiras entre o Terceiro Setor, Setor Privado e Setor Público.....	54
FIGURA 6 – Modelo de Gestão Proposto para Organização do Terceiro Setor.....	71
FIGURA 7 – Planejamento Estratégico para OTS.....	80
FIGURA 8 – Os Vários Grupos de Stakeholders.....	83
FIGURA 9 – Tabela Matriz Swot.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organograma da ARCT-PA.....	100
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa Etária dos Integrantes da Diretoria da ARCT-PA.....	107
Tabela 2 – Faixa Etária do Público da Amostra.....	123

LISTA DE APÊNDICES

Anexo I – Termo de Consetimento Livre e Esclarecido – TECLE.....	144
Anexo II – Roteiro da Entrevista com a Diretoria.....	145
Anexo III – Roteiro da Entrevista com os Associados.....	147

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 -	Sexo dos Integrantes da Diretoria e da Organização.....	106
Gráfico 02 -	Faixa Etária dos Integrantes da Diretoria.....	107
Gráfico 03 -	Escolaridade dos Sujeitos da Diretoria.....	108
Gráfico 04 -	Funções Exercidas na ARCT-PA.....	108
Gráfico 05 -	Tempo de Atuação na Associação.....	109
Gráfico 06 -	Número de Componentes do Conselho.....	110
Gráfico 07 -	População Alvo da Associação.....	110
Gráfico 08 -	Tempo de Existência da Associação.....	111
Gráfico 09 -	Área de Atividade de Atuação da Associação.....	112
Gráfico 10 -	Número de Associados.....	112
Gráfico 11 -	Qualificação da Associação.....	113
Gráfico 12 -	Captação de Recursos.....	114
Gráfico 13 -	Registros Contábeis.....	114
Gráfico 14 -	Situação do Imóvel.....	115
Gráfico 15 -	Processo de Gestão.....	116
Gráfico 16 -	Prestação de Contas.....	116
Gráfico 17 -	Participação em Reuniões e Eventos da Associação.....	117
Gráfico 18 -	Divulgação das Atividades e Promoção da Imagem.....	118
Gráfico 19 -	Escrituração Contábil.....	118
Gráfico 20 -	Adoção de Código de Ética.....	119
Gráfico 21 -	Planejamento das Ações.....	119
Gráfico 22 -	Valores, Visão e Missão.....	120
Gráfico 23 -	Sexo da Amostra dos Associados e da Organização.....	123
Gráfico 24 -	Faixa Etária dos Associados da ARCT-PA.....	124
Gráfico 25 -	Grau de Instrução do Público da Amostra.....	124
Gráfico 26 -	Local de Origem dos Associados.....	125
Gráfico 27 -	Tempo como Associado.....	125
Gráfico 28 -	Participação em Reuniões e Assembléias.....	126
Gráfico 29 -	Processo de Prestação de Contas.....	127
Gráfico 30 -	Imóvel em que está Situada a Associação.....	127
Gráfico 31 -	Principal Público Alvo.....	128
Gráfico 32 -	Atividade que a Associação Atua.....	129
Gráfico 33 -	Conhecimento das Ações	129

INTRODUÇÃO

O tema desenvolvido neste estudo contempla o terceiro setor, assim como, as organizações não governamentais e o processo de gestão, evidenciados, neste contexto. Para melhor entendimento da pesquisa, inicialmente, tem-se a apresentação do tema, a concepção da pesquisa, as formulações do problema, na sequência são descritos a elaboração de hipóteses e os objetivos geral e específico e delimitação do estudo. A justificativa do tema demonstra a sua relevância para a pesquisa.

Atravessamos tempos de mudanças significativas na arena pública em que a sociedade civil passa a ser um ator fundamental na luta e defesa dos direitos. Não somente agora, mas no decorrer da História do Brasil. As organizações do terceiro setor, oriundas das iniciativas de indivíduos emerge neste cenário na defesa dos direitos e na melhoria da qualidade de vida da sociedade. Neste novo espaço a cidadania ganha outro estatuto, em que a responsabilidade e ação passam também a ser dos cidadãos por meio da participação ativa.

Neste sentido não podemos deixar de refletir diante dos novos movimentos ou acontecimentos por meio das inúmeras manifestações ocorridas em todas as regiões brasileiras, sobre a importância da sociedade civil. Contudo este é o momento em que as organizações do terceiro setor com suas inúmeras causas e missões devem avançar para causas de cunho coletivo através da participação e mobilização mais ativa perante as questões sociais e políticas.

O ritmo das mudanças modifica-se de acordo com a época e a sociedade, e atualmente as organizações do terceiro setor, as vem vivenciando. As profundas transformações que ocorreram na economia mundial se refletem na sociedade como um todo e mais especificamente através de um Estado do bem-estar social defasado, resultando em mudanças significativas para a vida do ser humano. Sobretudo na área social é que aparecem os grandes contrastes entre as pessoas que conseguem acompanhar o processo de desenvolvimento científico/tecnológico, e as que deles são excluídas. O crescimento das organizações não governamentais, sem fins lucrativos é grande, uma vez que o Estado não consegue prover todos os serviços sociais, uma vez que o número de pessoas que precisam de ajuda também cresce de forma constante.

O Terceiro Setor tem sido apontado como uma saída eficaz para a solução dos problemas sociais da sociedade contemporânea. Por um lado encontra-se o Estado, viabilizando a sua condição de Estado-mínimo, repassando para o Terceiro Setor e as ONG's (Organizações Não Governamentais), as responsabilidades sociais anteriormente contemplados nos seus orçamentos e por outro os sistemas-empresa que, na busca de

soluções mais amenas aos problemas sociais, torna-se parceiro do terceiro setor. Atualmente o terceiro setor está se tornando cada vez mais importante para manter os diferentes interesses da sociedade dentro de uma só coesão e vem despontando como uma área de reconhecida eficácia nos processos de gestão, principalmente no uso dos recursos.

O terceiro setor é reconhecido como um setor emergente, porque está crescendo e se desenvolvendo dentro de uma realidade dotada de grande força econômica; por ser também um modelo emergente carece da necessidade de uma ação planejada, fundada em uma base gerencial sólida, pois agregar valor a uma organização depende, sobretudo, da forma que esta sendo gerenciada e apta à transformação e à mudança. Essa demanda gerencial precisa ser cada vez mais preparada e qualificada, pois tem que estar consciente a respeito das mudanças e dos acontecimentos que ocorrerem nesta área, e principalmente, estar aliada ao interesse e à importância que o setor representa no conjunto das organizações sociais.

Atualmente o terceiro setor está se tornando cada vez mais importante para manter os diferentes interesses da sociedade dentro de uma só coesão e vem despontando como uma área de reconhecida eficácia nos processos de gestão, principalmente no uso dos recursos. Desta forma, a inovação em gestão orientada para os resultados torna-se relevante para o desenvolvimento de competências gerenciais, visando o conhecimento, habilidades e atitudes no desempenho do gerenciamento destas organizações.

De acordo com Chiavenato (1999, p.30), “As organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência.” Portanto, a compreensão do que vem a ser o terceiro setor, suas características, desafios e forma de gestão se constitui em um desafio primordial para todos aqueles que desejam atuar nesse contexto.

As transformações políticas, sociais, econômicas e legais, ocorridas ao longo dos últimos vinte anos, determinaram novas diretrizes que trouxeram a necessidade de reordenamento da estrutura funcional e organizacional dessas instituições. Em decorrência, há a necessidade de ferramentas e instrumentos de gestão institucional específica ao terceiro setor. Fundamentos da gestão empresarial podem contribuir para a construção da gestão do terceiro setor, mas sem a simples transferência e adaptação de conceitos e paradigmas. São contextos diferentes, com características, interesses e objetivos específicos à natureza de cada setor. Por se constituírem em organizações da sociedade civil que atuam com finalidade pública têm a sua especificidade de atuação. Portanto, a gestão no terceiro setor ainda é um processo em construção.

CONCEPÇÃO DA PESQUISA

A revisão de algumas das principais obras concernentes à evolução das organizações do terceiro setor torna-se relevante pelo fato de nortear o universo da pesquisa e estas fazem alusão ao tema de modo abrangente o que se é evidenciado na pesquisa como um todo. De modo geral, as contribuições de alguns autores sobre a gestão no terceiro setor têm sido tomadas como referência para a discussão.

Dentre eles destacam-se Drucker (1999) e a sua abordagem sobre a problemática, da constituição do terceiro setor, sinalizando que estas organizações sem fins lucrativos surgem fazendo muito mais do que apenas cuidar de necessidades específicas, não atendidas pelo estado, resgatando a força dessas entidades e o valor social como fator de mudança; Chiavenato (2004) e sua análise sobre as organizações, ou seja, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas; Tachizawa (2010), que tem dado importante contribuição a essa discussão e amplia a proposição do terceiro setor, neste contexto, as ONGs e demais tipos de organizações sociais, na forma de um empreendedorismo específico para a geração de serviços públicos; Falconer (1999) que define o surgimento do terceiro setor como uma iniciativa pessoal de um líder ou de um pequeno grupo, fortemente motivados por uma visão, mas que mantêm a operação do serviço com pouquíssimos recursos; Montañó (2002) ao fazer alusão ao terceiro setor caracteriza o termo como uma denominação ideológica, colocando as ONGs como instituições visíveis.

Essa aproximação entre pesquisa e teoria no âmbito do terceiro setor, tem sido objeto da análise de teóricos e de muitos pesquisadores como Ghon (1997), Caccia Bava (1994), Cardoso (2000), Comini (2007), Ioschpe (1997), Targino (2008), Guzzo (2003), Teodósio (2006), Mintzberg (2001), Lena (2008), Rothgiesser (2002), entre outros, como veremos no desenvolvimento de nosso estudo.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Cada organização tem seus próprios desafios, sua própria cultura corporativa, diferentes partes interessadas e sistemas próprios de gerenciamento. A proliferação de modelos de ferramentas de gestão dificulta o entendimento e clareza dos gestores para sua escolha e utilização. Alguns modelos são complementares, enquanto outros apresentam muitas sobreposições. Mas as ferramentas de gestão têm em comum a capacidade de ordenar as organizações. Talvez seja esta a principal motivação para quem procura um modelo de

gestão: integrar as práticas de gestão de forma natural, respeitando os diferentes estágios de evolução de cada organização, desmistificando seus aspectos abstratos, tornando-as, assim, uma atividade cotidiana da organização. Ao escolher uma ferramenta, o gestor deve ponderar entre as limitações e os benefícios de sua escolha. Assim, considerará, como adequada, aquela que influencia o comportamento da organização de maneira desejável e previsível, promovendo uma mudança significativa, direcionada e monitorada, que impacta, em diferentes aspectos, seus processos organizacionais.

Chega-se a partir destes questionamentos à delimitação do seguinte problema de pesquisa: Como as entidades do terceiro setor, em seu processo gerencial, utilizam suas ferramentas de gestão?

HIPÓTESE DE PESQUISA

Assim, após verificar a questão da pesquisa, têm-se as seguintes hipóteses:

- ✓ Há relação entre o perfil dos gestores e o modelo de gestão adotada pela organização pesquisada.
- ✓ Há relação entre o perfil da organização e a utilização do planejamento pela organização do Terceiro Setor.
- ✓ Há relação entre a prestação de contas e a utilização do orçamento pela organização pesquisada.
- ✓ Há relação entre os recursos das organizações e as formas de utilização do orçamento pelas organizações respondentes.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

- ✓ Avaliar o processo de gestão em organização do terceiro setor, mas especificamente na Associação dos Renais Crônicos e Transplantados do Pará, no município de Belém no estado do Pará.

Objetivos Específicos

- ✓ Avaliar o processo de gestão na associação dos renais crônicos à luz dos diretores e dos associados da organização;
- ✓ Conhecer o perfil gerencial da empresa;
- ✓ Analisar as formas de captação de recursos utilizados;

- ✓ Identificar os pontos fortes e fracos do processo de gestão.

DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada em uma organização do terceiro setor chamada Associação dos Renais Crônicos e Transplantados do Pará, que daqui para frente, sempre será citada como ARCT-PA. Em detrimento do universo de possibilidades que permeia o tema “Gestão em ONGs”, a delimitação deste estudo reveste-se de especial importância para possibilitar a autora à adequada condução do mesmo e para permitir aos leitores o seu melhor entendimento, pois, de acordo com o dicionário delimitar significa “Fixar os limites de, demarcar: delimitar um terreno. Circunscrever, restringir, limitar: delimitar um assunto.” Exploramos a literatura, nacional e estrangeira, em busca de um significado para a diversidade do terceiro setor no contexto brasileiro. À luz deste arcabouço teórico, buscamos identificar e compreender o processo gestacional adotado pela ARCTPA, nosso estudo de caso. Preocupamo-nos em entender como os gestores da organização percebem suas formas de gestão, bem como, a visão dos seus associados. Este entendimento preliminar é essencial ao desenvolvimento da pesquisa; pois é com base nele que efetuamos a leitura do resultado revelado com a aplicação dos questionários na ARCT-PA. O presente trabalho abordará “O processo de gestão no terceiro setor: o caso da associação dos renais crônicos e transplantados do Pará”, com essa finalidade será abordado conceitos de ONGS e características organizacionais. Pretende-se também identificar as características principais desses processos bem como sua evolução ao longo do tempo, comparando-as com as inúmeras abordagens na área de gestão.

JUSTIFICATIVA DO TEMA

Três fatores levaram à escolha do tema desta pesquisa. Um fator está relacionado com a área de trabalho profissional da pesquisadora. Durante oito anos consecutivos atuou como Psicóloga hospitalar na referida associação onde prestou atendimento psicológico aos pacientes renais demandados do Sistema Único de Saúde (SUS) e das Clínicas particulares, sendo possível observar mudanças significativas referentes ao tratamento de pacientes renais em nosso Estado e a forma de atendimento dos diversos profissionais nele envolvidos neste processo. O que torna relevante o aprimoramento e a qualificação de recursos humanos. No terceiro setor onde o conhecimento surge como uma semente que brota e necessita ser

irrigada permanentemente para que viva e cumpra sua missão de dar frutos.

Um segundo fator que motivou este estudo está relacionado com a falta de efetivação de políticas públicas no campo da saúde e com as profundas, amplas e velozes transformações observadas no mundo ao longo das últimas três décadas, principalmente àquelas originadas no campo da política e economia, denominadas de "globalização", têm evidenciado a necessidade de transformação do Estado e por consequência produzido um acalorado debate sobre a abrangência e direcionalidade das políticas públicas. Entendemos as políticas públicas como sendo o conjunto das diretrizes e referenciais ético-legais adotados pelo Estado para fazer frente a um problema que a sociedade lhe apresenta. Em outras palavras, políticas públicas são as respostas que o Estado oferece diante de uma necessidade vivida ou manifestada pela sociedade. Ao responder o Estado empresta ao problema maior ou menor importância, define seu caráter (social, de saúde, etc.), lança mão de instrumentos para seu equacionamento, define responsabilidades (ministérios, Congresso, Judiciário etc.) e adota, ou não, planos de trabalho ou programas (Teixeira, 1997). Portanto as políticas públicas são gestadas e implementadas pelo Estado para o enfrentamento de problemas sociais, dentre eles aqueles relacionados à saúde. É fácil perceber que existe uma discrepância entre o conjunto de problemas sociais e a capacidade do Estado de enfrentá-los. Usualmente a questão da saúde no Brasil passa por uma intensa crise, resultante da falta de respostas efetivas, com vistas na garantia das necessidades básicas dos segmentos populacionais vulnerabilizados pelo crescimento desordenado da pobreza, exclusão social e na violência dela resultante. A inversão de prioridades na atenção a saúde, sob responsabilidade do Estado Brasileiro, configura a ausência ou a total ineficiência das políticas sociais expressadas pelo difícil acesso aos serviços de saúde pública, historicamente, insuficiente para atender a grande demanda populacional, evidenciando que a melhora na qualidade de vida da população de uma cidade, caracteriza-se pelas experiências que se originam e se manifestam concretamente, através das políticas públicas, assegurados aos direitos universais e igualitários.

Historicamente, as políticas públicas e especialmente no Brasil vêm se caracterizando de forma subordinada aos interesses econômicos e políticos, sendo implementadas através de práticas assistencialistas e clientelistas, refletindo relações que não incorporam o reconhecimento dos direitos sociais.

Constata-se, portanto, a existência de um padrão de relações que fragmentam e desorganizam a classe subalterna ao apresentar como favor os direitos do cidadão.

Percebe-se ainda o crescimento da dependência de segmentos cada vez maiores da população, no que concerne à intervenção estatal, por não dispor de meios para satisfação de suas necessidades cotidianas.

No que concerne as Políticas de Saúde no Brasil, mesmo após a Constituição de 1988, que institui Sistema Único de saúde – SUS, o perfil da organização de programas e serviços de saúde ainda apresenta-se caracterizado pela centralização, pelo governo federal, de diretrizes e prioridade para o setor de saúde, destinadas às esferas estaduais e municipais.

Por outro lado, a acentuada privatização define o investimento no setor de saúde com recursos do orçamento da união produzidos pelo setor privado, visualizadas em nossa realidade principalmente através do fortalecimento dos planos de saúde.

Nesse sentido, constata-se que o conjunto de ações destinadas aos Estados e municípios distancia-se das reais condições de saúde vivenciadas pela população brasileira.

Como consequência, a população usuária recebe uma prestação de serviços cuja lógica de acesso não corresponde à relação: disponibilidade tecnológica/necessidade de atendimento, mas a exigência de lucratividade do setor privado.

Um terceiro fator está relacionado com a forma de tratamento da insuficiência renal crônica que é uma doença terminal caso o paciente não receba tratamento imediato e sistemático o processo de adoecimento pode agravar-se e acelerar o óbito do paciente. Existem dois procedimentos que permitem substituir a função renal natural: a hemodiálise e o transplante. Sendo que a hemodiálise é um procedimento através do qual uma máquina limpa e filtra o sangue, ou seja, faz o trabalho que o rim doente não pode fazer, esse procedimento é realizado três vezes por semana em sessões que duram quatro horas por outro lado o transplante é uma solução mais econômica, que permite uma boa sobrevida e uma qualidade de vida melhor e é a opção preferida tanto pelos especialistas como pelos pacientes. Apesar disso, em cada cem pacientes renais que hoje quando, segundo estimativas da Sociedade Brasileira de Nefrologia, cerca de 60 destes pacientes estão aptos, de um ponto de vista médico, para realizar a cirurgia. (LIMA & SANTOS, 2004, p. 72).

Dados mais divulgados pela Sociedade Brasileira de Nefrologia (SBN, 2015), a doença renal crônica atinge 10% da população mundial e afeta pessoas de todas as idades e raças. A estimativa é que a enfermidade afete um em cada cinco homens e uma em cada quatro mulheres com idade entre 65 e 74 anos, sendo que metade da população com 75 anos ou mais sofre algum grau da doença, 100 mil pessoas fazem diálise no Brasil.

No Estado do Pará a carência no número de médicos nefrologistas é desproporcional a

grande demanda de pacientes cadastrados na rede pública para iniciar tratamento, com isso, os atendimentos laboratoriais, os exames, as medicações e os hospitais para internação de pacientes são precários, em decorrência da falta de estrutura e de uma política de atenção que garanta maior sobrevida para estas pessoas, fato este que poderá ocasionar um estrangulamento no sistema de atendimento a estes pacientes, caso não exista uma diretriz específica de tratamento por parte do estado e da rede pública de saúde ao Portador de Insuficiência Renal Crônica. (LIMA & SANTOS, 2004, p. 73).

Os médicos transplantadores têm argumentado que a insuficiente remuneração paga pelo Sistema Único de Saúde (SUS) pelo transplante é o grande impedimento ao seu crescimento. Esse procedimento, muito mais complexo e seguramente mais trabalhoso para a equipe clínico-cirúrgica, é o que apresenta a menor relação entre honorário médico e custo do procedimento. Mesmo que se concorde com o argumento de que a baixa remuneração pelo transplante é o principal impedimento ao seu desenvolvimento, deve-se atentar para alguns fatos antes de concluir que o transplante não cresceu por falta de recursos. O primeiro deles é que a expansão na oferta de tratamento para os doentes renais crônicos foi acompanhada, nos últimos 20 anos, por um crescente comprometimento de recursos do orçamento federal no seu financiamento. O segundo é perceber que, dados esses recursos, teria sido possível alocá-los de forma diferente da que foi feita.

O número de transplantes no Brasil não é suficiente para dar conta da demanda porque há problemas sérios relativos a integração dos recursos destinados ao tratamento do paciente com insuficiência renal crônica. Além disso, existe, uma insuficiência sistemática de recursos para a saúde que faz com que a Constituição Brasileira não seja cumprida. (Coelho, 2003).

Afinal, como “deixar de reconhecer que o doente em estado mais grave deve ter prioridade em receber tratamento médico mesmo nos casos em que se sabe serem pequenas suas chances de pleno restabelecimento” Ou, então, “como levar em conta critérios como idade ou escolaridade na escolha do paciente que receberá certos tratamentos caros”. Em situações como essas, afirmar o princípio da eficiência significa negar socorro ao mais necessitado ou discriminar certas categorias de indivíduos, o que é injusto e bárbaro. Afirmar princípios de justiça pode, por sua vez, significar que recursos que provavelmente salvariam determinados pacientes serão consumidos por outros sem que resultem para estes últimos em benefícios significativos ou duradouros. Pois, Constitucionalmente a saúde é um direito de todos.

“Art. 196. A saúde é um direito de todos e dever do Estado, garantindo mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de

doenças e de outros agravos e ao acesso universal igualitário às ações e serviço para sua promoção, proteção e recuperação.” (BRASIL, 2012, p.116).

O processo de construção do Sistema Único de Saúde é resultante de um conjunto de embates políticos e ideológicos, travados por diferentes atores sociais ao longo dos anos. Decorrente de concepções diferenciadas, as políticas de saúde e as formas como se organizam os serviços não são fruto apenas do momento atual, ao contrário, têm uma longa trajetória de formulações e de lutas. “A política de saúde de uma época reflete o momento histórico no qual foi criada, a situação econômica, os avanços do conhecimento científico, a capacidade das classes sociais influenciarem a política etc.” (CEFOR, s.d.). O êxito e o grau de implementação de seu(s) projeto(s) dá a dimensão da capacidade de determinados fatores e forças sociais influenciarem a política de saúde em um contexto histórico, em detrimento de outros atores e projetos. Esta situação é particularmente intrigante quando se sabe que, se fosse modificada a repartição dos recursos públicos atualmente destinados ao tratamento da insuficiência renal, poder-se-ia não só garantir tratamento a um maior número de doentes, como também lhes permitir uma qualidade de vida melhor.

ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em sete capítulos, com a construção e arcabouço teórico, a realização da pesquisa e os resultados das mesmas.

O primeiro capítulo apresenta a revisão da literatura sobre o Terceiro Setor, e trás uma breve reflexão conceitual, seus marcos históricos no Brasil e as entidades que a compõem como as associações, as organizações sociais, as fundações, as organização da sociedade civil de interesse público - OSCIP e as ONGs no Brasil. Explora-se a questão do terceiro setor e seu processo estrutural.

O segundo capítulo descreve relação do terceiro setor com o público e o privado, ou seja, com o estado, o mercado e apresenta a questão da responsabilidade social no Brasil.

O terceiro capítulo traduz o processo de gestão empregada no terceiro setor e nas organizações não governamentais, evidenciando os indicadores de gestão aplicados as ONGs, os tipos e características de indicadores, informa ainda o modelo de gestão para o terceiro setor e o processo de Benchmarking e suas respectivas etapas como: planejamento, coleta de dados, análises e comparações e ainda a elaboração e implementação do plano de mudança.

O quarto capítulo é composto pelo Planejamento Estratégico empregado no terceiro setor, com destaque para suas etapas que são: missão, visão, valores e análise Swot.

O quinto capítulo contempla a metodologia com a caracterização da pesquisa e suas perguntas, a apresentação das categorias de análise, a saber: procedimentos metodológicos; abordagem quanti-qualitativa; estudo de caso; questionário; população e amostra como também análise e coleta dos dados.

O sexto capítulo evidencia a organização estudada, ou seja, a associação dos renais crônicos e transplantados do Pará, com relevância para o aspecto histórico e o processo administrativo, missão, prêmios recebidos e projetos sociais realizados com ênfase para projeto mosaico, projeto biopsicossocial e oficinas psicossociais.

O sétimo capítulo expõe os resultados da pesquisa e as suas respectivas discussões sobre a organização estudada com o seu processo de gestão.

E finalizando apresentamos a conclusão da pesquisa realizada, demonstrando as interferências identificadas na pesquisa, seguidas dos resultados, das contribuições e limitações da pesquisa com ênfase para trabalhos futuros e recomendações para estudos posteriores.

CAPÍTULO I — FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir as características gerais das organizações do terceiro setor, suas fronteiras conceituais, sua evolução histórica especialmente no Brasil, e os tipos que a compõem, como é o caso das associações, as organizações sociais, as fundações, as OSCIP e as chamadas Organizações Não-Governamentais – ONGs. Por fim, discute-se o aspecto do público, e do privado, considerando-se ainda, uma atividade inerente a ele a questão da responsabilidade social como fator preponderante para a cidadania.

1.1. TERCEIRO SETOR: BREVE REFLEXÃO CONCEITUAL

O conceito de Terceiro Setor tem gerado muita controvérsia dentro e fora do mundo acadêmico, não existindo unanimidade entre os diversos autores, inclusive no tocante a sua abrangência.

“Há uma grande confusão de conceitos e nomenclaturas quando se trata do terceiro setor. Surge sempre uma gama de termos como sociedade civil, sociedade sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONGs), entre outros, que provocam grande confusão, pois encerram aspectos jurídicos e organizacionais relevantes para qualquer tipo de conclusão”. (RODRIGUES, 2004, p. 2307).

No Brasil, o terceiro setor está em fase de afirmação e de definição do seu perfil, como afirma Ruth Cardoso¹ (1997 apud GUZZO, 2003, P.37):

“Tudo isso é novo e está configurando debaixo de nossos olhos. O próprio conceito de terceiro setor, seu perfil e seus contornos ainda não estão claros nem sequer para muitos dos atores que o estão compondo. São vários os termos utilizado para caracterizar este espaço que não é estado nem mercado e cujas ações visam ao interesse público: iniciativas sem fins lucrativos, filantrópicas, voluntárias. Com essa denominação, queremos também enfatizar o caráter autônomo e inédito desse algo novo que está mudando a sociedade e que se define por não ser nem governo nem empresa, por não querer submeter-se nem à lógica do mercado nem à lógica governamental”.

Este é o setor que está mudando a cara do Brasil, porque aos poucos a iniciativa privada e a sociedade vêm se envolvendo nesta prática social, que está se tornando um diferencial para algumas organizações no país.

¹ CARDOSO, R. 3º Setor Desenvolvimento Sustentado. Fortalecimento da Sociedade Civil. Rio de Janeiro, 1997.

Segundo Thompson² (1997) citado por GUZZO (2003, p.24): Terceiro Setor, numa definição mais simplista, diria que se trata de todas aquelas instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público.

De acordo com ALVES³ (2001 apud MOTA et al 2011), O terceiro setor é o espaço institucional que abriga ações de caráter privado, associativo e voluntarista que são voltadas para a geração de bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos que sejam gerados nesse processo.

Entre os autores que tentam definir o termo Terceiro Setor, destaca-se Lester Salomon (1998, p. 03) que o define como: Uma imponente rede de organizações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos, embora à margem do aparelho formal do Estado. Este setor envolve entidades, instituições, organizações não governamentais, associações culturais, fundações privadas e movimentos sociais organizados, entre outros.

Assim expostas às debilidades que rondam o conceito de terceiro setor, Montañó (2002, p.61) constata que: O termo ‘terceiro setor’ não reúne um mínimo de consenso sobre sua origem nem sobre sua composição ou suas características. Tal dissenso é clara expressão de um conceito ideológico que não dimana da realidade social, mas tem como ponto de partida de elementos formais e uma apreensão da realidade apenas no nível fenomênico. Sem a realidade como interlocutora, como referência, acaba-se por ter diversos conceitos diferentes.

Falconer⁴ (1999) citado por CALEGARE & JUNIOR (2009), resume de forma elucidativa do que se trata o uso do termo no Brasil, “...o termo terceiro setor, no uso corrente, é usado para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público privatizado na forma de fundações e ‘organizações sociais’. Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria – organizacional política ou sociológica – terceiro setor, no Brasil, é uma idéia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação.” (Falconer 1999; p 15)

² THOMPSON, A. Do compromisso à eficiência: Os caminhos do terceiro setor na América Latina. 3º setor: Desenvolvimento social sustentado. Ed. Paz e terra: Rio de janeiro. 1997.

³ ALVES, M. DE A. perfil da captação de recursos no brasil. artigo publicado em material didático do curso princípios e técnicas de captação de recursos, gvpec, da eaesp-fgv. São Paulo, julho de 2001.

⁴ FALCONER, A. P. A Promessa do Terceiro Setor: Um estudo sobre a construção do papel das Organizações Sem fins Lucrativos e de seu campo de gestão. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP-SP. 1999.

De MASI⁵ (1999) apud GUZZO (2003, p. 27), a partir da teoria de DRUCKER, cita algumas diferenças importantes entre organizações do segundo e terceiros setores:

No terceiro setor, o dinheiro provém de doações, da generosidade alheia, patrocínios ou de fundos públicos. Administrando dinheiro alheio, as organizações sem fins lucrativos sentem-se moralmente obrigadas a usá-lo do melhor modo possível. Nas empresas, o dinheiro provém do patrimônio empresarial, dos bancos, da bolsa, do autofinanciamento.

No terceiro setor, dá-se forte ênfase à organização por objetivos, o que, entre outras coisas, facilita a avaliação dos voluntários com base no empenho com que os perseguem. Nas empresas fala-se com frequência em delegação e em organização por objetivos, mas na realidade vigora uma forte centralização, volta e meia designam-se tarefas e quem as executa é julgado também no curso do processo.

Fernandes⁶ (1994) apud Silva (2010, p.1302) esclarece que a existência de um terceiro setor relaciona-se com a de outros dois: a do primeiro setor, representado pelas atividades estatais que são realizadas visando fins públicos, e a do segundo setor, representado pelas atividades da iniciativa privada que atendem a fins particulares

O conceito clássico sobre terceiro setor no Brasil é o estabelecido por Fernandes (1997) que parte da lógica das combinações resultantes entre os agentes e fins públicos e privados e da diversidade de características organizacionais e de práticas, define-o “como um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos” ou de um modo mais aprofundado como: Composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantida, ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia, e do mecenato, e da expansão do seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1997).

Para Salamon⁷ (1998) apud ANJOS, (2008, p.3/4) “o Terceiro Setor tem três faces:

A primeira refere-se ao Terceiro Setor como idéia, como conceito e ideal; nesse sentido encarna valores múltiplos como altruísmo, compaixão, sensibilidade para com os necessitados e compromisso com o direito de livre expressão. “Nessa face, ele é visto como

⁵ DE MASI, D. O futuro do trabalho: Fadiga e Ócio na sociedade pós- industrial/ tradução de Y. A. Figueiredo. 2. Ed. Rio de Janeiro: José Olímpio; Brasília, DF da UnB. 1999.

⁶ FERNANDES, R.C. Privado porém público: o terceiro setor na América. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

⁷ SALAMON, Lester. A Emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. Revista de Administração. São Paulo: FEA/USP, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.

um conjunto de instituições que encarnam os valores da solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público.” (2001, p. 143)

A segunda face é o Terceiro Setor como realidade, que tem permanecido oculta e invisível. O autor atribui o fato à diversidade e à carência de um conceito unificador, dizendo tratar-se de um conjunto de instituições concretas que representam uma força econômica maior do que se costuma reconhecer, que contribui em grande medida para a provisão de importantes serviços humanos e busca apoio em fontes surpreendentemente variadas.

A terceira face trata o terceiro setor como ideologia, na qual há quatro mitos que são: o da insignificância ou incompetência, o da virtude pura e de uma certa santificação e romantismo que permeia sua suposta capacidade de mudar a vida das pessoas, o mito do voluntarismo e o mito da imaculada concepção.

A melhor definição de Terceiro Setor é aquela que envolve todos os personagens que atuam em benefício do bem comum, ou seja, a atuação pública, não estatal, voluntária, sem fins lucrativos que busca a melhoria social da comunidade.

1.2. MARCOS HISTÓRICO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

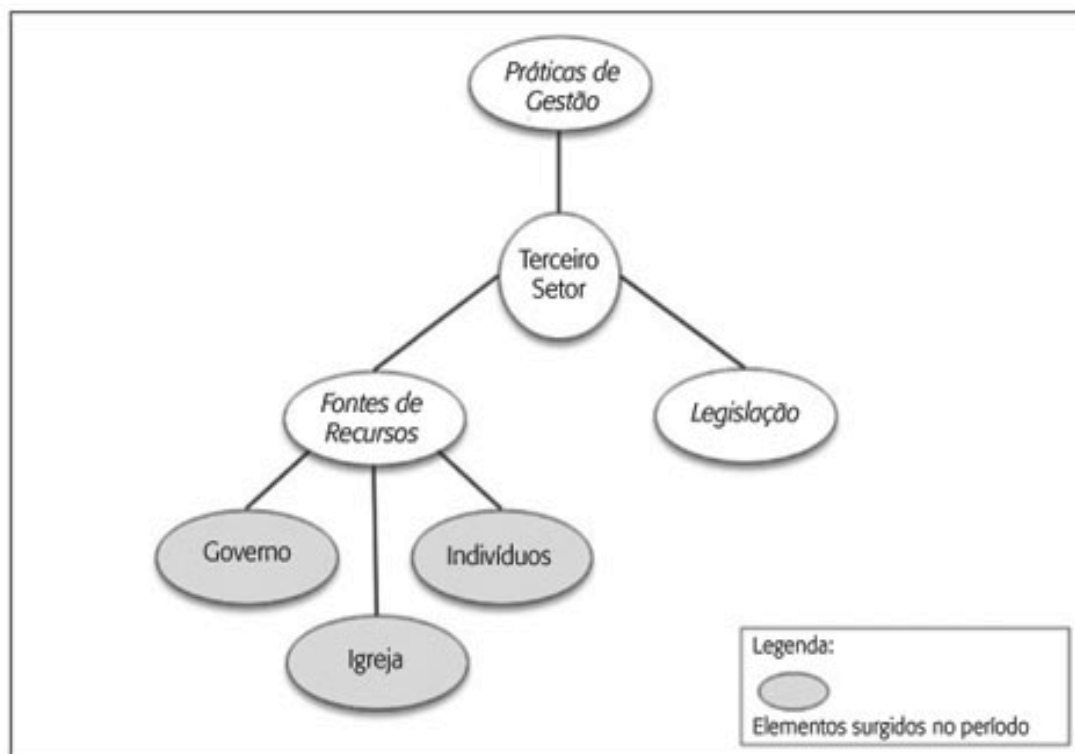
O advento do século 21 nos apresentou consecutivas quebras de paradigmas que revelam um mundo em pleno processo de transformação, de modo que não devemos nos pautar apenas pelas referências do passado, mas conceber, com inteligência e pragmatismo, parâmetros que permitam uma nova realidade. Na esfera da chamada globalização, marcada pela dissolução das fronteiras econômicas nacionais, observamos, por exemplo, a crise do Estado intervencionista e o crescimento da força privada, sendo que a consequência de tal configuração – a exemplo da elevada taxa de desemprego mundial evidencia a incapacidade de ambos os setores resolverem por si só as demandas sociais persistentes.

Daí a importância do Terceiro Setor na busca por um novo modelo, no qual a sociedade civil organizada tem de assumir a sua responsabilidade em relação aos imensos desafios deste século, sendo a redução das desigualdades sociais o mais flagrante deles. Tal responsabilidade deve se manifestar, sobretudo, por meio da promoção da conciliação entre os dois eixos que fundamentam a dinâmica socioeconômica, o Estado e o Mercado. Nesse sentido, o conceito-chave é a intersectorialidade, que significa o estabelecimento de um novo padrão de relacionamento entre os três setores da sociedade, a partir de parcerias entre governos, empresas e as próprias entidades do Terceiro Setor. Porém, conceitos e princípios não bastam para que as organizações privadas sem fins lucrativos cumpram de fato seu papel e façam a

diferença no desenvolvimento da sociedade. Há que se sedimentar bases sólidas para um salto qualitativo na atuação das mesmas, para que as consequências desfavoráveis de uma economia global em crise sejam coibidas com respostas adequadas. Segundo Rothgiesser (2002, p. 02), a trajetória histórica da formação do Terceiro Setor Compõe-se em seis fases:

1º fase - Império até a 1ª República: Data de 1543, a primeira entidade do país criada para atender desamparados; a Irmandade da Misericórdia, instalada na Capitania de São Vicente. O Brasil era constitucionalmente vinculado à Igreja Católica e a utilização dos recursos, principalmente o privado, passava por seu crivo. Era a época das Ordens Terceiras, das Santas Casas, das Benemerências atuando, principalmente, nas áreas de saúde e previdência. A rigor, o que o Estado não provia, os líderes das principais comunidades portuguesas e espanholas de imigrantes proviam. Com esmolas se constituíam pequenos dotes para órfãos e se compravam caixões para os pobres. Beneditinos, franciscanos e carmelitas, assim como a Santa Casa, foram exemplos expressivos da ação social das ordens religiosas predominantes. Vinculam-se às ações sociais desenvolvidas, à época, expressões tais como mutualismo, benemerência e outras ainda hoje utilizadas, tais como, assistencialismo, caridade etc.

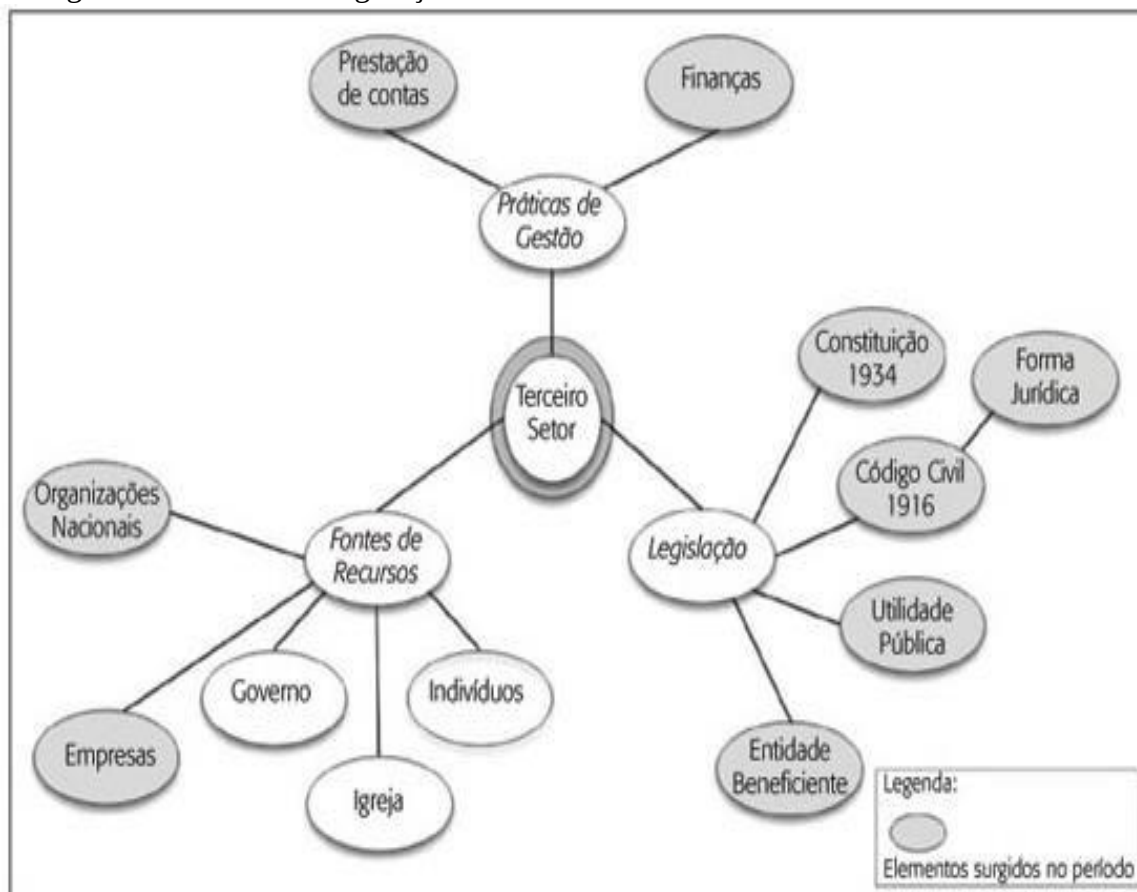
Figura 1 Configuração do Terceiro Setor no Século XIX



Fonte: Adaptado de Silva (2010). Página 1306

2º fase - Revolução de 1930 até 1960: O país entrou na urbanização e na industrialização que passaram a moldar a nova atuação da elite econômica. O Estado ficou mais poderoso, único portador do interesse público. No Estado Novo, com o presidente Getúlio Vargas, editou-se, em 1935, a primeira lei brasileira que regulamentava as regras para a declaração de Utilidade Pública Federal: dizia seu artigo primeiro que as sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no país deveriam ter o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade. Em 1938, formalizou-se a relação do Estado com a assistência social com a criação do Conselho Nacional do Serviço Social. Paralelamente à atuação do Estado, surgiram ações filantrópicas a partir de senhoras de famílias economicamente privilegiadas; e os grandes mecenas, oriundos das principais cidades e líderes de indústrias, como o Matarazzo, o Chateaubriand, entre outros. Os termos filantropia e mecenato cunham-se nesta fase, marcadamente.

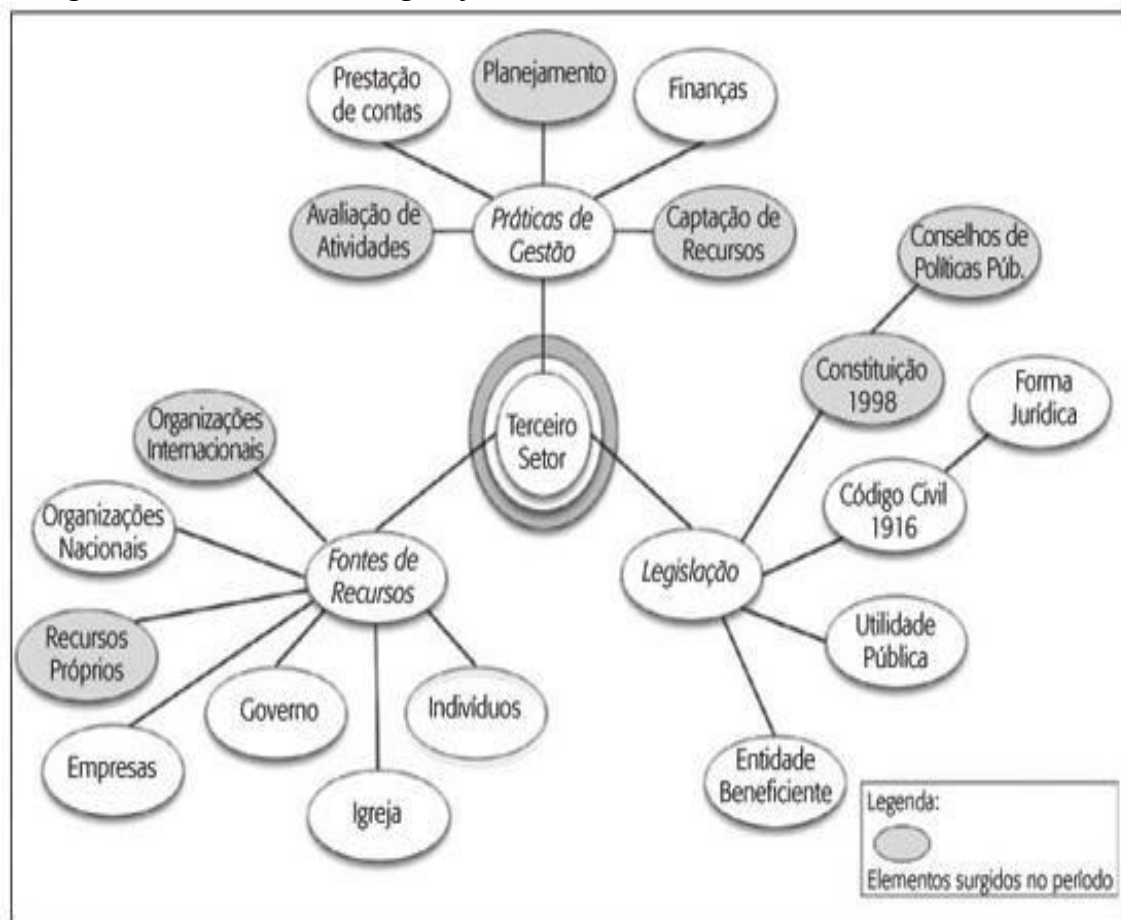
Figura 2 Configuração do Terceiro Setor em Meados do Século XX



Fonte: Adaptado de Silva (2010). Página 1309.

3ª fase - A partir de 1960 até a década de 70: o fortalecimento da sociedade civil se deu, paradoxalmente, no bojo à resistência à ditadura militar. No momento em que o regime autoritário bloqueava a participação popular na esfera pública, micro iniciativas na base da sociedade foi inventando novos espaços de liberdade e reivindicação. Inscrevem-se, neste momento, os movimentos comunitários de apoio e ajuda mútua, voltados à defesa de direitos e à luta pela democracia. Marca-se, neste contexto, o encontro da solidariedade com a cidadania, representadas em ações de organizações não governamentais (ONGs) de caráter leigo, engajadas em uma dupla proposta: combater a pobreza e combater o governo militar ditatorial.

Figura 3 Configuração do Terceiro Setor na Década de 80

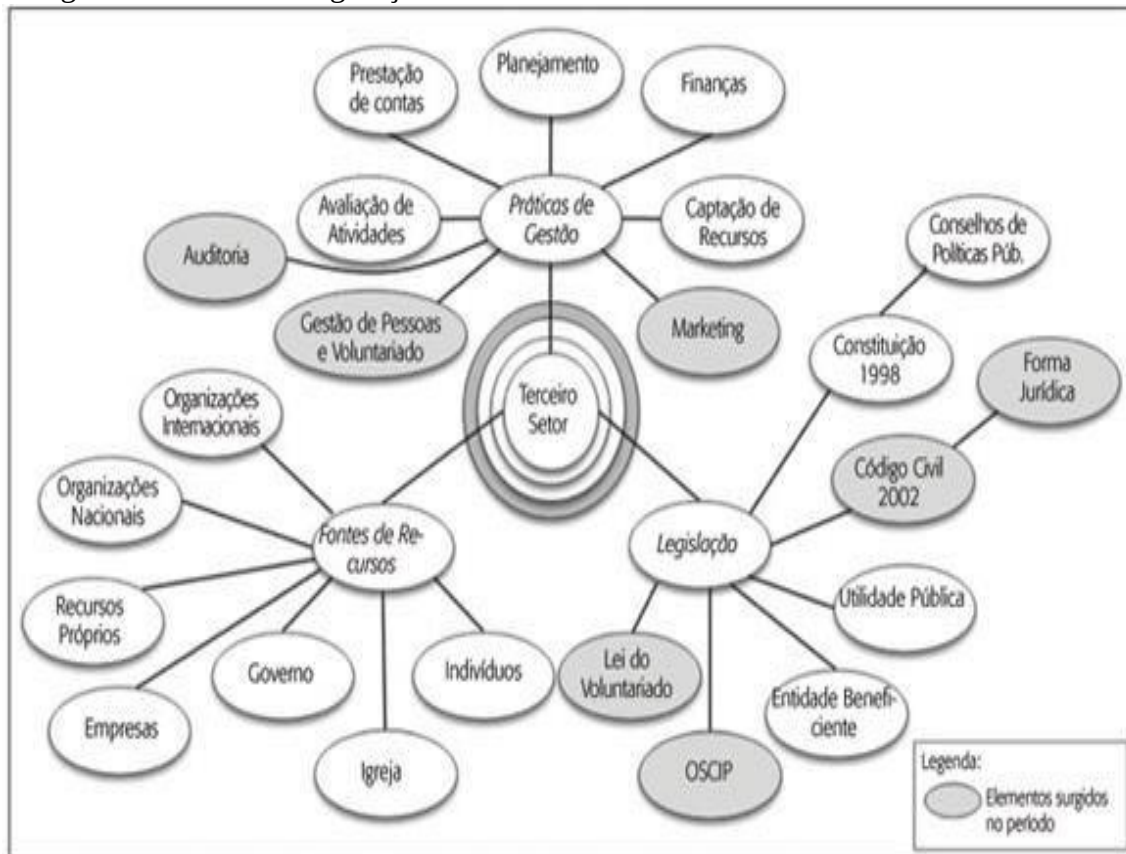


Fonte: Adaptado de Silva (2010). Página, 1312.

4ª fase - a partir dos anos 70: Multiplicam-se as ONGs com o fortalecimento da sociedade civil - embrião do Terceiro Setor - em oposição ao Estado autoritário. O Brasil dava início à transição de uma ditadura militar para um regime democrático. Com uma

"distensão lenta, segura e gradual" (como os militares costumavam caracterizar esse processo), a sociedade brasileira começou a exercer seus direitos constitucionais, suspensos até então. Com o avanço da redemocratização e as eleições diretas para todos os níveis de governo, as organizações de cidadãos assumem um relacionamento mais complexo com o Estado. Reivindicação e conflito passam a coexistir com diálogo e colaboração.

Figura 4 Configuração do Terceiro Setor no Início do Século XXI.



Fonte: Adaptado de Silva (2010). Página, 1319.

5ª fase - os anos 90: Surge um novo padrão de relacionamento entre os três setores da sociedade. O Estado começa a reconhecer que as ONGs acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos, sob formas inovadoras de enfrentamento das questões sociais, que as qualificam como parceiros e interlocutores das políticas governamentais.

O mercado, antes distanciado, passa a ver nas organizações sem fins lucrativos, canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial nas áreas social, ambiental e cultural. O termo cidadania já presentifica-se no discurso do empresariado brasileiro, no início desta década. Paralelamente, o sentimento vigente era que o Estado, sozinho, não conseguiria dar conta de todas as suas obrigações na área social. Significativo nessa fase, a

Câmara Americana de Comércio (American Chamber of Commerce), com apoio da Fundação Ford e da Fundação W.K. Kellogg promove um prêmio (ECO), reuniões e conferências sobre filantropia em São Paulo, o que resulta na criação de um comitê de empresas brasileiras e fundações corporativas. Incluía-se no grupo fundações como Bradesco, Odebrecht, Roberto Marinho; organizações como o Instituto Itaú Cultural; e empresas do porte da Xerox e Alcoa. O grupo formaliza-se em 1995, formando o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Em 1998, também em São Paulo, 11 empresas se associam e surge o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Expressão que até então não existia - responsabilidade social - vem marcar o início de uma intervenção social empresarial alicerçada em um Código de Ética definidor de parâmetros de conduta das empresas com seus públicos (stakeholders). Busca-se diferenciar, marcadamente, ações "de negócio" de uma agenda voltada a investimentos sociais privados, de cunho ético e em benefício da sociedade.

Marcam-se, portanto, nesse período, as palavras parceria, cidadania corporativa, responsabilidade social, investimento social privado. Formas de expressão deste novo movimento de encontro dos três setores da economia brasileira.

Amplia-se, fortemente, o conceito de Terceiro Setor: para além do círculo das ONGs, valorizam-se outros atores sociais como as fundações e institutos (os braços sociais das empresas), as associações beneficentes e recreativas, também as iniciativas assistenciais das igrejas e o trabalho voluntário de maneira geral.

A ampliação das áreas de convergência não implicando no apagamento das diferenças entre os setores. Ao contrário, por serem diferentes, canalizando recursos e competências específicas e complementares.

Cria-se, no governo de Fernando Henrique Cardoso, o Programa Comunidade Solidária com o propósito de articular trabalhos sociais em vários ministérios. E, em 1998, é regulamentada a Lei do Voluntariado.

6ª fase - Século XXI: A ONU - Organização das Nações Unidas decreta 2001 como o "Ano Internacional do Voluntário". Acontecem, no Brasil, o I e II Fórum Social Mundial, implementadores de idéias alternativas de ação econômica e social. Promove-se o desenvolvimento social a partir do incentivo a projetos auto-sustentáveis - em oposição às tradicionais práticas de caráter assistencialista geradoras de dependência - e em propostas de superação de padrões injustos de desigualdade social e econômica.

1.3. ENTIDADES QUE COMPÕEM O TERCEIRO SETOR

Segundo Rodrigues⁸ (1999) citado por ANJOS 2008 p.03), são as seguintes as principais categorias do Terceiro Setor no Brasil:

1.3.1. ASSOCIAÇÕES

É a reunião de diversas pessoas que desenvolvem trabalhos com objetivos comuns sem finalidade econômica. As associações constituem-se com a criação de seu estatuto e tornam-se pessoas jurídicas após se registrarem no Cartório de Registros de Pessoas jurídicas. Uma de suas características é a não remuneração ou bonificação de seus diretores e associados.

As associações, de acordo com a sua finalidade, podem ser classificadas em três grupos: têm por fim o interesse pessoal dos próprios associados, sem objetivo de lucro, como as sociedades recreativas ou literárias; as que têm como escopo principal a realização de uma obra estranha ao interesse pessoal dos associados, e que fique sob a dependência da associação ou se torne dela autônoma, por exemplo, as associações beneficentes. Embora seus associados possam visar interesse pessoal, sua finalidade primordial é a de prover uma obra de caridade em benefício de terceiros; e associações que têm por finalidade principal ficarem subordinadas a uma obra dirigida autonomamente por terceiras pessoas.

As associações são consideradas pessoas jurídicas de direito privado, ganhando sua personalidade jurídica após os atos constitutivos, passando a ter direitos e obrigações, tendo também, o direito de constituir seu próprio patrimônio, possuindo dessa forma, vida própria e autônoma.

A Sociedade Civil, por sua vez, tem as mesmas características da associação, diferenciando-se quanto a sua finalidade: ser lucrativa e não ter os mesmos benefícios que são concedidos às associações sem fins lucrativas.

São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses mútuos. São voltadas principalmente às necessidades dos próprios participantes, compreendendo atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.

⁸ RODRIGUES, M. Fim social, meios privados. Conjuntura Econômica, jan. 1999.

Conforme Diniz:

A associação é quando não há fim lucrativo ou intenção de dividir o resultado, embora tenha patrimônio, formado por contribuição de seus membros para seus membros para obtenção de fins culturais, educacionais, esportivos, religiosos, recreativos, morais etc. Não perde a categoria de associação mesmo que realize negócios para manter ou aumentar seu patrimônio, sem, contudo, proporcionar ganhos aos associados, por exemplo, associação esportiva que vende aos seus membros, alimentos, uniformes, bolas, raquetes, etc. embora isso traga, como consequência, lucro para a entidade. A sociedade civil, por sua vez, é a que visa fim econômico ou lucrativo, que deve ser repartido entre os sócios, sendo alcançado pelo exercício de certas profissões ou pela prestação de certos serviços técnicos. (DINIZ, 1993; p 120).

Assim, uma associação, primeiramente tem que definir o seu propósito; se a mesma destina-se ao atendimento do público em geral, ou seja, uma comunidade que esteja sendo beneficiada, ou a um número restrito de pessoas, como é o caso dos clubes sociais.

Uma vez legalmente constituídas, as associações podem funcionar por meio de órgãos definidos no estatuto. São estes órgãos que praticam os atos judiciais e extrajudiciais em nome da associação. É o estatuto que regula os direitos e deveres da associação, bem como de seus associados. As sociedades também agem por meio de órgãos, conforme determinado no contrato social.

A extinção das associações ou sociedades civis pode ser consensual, por vontade da maioria, legal ou judicial, conforme determina o artigo 21 do Código Civil.

A dissolução convencional é aquela que ocorre por deliberação dos seus integrantes. A dissolução também poderá ocorrer por determinação legal ou por meio de ato governamental que casse a autorização para o seu funcionamento.

Uma vez dissolvida a sociedade ou associação, seu patrimônio tem destinação diversa. No caso da sociedade, o patrimônio será dividido entre os sócios e, no caso da associação deve ser obedecido o estabelecido no estatuto social, uma vez que o seu patrimônio não pertence aos associados. Caso o estatuto seja omissivo, é devolvido aos associados o direito de dispor sobre os bens e, na hipótese de inexistir um consenso, os bens serão devolvidos ao patrimônio municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes. Terminada a fase de liquidação, deve ser realizado o cancelamento do registro para que ocorra a extinção definitiva.

1.3.2. ORGANIZAÇÃO SOCIAL - OS

Organizações Sociais (OS) é um modelo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público.

As organizações sociais (OSs) foram concebidas como instrumentos responsáveis pela implementação da estratégia de Publicização (Mare, 1995). No entanto, tal estratégia não encontrou eco num contexto onde os objetivos fiscais e econômicos da reforma se sobrepujam pela urgência na demanda de soluções e pela pressão de interesses mais organizados.

Mesmo que as OSs criadas em nível federal tenham sido reduzidas em número, a estratégia de Publicização continuou a ser materializada por meio de legislação específica, de nível federal ou estadual. Figuras jurídicas como fundações estatais, serviços sociais autônomos, são apenas algumas a serem mencionadas na institucionalização da relação Estado-sociedade.

Organizações voltadas para a promoção de assistência social e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação. Também se inclui nesta categoria a filantropia empresarial. Embora essas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo e serviço à comunidade.

As organizações sociais são associações sem fins econômicos ou fundações de direito privado que, por estar dentro de critérios estabelecidos pelo PNP- Programa nacional de Publicização, foi qualificado pelo Poder Executivo como Organizações Sociais – OS. Para tanto, elas teriam que estar relacionadas às áreas do ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, preservação do meio ambiente, cultura e saúde.

O PNP é um programa de reforma do Estado que tem por finalidade fomentar e incentivar o desenvolvimento das atividades acima citadas, desenvolvidas por entidades já constituídas como pessoa jurídica de direito privado e sem fins econômicos, que celebram um modelo de parceria, através de “Contrato de Gestão” com o governo, que deverá ser aprovado e concedido pelo Ministério ou Órgão Supervisor ou Regulador da área de atividade correspondente à organização social atuante e as organizações que estiverem dentro desse contexto, ou seja, que tenham obtido a qualificação de OS, serão automaticamente

considerada de interesse social e utilidade pública.

1.3.3. FUNDAÇÕES

São voltadas para seus próprios membros e orientam-se para objetivos externos. Também se diferencia das organizações filantrópicas por não exercerem caridade, o que seria contrário à sua idéia de construção de autonomia, de igualdade e de participação dos grupos populares. Uma das principais diferenças é que a associação é constituída por um grupo de pessoas com objetivo comum, e a Fundação pode ser por uma única pessoa ou pelo estado, porém que tenha como finalidade o atendimento social.

As fundações têm suas características próprias. Quando criada pelo Estado, torna-se pessoa jurídica de direito público; quando constituída por empresa ou pessoa física, é considerada como pessoa jurídica de direito privado; sendo este o nosso enfoque.

Ao se definir pela criação de uma fundação, que poderá ser constituída através de escritura pública ou testamento (nesse caso, sendo obedecida a vontade do instituidor, e cumprindo as disposições declaradas em testamento), o interessado deverá ter conhecimento que todo investimento patrimonial empregado na Fundação passará a ser destinado a atender o fim a que se propôs, desde que lícito, sem fins lucrativos e em benefício da coletividade.

Esse patrimônio deixará de pertencer ao instituidor que, em vida, poderá indicar dirigentes devidamente aprovados pelo Ministério público, para gerir a entidade. No estatuto estará inserido um Conselho Curador que terá uma função de supremacia em relação ao que concerne à administração da diretoria executiva, que dará sequência ao trabalho desejado pelo instituidor. Conforme previsto nos art. 44, 62 e 67, II do novo Código Civil Brasileiro.

Após, a aprovação do Estatuto pelo Ministério Público, este autorizará a lavratura definitiva da escritura da fundação, com seu registro no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas, dessa forma, a entidade ganhará reconhecimento jurídico. Porém, ainda terá que obter seu registro no Cartório de Títulos e Documentos, e logo após, a inscrição do CNPJ (antigo CGC), através da Receita Federal. Com isto, a fundação estará legalmente constituída, podendo ser extinta, se seu objeto se tornar ilícito, sua manutenção impossível ou a prazo de sua existência vencida.

A fundação pode ser definida como uma universalidade de bens, dotada de personalidade jurídica, que por vontade de seu instituidor, pessoa física ou jurídica, lhe é atribuída uma finalidade social. A fundação é constituída em proveito dos seus destinatários,

em um estabelecimento permanente, ou em uma receita ou renda vitalícia, ou em uma perpetuidade de qualquer outro modo garantida.

Todavia, não é qualquer universalidade de bens que se constitui numa fundação, sendo necessário para tanto, a personificação, ou seja, a aquisição de personalidade jurídica própria. Assim, diferentemente das associações e sociedades civis, as fundações obedecem a critérios mais rigorosos para sua constituição, funcionamento e extinção.

1.3.4. ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO - OSCIP

OSCIP, designação de Organizações da sociedade Civil de interesse Público, é uma qualificação fornecida pelo Poder Executivo a entidades privadas de direito público sem fins econômicos. Considerada como: “Marco Legal do Terceiro Setor, foi criada pela Lei no 9.790, de 23.3.99 a qual possibilita firmar, *termo de Parceria*” junto ao governo federal, estadual, municipal e do Distrito Federal.

A Lei das OSCIPS veio para criar um enquadramento jurídico, dando reconhecimento às entidades que compõem o terceiro setor, desde que, possua em seus objetivos estatutários, o atendimento voltado ao interesse público, na promoção da assistência social, educação, cultura, saúde, defesa e preservação do meio ambiente, do voluntário, do direito à cidadania, combate à pobreza, desenvolvimento de tecnologia entre outros.

A concessão dessa qualificação é atribuição do Ministério da justiça, sendo proporcionada a associações e fundações que estejam de acordo com os critérios definidos na lei, e envolvam principalmente um comprometimento marcado pela transparência administrativa. Para tanto a entidade que esteja interessada deverá solicitar essa qualificação mediante requerimento ao órgão responsável. Isto não é obrigatório a todas as entidades envolvidas no terceiro setor, mas é permitido que entidades que possuam certificado do CEBAS (Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, Antigo CEFF – Certificado de Entidades de Fins Filantrópicos) e título de utilidade pública, possam requerer a qualificação de OSCIP, desde que, preencham os requisitos exigidos.

As OSCIPs passaram a ter mediante a Medida Provisória nº 24.8.01, o mesmo dispositivo permitido à entidade que possua o título de utilidade pública, que é o benefício de deduzir do imposto de renda das pessoas jurídicas, até o limite de 2% do lucro operacional. E mais, essas entidades poderão receber auxílio e subvenção da União, realizar sorteios, desde

que autorizados pelo Ministério da Justiça.

Assim, pode-se dizer que OSCIPs são ONGs, criadas por iniciativa privada, que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativas. Em contrapartida, podem celebrar com o poder público os chamados *termos de parceria*, que são uma alternativa interessante aos convênios para ter maior agilidade e razoabilidade em prestar contas.

1.3.5. ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ONG's

Como no caso das associações, indica organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. *Embora também* estejam classificadas como associações no Código Civil, são raramente voltadas para seus próprios membros e orientam-se para objetivos externos. Também se diferencia das organizações filantrópicas por não exercerem caridade, o que seria contrário à sua idéia de construção de autonomia, de igualdade e de participação dos grupos populares.

A denominação Organização Não – Governamental (ONG), nasceu pela primeira vez em 1945 em documento da ONU, e em 1950 passou a ser utilizada pelo Conselho Econômico e Social das Nações Unidas.

Segundo GOHN⁹ (1997) apud BOVO (2002, p.30) faz a seguinte afirmação a respeito da origem do termo ONG: “A expressão ONG foi criada pela ONU na década de 1940 para designar entidades não oficiais que recebiam ajuda financeira de órgãos públicos para executar projetos de interesse social, dentro de uma filosofia de trabalho denominada “desenvolvimento de comunidade”. (Camba, 2009; p.238 -253)

No Brasil, a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG), fundada em 1991, apresenta no art.2º do seu estatuto a seguinte definição para ONGs. [...] são consideradas Organizações Não Governamentais – ONGs, entidades que juridicamente constituídas sob a forma de fundação, associação e sociedade civil, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromissos com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos

⁹ GOHN, M. G. Os sem-terra, ONGs e cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização. São Paulo: Cortez, 1997.

termos dos seus estatutos.

Na lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, Lei 9790/90, o entendimento do papel das ONGs é formulado nos seguintes termos: É necessário incluir também as chamadas ONGs (Organizações Não - Governamentais) cuja atuação não configura nenhum tipo de complementariedade ou de alinhamento aos objetivos de políticas governamentais, e nem, muitas vezes, de complementariedade à presença do estado. Ao lado das instituições que complementam a presença do Estado, no desempenho dos seus deveres sociais e ao lado daquelas entidades que intervêm no espaço público para suprir as deficiências ou a ausência da ação do Estado, devem ser também consideradas, como de fins públicos, aquelas organizações que promovem, desde pontos de vista situados na Sociedade Civil, a defesa de direitos e a construção de novos direitos – o desenvolvimento humano, social e ambientalmente sustentável, a expressão de idéias de valores, com a (ética na política), a universalização da cidadania, o ecumenismo (latu senso), a paz, a experimentação de novos padrões de relacionamento econômico e de novos modelos produtivos e a inovação social etc.

Segundo Silvio Caccia Bava¹⁰ (1994) citado por CAMBA (2009, p.26)

“Na linguagem atual da ciência política as ONGs têm como seu principal motivo de existência o empowerment dos setores excluídos ou discriminados de toda forma privado dos seus direitos. Fortalecer atores sociais, emergentes e significativos, auxiliar na sua organização, sistematizar suas reivindicações, estabelecer os contatos que permitissem aos movimentos conquistar o apoio de outros setores da sociedade e o espaço público para suas demandas.” Camba (2009, p. 26).

Para o humanista SOUZA¹¹ (2011) citado por MARIANO & ROCHA (2011, p. 06): ONG se define por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia – liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. (...) As ONGs são comitês da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham.

¹⁰ CACCIA BAVA, S; BENEVIDES, M. V; Daniel Celso; VILLASBOAS, R. (ORG). Participação popular nos governos locais. São Paulo: Instituto Pólis, 1994.

¹¹ SOUZA, H. ABONG, Associação Brasileira de Organizações não governamentais: http://www2.abong.org.br/final/livre.php?cd_materia=18034. In: Profissionalização do terceiro setor, uma exigência para sobrevivência: estudo de caso de uma organização não governamental. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12 e 13 de agosto de 2011.

A comissão sobre governança global (1996) define o termo ONG como: As ONGs constituem um grupo diverso e multifacetado. Suas perspectivas e suas áreas de atuação podem ser locais, regionais ou globais. Algumas se dedicam a determinadas questões ou tarefas; outras são movidas pela ideologia. Algumas visam ao interesse público em geral; outras têm uma perspectiva mais estreita e particular. Tanto podem ser pequenas entidades comunitárias cujas verbas são escassas, como organizações de grande porte, bem dotadas de recursos humanos e financeiros. Algumas atuam individualmente; outras formam redes para trocar informações e dividir tarefas, bem como ampliar seu impacto.

A sigla ONG corresponde à *organização não governamental* - uma expressão que admite muitas interpretações. De um lado, a definição textual (ou seja, aquilo que não é do governo ou vinculada a ele) é tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não estatal. Do ponto de vista jurídico, o termo ONG não se aplica. Nossa legislação prevê apenas dois formatos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos; portanto, toda organização sem fins lucrativos da sociedade civil é uma associação civil ou uma fundação privada, ou seja, toda ONG é uma organização privada não lucrativa.

As primeiras ONGs brasileiras surgiram da sintonia com as demandas e dinâmicas dos movimentos sociais, com ênfase reivindicações libertárias (das mulheres, por exemplo), em educação popular e elaboração de controle social de políticas públicas.

As Organizações não governamentais surgem em decorrência da falta de assistência, seja ela social, educacional, cultural, ambiental, de saúde ou lazer, a uma comunidade que precisa ser atendida em suas necessidades primordiais que não foram supridas pelo poder público, apesar de ser de sua responsabilidade. Essa falta de compromisso com a sociedade leva à formação de grupos sociais populares urbanos que, unidos, sentem-se fortalecidos para reivindicar que seus direitos básicos sejam cumpridos. Muitos desses grupos acabaram transformando-se em associações comunitárias e organizações atuantes, com a finalidade de buscar alternativas através de ações que possam atender às demandas sociais, possuindo função importante na sociedade, pois, seus serviços chegam em locais e situações em que o Estado é pouco presente.

A expressão ONGs era habitualmente ligada a uma gama de instituições que começaram a surgir na década de 70 e como apoio as organizações populares com o intuito de promoção da cidadania, de defesa de direitos e de luta pela democracia e com o fortalecimento da sociedade civil, nos anos 70, fase embrionária do terceiro setor, inclusive com o surgimento da ONGs, impulsionou-se a oposição ao estado autoritário. As

organizações não- governamentais - ONGs vieram com a proposta de fortalecer a democracia e sociedade civil, não tendo o intuito de ir contra o organismo governamental, mas de ser uma intramedadora do poder.

Muitas expectativas começaram a ser alcançadas nos anos 80, porque foi ano em que se desencadeou um processo de crescimento e proliferação das ONGs, com propostas diversificadas na busca de desenvolver iniciativas de interesse da sociedade.

Essa mudança que se iniciou no século XX, já era prevista no âmbito acadêmico, tese defendida pelo sociólogo alemão Offe¹² (1998 apud Guzzo, 2003, p.38): Está em curso uma gigantesca reforma nas relações do cidadão com o governo; e ao lado do Estado e Mercado, entidades comunitárias como as ONGs e as igrejas vão formar uma nova ordem social, é onde o cidadão vai encontrar a solidariedade sem interesses.

Os anos de Regime Militar é um período autoritário, que convive com a modernização do país e com o surgimento de uma sociedade organizada, com ideais de autonomia em relação ao Estado, onde a sociedade civil é confundida com oposição política. São nesses anos de conflito entre sociedade e Estado que as ONGs crescem e se consolidam no Brasil.

Para Lena¹³ (2002 citado por EBSRSPACHE (2008, p. 209): “No Brasil, a história das ONGs se confunde com a história da resistência militar ao regime militar (1964 – 1985) e da democratização da vida pública. É na semi-clandestinidade que se organizam, de modo geral, no seio da igreja católica progressista, os primeiros grupos de intelectuais e de trabalhadores sociais militantes que transformam profundamente as estruturas do setor caritativo e de assistência”. (Lena, 2002, p. 209).

Ao longo da década de 90, no entanto, com o surgimento de novas organizações privadas em fins lucrativos, o termo ONG passa a ser usado por um grande universo de instituições que, por muitas vezes, não mantêm muitas semelhanças entre si. Por outro lado, a articulação entre as ONGs e tomada da consciência empresarial ficou em evidência, onde muitas empresas começaram a disponibilizar recursos para investimentos sociais e ambientais, reconhecendo nas organizações sem fins lucrativos, canais para a concretização dessa parceria.

Como informados por Falconer (1999):

¹² OFFE, C.. The present historical transition and some basic desing options for societyal institutions. Seminário da reforma do estado de são Paulo, 26-28 marc. 1998.

¹³ LENA, P. Les ONG au Brésil une histoire singulière. Lusotopie, Paris, p.209-214, 2002.

Na década de noventa, o Terceiro Setor surge como o portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, na medida do possível, a superação da pobreza. Uma promessa realizada através de atos simples e fórmulas antigas, como o voluntariado e filantropia, revestidas de uma roupagem mais empresarial. Promete-nos, implicitamente, um mundo onde são deixados para trás os antagonismos e conflitos entre classe e, se quisermos acreditar, promete-nos muito mais. (Falconer 1999, p. 02)

Segundo Gohn (2013, p. 250): “A ação coletiva de pressão e reivindicação, antes presentes na maioria dos movimentos social latino- americanos, converte-se, nos anos 90, em ações voltadas para obtenção de resultados em projetos de parceria que envolve diferentes setores públicos e privados.” (GOHN, 1997)

Nos anos 90 no Brasil, houve na realidade uma fusão dos dois sentidos, com certo predomínio das ações estratégicas. As próprias alas progressistas das ONGs afirmam, atualmente, que já não bastam princípios gerais e boas análises da sociedade. São necessárias boas análises para armar estratégias políticas viáveis segundo a correlação de forças políticas presentes na conjuntura.

Na atualidade, as mobilizações civis se reinventam porque a conjuntura sociopolítica, econômica, cultural e tecnológica, é outra. Predominam manifestações, marchas e ocupações que negam a política e o comportamento antiético de muitos políticos. Elas são diferentes dos anos 1990, mas elas são, ao mesmo tempo, fruto de conjunturas econômicas e políticas estruturadas naquela década, com a globalização, criando uma geração ampliada de excluídos. Aos excluídos pela pobreza agregaram-se os excluídos pelas novas regras da divisão internacional do trabalho, no acesso ao emprego mercado de trabalho, especialmente aos jovens; limitando-lhes também o acesso ao mundo do consumo.

Ainda para Gohn (2013, p. 251), no Brasil a emergência deste novo ciclo eclodiu em Junho de 2013 - embora estivesse presente pontualmente ao longo de toda a última década. Esta nova etapa se faz aliando às antigas pautas de demandas por bens e serviços públicos-como transporte, saúde, educação e segurança, a uma forte demanda pela ética, contra a corrupção. As manifestações são organizadas via redes sociais e o uso de inovações tecnológicas, das novas mídias no chamamento de grandes massas populacionais nas ruas. As vozes das ruas passaram a ser novos termômetros de demandas da sociedade civil.

CAPÍTULO II - A QUESTÃO DO PÚBLICO, DO PRIVADO E O TERCEIRO SETOR

O referido capítulo apresenta as conexões do terceiro setor no contexto do capitalismo entre o público e o privado. Nessa configuração, focaliza o projeto de reforma do Estado Brasileiro e a influência dos Estados Unidos com a intervenção estatal. No tocante, aponta a função do mercado nesse contexto e a responsabilidade social como papel preponderante. Assim, procura-se discutir os impactos dessas alterações para o terceiro setor que tem provocado uma redefinição das regras do jogo capitalista e transformação da própria lógica de funcionamento do Mercado e do Estado.

2.1. OS ESTADOS UNIDOS, O ESTADO E O TERCEIRO SETOR

Durante o século XX, nos Estados Unidos e Europa, o Estado passou a ter papel preponderante para o desenvolvimento capitalista. Foi o responsável por atender as necessidades de dinamização do sistema via infraestrutura e salário indireto aos trabalhadores. A promoção da saúde pública era essencial para reprodução social de trabalhadores fortes, dedicados à produtividade. “Neste sentido, foram asseguradas saúde gratuita e políticas sociais de saneamento, habitação e outras para organizar o clima de uma sociedade sadia destinada à produção e consumo.” (Chaves & Cantão, 1995, p.17).

A origem da intervenção estatal está nos acontecimentos vividos pelos Estados Unidos no final da década de 20 do século XX. Nesta ocasião ocorreram profundas mudanças, este país entrou numa grande crise, marcada por inúmeras falências e profundo desemprego, abalando a sociedade norte- americana. Tal acontecimento refletiu-se em várias conseqüências para o restante do mundo. Visando a fazer frente à crise foi implementada uma grande reforma pelo governo democrata de Franklin Delano Roosevelt (eleito em 1932). Tratava-se do início de uma reação do capitalismo avançado na direção do intervencionismo estatal no conjunto da economia.

O processo intervencionista tinha o intuito restrito de estimular investimentos através do financiamento público e determinar ações que regulassem e programassem as flutuações da economia acautelando a crise. Paulatinamente, a presença do Estado ganha importância significativa nos países capitalistas avançados e especificamente, nos Estados Unidos, implementando pesados investimentos públicos.

O papel do Estado se metamorfoseia recebendo a contribuição teórica de Keneynsiana, que se tornou um instrumento de consentimento para a crescente e sistemática intervenção do Estado na economia.

Keynes (1996), provocou uma revolução que rompeu com as formas de desenvolvimento econômico implementadas no século XIX. Os motivos estavam relacionados com a incapacidade estrutural de operação das economias capitalistas, necessitando de regras reguladoras e de uma intervenção efetiva, levando à criação de uma política econômica. Neste sentido, caberia ao Estado orquestrar o movimento da sociedade, garantindo a satisfação plena de seus indivíduos e criando condições para alcançar os melhores resultados econômicos (CARVALHO, 1999).

A ação estatal organizou programas sociais de saúde e educação necessários à reprodução da força de trabalho e para a formação da qualificação de trabalhadores aptos a atender às exigências do progressivo avanço tecnológico – item muito relevante para o desempenho do capital, mas compreendido como tendo um custo elevado para as empresas.

O fundamento dessa política está na formação de um salário indireto contribuindo para o aumento da capacidade de compra do trabalhador que, atrelado à criação de um mercado de consumidor, oriundo de atividades improdutivas (gastos militares e burocracia administrativa) ajudavam a absorção da produção evitando, assim, o risco de uma crise devido à superprodução. As atividades improdutivas se prestavam a captar forças de trabalho, assegurando o controle do excedente de trabalhadores, fator básico para a capacidade de consumo da sociedade.

Pode-se considerar que o capitalismo avançado destinou ao Estado um conjunto de ações mantenedoras do processo de produção, distribuição e administração do capital.

A intervenção do estado era expressa pela regulação das funções da educação, saúde, meios de comunicação, infraestrutura e pelas políticas de geração de emprego, visando a coibir as crises ameaçadoras do sistema.

A década de 70 do século XX apresentou um quadro recessivo demonstrando o início de uma crise das idéias Keynesianas, afetando o Estado intervencionista, ocorrendo à volta do desemprego e dos baixos índices de crescimento econômico. A situação acarretou a procura pelas teorias orientadas pelo movimento liberal (SANTOS 1999).

O liberalismo, durante os anos de Estado intervencionista articulou idéias contrárias às teorias Keynesianas, encaminhando um processo de reação em abril de 1947, no Hotel Mont Pèlerin, na Suíça, quando os seus participantes (muitos ganhadores do Prêmio Nobel de economia), organizavam-se para a construção de um liberalismo econômico.

A sociedade de Mont Pèlerin disseminou seus pensamentos para a academia, principalmente, a escola de Chicago, através de Hayek, no período de 1950 a 1962,

originando várias instituições liberais em diversos países. A produção intelectual desta sociedade acusava a inoperância das políticas públicas – a não ser aquelas destinadas a garantir o livre mercado -, a inviabilidade do Welfare State e de todas as maneiras de intervenção estatal.

Para Von Mises (1987), esses tipos de auxílio estatal não serviam para a construção pessoal do indivíduo. Esta só ocorria com a própria ação individual para realizar a sua felicidade, sem qualquer forma de ajuda. Trata-se de uma conquista individual, em uma sociedade que disporia de direito igual para todos.

As políticas sociais, com os meios de que se dispõem, podem tornar os homens ricos ou pobres, mas nunca conseguirão torná-los felizes ou satisfazer seus anseios íntimos. Aqui falham todos os expedientes externos. Tudo o que as políticas sociais podem fazer é remover as causas externas de dor e sofrimento. Podem promover um sistema que alimente o faminto, vista o nu e abrigue o sem teto. Felicidade e contentamento não dependem do alimento, da roupa e do abrigo, mas, sobretudo do sonho que acalenta no íntimo. (MISES, 1987, p. 6).

O liberalismo nega as contradições inerentes ao capitalismo que impedem a igualdade de acesso aos direitos sociais (educação, saúde, habitação, saneamento, entre outras) e bens materiais. Assim como não reconhece a desigualdade presente na relação de compra e venda da força de trabalho, como demonstrou Karl Marx na sua construção teórica.

Os anos de intervenção estatal não serviram para eliminar as contradições do sistema, trazendo, apenas, nos países de capitalismo avançado, acesso a bens e serviços que colocavam a classe trabalhadora em situação aparentemente agradável. Com a crise econômica do estado, os governos passaram a redirecionar suas ações com a finalidade de reagir sem afetar a produção capitalista.

Na esfera econômica o neoliberalismo respondeu aos problemas sociais gerados por um longo período de recessões ou queda do crescimento, com o aumento das taxas de desemprego e a debilidade das condições de luta dos trabalhadores em geral. Para Santos (2003), a passagem do Estado intervencionista para o estado neoliberal aconteceu em meio a uma inflação intrinsecamente relacionada à queda do crescimento, dando forma ao fenômeno da stagflação, desafiando a ortodoxia econômica de base Keynesiana.

Ocorreu o fortalecimento das teorias neoliberais da Sociedade Mont Pèlerin contra o fundamento Keynesiano da necessidade de intervenção estatal para produzir demanda dinamizar a economia e gerar o pleno emprego.

Nos Estados Unidos o triunfo do neoliberalismo como pensamento econômico

respondendo à nova fase do Estado capitalista, ocorreu a partir de 1966, período em que o país vivia um grande descenso econômico em decorrência dos exorbitantes gastos durante os anos do chamado Estado do Bem- Estar, com a finalidade de formar a Grande Sociedade, eliminando a pobreza dos Estados Unidos. Na ocasião, esse país buscou manter o crescimento econômico via aumento dos gastos militares direcionados para a Guerra do Vietnã.

A crise da Economia do Estado Intervencionista norte- americano passou por um processo de acirramento dos anos de 1973-75 e 1978-81. O presidente Regan, em 1981-87, instituiu, nos estados Unidos, um programa econômico neoliberal baseado em três princípios: Estabilização da economia, redução da taxa de inflação e recuperação do crescimento econômico, dando peso á moeda americana (SANTOS 1999).

Com a dívida pública em crescimento foi preciso colocar à venda títulos públicos tendo como compradores os japoneses e alemães, fortalecendo a moeda desses países. A supremacia de instituições financeiras deixa de ser dos Estados Unidos e o Japão ganha representativa projeção financeira no mundo.

O neoliberalismo apresentou uma resposta positiva, contribuindo para o crescimento da economia dos Estados Unidos, entre os anos de 1983-87. Contudo, com a crise de outubro de 1987 o neoliberalismo passou a demonstrar seus limites para a sustentação da economia, desencadeando severas críticas a sua estratégia econômica voltada para a sustentação capitalista.

O movimento de críticas ao pensamento conservador neoliberal ganhou repercussão na Europa através da “onda rosa”, representada pelas vitórias sociais democráticas e socialistas. Entretanto, o neoliberalismo prevaleceu fortalecido na América latina e nas antigas zonas coloniais, onde o FMI – Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial prevalecem instituindo uma hegemonia desastrosa e onde consagrou em 1989 o chamado Consenso de Washington (SANTOS 2003).

Internacionalmente, Regan programou uma ação geopolítica, que fazia parte das suas estratégias militares, no continente africano destinada à distribuição de alimentos, acabando com as economias locais de subsistência, com a intenção de desorganizar os governos progressistas e fortalecer as guerrilhas contra-revolucionárias..

Segundo Ianni: “Bloqueou, mutilou e destruiu experimentos políticos nacionais em todo o mundo, sempre contando com a passividade e cumplicidade de setores sociais “nativos”, em geral beneficiários de alianças ou negócios com o imperialismo.” (IANNI.

1999 p. 108).

Como parte desse processo, para a América latina, utilizaram-se acordos bilaterais para garantir a subordinação desses países à economia dos estados Unidos. Foram impostos programas de cunho neoliberal com o intuito de assegurar o controle da inflação e dos gastos públicos. De fato o Brasil nunca alcançou o pleno estado de bem-estar social, mas no decorrer do século XX ensaiou tentativas de acompanhar o contexto dos países ricos em efetivar garantias sociais responsáveis pela formação da massa consumidora essencial para a reprodução do capital.

O Estado brasileiro, visando assegurar o desenvolvimento industrial do país, investiu em infraestrutura, educação e saúde sem, contudo, ter o mesmo desempenho dos estados Unidos e países europeus. A proposta do FMI, o Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio (OMC) impusera, ao Estado nacional, a realização de reformas políticas, econômicas e socioculturais, envolvendo amplamente instituições jurídicas-políticas destinadas a favorecer a dinâmica das forças produtivas e relações capitalistas de produção e restringe a capacidade de efetivação de políticas públicas.

Nos anos 80 prosseguiram as imposições dos estados Unidos à economia latina Americana, visando a limitar a utilização de recursos estatais. Nesses países periféricos as teorias neoliberais foram utilizadas para elaborar políticas de ajuste econômico considerando a proposta do Consenso de Washington em 1989, divulgador da asserção do capitalismo internacional que reagia ao período de crise de 1989 - 93 (SANTOS, 1999), representado pelos organismos multilaterais, para adequar as economias periféricas às impertinências do capitalismo avançado na reordenação dos mercados internacionais.

O propósito do Consenso de Washington é esquematizado em três parâmetros:

Estabilização da economia (corte no déficit público, combate à inflação), em geral tendo por elemento central um processo, explícito ou não, de dolarização da economia e sobrevalorização das moedas nacionais; Reformas estruturais com redução do Estado, através de um programa de privatizações, desregulação dos mercados e liberalização financeira e comercial; Abertura da economia para atrair investimentos internacionais e a retomada do crescimento econômico. (DRUCK 1999, p. 23).

A proposta política do FMI e do Banco Mundial estendia-se às empresas estatais através de medidas privatizantes. Tais medidas foram aplicadas na Argentina, no México e anteriormente, no Brasil com o estabelecimento de uma moeda forte, déficits comerciais e atração de capitais financeiros.

Em 1994 ocorreu a crise mexicana levando a inúmeras dúvidas quanto á viabilidade dessas políticas econômicas impostas, a partir do Consenso de Washington, caracterizando, segundo IANNI (1999 p. 110), “como a transformação da nação em uma mera província do capitalismo mundial”.

Trata-se de um processo de reestruturação do estado que realiza a desestatização e desregulação da economia nacional, implantando programas de venda de empresas produtivas estatais e dos setores de saúde, educação e previdências; assim como promove alterações na legislação trabalhista.

O que está em causa, na base de reestruturação do Estado, destinada a criar o Estado mínimo e decretar a formação de “mercados emergentes”, é a destruição de projetos de capitalismo nacional [...]. Em lugar do projeto nacional, [...] o projeto de capitalismo transnacional, transnacionalizando, administrado do alto e de fora. (IANNI, 1999, p. 110).

Este é o contexto que faz dos anos 90, no Brasil, ficarem marcados pela hegemonia do privatismo e economicismo cujos setores importantes da sociedade – saúde, educação, habitação, transporte e previdência – estão entregues à economia privada e distante da maioria da população.

A falência do projeto de efetivação do Estado de bem-estar social no Brasil, em meio às ações neoliberais, afastou a população da possibilidade de ter acesso às políticas públicas de qualidade.

O que poderia fazer pelas suas próprias secretárias, o Estado faz via Organização da sociedade civil e, de forma mais ampla e consequentemente, do terceiro setor, cujas ações visam ao interesse público como um todo: iniciativas sem fins lucrativos, filantrópicas e voluntárias. (CARDOSO, 2000, p.10).

Durante algumas décadas foi inerente ao capitalismo um Estado interventor destinando recursos necessários à reprodução do capital. Os resultados Obtidos com a intervenção estatal levaram o sistema a viver um período de ascensão. Contudo, em decorrência do esgotamento da capacidade interventiva do estado, em meio ao contexto econômico, social e político das últimas décadas do século XX, se fortalecem as propostas de reestruturação do seu papel.

No contexto histórico do capital, o Brasil permaneceu a reboque dos movimentos dos países ricos. Constituiu um Estado forte para investir no desenvolvimento capitalista interno, viveu o chamado milagre brasileiro nos anos 70 do século XX. Em outro momento, atendeu as medidas neoliberais de enxugamento da máquina estatal e viveu a chamada década perdida

dos anos 80 do referido século.

No final do século XX movimentos da sociedade civil surgem para responder a incapacidade do Estado em atender as necessidades fundamentais da sociedade brasileira. Inúmeras formas de organizações sociais como as associações e Organizações Não-Governamentais – ONGs passam a institucionalizarem-se na direção das demandas por qualidade de vida, preservação ou conservação ambiental, educação, saúde e outras questões intrínsecas aos elementos fundamentais para a garantia da dignidade humana.

Sociedade civil é a proposta por Jürgen Habermas (2003, p.99), [...] O atual significado da expressão “sociedade civil” não coincide com o da “sociedade burguesa”, da tradição liberal, que Hegel chegara a tematizar como “sistema de necessidades”, isto é, como sistema do trabalho social e do comércio de mercadorias numa economia de mercado. Hoje em dia, o termo “sociedade civil” não inclui mais a economia constituída através do direito privado e dirigida através do trabalho, do capital e dos mercados de bens, como ainda acontecia na época de Marx e do marxismo. O seu núcleo institucional é formado por associações e organizações livres, não estatais e não econômicas, as quais ancoram as estruturas de comunicação da esfera pública com os componentes sociais do mundo da vida. A sociedade civil compõe-se de movimentos, organizações e associações, os quais captam os ecos dos problemas sociais que ressoam nas esferas privadas, condensam-nos e os transmitem, a seguir, para a esfera pública política. O núcleo da sociedade civil forma uma espécie de associação que institucionaliza os discursos capazes de solucionar problemas, transformando-os em questões de interesse geral no quadro de esferas públicas. Esses designs discursivos refletem, em suas formas de organização, abertas e igualitárias, certas características que compõem o tipo de comunicação em torno da qual cristalizam, conferindo-lhe continuidade e duração.

Em meio às mudanças do sistema capitalista o país vive um cenário de aguda crise social e a organização da sociedade civil ganhou uma forma peculiar de resposta a essa crise. Segmentos da população brasileira afetados nas suas condições de vida passam a se organizar e agir sobre a realidade social somando esforços para assegurar acesso a serviços públicos como é o caso do terceiro setor.

[...] esse processo se desenvolve acompanhando um padrão característico da sociedade brasileira, onde o período autoritário convive com a modernização do país e com o surgimento de uma nova sociedade organizada, baseada em ideários de autonomia em relação ao Estado, em que sociedade civil tende a confundir-se, por si só, com oposição política. (Tachikawa, 2004, p. 24).

A participação do estado no envolvimento com o terceiro setor vem sendo conquistado ao longo do tempo. Após o golpe de 64 que desencadeou uma série de movimentos populares contra a resistência e o autoritarismo militar, percebeu-se a construção de grupos, mesmo fragmentados, mas que tinham como objetivo maior influenciar ou atingir o centro do poder.

Parte da sociedade, sentindo-se explorada e desrespeitada em sua condição como cidadão, buscou através de suas reivindicações criar consciência para fortalecer os movimentos populares, que aos poucos foram conquistando seus objetivos, dentro da própria ditadura militar, que impedia a participação popular na esfera pública.

Com o fortalecimento da sociedade civil, nos anos 70, fase embrionária do terceiro setor, inclusive com o surgimento das ONGs, impulsionou-se a oposição ao estado autoritário. As organizações não governamentais - ONGs vieram com a proposta de fortalecer a democracia e sociedade civil, não tendo o intuito de ir contra o organismo governamental, mas de ser uma intramedidora do poder.

Muitas expectativas começaram a ser alcançadas nos anos 80, porque foi o ano em que se desencadeou um processo de crescimento e proliferação das ONGs, com propostas diversificadas na busca de desenvolver iniciativas de interesse da sociedade. Outra grande contribuição que houve nos anos 80, para a interação do governo com a já organizada sociedade civil, foi às eleições diretas e a aprovação da constituição de 1988, que proporcionou uma abertura em termos de discussão, debates e colaboração entre setores diferentes.

Dessa forma, foi-se concretizado o terceiro setor, que emergiu como um fenômeno nessas três últimas décadas, ampliando seu conceito para além das conhecidas ONGs, e desempenhando cada vez mais um papel decisivo em defesa da democracia, dos direitos humanos, do meio ambiente, das crianças em situação de risco social e sua luta contra a pobreza e a desigualdade social.

Com grande desempenho em todas essas questões, o terceiro setor passou a ser reconhecido pelo Estado por ser capaz de mobilizar crescente volume de conhecimentos, experiências, recursos humano e materiais, que são canalizados em prol de seus objetivos.

Com este novo perfil, o terceiro setor passou a ser um elo na parceria com o governo, somando esforço na colaboração para execução de ações ou projetos concretos de desenvolvimento social.

2.2. MERCADO E O TERCEIRO SETOR

Em sociedades subdesenvolvidas, os dois primeiros setores - público e privado - cresceram em desarmonia com os anseios de uma sociedade desenvolvida. Mais recentemente, com o enfraquecimento do setor público, sob proposta em curso do "Estado mínimo", a solução encontrada foi "delegar" e/ou "descentralizar", para o setor público não estatal, a minimização das mazelas sociais corroídas, sob um pensamento único, o mercado superando a política.

Tal corrosão pode ser exemplificada no caso da expressão "capital social" - capacidade coletiva de mobilização de populações em temas de seus interesses - que é, em si, contraditória, por ser referenciada pelo valor máximo do mercado - o capital.

No mundo extremamente dinâmico e competitivo, o segundo setor – Mercado – precisa integrar-se á comunidade onde está inserido, contribuindo de maneira concreta para a solução de problemas sociais, não como obrigação, mas como postura da consciência empresarial, destacando inclusive, a mobilização e utilização de seus valores intangíveis: seu capital social, informação e conhecimento gerencial, que o empresariado está disponibilizando para a efetivação do exercício da responsabilidade social.

Antes o mercado mantinha-se indiferente ou mesmo distante das questões sociais, porque considerava que estas eram obrigação exclusivamente do primeiro setor-estado. No entanto, este paradigma começou a ser rompida, a sociedade começou a conscientizar-se de sua responsabilidade frente ao problema da desigualdade social.

No estágio em que encontramos, a empresa que continuar pensando da forma acima citada está fadado a não permanecer no mercado por muito tempo, ela tem que adaptar-se à nova realidade para garantir a sua sobrevivência e isso inclui, definir estratégias para a sustentabilidade perante os olhos exigentes de seus stakeholders (funcionários, consumidores/clientes, fornecedores, comunidades, representantes ligados ao meio ambiente, governo e sociedade).

Quando a empresa passa a realizar um investimento sócio, agrega valores positivos à imagem de sua organização, eleva a autoestima de seus funcionários, ganha participação do mercado e principalmente cria uma mudança de mentalidade no empresariado, que passa a contribuir de forma objetiva para a melhoria da qualidade de vida das comunidades.

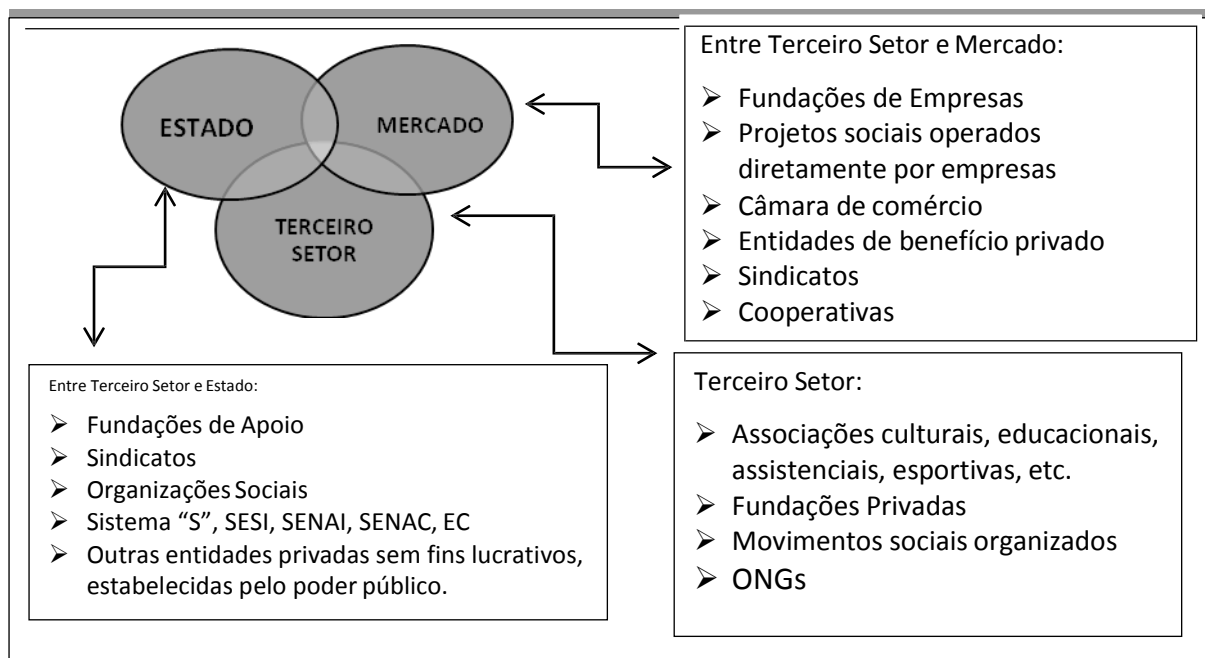
Assim, como essa tomada de consciência empresarial, a partir dos anos 90, muitas empresas começaram a disponibilizar recursos para investimentos sociais, reconhecendo nas organizações sem fins lucrativos (terceiro setor) canais para a concretização dessa parceria,

que traz consigo uma gestão estratégica voltada para o bem – estar da comunidade.

Para que esta parceria seja bem sucedida, é necessário que seus objetivos sejam mútuos, e que, no decorrer das fases do processo, sejam superados os prováveis conflitos que possam emergir a fim de que se estabeleça a confiabilidade entre as partes interessadas.

Segundo Oded Grajew¹⁴ (apud GUZZO, 2003, p. 45), A democracia representativa deu lugar à democracia participativa, e cada cidadão, cada organização e cada empresa passaram a enfrentar o desafio de assumir uma responsabilidade pelos interesses públicos, não confundindo responsabilidade social e projeto social. Que por mais importante que seja investir na comunidade num país com tantas carências como o nosso, não adianta apenas ajudar uma obra social se a empresa trata mal seus funcionários, sonega impostos, joga lixo no rio, se mete em corrupção ou engana o consumidor. O setor empresarial possui imenso poder, e ao adotar de fato e de forma séria e consistente a gestão socialmente responsável, as empresas podem se transformar em poderosas parceiras na construção de uma sociedade mais justa, próspera e responsável.

Figura 5: Fronteiras entre o Terceiro Setor, Setor Privado e Setor Público.



Fonte: Adaptado de Comini (2007, p.05).

2.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL E O TERCEIRO SETOR

¹⁴ GRAJEW, O. Diretor executivo do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, conselheiro da fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, e idealizador do Fórum Social mundial.

O terceiro setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modelos de pensar e agir sobre a realidade social. Pode-se observar uma crescente complexidade na dinâmica social no desenvolvimento do âmbito público não estatal e de iniciativas privadas com sentido público.

No que diz respeito ao terceiro setor é importante considerar que seu crescimento provém da iniciativa e da responsabilidade social de grupos sociais organizados, e da iniciativa privada em parcerias a estas organizações sociais, também chamadas de OSC's (Organizações da Sociedade Civil).

Na visão de Cardoso¹⁵ (1997) citado por (IOSCHPE 2000, p12) o terceiro setor

“terceiro setor engloba as múltiplas experiências de trabalho voluntário, pelas quais cidadãos os exprimem sua solidariedade através da doação de tempo, trabalho e talento para causas sociais. E no âmbito empresarial tem sido cada vez mais crescente a concretização da responsabilidade e compromisso com a melhoria da comunidade.” (IOSCHPE, 2000, p. 12)

Entende-se como Responsabilidade Social o comprometimento da empresa em valorizar o ser humano e a sociedade dentro de uma conduta ética e transparente.

A responsabilidade social de uma empresa que consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e amenizar possíveis problemas sociais e/ou ambientais; não só ajuda a melhorar a qualidade de vida das pessoas, como também serve para construir uma imagem institucional positiva perante a sociedade e os consumidores. Os executivos podem não querer admitir, mas a responsabilidade social é um diferencial competitivo de mercado muito forte. “Os campos tradicionais de serviços comunitários que mais crescem em nosso país são: educação, saúde, serviços sociais, cultura e recreação” (FROES, 2001, p.20).

A responsabilidade social é um importante fator para a perenidade e competitividade das empresas. As organizações que se preocupam em criar valor à sociedade tendem a criar seu espaço no mercado naturalmente, a lucratividade é vista como acumulação e não como distribuição, e não condiz às empresas buscarem o lucro a qualquer custo, é preciso respeitar conceitos como sustentabilidade global e ter reocupação com valores universais.

A cidadania é a relação de um indivíduo e uma sociedade política, no gozo de direitos e deveres civis. Uma empresa, uma associação ou qualquer tipo de pessoa jurídica, jamais pode

¹⁵ CARDOSO, R. 3º Setor Desenvolvimento Sustentado. Fortalecimento da Sociedade Civil. Rio de Janeiro, 1997.

ter uma cidadania. Freitas citada por Kunsch (2003, p.141), reforça ainda mais esta afirmação, quando diz:

As empresas falam em seu nome, de seus interesses específicos particulares. Falam de suas ações, enquanto ‘cidadãs’, como se fossem resultado de uma ‘consciência’ do bem geral e não visassem retornos – traduzidos em mais recursos, mercados, dividendos políticos, legitimação e consolidação de imagem. (Kunsch, 2003).

As empresas podem assumir diferentes relações com a sociedade, algumas adotam uma atitude predatória, em relação ao bem comum – prejudicando as pessoas, por exemplo, poluindo o meio ambiente -; outras se mostram neutras, remetendo apenas ao Governo a responsabilidade de resolver os problemas sociais; já a empresa cidadã, assume a posição proativa contribuindo e encaminhando soluções para os conflitos sociais.

Parte-se do princípio de que, ao adotar esse comportamento empresarial sua atitude será a de concretizar uma nova mentalidade em relação ao seu papel que irá desenvolver perante os Stakeholders que são seus funcionários, clientes, governo, acionistas, comunidade, fornecedores e concorrentes, que fazem parte do público que norteia suas relações.

Na construção desse novo modelo de gestão empresarial, a responsabilidade social torna-se uma ferramenta estratégica que somará em favor da firma, como investimento em longo prazo e esse iniciativa inovador vem representando uma oportunidade ímpar de uma empresa demonstrar-se cidadã. A empresa-cidadã tem como a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade os seus diferenciais competitivos. E é reconhecida pela excelência da sua atuação na área social trazendo confiança, respeito e a admiração dos consumidores. Portanto cidadania empresarial corresponde ao exercício pleno da responsabilidade social da empresa.

Dentro desse contexto, a empresa que adota a gestão socialmente responsável deve começar de dentro para fora, ou seja, internamente, ela deverá ir além de suas obrigações trabalhistas, atuando principalmente em função do bem-estar de seus funcionários e de suas famílias, proporcionando a estes, satisfação e realização tanto pessoal quanto profissional, auferindo, dessa maneira, maior produtividade em razão do envolvimento de funcionários motivados e engajados em suas atividades.

Com os investimentos que a empresa realiza em saúde, educação, alimentação, criação de ambientes que favoreçam um melhor relacionamento e progresso de seus funcionários, ele estará colhendo, a médio e longo prazo, reconhecimento e dedicação.

Para Guzzo (2003), Responsabilidade social corporativa:

Responsabilidade social corporativa é o comprometimento dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. (GUZZO, 2003; p. 50)

Participar dessas profundas mudanças que estão ocorrendo no mercado é redefinir metas e estratégias gerenciais que possam influir positivamente na imagem de sua empresa perante a sociedade, com a vinculação de sua atuação dentro da Responsabilidade social o que hoje se tornou um diferencial competitivo entre as empresas dos mais diversos segmentos mercadológicos.

Para muitas empresas, não é suficiente atingir só seu público interno, procuram transpor seus muros, ou seja, também querem assumir seu papel de empresa socialmente responsável na visão da sociedade como um todo, preocupando-se em investir na comunidade em que estão inseridas, seja através de ações. Seja através de projetos sociais, educacionais, ambientais e outros.

A empresa pode também realizar tais objetivos através da criação de uma fundação ou investindo em parceria com organizações do terceiro setor que, hoje, no Brasil, somam aproximadamente 250 mil, e que têm como característica fundamental atender a seus objetivos, mediante a captação de recursos, sejam financeiros, humanos ou tecnológico, para serem investidos em seus projetos que visam suprir a necessidade da crescente demanda excluída de nossa sociedade.

Ao decidir exercer a responsabilidade social, a empresa pode adotar como decisão a criação de uma fundação na qual possa viabilizar suas ações, por meio de patrocínio desenvolvido pela própria empresa, gerando benefícios à coletividade nas áreas em que achar necessário, ou ainda, inserir também as organizações pertencentes ao terceiro setor na prática de suas ações, sendo fator de sustentabilidade a estas, já que elas podem ser utilizadas como suporte para alcançar mais rapidamente seus objetivos sociais, uma vez que estas entidades já desenvolvem uma gama de projetos.

Estas entidades, por já terem sua estrutura e missão definida, atendendo a um direcionamento de sua atuação, estão mais aptas a concretizar através de um caminho mais curto, o alcance de seus objetivos por meio de parceria em que se conjuguem os mesmos desejos. Tanto a empresa como a entidade tem que estreitar laços, comungar objetivos e metas para que essa proposta possa contribuir com resultados positivos por meio das ações

desenvolvidas. Essas ações devem ser voltadas mais para o compromisso social, que é a tônica do comprometimento da gestão socialmente responsável, do que para a filantropia propriamente dita, mesmo que esta ainda continue a ter predominância neste processo de atuação.

Em contrapartida a esse comprometimento com as questões sociais, surgem valores intrínsecos que transcendem sua atuação. Eles proporcionam à empresa um retorno de investimento realizado com o fortalecimento de sua imagem e de sua marca perante o consumidor; ela promove seu produto e aproxima-se mais da comunidade; seus funcionários passam a ter mais credibilidade o que determina seu sucesso mercadológico. Isso tudo, dentro da definição de seu código de ética e com a máxima transparência, pode ser demonstrado em seu balanço social.

Percebemos que hoje é crescente a atuação das Empresas em demonstrar sua maturidade empresarial perante o mercado, e isso ganhou mais impulso nos anos 90, quando muitas organizações se destacaram com o comprometimento com as causas e programas sociais.

E para que essa transformação ocorra, é preciso mais que boa vontade, é imprescindível constituir articulações que promovam o envolvimento das empresas, que deverão inserir, em sua gestão estratégica, ações sociais que vão ao encontro das propostas que o governo apresenta. Este precisa estimular o empresariado através de mecanismos apropriados, como por exemplo, por meio da diminuição da carga tributária e da possibilidade de incentivos fiscais a fim de que as empresas possam envolver-se no processo que visa à valorização humana.

CAPÍTULO III - GESTÃO EMPREGADA NO TERCEIRO SETOR E NAS ONG's

Este capítulo visa apresentar conceitos relacionados ao processo de gestão, para tanto, fundamenta-se no terceiro setor e em seus modelos de gestão, como também, nas organizações não governamentais, onde, toma como base os seus indicadores de gestão, englobando, os tipos e características dos mesmos. Informa, ainda, um importante instrumento de gestão, o benchmarking no terceiro setor e os seus tipos: planejamento, coleta de dados, análises, comparações e elaboração e implementação do plano de mudanças.

3.1. INDICADORES DE GESTÃO APLICADOS ÀS ONGs

Conceitualmente, pode-se dizer que um modelo de gestão de ONGs depende de mediação, informação e análise de suas atividades organizacionais. “As medições precisam ser decorrência das estratégias da organização, com informações necessárias para avaliação e melhoria de seu desempenho, e incluem, entre outras, as relacionadas com o Benchmarking, ou referenciais de excelência.” (Tachizawa, 2010, p. 78).

O estado-da-arte da gestão de ONGs pode ser entendido como um modelo em que um de seus elementos estruturais é a chamada interferência científica. Esse elemento responde pelo modo como as decisões acontecem e impactam o meio ambiente, as quais são baseadas em fatos, dados e informações quantitativas. A premissa adotada é de que o que não pode ser medido não pode ser avaliado e, conseqüentemente, não há como decidir sobre ações a tomar.

Análise significa extrair das informações conclusões mais relevantes para apoiar a avaliação e a tomada de decisões exigidas para o equacionamento das questões gerenciais das ONGs. Essa análise serve para revelar tendências, projeções e relações de causa e efeito que poderiam não ficar evidentes. Esse conjunto de medições, informações e análise é a base para o planejamento, análise crítica do desempenho, melhoria das operações produtivas e comparações com a concorrência ou com referenciais de excelência.

É com esse propósito que se sugere a utilização dos indicadores de gestão para monitoramento das atividades das ONGs, como uma relação matemática que mensura atributos de um processo ou dos resultados empresariais, com o objetivo de comparar essa métrica advinda de eventos reais, com metas e padrões preestabelecidos.

3.2. TIPOS DE INDICADORES

3.2.1. INDICADORES DE GESTÃO

Os indicadores de gestão destinam-se a avaliar a organização como entidade

fornecedora de produtos e prestadora de serviços a seus clientes atuais e potenciais, conforme mensuração dos parâmetros de estratégicos, sobretudo em seu processo de interação com o meio ambiente externo. Esses e indicadores que podem que podem ser denominados também de *indicadores de desempenho global* visam, portanto, avaliar o desempenho de toda a organização, embora também possam ser utilizados para a avaliação de clientes institucionais. Destinam-se, basicamente, à permanente análise por parte do corpo gerencial da empresa.

3.2.2. INDICADORES DE QUALIDADE E DESEMPENHO

O segundo conjunto, os *indicadores de qualidade* e de *desempenho*, destina-se a avaliação da qualidade e de desempenho relativa a cada processo da organização e é onde se situam os indicadores de gestão ambiental e de responsabilidade social. Para tanto, recomenda-se que para os processos produtivos que compõem a cadeia de agregação de valores da organização sejam estabelecidos indicadores mediante:

- a) Identificação das saídas mais significativas do processo ou da tarefa;
- b) Identificação das dimensões críticas do desempenho para cada uma dessas saídas. As dimensões críticas da qualidade abrangem precisão, facilidade de uso, confiabilidade, facilidade de ajuste e aparência. As dimensões críticas da produtividade compreendem quantidade, índice e cumprimento de prazo. As dimensões críticas devem originar-se das necessidades dos clientes internos e externos, que recebem as saídas, e das necessidades financeiras do negócio;
- c) Desenvolvimento das medidas para cada dimensão crítica;
- d) Estabelecimento de objetivos ou padrões para cada medida.

Por indicadores de qualidade um processo entendem-se os índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir sua qualidade total. São indicadores que normalmente medem a qualidade, custos e entrega de serviços, portanto, voltados e relacionados a clientes. A recomendação é não estabelecer indicador de qualidade sobre algo de que não se possa exercer controle, ou seja, atuar na causa do desvio. Um efeito de um processo é afetado por várias causas, mas apenas algumas poucas causas afetam a grande parte de um indicador de qualidade. Dessa forma, o gestor de determinado processo pode verificar essas causas como meio de assegurar um adequado nível de seus resultados. *Indicadores de qualidade* são, portanto, indicadores que buscam relacionar a percepção do

cliente quanto a um produto ou serviços recebidos a seu grau de expectativa em relação a esse produto/serviço. São, em síntese, indicadores que medem o grau de satisfação do cliente com relação a um produto adquirido ou serviço experimentado.

Por indicadores de desempenho de um processo subentendem-se os índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado indicador de qualidade. Portanto, os resultados de um indicador de qualidade são garantidos pelo acompanhamento dos indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho podem ser chamados de itens de controle das causas, bem como são estabelecidos sobre os pontos de verificação do processo. Um indicador de desempenho de um processo pode ser um indicador de qualidade de um processo anterior. Isso ocorre tanto na linha hierárquica de uma organização, na qual o indicador de desempenho do gestor é o item de qualidade do subordinado, como no relacionamento entre processos, em que o indicador de desempenho de um processo pode ser item de qualidade de um processo anterior. Portanto, indicadores de desempenho são indicadores que refletem a relação de produtos (serviços)/insumos, ou seja, buscam medir a eficiência de determinado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico (mão de obra, equipamento, energia, instalações et.). Esses indicadores deverão existir à medida que forem necessários ao controle da qualidade e do desempenho no âmbito do processo / tarefa. Podem ser ampliados, reduzidos ou ajustados.

Uma regra prática para identificar necessidades de indicadores em determinado processo/tarefa é conduzir uma discussão do assunto em grupo, percorrendo a mesma sequência de análise da cadeia produtiva/ cadeia de agregação de valores, ou seja: identificar quais são os produtos gerados para atender às necessidades dos clientes; correlacionar os clientes, identificando os internos e os externos, para cada produto; definir a forma de mensuração dos principais atributos de cada produto: qualidade- de cada um dos produtos como atendimento das necessidades dos clientes (grau de satisfação dos clientes, reclamações e afins); entrega de produto- procurando identificar o cumprimento de entrega para cada produto; definir, para cada indicador, a fórmula de cálculo, frequência de apuração, origem dos dados e forma de interpretação do indicador. A adoção de indicadores que mensurem o desempenho em termos de clientes, de processos, e em nível global constitui um fator fundamental para a organização viabilizar a adoção da configuração organizacional por processos conjugada à estrutura vertical (estrutura funcional ou tradicional). Em um ambiente voltado para o processo, cada gerente funcional é responsável por atingir resultados e executar as políticas e procedimentos estabelecidos. A única diferença para uma organização

tradicional é que cada função é medida com relação a objetivos que reflitam sua contribuição para os processos. Os gerentes de linha têm tanta autoridade como em qualquer organização tradicional, não havendo, portanto, atrito entre chefias, como acontece em muitas organizações estruturadas por matriz.

Uma unidade organizacional contribui para o bem geral. Em uma estrutura de gerenciamento por processo institucionalizado, o bem geral são os processos que apoiam a estratégia da organização, podendo coexistir com a estrutura tradicional, eis que: o direcionamento estratégico não é mudado; não necessariamente muda a estrutura da organização; assegura que os objetivos funcionais alinhem-se aos objetivos do processo; muda o modo como a instituição é conduzida somente porque assegura a racionalidade dos processos existentes. A definição do que medir na organização deve estar relacionada aos fatores críticos que influenciam o comportamento e sua própria sobrevivência. Esses fatores são função direta do setor ao qual pertence a organização, que influem estrategicamente nos resultados, na sobrevivência e, portanto, no posicionamento competitivo da organização no contexto de seu ramo de atividades.

3.3. CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES

Eficiência diz respeito à boa utilização dos recursos (financeiro, materiais e humanos) em relação às atividades e resultados atingidos. Por exemplo, atividades planejadas x realizadas, custo total x pessoas atingidas, quantidade de cursos x pessoas capacitadas. Eficácia observa se as ações do projeto permitiram alcançar os resultados previstos. Um programa de capacitação permitiu a seus participantes adquirir nova habilidade e conhecimentos? A criação de uma cooperativa realmente implicou melhoria sua produção e comercialização de produtos?

Eficácia observa se as ações do projeto permitiram alcançar os resultados previstos. Um programa de capacitação permitiu a seus participantes adquirir novas habilidades e conhecimentos? A criação de uma cooperativa realmente implicou melhorias na produção e comercialização de produtos?

Efetividade examina em que medida os resultados do projeto, em termos de benefícios ou mudanças gerados, estão incorporados de modo permanente à realidade da população atingida. Por exemplo, se um grupo mantém no tempo novos comportamentos e atitudes o se a assessoria a um grupo permitiu que ele mantivesse por iniciativa e motivação própria.

Impacto diz respeito às mudanças em outras áreas não diretamente trabalhadas pelo projeto (temas, aspectos, públicos, localidades, organizações etc.), em virtude de seus resultados, demonstrando seu poder de influência e irradiação. Por exemplo, se o trabalho com um grupo portador de deficiência animou-o a organizar-se e provocou mudanças no comportamento da comunidade em relação a ele.

Um bom sistema de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados apresenta as seguintes características:

É coerente com a visão e com a concepção que as organizações envolvidas têm sobre os objetivos centrais e as dimensões que um projeto deve considerar e resulta da negociação transparente e não impositiva dos diferentes interesses e expectativas;

Considera as particularidades do contexto e foi desenvolvido com base em bom conhecimento da realidade na qual se vai intervir;

Define indicadores que captam os efeitos atribuíveis às ações, serviços e produtos gerados pelo próprio projeto; Tem indicadores bem definidos, precisos e representativos dos aspectos centrais da estratégia do projeto, sem ter pretensão de dar conta da totalidade;

Está orientado para o aprendizado, estimulando novas reflexões e a compreensão pelos vários envolvidos sobre a complexidade dos fatores que podem determinar ou não o alcance dos objetivos;

Prevê e especifica os meios de verificação que serão utilizados, bem como os responsáveis pela coleta de informação, pela análise e tomada de decisões;

Combinam de modo adequado à natureza do projeto, indicadores relativos à eficiência, eficácia e efetividade;

É simples, capaz de ser compreendido por todos, e não apenas por especialistas, sem ser simplista;

É viável do ponto de vista operacional e financeiro;

Fornecer informações relevantes e em quantidade que permite a análise e a tomada de decisão;

Aproveita as fontes confiáveis de informação existente, poupando recursos, tempo e energia do projeto.

3.4. MODELO DE GESTÃO PARA O TERCEIRO SETOR

O atual cenário do terceiro setor brasileiro passa por transformações significativas, principalmente nos papéis desempenhados na formação e reconhecimento na prática de

gerenciar, apresentando vários desafios de ordem política, econômica, ideológica e social.

De acordo com FALCONER¹⁶ (2000 apud SOARES e MELO, 2009. P.39), as organizações sem fins lucrativos têm passado por significativas mudanças gerenciais e estratégicas na última década e, de forma mais acentuada, nos últimos anos. Preocupadas em garantir mais eficiência no uso de recursos e mais qualidade no conjunto de ações, estas organizações têm buscado tornar sua gestão mais profissional e eficaz. Embora seja um contexto favorável para o amadurecimento e para a sustentabilidade destas entidades, ele vem acompanhado por inúmeros dilemas que se colocam diariamente para seus gestores. “Esses desafios surgem para essas organizações em razão de sua atuação – se são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas –, obrigando-as a promover ajustes organizacionais e de atuação na sociedade.” (Falconer, 2000, p. 39).

Chiavenato¹⁷ (2004) de acordo com Robbins (2009), dizem que administrar ou gerenciar relaciona-se com o enfrentamento da complexidade, buscando a ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, monitorando resultados comparando-os com os objetivos iniciais traçados. Já a liderança lida com o enfrentamento da mudança, definindo direções para o desenvolvimento com uma visão do futuro, tentando engajar as pessoas para superar, incentivando-as a superar os desafios.

A prática de gerenciar tem salientado a necessidade de tornar conhecida a finalidade da organização, a fim de que seus dirigentes, gerentes e demais empregados possam canalizar seus esforços para atingi-la e a fim de que a organização seja considerada legítima pela sociedade.

Nessa perspectiva, Falconer¹⁸ (2000) e Hudson¹⁹ (1999) citado por Soares e Melo (2009, p.39):

“Defendem que a legitimação das práticas gerenciais do Terceiro Setor é necessária para aprimorar o gerenciamento das organizações, reforçando a necessidade de mecanismos de gestão eficazes e compatíveis com a realidade delas, para que seus objetivos sejam atingidos. Percebe-se então

¹⁶ FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor 1. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo. 2000.

¹⁷ CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.

¹⁸ FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor 1. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo. 2000.

¹⁹ HUDSON, M. Administrando organizações do Terceiro Setor. São Paulo: Makron Books, 1999.

que, para atender a essas exigências e necessidades impostas pela sociedade e pela própria natureza do setor, e a fim de garantir sua sobrevivência, essas organizações começaram a buscar meios e ações estratégicas”. (FALCONER, 2000)

A procura por resultados fez com que a teoria gerencial, antes aplicada e voltada para as empresas, fosse implementada por organizações sem fins lucrativos, já que os problemas de administração nessas organizações são antigos e discutir a gestão no terceiro setor é um fato recente no universo das ONGs.

De acordo com Roesch²⁰ (2002) citado por VIDAL e BEZERRA DE MENEZES (2004. P. 410) “há consenso entre os estudiosos de que as práticas de gestão das ONGs devam partir dos problemas que circundam estas organizações e serem negociadas com as diferentes partes interessadas e beneficiárias”.

Tachizawa²¹ (2002 apud VIDAL e BEZERRA DE MENEZES, 2004, p. 408) “propõe uma dinâmica de gestão para as ONGs que propicie a implementação de suas estratégias sociais, coerente a sua missão e visão de longo prazo. Os elementos que integram a gestão de organizações sem fins lucrativos estão relacionados aos seguintes aspectos: parcerias e gestão com pessoas; estratégias financeiras; tecnologias da informação e estrutura organizacional e indicadores de gestão aplicados às ONGs”.

Um aspecto significativo na gestão de ONGs, para Tachizawa (2002, p. 192), é a gestão em redes. Para o autor, as organizações do terceiro setor têm sido pioneiras na criação e manutenção de redes, que operam nos níveis local, regional, nacional e internacional, seja para a troca de informações, para a articulação política, seja para a implementação de ações conjuntas.

“Sem chefe, mas com liderança; sem cabeça, mas toda pensante, a rede funciona. Fluída, plástica, dinâmica, a rede sustenta tão-somente pela vontade de seus integrantes. Essa aparente fragilidade é sua grande força. Uma rede é um sistema de nós e elos capaz de organizar pessoas e instituições de forma igualitária e democrática, em torno de um objetivo comum, cujos principais fundamentos são: autonomia, valores e objetivos compartilhados, vontade, conectividade, participação, multiliderança, informação, descentralização, múltiplos níveis e dinamismo”. (TACHIZAWA, 2002, P.193)

²⁰ ROESCH, S. Gestão de ONGs- Rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua Diversidade. In: ENANPAD, Salvador. 2002.

²¹ TACHIZAWA, T. Organizações não-governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

Por gestão entende-se o processo de se conseguir obter resultados das organizações (bens, serviços, etc.) com o esforço dos outros (organizar, coordenar, dirigir o trabalho dos outros). O modelo de gestão deve ser aquele que provê, à cultura organizacional, flexibilidade para corresponder às mudanças do meio. Para tanto, o modelo ideal deve ser estruturado tomando por base os seguintes aspectos:

a) O processo de gestão: como forma de levar a empresa de uma situação atual a uma situação objetivada é necessário que o processo de gestão seja constituído de planejamento estratégico, com o fim de obtenção das diretrizes capazes de garantir a continuidade da empresa - de planejamento operacional - com fim de implementar as diretrizes estratégicas e garantir a eficácia necessária à continuidade, e controle para acompanhamento dos resultados de acordo com os planos.

b) A flexibilidade do modelo está em possibilitar a participação e contribuição das pessoas envolvidas nas atividades (cultura grupal), que podem contribuir com idéias novas na busca de soluções inovadoras (cultura inovativa), para obtenção de um plano lógico e formal (cultura racional), sem, no entanto eximir de responsabilidade os gestores das áreas e os proprietários (cultura hierárquica) pela decisão final é relevante para o processo de gestão, na fase de planejamento operacional, a elaboração de orçamentos e simulações com a utilização de sistemas que permitam o acesso de cada gestor responsável, para a análise das alternativas possíveis e escolha da que melhor contribua para a otimização do resultado da empresa, na implementação das atividades de cada área.

c) A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores deve ter por base o resultado econômico, já que a empresa é uma entidade econômica que troca recursos econômicos com o meio externo. As atividades consomem recursos e geram produtos. Se os produtos não produzirem resultado econômico suficiente para a reposição dos recursos consumidos, a continuidade da empresa estará comprometida. Dessa forma, há a necessidade da utilização de modelos de mensuração que suportem o modelo de decisão de acordo com a lógica econômica. O resultado econômico, como critério de avaliação de desempenho, é o melhor, pois direciona a ação dos gestores de acordo com os planos negociados com as demais áreas fornecedoras e clientes, para garantir a continuidade da empresa, por englobar todos os demais critérios que possam estar relacionados à eficiência na utilização dos recursos, satisfação das pessoas, desenvolvimento, produtividade e flexibilidade do processo de gestão.

d) A autoridade e responsabilidade dos gestores devem ser compatíveis com a função. Neste sentido, é necessária a clara identificação dos resultados de cada gestor com as

decisões que implementa na gestão dos recursos disponibilizados para a execução de suas atividades. A distribuição de custos de níveis hierárquicos superiores, consoante pregam modelos como o Custeio Baseado por Atividades (*Activity Based Costing - ABC*), entre outros, é pernicioso para a autoconfiança do gestor com relação às suas capacidades, uma vez que, em tais modelos, os gestores devem pagar por atos que não praticou ou ser responsabilizado por custos que não pode gerir. Ao contrário, a correta identificação de suas decisões com os resultados gerados pela sua área, deixa claro o nível de eficácia que opera e permite maior grau de transparência de sua gestão, bem como dos demais gestores, superiores ou pares. Conceitos como preço de transferência com base no custo de oportunidade a partir do valor de mercado, para mensuração dos produtos transferidos para clientes internos e externos, devem suportar o modelo de mensuração e decisão. O poder, delegado pelos proprietários, deve ter por fundamento o conhecimento do gestor em sua área de especialidade. O gestor da controladoria, por exemplo, como melhor especialista na mensuração dos eventos econômicos, deve ter poder para provocar interação entre as áreas na busca da alternativa que aperfeiçoe o resultado global da empresa, em detrimento do resultado individual das áreas. O relacionamento dos gestores com os proprietários do negócio deve também estar contemplado no modelo de gestão, principalmente quanto à forma e periodicidade de prestação de contas.

e) O processo decisório, compatível com o poder fundamentado no conhecimento, deve ser descentralizado nas áreas especialistas, de forma a motivar nos gestores iniciativas que resultem na melhor utilização dos recursos a partir de livre negociação entre as áreas fornecedoras e clientes. É importante lembrar que o plano estratégico e o plano operacional são balizadores destas negociações, que devem ocorrer livremente entre as áreas. Não se pode perder de vista a otimização do resultado da empresa. A descentralização do processo decisório tem como objetivo dar maior flexibilidade às decisões dos gestores, adequando a gestão da empresa ao ambiente externo, cuja principal característica é mudanças descontínuas que exigem decisões oportunas, quase sempre de imediato. Em acordo com o plano operacional, as áreas devem ter liberdade para negociar seus produtos e serviços também com entidades externas, com o objetivo de aperfeiçoar o potencial de produzir resultados, aproveitando oportunidades existentes.

f) Quanto ao comportamento dos gestores, para atender aos itens anteriores, é esperado que tenham estilo participativo, no sentido de busca interação com os demais gestores e integração entre as áreas, bem como motivação de seus colaboradores. A postura deve ser a

de empreendedor, buscando soluções inovativas, correndo riscos adequados com a estrutura da empresa e da área. O papel esperado é o de dono do empreendimento, no sentido de fazer as coisas acontecerem. As crenças e valores implícitos nos conceitos apresentados como o modelo de gestão ideal podem gerar na empresa a cultura favorável à flexibilidade e adaptação a desafios, congruente com o ambiente externo, e, concomitantemente, o estabelecimento das metas e resultados a serem alcançados pela empresa e por cada área de responsabilidade em um ambiente que dê a necessária atenção à coesão das pessoas e grupos integrantes da organização.

Para Falconer (1999, p. 18), existem quatro principais necessidades de desenvolvimento de gestão, que podem ser generalizadas para o Terceiro Setor: *Transparência* – refere-se ao cumprimento da responsabilidade da organização em prestar contas aos diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela; *Sustentabilidade* – Trata-se da capacidade de captar recursos (financeiros, materiais e humanos), de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de forma a perpetuar a organização e permiti-la alcançar seus objetivos; *Qualidade de serviços* – o aprimoramento da qualidade deve ser um objetivo contínuo das entidades, que não podem se acomodar em uma postura de satisfação de estar fazendo a sua parte, ou de paralisia frente ao sentimento de impotência diante da magnitude dos déficits sociais; *Capacidade de articulação* - esta depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários para promovê-la, mas também de uma competência gerencial, que inclui técnicas e habilidades interpessoais que deve ser desenvolvida nos gestores de organizações do Terceiro Setor.

Marçon²², E. Filho (2001 apud MEDEIROS E SOUZA, 2010, p. 61), apresenta algumas características de gestão para as organizações do terceiro setor: O clima organizacional é pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização; O trabalho é compartilhado por um ideal compartilhado entre todos os membros que a compõem, principalmente, as equipes técnicas da direção, nas quais o objetivo primordial a auto- realização de seus membros; As pessoas que prestam serviços a estas organizações são identificadas com a missão organizacional, sendo esta sua principal fonte de motivação; Há maior compartilhamento informações, pois prevalece nesta organização a lógica da cooperação; A informalidade está presente nestas organizações, visto que estas

²² MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. São Paulo: ANPAD, 2001.

raramente possuem normas e Estas organizações possuem uma atitude diferente ao se relacionar com as pessoas, desde o momento de recrutamento, treinamento e ações cotidianas, pelo fato de se ter trabalho remunerado e voluntário em um mesmo ambiente; As organizações do terceiro setor apresentam estruturas administrativas complexas, resultado de interesses e peculiaridades diversos, tais como a dificuldade de se quantificar e monitorar o desempenho organizacional.

Por sua vez, Teodósio²³ (2001 apud, PIMENTA; BRASIL, 2006, p. 84), elenca competências gerenciais que os líderes do terceiro setor devem apresentar:- Compromisso com o processo de melhoria da vida comunitária; - Adoção de posturas desburocratizadas e simplificadas de gestão, compatíveis com o nível cultural e operacional da comunidade; Condução de iniciativas e ações sob a prática da gestão participativa; - Capacidade de mobilizar e engajar a mão-de-obra voluntária; Possuir credibilidade a partir de sua atuação e liderança, dando visibilidade às ações que estiverem sob sua responsabilidade; - Capacidade de organizar e integrar a organização que dirige em iniciativas visando à ação em redes (atuação solidária); - Capacidade de condução da entidade a níveis de alta competitividade, mediante eficiência, eficácia e efetividade das ações.

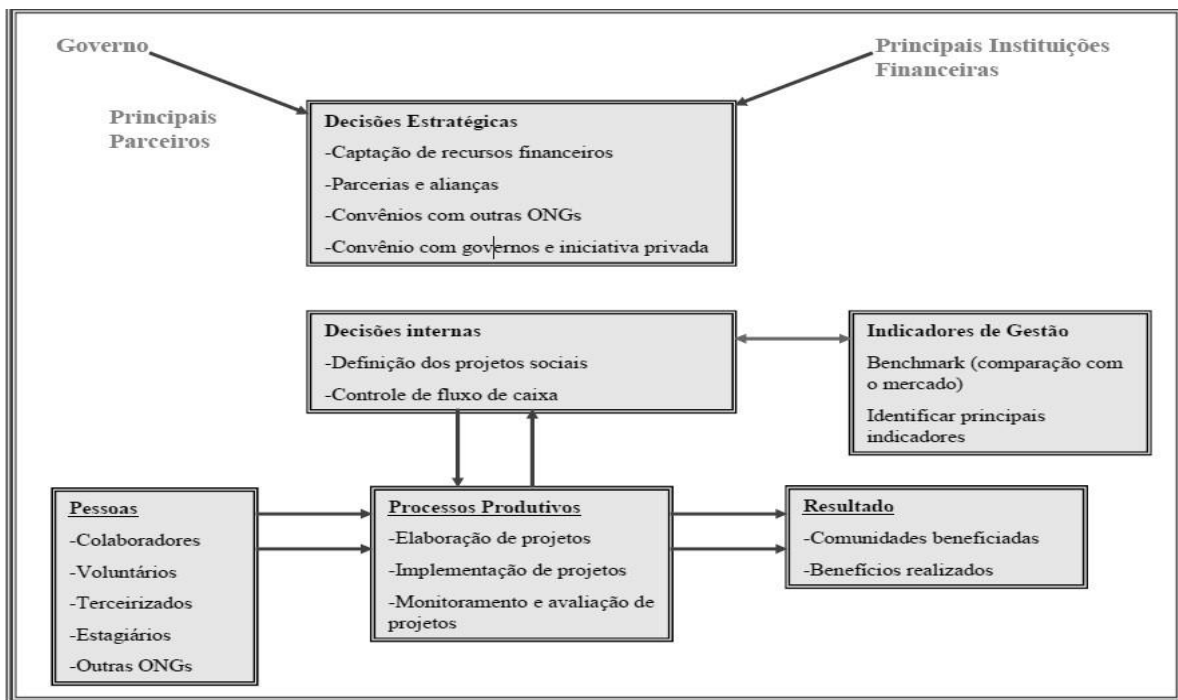
Segundo Drucker (1992), “seria necessária a alocação de ex-gestores do setor privado nessa área, da ação de consultores e pela incorporação de gerenciamento de órgãos e empresas financiadoras e/ou controladoras das organizações não governamentais. Segundo Drucker, “Gestores com sólida formação e domínio de técnicas administrativas, tornariam as práticas e políticas organizacionais no Terceiro Setor mais sistematizado, articulado e voltado ao cumprimento dos objetivos propostos pelas instituições sociais.” Drucker²⁴ (1992 apud Teodósio e Teodósio, 2004, p. 02).

Desse modo, o bom relacionamento entre gestores e colaboradores é primordial para o bom desenvolvimento das organizações. O gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do passado.

²³ TEODÓSIO, A. S. S. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: Mitos, Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada no Brasil. In: STENGEL, M. et al. (Org.) Políticas públicas de apoio sociofamiliar – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte, PUC Minas, 2001.

²⁴ DRUCKER, P. F. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

Figura 6: Modelo de Gestão Proposto para Organização do Terceiro Setor



Fonte: Adaptado de Tachizawa (2002)

3.5. BENCHMARKING NO TERCEIRO SETOR

Para Tachizawa (2010, p. 78), Benchmarking: Refere-se a um padrão ou ponto de referência relativo a resultados e processos, que representam as melhores práticas e desempenhos para atividades similares, dentro e fora da organização; informações competitivas referem-se a desempenhos relativos a concorrentes diretos, nos mercados de atuação da organização.

Os benefícios dos processos de benchmarking são maiores quando as organizações participantes têm interesse em colaborar com as demais, o que tende a ser mais fácil de conseguir entre organizações do terceiro Setor do que na iniciativa privada, em que geralmente a concorrência é muito acirrada.

Na prática, algumas organizações do terceiro setor realizam uma espécie de “benchmarking intuitivo” quando tem a oportunidade entrar em contato com entidades que atuam de forma semelhante, atendem ao mesmo tipo de população- alvo ou ainda desenvolvem atividades complementares.

Esse tipo de “benchmarking intuitivo”, por exemplo, em encontros, seminários ou eventos presenciais que reúnem gestores de diferentes entidades. Durante eventos dessa natureza, é fácil constatar o entusiasmo dos participantes diante da oportunidade de

discutirem problemas comuns, trocaram experiências e informações voltadas á solução de determinados problemas ou ainda estabelecerem parcerias que resultem em uma atuação integrada.

No entanto, o mais comum é que os participantes percebam o potencial benefício dessa interação e saiam desses encontros com a sensação de que precisam encontrar-se novamente para trocar mais informações e experiências.

A adoção de uma metodologia estruturada de benchmarking pode ser bastante útil exatamente na facilitação desse processo de troca e interação, possibilitando a mensuração, análise e comparação das práticas adotadas pelas diferentes organizações. Ao empregar o benchmarking como ferramenta para conhecer de que modo organizações respondem a diferentes desafios, as entidades adquirem conhecimentos importantes para aperfeiçoar seus próprios processos de trabalho, sem ter que “reinventar a roda”.

As organizações da sociedade civil podem empregar o benchmarking ao menos em duas situações distintas, conforme descritas a seguir.

Para aperfeiçoar a gestão organizacional, o que inclui a melhoria de atividades como captação de recursos, comunicação e recursos humanos. Nesse caso, a organização pode “aprender” como entidades que tenham reconhecido sucesso nessas atividades realizam seu trabalho e adotar mudanças em seus próprios processos de trabalho.

Para aprimorar seus projetos e serviços prestados á população, baseando- se em experiências bem sucedidas desenvolvidas por outras organizações. Conhecer em maior detalhe projetos desenvolvidos por outras organizações pode ser útil tanto para o aperfeiçoamento das atividades que já são desenvolvidas pela própria entidade como para o desenvolvimento das novas linhas de ação. Esse tipo de benchmarking pode ser facilitado, por exemplo, por meio de realização de consultas a catálogos e bancos de dados de projetos considerados bem-sucedidos ou exemplares, conhecidos em inglês como Best Practices. Fontes de informação dessa natureza representam um “estoque de conhecimento” que pode inspirar outras organizações a aperfeiçoarem seus projetos.

3.5.1. ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DO BENCHMARKING

De acordo com Tachizawa (2010, p. 80) o processo de benchmarking divide-se em quatro etapas:

3.5.1.1.PLANEJAMENTO

A organização precisa definir quais atividades pretende aperfeiçoar pelo processo de benchmarking. Essa seleção de atividades deve considerar o impacto potencial que as melhorias decorrentes do benchmarking possam trazer à organização. Podem-se selecionar tanto atividades de gestão, como captação de recursos e gestão de voluntários, como ações e projetos destinados à população- alvo. Durante a etapa de coleta de dados, será necessário “estudar” como as organizações realizam suas atividades e dispor de critérios que possibilitem alguma comparação entre essas atividades. Essa comparação só será possível se forem definidos parâmetros e indicadores para a mensuração de custos, qualidade e prazos utilizados na execução das atividades. Esses indicadores serão utilizados para mensurar as atividades desenvolvidas pelas diferentes organizações que participarem do benchmarking. Uma organização que deseje comparar os processos de produção de um jornal ou boletim informativo, por exemplo, pode definir critérios para avaliar o conteúdo, a diagramação, o layout, a periodicidade e o custo dos jornais de cada uma das organizações participantes do benchmarking.

A entidade deve selecionar as organizações que gostaria de incluir no processo de Benchmarking, do que depende diretamente do tipo de processo a ser estudado. Em princípio, podem participar do benchmarking quaisquer organizações que tenham reputação de excelência na área a ser estudada, não devendo ser, necessariamente, da mesma área de atuação. Mesmo assim, é claro que a seleção de organizações pode seguir alguns critérios de conveniência, como organizações que desenvolvam atividades similares, atuem em uma mesma região, trabalhem com a mesma população ou desenvolvam atividades similares. Independente de critérios adotados, algumas vezes é conveniente selecionar organizações com as quais gostaria de estabelecer contatos.

Após seleção de potenciais participantes, a entidade precisa contatá-las explicando o propósito de benchmarking e tentar conseguir sua adesão ao processo. Os processos de benchmarking colaborativos podem ser um bom canal para a consolidação de parcerias estratégicas entre as organizações participantes.

3.5.1.2. COLETA DE DADOS

Após a etapa de planejamento, inicia-se a etapa da coleta de dados nas organizações. O

ideal é que a organização promotora do benchmarking obtenha inicialmente o máximo de informações sobre as entidades por meio de fontes secundárias, como jornais, revistas, pesquisas, banco de dados, publicações das próprias organizações e internet.

Com base nesse levantamento inicial de informações, a organização pode partir para o processo de coleta de dados primários, com cada uma das entidades selecionadas, empregando diferentes métodos:

- ✓ Entrevistas com roteiros previamente elaborados;
- ✓ Realização de pesquisas que empregam questionários estruturados;
- ✓ Oficinas ou reuniões de trabalhos com gestores das organizações;
- ✓ Visitas de campo à organização e seus projetos.

3.5.1.3. ANÁLISES E COMPARAÇÕES

O conjunto das informações coletadas deve ser sistematizado e analisado, podendo constituir um relatório sobre as atividades desenvolvidas pelas diferentes organizações. Em seguida, é necessário comparar as diferentes atividades empregando os parâmetros definidos na etapa de planejamento. Essa comparação resultará em uma classificação e na produção de um ranking das atividades segundo os diferentes fatores analisados (como qualidade, custo etc.).

De posse desse ranking, a organização pode comparar o desempenho de suas próprias atividades com o das demais e identificar quais poderiam ser aperfeiçoadas empregando-se o conhecimento adquirindo durante o processo de benchmarking.

O resultado das análises pode ser consolidado em um “relatório de benchmarking”, a ser disseminado por toda a organização.

3.5.1.4. ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MUDANÇAS

O último passo do “processo de benchmarking” inicia-se com a elaboração de um plano para a implantação de mudanças nos processos que foram considerados prioritários. O ideal nessa fase é contar com a participação do máximo possível de funcionários envolvidos nos processos que serão aperfeiçoados quando da efetivação do plano.

Durante a fase de implantação do plano de mudança, os gestores da organização talvez precisem recorrer novamente às entidades pesquisadas, para obter mais informações sobre

como elas desenvolvem suas atividades. Além disso, é importante que o grupo envolvido no processo de efetivação das mudanças esteja atento á necessidade de rever objetivos e metas estabelecidas.

CAPÍTULO IV – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O TERCEIRO SETOR

O presente capítulo tem como objetivo suscitar uma discussão no interior das organizações, com ênfase para o terceiro setor. E para tanto, busca contextualizá-la através do processo de planejamento estratégico e com os aspectos que formam a identidade organizacional da empresa, com destaque para, visão, missão, valores e análise Swot.

4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento é uma ferramenta gerencial que proporciona a sensibilidade para identificar, ao longo do tempo, ações necessárias ao enfrentamento de estrangulamentos e desafios institucionais que devem ser vencidos. Estes desafios não se colocam apenas para organizações com fins lucrativos, mas também para as organizações não governamentais, sem fins lucrativos; ou seja, qualquer organização – seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos – necessita ter uma visão clara dos objetivos e estratégias a que se propõe. Diante disto, as organizações do Terceiro Setor precisam profissionalizar-se, tendo a consciência e a clareza do que pretende realizar, enquanto projeto coletivo percebido por todos, conferindo coerência ao exercício das escolhas, fundamentalmente para a integridade e sucesso do empreendimento. Ao contrário do que muitos pensam o setor em crescimento neste início do século XXI não é o de "negócios", isto é, em atividades econômicas organizadas. Estudos confirmam que é o setor social sem fins lucrativos, o chamado Terceiro Setor, no qual a estratégia de atuação deverá incorporar os princípios e teoria do gerenciamento sistemático para produzir os maiores resultados com maior rapidez. Com o crescimento dessas organizações e o com a intensificação do interesse da sociedade civil sobre elas, passa-se a exigir uma profissionalização e uma estruturação de seu funcionamento através de ferramentas de gestão. Tal profissionalismo e estruturação passam a ser fatores essenciais e de diferenciação para atração de investimentos, relacionamento com empresas e ampliação do alvo de atuação. A idéia de planejar não é recente nas organizações do Terceiro Setor, mas aparece com o surgimento dos modelos de autogestão e cogestão da década de 60-70. A necessidade de organizar atividades, orientar o trabalho de pessoas ou formalizar um orçamento fez com que as organizações incorporassem o conceito de planejamento às suas vidas.

As maneiras de concretizá-lo é que variam: planos anuais; plurianuais; por setor ou área temática da organização; financeiro e assim por diante. Todas estas formas possuem em comum a preocupação mais geral de fazer com que a organização defina objetivos,

cronogramas, organogramas e orçamentos. Em outras palavras, como a organização vai se preparar para cumprir sua missão.

O planejamento é, antes de tudo, um instrumento político que vincula e concretiza as decisões de uma organização. É condição fundamental compatibilizar um método de racionalidade, um processo político decisório vinculado à tomada de decisão e benefício de uma maioria, lembrando-se que o método construído nem sempre consegue dar conta do que se deseja em termos políticos. O planejamento estratégico é um conjunto de atividades que tem por objetivo elaborar um plano de curto (1 a 2 anos), médio (3 a 4 anos) ou longo prazo (5 anos ou mais). Sua importância reside no fato de que ele contribui para realizar a adequada alocação de recursos e fortalecer a organização. É um esforço disciplinado que origina decisões fundamentais que dão forma e guiam uma organização, contribuindo para pensar estrategicamente e para desenvolver estratégias; vislumbrar direcionamentos; estabelecer prioridades; dimensionar as consequências futuras de ações presentes; desenvolver uma base coerente e defensável para a tomada de decisão; controlar suas atividades; tomar decisões em diferentes níveis e funções; otimizar a performance e responder a situações mutantes. O planejamento estratégico trata o futuro das decisões atuais. A base dessas decisões leva em conta os caminhos alternativos de futuro. As escolhas ou decisões em relação aos caminhos futuros representarão a base das decisões atuais. Identificar sistematicamente oportunidades e ameaças do futuro, e combiná-las com outros dados relevantes, constituem os fundamentos para que sejam tomadas decisões atuais mais acertadas aproveitando-se as oportunidades e evitando as ameaças. Desta forma, evidencia-se que as organizações que utilizam o planejamento são mais hábeis em encontrar soluções para os seus desafios, em relação àquelas que não o utilizam.

Mintzberg e Quinn²⁵ (2001) citado por Leite e SILVA, 2014, p.201), afirma que a estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas. Define a escala de negócios em que a empresa deverá ou poderá se envolver. A decisão estratégica é aquela que é eficiente ao longo do período, que afeta a companhia de várias maneiras e que destina uma porção expressiva de seus recursos para os resultados esperados.

O conceito de estratégia para Montgomery e Porter (1998, p.05), é avaliado pelas condições ambientais e tendências econômicas, técnicas, físicas, políticas e sociais. Assim

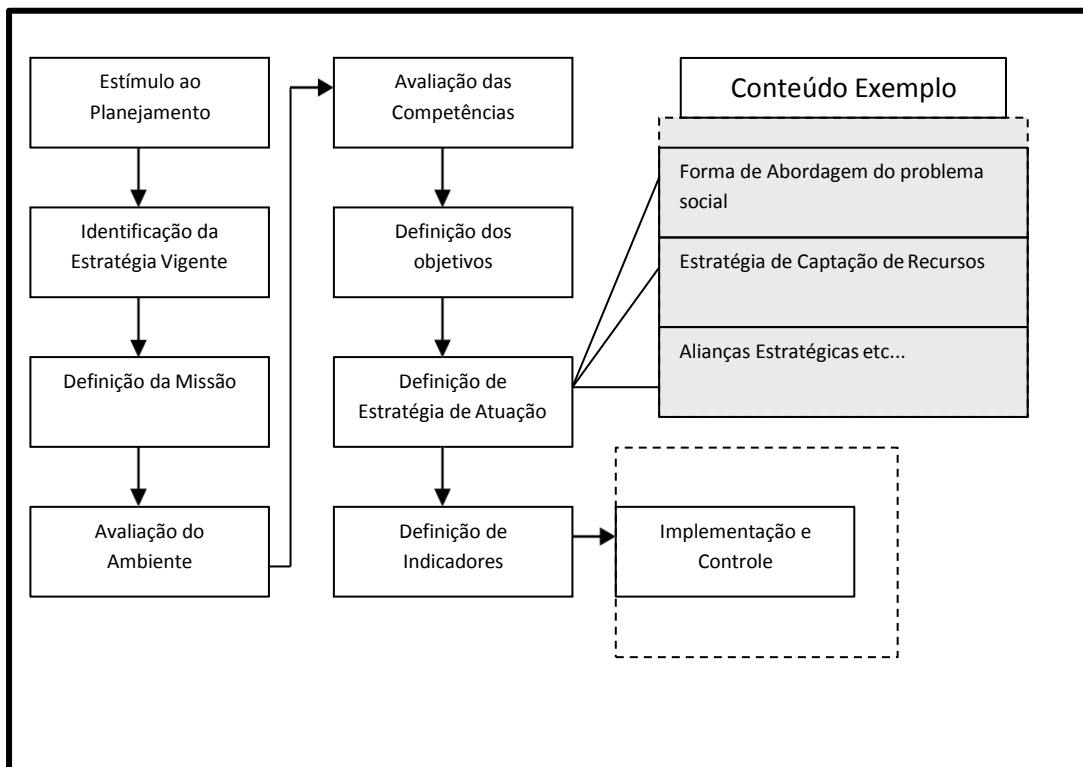
²⁵ MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

como a competência diferencial, capacidade financeira, gerencial, funcional, organizacional, avaliando oportunidades e riscos, identificados por meio de pesquisa e avaliação dos riscos, considerando as combinações de recursos da empresa para ampliar ou restringir oportunidades, identificando os pontos fortes e pontos fracos, e programas para aumento da capacidade. A própria competição, a vantagem competitiva é um alvo em constante movimento, para qualquer empresa, indiferente de setor, o segredo está em não se ater a uma idéia fixa do que seja sua fonte de vantagem.

A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo atua. A estratégia corporativa refere-se aos negócios que o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidade de negócios.

As organizações do terceiro setor que desenvolvem estratégias adequadas para captação de recursos estão tendo acesso ao financiamento das empresas privadas. As empresas privadas estão tomando decisões sobre seus investimentos sociais corporativos com base no resultado e esses resultados são medidos por indicadores sociais e conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, visando o desenvolvimento social. Estas organizações do estão passando por necessidades no que se refere à diversificação de fontes de obtenção de recursos e financiamentos, para não continuarem vulneráveis financeiramente. A dificuldade dessa área em gerar receitas próprias aumenta ainda mais sua necessidade de captação de recursos. A opção é ampliar os recursos provenientes de empresas privadas, impondo adoção de novas estratégias. Para as organizações sem fins lucrativos captarem recursos junto às empresas privadas, é necessário um certo grau de amadurecimento institucional, porque é necessário que se desenvolva um projeto para captação de recursos que, sem dúvidas, é bastante complexo. Projeto este, que também é chamado por Ashoka e McKinsey (2001, p. 13), de plano de negócios.

Figura 7: Planejamento Estratégico para OTS



Fonte: Baseado em Bryson e Alston (1996)

4.2. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.2.1. MISSÃO

É a declaração do propósito e do alcance da empresa em termos de produto e de mercado. A missão define o papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e existir. A missão da organização é definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer um simples produto ou serviço. A missão está associada com o negócio da organização. Como lembra Drucker, a pergunta sobre qual é o negócio da organização é tão raramente feita – pelo menos de maneira clara e direta – e tão raramente os executivos dedicam um estudo e reflexão adequados sobre o assunto, que talvez seja esta a mais importante causa do fracasso dos negócios. A missão constitui uma maneira de traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização. Em geral, a missão está alinhada com os seguintes aspectos:

- ✓ Qual é a razão de ser da organização?

- ✓ Qual é o papel da organização na sociedade?
- ✓ Qual é a natureza do negócio da organização?
- ✓ Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro?

Todas as organizações fazem alguma coisa. Muitas delas fazem a mesma coisa, embora essa mesma coisa possa ser diversa para cada caso. O importante é personalizar a organização e seus produtos/serviços. Para que eles não sejam apenas commodities no mercado. Cada organização precisa descrever suas competências essenciais que são muito mais amplas do que as de seus produtos/ serviços.

O mundo dos negócios muda e também muda a missão organizacional. A atualização da missão se faz pela redefinição do negócio. A declaração de missão requer uma releitura de acordo com as novas exigências do contexto. Muitas organizações revêem sua missão e ampliam sua condição de atuar sobre aquele contexto. O que fundamenta a declaração de missão é o processo de satisfação dos parceiros mais do que do processo produtivo da organização. Isso permite que a organização amplie o escopo de suas operações e mantenha sua sustentabilidade. O negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente e não como um processo de produção de mercadorias. Produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de parceiros são eternos.

4.2.2. VISÃO

A visão organizacional ou visão de negócio, refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. A visão é fortemente inspiradora e explica por que diariamente as pessoas dedicam a maior parte de seu tempo para o sucesso de sua organização. Quanto mais a visão de negócio está alinhada aos interesses dos parceiros, tanto mais ela pode atender a seus propósitos.

Para Chiavenato (2004, p.37-38) visão organizacional precisa ser inspiradora e isso depende de:

- a) Esclarecer a todos os *stakeholders* a direção do negócio: É preciso comunicar um senso de direção. É o aspecto visionário da questão, ou seja, o quadro futuro que a organização pretende alcançar dentro de uma perspectiva de prazo que ofereça o tempo para se chegar lá e conseguir os resultados desejados. Esse senso de direção é necessário para que a organização desenvolva seus recursos da maneira mais produtiva. A visão deve ser suficientemente

elevada e genérica pra contemplar a todos os stakeholders sem destacar nenhum grupo de interesse.

b) Descrever uma condição futura: A visão proporciona um futuro ideal da organização e representa o ápice de seu desenvolvimento em um dado período. Essa condição futura é o ponto onde a organização quer chegar. Para chegar lá, ela precisa contar com a contribuição de todos os seus stakeholders. A organização é um sistema que congrega vários grupos de Stakeholders com os quais estabelece suas relações. Stakeholders são as pessoas e grupos capazes de influenciar os seres influenciados pelos resultados alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desempenho da empresa. São os públicos que tem algum interesse na empresa, ou seja, pessoas ou organizações que participam direta ou indiretamente do sucesso do negocio. Os *stakeholders* contribuem de alguma forma para o negocio e esperam retornos dessa contribuição. São os acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, agencias reguladoras, sindicatos etc. A organização deve ter idéias claras sobre o que os vários *stakeholders* esperam dela, a fim de atender de modo equilibrado a todos os diferentes interesses envolvidos.

c) Motivar os interessados e envolvidos a tomar as ações necessárias. Devem-se comprometer todos os parceiros do negócio com uma visão comum para que, quando concretizada, todos eles estejam satisfeitos com os resultados. Num contexto de mutação, as pessoas são sempre convocadas para sair de sua zona de conforto e trabalhar em condições duras ao mesmo tempo em que são estimuladas a desenvolver suas capacidades e competências. É a visão de negócios que provoca o entusiasmo e forças para enfrentar sacrifícios com a recompensa da concretização futura de seus anseios.

d) Quando concretizada, todos eles estejam satisfeitos com os resultados. Num contexto de mutação, as pessoas são sempre convocadas para sair de sua zona de conforto e trabalhar em condições duras ao mesmo tempo em que são estimuladas a desenvolver suas capacidades e competências. É a visão de negócios que provoca o entusiasmo e forças para enfrentar sacrifícios com a recompensa da concretização futura de seus anseios.

e) Oferecer o foco: Sem uma visão clara, as pessoas se sentem confusas para tomar suas decisões. Quando a visão está presente no cotidiano da organização, seu efeito é incrível, pois faz com que as pessoas tenham uma base comum o de esforços e coordenação, o que estimula a autonomia, embasa o *empowerment* o trabalho em equipe.

f) Inspirar as pessoas a trabalhar em direção a um estado comum e a um conjunto integrado de objetivos. Inspiração significa proporcionar proposição de valor e motivação

para que as pessoas encontrem um canal voluntário que focalize suas energias, emoções e capital pessoal para a realização da visão. A visão deve tocar as pessoas em diferentes apelos quanto ao senso de realização, de pertencer, compromisso e habilidade de contribuir para alcançar objetivos organizacionais e pessoais.

Figura 8: Os vários grupos de Stakeholders



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

As organizações permitem satisfazer a diferentes tipos de necessidade de indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face de suas limitações individuais. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobreporem suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente em conjunto. A imagem de uma organização consiste na forma pela qual ela é percebida por pessoas individualmente, por grupos organizados na sociedade e pode-se inclusive admitir que determinadas organizações ou empresas tenham uma imagem na comunidade, na sociedade ou na opinião pública de maneira geral. Na verdade, a imagem de uma organização é uma construção mental e se forma, ao longo do tempo, a partir de experiências concretas ou de informações transmitidas por pessoas, grupos e particularmente pelos meios de comunicação. Uma imagem pode estar associada a determinados valores, princípios ou fatores e, portanto, é preciso reconhecer que uma mesma empresa pode ter

várias imagens, dependendo da forma pela qual a contemplamos. Podemos falar da imagem-síntese ou de imagens parciais de uma organização e elas são mais fortes ou expressivas dependendo do conhecimento que os públicos (ou pessoas individualmente) têm desta organização.

4.2.3. VALORES

Valores organizacionais são crenças e atitudes que dão uma personalidade à empresa, definindo uma "ética" para a atuação das pessoas e da Organização como um todo. Negócios mais sustentáveis normalmente estão ancorados em valores como honestidade, transparência, qualidade, valorização das pessoas e da sua qualidade de vida, espírito de equipe, respeito ao cliente e responsabilidade social e ambiental. Valores organizacionais são "princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos" Tamayo & Borges (2001, p. 42)

Tamayo e Borges (2001) relatam que as organizações enfrentam três exigências fundamentais: a necessidade de compatibilizar os interesses individuais e os coletivos, uma vez que a relação entre indivíduo e grupo é inevitável; o estabelecimento de uma estrutura que garanta o alcance das metas e objetivos da organização; e o relacionamento entre a organização e o ambiente físico e social. Os valores organizacionais, ao serem respostas a problemas concretos a partir de soluções bem sucedidas no passado orientam a satisfação dessas necessidades.

De acordo com Mendes e Tamayo (1999, p. 45), os valores "fazem parte de uma dialética de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as instituições que desejam modelar comportamento em função de seus interesses".

Tamayo e Gondim (1996, p. 45) argumentaram que os valores organizacionais possuem três aspectos básicos: (a) cognitivo – "representam respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais"; (b) motivacional – expressam interesses e metas fundamentais; e (c) organização hierárquica – expressam preferências por determinadas condutas, metas ou estratégias em detrimento de outras.

4.2.4. ANÁLISE SWOT

Segundo FARIA, o termo “SWOT” é um acrônimo das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats que significa respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise SWOT é uma ferramenta de gestão bastante difundida no meio empresarial para o estudo do ambiente interno e externo da empresa através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças às quais ela está exposta. Apesar de parecer simples, esse método se mostra bastante eficaz na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de planejamento estratégico. Pode-se dividir a análise SWOT em duas partes: a análise do ambiente interno, onde serão identificados os pontos fortes e os fracos, e a análise do ambiente externo, onde estão as ameaças e as oportunidades. O ambiente interno da empresa é formado pelo conjunto de recursos físicos, humanos e financeiros, entre outros, sobre os quais é possível exercer controle, pois resultam das estratégias definidas pelos gestores. Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, e os pontos fracos que são as deficiências que a empresa apresenta em comparação com os mesmos pontos dos seus concorrentes atuais ou em potencial.

Já o ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da organização, mas que de alguma forma exercem influência sobre ela. Este é um ambiente sobre o qual não há controle, mas que deve ser monitorado continuamente, pois constitui base fundamental para o planejamento estratégico. A análise do ambiente externo é comumente dividida em fatores macro ambientais (questões demográficas, políticas, econômicas, tecnológicas e etc.) e fatores micro ambientais (consumidores, parceiros, fornecedores e etc.) que devem ser constantemente acompanhados, antes e após o delineamento das estratégias da empresa. Desta forma, através deste acompanhamento será possível identificar em tempo hábil as oportunidades e as ameaças que se apresentam, pois considerando que os fatores externos influenciam de forma homogênea todas as empresas que atuam em um mesmo mercado alvo, só aquelas que conseguirem identificar as mudanças e tiverem agilidade para se adaptar é que conseguirão tirar melhor proveito das oportunidades e que menos danos sofrerão com as ameaças. Até o momento, podemos perceber que a gestão estratégica sugere uma transformação na organização, de forma a alavancar seus negócios, trazendo resultados

positivos para todos os envolvidos. Porém, o início desta transformação exige uma análise ambiental, que nada mais é do que verificar as forças e fraquezas no ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Figura 9: Tabela Matriz SWOT

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Adaptado de Porter 2002

CAPÍTULO V— METODOLOGIA

O referido capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. E para tal sinaliza por meio de métodos e técnicas os procedimentos metodológicos da pesquisa, a saber, a abordagem quanti-qualitativa, estudo de caso, o questionário, população e amostra, análise e coleta dos dados adotados, neste processo, servindo como parâmetros para subsidiar o universo da pesquisa.

5.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O progresso da ciência se faz pela quebra dos paradigmas, pela colocação em discussão das teorias e dos métodos, acontecendo assim uma verdadeira revolução. Kuhn²⁶ (1978 apud EWALD, UZIEL, PRESTRELO, 2004, p. 02).

A metodologia fundamenta-se dentro de um conjunto de métodos e técnicas científicas percorrendo a validade do caminho para se chegar ao fim proposto pela pesquisa.

Minayo²⁷ (2007 apud GERHARDT e SILVEIRA 2009, p. 13) define metodologia de forma abrangente e concomitante: (...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específica.

O homem sentiu a necessidade de saber o porquê dos acontecimentos e que, dessa forma, surgiu a ciência LAKATOS; MARCONI²⁸ (2003 apud Rover, 2006 p.9).

Cervo e Bervian²⁹ (2002 apud ROVER, 2006 p.09) afirmam que:

“A ciência é um modo de compreender e analisar o mundo empírico, envolvendo o conjunto de procedimentos e a busca do conhecimento científico através do uso da consciência crítica que levará o pesquisador a distinguir o essencial do superficial e o principal do secundário”.

²⁶ KUHN, T. S. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 1978.

²⁷ MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

²⁸ LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

²⁹ CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

Quando faz referência à ciência, Oliveira³⁰ (2002, apud ROVER, 2006, p.10) afirma que: “Trata-se do estudo, com critérios metodológicos, das relações existentes entre causa e efeito de um fenômeno qualquer no qual o estudioso se propõe a demonstrar a verdade dos fatos e suas aplicações práticas. É uma forma de conhecimento sistemático, dos fenômenos da natureza, dos fenômenos sociais, dos fenômenos biológicos, matemáticos, físicos e químicos, para se chegar a um conjunto de conclusões verdadeiras, lógicas, exatas, demonstráveis por meio da pesquisa e dos testes”.

Método é o conjunto de processos empregados em uma investigação. Nesse sentido, OLIVEIRA (2002, p.58) contribui, afirmando que método é um conjunto de regras ou critérios que servem de referência no processo de busca da explicação ou da elaboração de previsões, em relação a questões ou problemas específicos.

Lakatos e Marconi (2003, p. 85) o definem:

[...] o método é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões de cada cientista. Lakatos e Marconi (2003, p. 85).

No conhecimento científico, o pensar deve ser sistemático, verificando uma hipótese (ou conjunto de hipóteses), atribuindo o rigor na utilização de métodos científicos. Dessa forma, o trabalho científico configura-se na produção elaborada a partir de questões específicas de estudo.

Ao tratar do conhecimento científico, Minayo (1995 apud Michaliszyn; Tomasini, 2006, P.30) comenta que:

O labor científico caminha sempre em duas direções: numa, elabora suas teorias, seus métodos, seus princípios e estabelece seus resultados; noutra, inventa, ratifica seu caminho, abandona certas vias e encaminha-se para certas direções privilegiadas. E ao fazer tal percurso, os investigadores aceitam os critérios da historicidade, da colaboração e, sobretudo, imbuem-se da humildade de quem sabe qualquer conhecimento é aproximado, é construído. Minayo³¹ apud MICHALISZYN; TOMASINI, (2006, P.30).

O conhecimento científico é produzido pela investigação científica, através de seus

³⁰ OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 320 p

³¹ MINAYO, M. C. Pesquisa Social: Teoria ,método e criatividade. 4ª Ed. Petópolis,: Vozes., 1995.

métodos. Resultante do aprimoramento do senso comum, o conhecimento científico tem sua origem nos seus procedimentos de verificação baseados na metodologia científica. É um conhecimento objetivo, metódico, passível de demonstração e comprovação.

Para Fonseca³² (2002 apud Gerhardt e Silveira, 2009). “O método científico permite a elaboração conceitual da realidade que se deseja verdadeira e impessoal, passível de ser submetida a testes de falseabilidade. Contudo, o conhecimento científico apresenta um caráter provisório, uma vez que pode ser continuamente testado, enriquecido e reformulado. Para que tal possa acontecer, deve ser de domínio público”. (Gerhardt e Silveira, 2009, p. 12).

A palavra pesquisa deriva do termo em latim *perquirere*, que significa "procurar com perseverança". E segundo Lakatos e Marconi (2005 et al. 2013.p.5), a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Para Gil, (2002, p. 18), Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Da mesma forma, Cervo; Bervian e Da Silva (2007, p. 57) afirmam que a pesquisa:

[...] parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução. Os três elementos – dúvida/problema, método científico e resposta/solução – são imprescindíveis, uma vez que a solução poderá ocorrer somente quando algum problema levantado tenha sido trabalhado com instrumentos científicos e procedimentos adequados. (CERVO; BERVIAN E DA SILVA, 2007)

Para COHEN; MANION; MORRISON 2000. P.3):

“A pesquisa é mais bem conceituada como processo de se chegar a soluções confiáveis para os problemas através da coleta sistemática e planejada, análise e interpretação dos dados. É a ferramenta mais importante para o avanço do conhecimento, para promover o progresso e para permitir que o homem realize suas metas e para resolver seus conflitos”.

³² FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

Minayo³³ (2011) citado por (Prodanov e Freitas, 2013, p.43), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como:

[...] atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo, portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação.

5.2. ABORDAGEM QUANTITATIVA E QUALITATIVA

A abordagem de pesquisa adotada no presente estudo é a quanti-qualitativa, por estarem diretamente relacionadas aos objetivos propostos da pesquisa.

Na abordagem quantitativa, seguindo ensinamentos de Richardson (1989), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Richardson³⁴ (1989) citado por DALFOVO et al 2008,p.7)

Nesse tipo de abordagem, os pesquisadores buscam exprimir as relações de dependência funcional entre variáveis para tratar de como dos fenômenos. Eles procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos. Seus dados são métricos (medidas, comparação/padrão/metro) e as abordagens são experimental, hipotético-dedutiva.

Segundo Malhotra (2005): “A pesquisa quantitativa tem por objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras. A amostra é grande, a coleta de dados estruturada e a análise seguem o rigor estatístico.” (MALHOTRA, 2005, P. 114)

O estudo de campo quantitativo guia-se por um modelo de pesquisa onde o pesquisador parte de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e situações que quer estudar. Uma lista de conseqüências é então deduzida das hipóteses.

A coleta de dados enfatizará números (ou informações conversíveis em números) que permitam verificar a ocorrência ou não das conseqüências, e daí então a aceitação (ainda que provisória) ou não das hipóteses.

Ainda para Malhotra (2005, p. 115), o objetivo da pesquisa qualitativa é a obtenção da

³³ MINAYO, M. C. de S. (Org.). et al. Pesquisa social: Teoria, método e criatividade. 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

³⁴ RICHARDSON, R.J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

compreensão qualitativa do problema. A mostra é tomada por um número pequeno de casos. A coleta dos dados não é estruturada e sua análise não é estatística.

De acordo com Minayo (2001, p.22), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001).

Conforme Moreira³⁵ (2002 apud Oliveira 2008 p.14) a pesquisa qualitativa inclui: A interpretação como foco. Nesse sentido, há um interesse em interpretar a situação em estudo sob o olhar dos próprios participantes; A subjetividade é enfatizada. Assim, o foco de interesse é a perspectiva dos informantes; A flexibilidade na conduta do estudo. Não há uma definição a priori das situações; O interesse é no processo e não no resultado. Segue-se uma orientação que objetiva entender a situação em análise; O contexto como intimamente ligado ao comportamento das pessoas na formação da experiência; e O reconhecimento de que há uma influência da pesquisa sobre a situação, admitindo-se que o pesquisador também sofre influência da situação de pesquisa.

O principal interesse dos pesquisadores qualitativos é na tipificação da variedade de representações das pessoas no seu mundo vivencial. As maneiras como as pessoas se relacionam com os objetos no seu mundo vivencial, sua relação sujeito-objeto, é observado através de conceitos tais como opiniões, atitudes, sentimentos, explicações, estereótipos, crenças, identidades, ideologias, discurso, cosmo visões, hábitos e práticas. Esta é a segunda dimensão, ou dimensão vertical de nosso esquema (...). As representações são relações sujeito-objeto particulares, ligadas a um meio social. “O pesquisador qualitativo quer entender diferentes ambientes sociais no espaço social, tipificando estratos sociais e funções, ou combinações deles, juntamente com representações específicas” (BAUER; GASKELL, 2002, p. 57).

5.3. ESTUDO DE CASO

A pesquisa constitui-se em um estudo de caso, apresentando-se como o mais apropriado devido ao seu caráter de profundidade e detalhamento, além de envolver um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo

³⁵ MOREIRA, D. A. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. p.103-115.

e detalhado conhecimento (MINAYO, 2007; LAKATOS et al, 1986). E permitindo uma investigação das características significantes do processo de gestão na associação dos renais crônicos e transplantados do Pará, como também se buscou descrever e analisar as particularidades e a complexidade deste processo em uma Organização Não Governamental.

Nesse sentido, GIL (2008, P. 57), salienta que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento e pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Além da importância do estudo de caso para compreender os fenômenos sociais complexos, Yin, (2005, P.20) observa que ele: “Permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas e a maturação de alguns setores”. Ainda para o mesmo autor, o estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real.

De forma sintética, o autor apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso:

“para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “surveys” ou pelas estratégias experimentais; para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e para explorar aquelas situações em que as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos”. Yin (2005, P. 21).

Desse modo o estudo de caso representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré- especificados.

5.4. QUESTIONÁRIO

Nesta pesquisa, utilizou-se o questionário para a obtenção de um número maior de

respostas e para facilitar a comparação dos dados encontrados e, por se tratar de um instrumento para recolher informação.

Marconi e Lakatos³⁶ (2003) citado por BARROSO (2012, p.1), definem questionário como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

A aplicação de um questionário permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos. Deste modo é importante ter em conta o que se quer e como se vai avaliar, devendo haver rigor na seleção do tipo de questionário a aplicar de modo a aumentar a credibilidade do mesmo.

Young e Lundberg, fizeram uma série de recomendações úteis à construção de um questionário. Entre elas destacam-se: O questionário deverá ser construído em blocos temáticos obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas; A redação das perguntas deverá ser feita em linguagem compreensível ao informante. A linguagem deverá ser acessível ao entendimento da média da população estudada. A formulação das perguntas deverá evitar a possibilidade de interpretação dúbia, sugerir ou induzir a resposta; Cada pergunta deverá focar apenas uma questão para ser analisada pelo informante; O questionário deverá conter apenas as perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Devem ser evitadas perguntas que, de antemão, já se sabe que não serão respondidas com honestidade. (SILVA, 2001, P. 34).

5.5. POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Malhotra³⁷ (2006 et al 2012, p. 08) a população corresponde ao agregado, ou a soma, de todos os elementos que compartilham algumas características comuns de características de interesse para o problema sob investigação.

O universo da pesquisa considerado neste estudo são os sujeitos (gestores e associados), da associação dos renais crônicos e transplantados do Pará, situado no município de Belém no estado do Pará.

³⁶ MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

³⁷ MALHOTRA, Naresch K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

A população deste estudo é constituída por 3200 associados que de uma amostra de 40 sujeitos, apenas, 28 fizeram parte pesquisa, possuindo um tempo mínimo de seis meses como associado da associação dos renais crônicos e transplantados do Pará. E do total de 06 componentes da diretoria, somente, 05 participarão da pesquisa com um tempo mínimo de dois anos como gestores da associação dos renais crônicos e transplantados do Pará.

A amostra é conceituada, por Aaker, Kumar e Day³⁸ (2004) citado por (et al 2009, p. 06) “como um conjunto de sujeitos que possuem algumas características comuns em relação ao problema de pesquisa”. A finalidade é conseguir realizar um censo, que é respondida “se todos os respondentes em uma população forem contatados para fornecer a informação”. A amostra apresentada neste estudo é composta pelos questionários já respondidos e recebidos sujeitos da pesquisa e foram respondidos com a presença de um pesquisador.

Na visão de Malhotra³⁹ (2006 et al 2012, p. 08), amostra “é definida como um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo”.

Raciocínio semelhante é o de Motta (2002), pois “uma amostra é um subconjunto disponível e representativo do conjunto maior denominado população”, ele admite, ainda, que trabalhar com amostras gera muitas vantagens: Redução de custos, já que pesquisar apenas parte da população tem custos menores do que pesquisar toda a população; Maior rapidez, porque gasta-se menos tempo para coletar e processar os dados de uma amostra do que da população total; Maior precisão, pois quanto menor o número de dados, menores são as chances de erros, permitindo uma supervisão mais rigorosa e Maior profundidade no tratamento da informação, já que grupos menores possibilitam aumento da quantidade de dados obtido de cada membro.

Utilizou-se neste estudo a técnica de amostragem probabilística em que a seleção dos associados deu-se de forma aleatória, garantindo igual probabilidade de todos participarem da amostra (TRIOLA, 1999). A amostra foi estratificada, visando garantir um número proporcional de associados. Para tanto, foi considerado um erro amostral de 5%, um grau de confiança de 95% e uma proporção de 50%. Para calcular o tamanho da amostra foi utilizada a fórmula para população finita, já que o número total de associados era de 3200. O total da amostra calculada para este estudo foi de 40 sujeitos, onde 28 participaram do estudo.

³⁸ AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2004.

³⁹ MALHOTRA, N. K. ,Introdução a Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

5.6. ANÁLISE E COLETA DOS DADOS

Segundo Lakatos & Marconi (2000, P. 107), as técnicas de coleta de dados “são um conjunto de preceitos ou processos que se serve uma ciência; são, também, as habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”. Correspondem, portanto, à parte prática do conteúdo coletado e observado.

Para o levantamento de informações sobre a gestão na associação dos renais Crônicos e Transplantados do Pará – ARCT/PA foram aplicados dois questionários estruturados junto aos gestores e associados. Os questionários foram aplicados no âmbito do projeto de pesquisa “O processo de gestão no terceiro setor: O caso da associação dos renais crônicos e transplantados do Pará – ARCT/PA”.

Os questionários foram elaborados com questões referentes à caracterização demográfica dos sujeitos com destaque para sexo, idade, escolaridade, tempo de associado e a avaliação dos aspectos relacionados ao processo de gestão na associação.

A participação dos sujeitos nesta pesquisa aconteceu mediante a realização de uma entrevista semi estruturada individual, a qual foi guiada por um roteiro, previamente elaborado.

Para Yin (2010, P. 133):

“[...] a natureza da entrevista é muito mais aberta, e o entrevistado pode não cooperar integralmente ao responder as questões”. Nesta perspectiva, tem-se o roteiro da entrevista semi estruturada, de modo que por meio dele é possível “[...] orientar uma ‘conversa com finalidade’ que é a entrevista [...] deve ser o facilitador de abertura, ampliação e de aprofundamento da comunicação”

Com relação ao preenchimento dos questionários foi utilizado o espaço do horário de funcionamento da ARCTPA, no período diurno (8h às 13h), a cada chegada do associado para ser atendido e os demais gestores que os receberam também, fizeram-no em outra ocasião. As entrevistas foram realizadas na sede da ARCT-PA de acordo com a disponibilidade dos sujeitos, estando assim em consonância com as orientações de Yin (2010, P. 133), quando refere que ao entrevistar pessoas-chaves o pesquisador deve se adaptar ao horário e disponibilidade do entrevistado e não impor os seus horários.

Neste contexto, das entrevistas com os gestores da ARCT-PA, orientadas pelo roteiro (Apêndice 1), buscou-se analisar como estes avaliam as suas atuações, quais foram os pontos fortes e aqueles fracos no processo de gestão vivenciados por estes, bem como a evolução do processo de gestão neste referido ano.

As entrevistas com os associados da ARCT-PA, por sua vez, foram igualmente orientadas por um roteiro (Apêndice 2) e buscou-se explicitar o processo de gestão, por fim, a evolução do processo de gestão como um todo, de acordo com a avaliação daqueles sujeitos.

Adotaram-se como critério de exclusão da amostra os associados que demonstraram o desejo de não participar da pesquisa; aqueles que não assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); os sujeitos com idade abaixo de 20 anos que não se encontravam dentro da faixa etária determinada para o estudo e os associados com menos de seis meses como associado.

Uma vez coletada toda a informação necessária a análise de dados se deu de forma a buscar identificar evidências acerca da existência do processo de gestão na ARCT-PA por meio de seus gestores e dos seus associados. Mediante o número extenso de informações e respostas obtido procuramos desenvolver uma forma de análise que ajudasse a compreender o problema investigado permitindo estabelecer relações entre o referencial teórico e o material empírico, de maneira a interpretá-lo com mais consistência. Inicialmente, adotamos a organização do material a ser examinado, estabelecemos contato com a temática, fazendo uma leitura geral dos questionários e conseqüentemente de seus resultados.

Dessa forma, agrupamos os questionários e suas devidas respostas e traçamos o perfil de identificação dos sujeitos. Para tanto, os questionários foram agrupados pela junção das respostas de cada questão de todos os associados e dos gestores.

CAPÍTULO VI - O CASO DA ASSOCIAÇÃO DOS RENAIS CRÔNICOS E TRANSPLANTADOS DO PARÁ

Este capítulo expõe a associação dos renais crônicos e transplantados do Pará estudada nesta dissertação. A descrição dessa instituição é feita através de um breve relato, procurando-se destacar a origem da organização, ou seja, histórico e processo administrativo, sua missão, suas principais atividades com ênfase para seus projetos realizados e prêmios recebidos.

6.1. HISTÓRICO E PROCESSO ADMINISTRATIVO

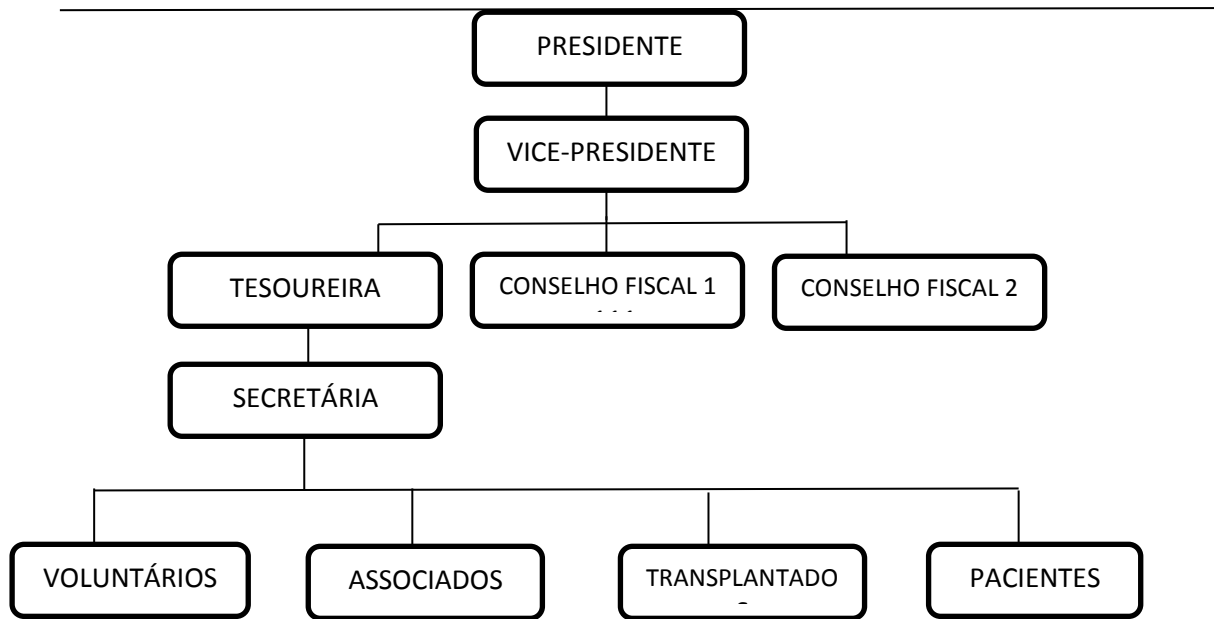
A associação dos Renais Crônicos e Transplantados do Pará (ARCT-PA) foi fundada em 1999 por pacientes e familiares de renais Crônicos e transplantados. É gerida por uma diretoria que é composta por um presidente, um vice- presidente, um secretário, um tesoureiro e dois conselheiros fiscais. Todos os membros da diretoria são compostas por pacientes, transplantados e familiares de associados. Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos voltados para a qualidade de vida dos pacientes renais, transplantados e familiares.

A associação dos renais, conta atualmente com 34000 associados. Estes associados são oriundos do interior do estado do Pará, da própria capital de Belém e de outros Estados, e que fazem tratamento dialítico em clínicas particulares e pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

A formação da Associação foi uma resposta à fragilidade do atendimento da saúde pública levando os pacientes a lutarem em favor da qualidade do tratamento e de elementos necessários à garantia da sua vida e na busca por direitos como aposentadoria, isenção de passagens em transporte coletivo e urbano, e outros.

É de Utilidade Pública Municipal, Lei nº 8.173 de 10/10/2002, e de Utilidade Pública Estadual, Lei nº 6.735, de 31/03/05, que tem como objetivo divulgar e esclarecer a opinião pública através dos meios de comunicação, os aspectos que envolvem a problemática dos portadores de Insuficiência, além de colaborar com instituições médicas ou similares que direta ou indiretamente se relacione com o renal crônico, no sentido de equacionar e sugerir soluções para os problemas enfrentados pelos seus associados.

Quadro 1: Organograma da ARCT-PA



Fonte: Elaboração a própria Autora, a partir da ARCTPA.

6.2. MISSÃO

A missão da ARCT-PA é promover a melhoria contínua da qualidade de vida dos pacientes renais crônicos e transplantados, através de ações positivas sobre suas condições sócio-econômicas, profissionais, psicológicas e de saúde, demonstrando que das limitações impostas pelo tratamento, pode-se levar uma vida feliz.

Os Pacientes renais e seus familiares têm seu trabalho desenvolvido pela associação uma lida diuturna pela garantia do direito à saúde resultante da força de um grupo social.

Foram identificados os seguintes propósitos no trabalho da associação:

- ✓ Garantir a assistência médico- hospitalar aos pacientes renais e transplantados;
- ✓ Colaborar para a melhoria da qualidade do tratamento dialítico;
- ✓ Esclarecer a sociedade a sociedade sobre a insuficiência renal crônica (IRC): sua prevenção e tratamento;
- ✓ Buscar parcerias junto a órgãos públicos e entidades privadas, visando à oferta de serviços na área de assistência social, jurídica, nutrição, psicológica, odontologia, cardiologia, psiquiatria, nefrologia, neurologia e outras especialidades que surgem a partir da demanda e da necessidade clínica dos associados;
- ✓ Promover inclusão social e socialização dos pacientes renais e seus familiares por meio

de atividades lúdicas, lazer e eventos culturais;

✓ Desenvolver projetos sociais para associados e familiares, na perspectiva de geração de renda;

O renal crônico fica preso à máquina de hemodiálise precisando de quatro horas de sessão de diálise três vezes por semana sofrendo inúmeras intercorrências cardíacas, pulmonares e psicológicas requisitando uma atenção especial.

Na associação, os trabalhos são voltados para atender seus associados dentro de um amplo leque de ações (sócio – cultural; biopsico - social; assistência jurídica). Os recursos são obtidos por convênios com empresas adeptas de programas de responsabilidade social e governos federal e estadual e são destinados ao pagamento de dos profissionais contratados para desenvolverem atividades restritas as suas áreas de conhecimento.

A associação organiza eventos (bingos, festivais) para arrecadação de recursos financeiros com a finalidade de cobrir as despesas infraestruturais (condomínios, luz, telefone, secretária) essenciais para o seu funcionamento. Ações da ARCT-PA.

✓ Desenvolvimento de Projetos Sociais e Biopsicossocial aos seus associados e familiares;

- ✓ Participação em campanhas de Doação de Órgãos e Tecidos no Estado;
- ✓ Parceria com a rede de serviços intersetoriais;
- ✓ Atendimento e visita domiciliar e em casas de apoio ao paciente/familiar;
- ✓ Acompanhamento psicossocial no centro de hemodiálise;
- ✓ Visita hospitalar ao paciente/familiar;
- ✓ Atividades educativas e trabalho de grupo;
- ✓ Serviço jurídico;
- ✓ Realizações de oficinas educativas e reflexivas;
- ✓ Realização anual dos eventos: Encontro Norte de Transplantes; e Transplantados e Encontro de Terapia Renal;
- ✓ Parceria com serviços Odontológicos;
- ✓ Atividades de lazer e socialização;
- ✓ Articulações intersetoriais;
- ✓ Palestras multidisciplinares para os associados e a comunidade em geral.

A associação conta com o trabalho voluntário de seus associados e familiares. O trabalho voluntário é realizado pelos pacientes renais, transplantados e familiares que constituem a diretoria responsável pelas deliberações, captação e recursos e coordenação dos

projetos voltados para atendimento domiciliar continuado dos profissionais da Psicologia destinados à escuta dos pacientes, cestas de alimentos e remédios, assessoria jurídica e geração de renda.

A associação e seus voluntários são beneficiados com os recursos oriundos da responsabilidade social. Do jogo de marketing sobrevivem e fomentam dignidade aos seus associados e o capital se legitima como beneficiário desta dignidade.

A Associação dos renais é parte dos incluídos pela força de seus associados em luta pela efetivação dos seus direitos, mesmo não conseguindo efetivar todas as condições necessárias para a dignidade de seus membros, e, presa no bojo das relações capitalistas, mostra a solidariedade e a alteridade como um caminho para a sociedade.

6.3. PRÊMIOS RECEBIDOS

É na força voluntária do grupo que essa organização social seja merecedora de prêmios, na demonstração que é da sociedade civil dos voluntários emana o novo contexto de seguridade de direitos universais como, no caso específico, a saúde com dignidade.

Os prêmios recebidos são eles:

- ✓ Prêmio de Direitos Humanos da OAB/PARÁ – 2005.
- ✓ Medalha da Solidariedade Outorgada pela Assembleia Legislativa do Estado do Pará – 2003.
- ✓ Top Social 2002 – ADVB – Pará.
- ✓ FENEAD 2000 - Federação Nacional dos Estudantes de Administração.
- ✓ Programa Capacitação Solidária 2000.
- ✓ Menção Honrosa: 9ª Conferência Municipal de saúde nos 400 anos do Sistema Único de Saúde – SUS. 2014.

6.4. PROJETOS SOCIAIS REALIZADOS

6.4.1. PROJETO MOSAICO

A melhoria de qualidade de vida passa por renovação de valores culturais. Dessa maneira, é necessária uma nova fórmula pedagógica que atenda aos aspectos econômicos e também aos sociais de educação. Cabe ressaltar que a escolha do Projeto Mosaico: Arte,

Trabalho e Cidadania, atende aos interesses do mercado local de trabalho, onde o contato com profissionais de engenharia e arquitetura e também de artistas e decoradores, mostrou a necessidade de fortalecimento desse mercado que possui uma deficiente oferta de artesãos. O objetivo do projeto é capacitar jovens para criar novas possibilidades de geração de renda para as famílias de baixa renda envolvidas no projeto, despertando os valores sócio-culturais para melhor participação social, sensibilizando os participantes para desenvolver ações comunitárias. O público alvo do Projeto Mosaico são filhos de pacientes renais crônicos e familiares de baixa renda que no período de cinco anos o projeto beneficiou, aproximadamente, 108 jovens.

6.4.2. PROJETO BIOPSIKOSSOCIAL

Os impactos sobre a vida do portador de Insuficiência Renal Crônica (IRC) e Transplantado são de ordem psicológica, social, profissional e financeira, sofrendo também privações alimentares e afetivas. Por isso, necessita de uma equipe multiprofissional além do apoio familiar. O projeto “Saúde e Cidadania: O Acompanhamento Biopsicossocial Continuado ao Renal Crônico e Sua Família” é um Convênio firmado entre a Associação e a Secretaria Executiva de Saúde Pública/SESPA e em cinco anos já beneficiou 6.873 pacientes e seus familiares. A implementação do Projeto Psicossocial concretiza um dos objetivos da Associação dos Renais Crônicos e Transplantados do Pará (ARCT-PA), em conformidade com o Artigo 2º de seu Estatuto Social, que assegura promover a ampliação e a melhoria dos serviços de apoio psicossocial já existente aos de seus associados e familiares/acompanhantes. O projeto é executado em conjunto com o Serviço de Psicologia e do Social da ARCT-PA.

6.4.3. OFICINAS PSICOSOCIAIS

A implantação de atendimentos e ações educativas e reflexivas multidisciplinares e interdisciplinares aos pacientes renais crônicos e seus familiares é muito importante, uma vez que estes pacientes apresentam especificidades que as diferenciam das outras doenças crônicas. Para fazer um acompanhamento mais próximo dos pacientes, são realizadas Oficinas Psicossociais através de convênio com o Ministério da Saúde. As oficinas são educativas e reflexivas aos pacientes em tratamento dialítico e seus familiares,

proporcionando o conhecimento biopsicossocial dos aspectos relativos a insuficiência renal crônica afim de possibilitar a promoção do resgate da auto- estima e melhoria da qualidade de vida. O projeto é um Convênio firmado entre a Associação e o Ministério da Saúde. As oficinas foram realizadas em 2002/2003 e 2005. Atenderam 3.512 pacientes renais crônicos e transplantados, seus familiares e acompanhantes.

CAPÍTULO VII — APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados os resultados do estudo com a discussão dos mesmos, que se constitui a partir das respostas dos sujeitos participantes da pesquisa. Nesse ponto, as tentativas de interpretação nos remeteram ao referencial teórico, cujo embasamento fez-nos chegar ao significado daquilo que se encontra explicitado pelos envolvidos na pesquisa e revelou suas percepções sobre o processo de gestão no terceiro setor, mas especificamente, na associação dos renais crônicos e transplantados do Pará.

7.1. CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS

Com base no resultado da pesquisa, foi identificada a organização do terceiro setor, a associação dos renais crônicos e transplantados do Pará, localizada na cidade de Belém no estado do Pará. Nesse levantamento foram contabilizados cinco (05) gestores que fazem parte da diretoria da instituição e 28 associados da ARCTPA. A título de ilustração, serão incluídas algumas respostas dadas pelos sujeitos, suas opiniões, alguns relatos e declarações dos mesmos. Com a preocupação de preservar as suas identidades, os sujeitos serão identificados apenas pela letra inicial de seus nomes.

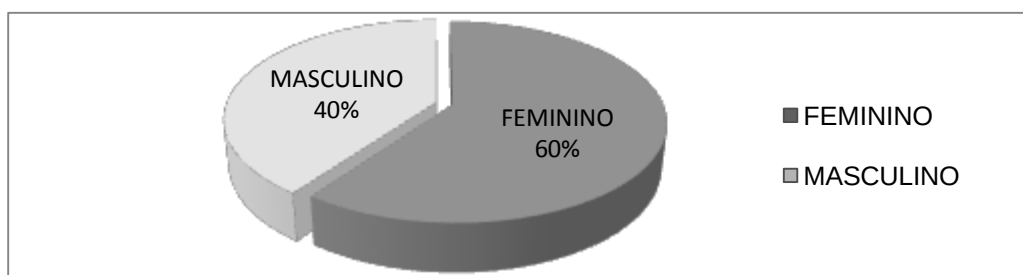
A seguir são apresentados as características da amostra com seus respectivos resultados.

7.2. DADOS DA DIRETORIA E DA ORGANIZAÇÃO

a) SEXO:

Dos cinco 05 sujeitos que fizeram parte da pesquisa, 60% (03) eram do sexo feminino e 40% (02) do sexo masculino, demonstrando, dessa forma, uma maior participação do gênero feminino em relação ao masculino. O gráfico 1 ilustra o resultado.

Gráfico 1: Sexo dos Integrantes da Diretoria e da Organização



Fonte: Dados da Pesquisa

b) FAIXA - ETÁRIA DA AMOSTRA

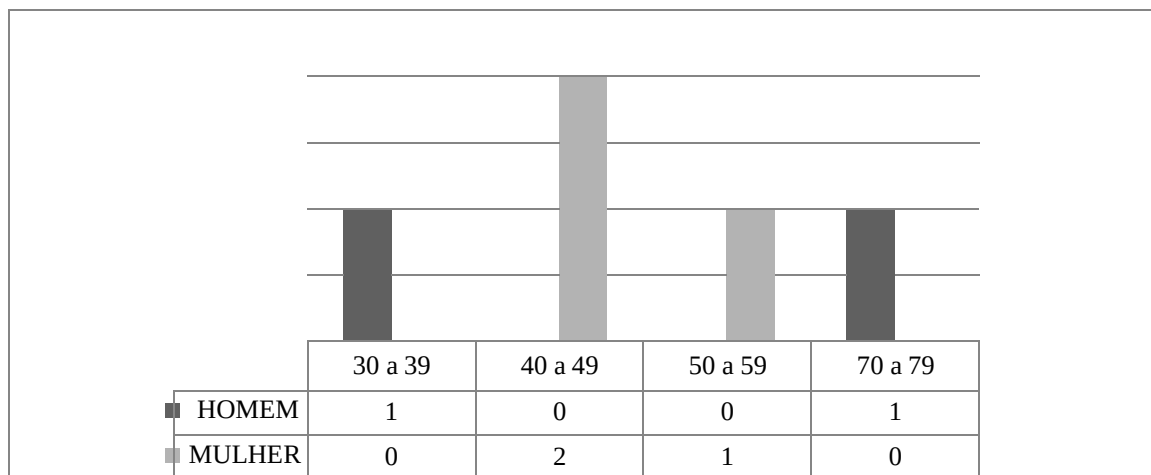
Dos cinco respondentes, a faixa etária variou entre, 30 a 39 anos, dos quais 20% são homens. Quarenta por cento fazem parte da faixa – etária de 40 a 49 anos de idade, sendo este percentual de mulheres. Vinte por cento fazem parte da faixa-etária de 50 a 59 anos, sendo este percentual composto de mulheres. Vinte por cento fazem parte da faixa etária de 70 a 79 anos, sendo este percentual composto de homens, conforme ilustra a tabela e o gráfico abaixo.

Tabela 1: Faixa Etária dos Integrantes da Diretoria

FAIXA ETÁRIA	HOMENS		MULHERES		TOTAL	
	AMOSTRA	%	AMOSTRA	%	AMOSTRA	%
30 A 39	1	20	-	-	1	20
40 A 49	-	-	2	40	2	40
50 59	-	-	1	20	1	20
70 A 79	1	20	-	-	1	20
TOTAL	2	40	3	60	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2: Faixa Etária dos Integrantes da Diretoria



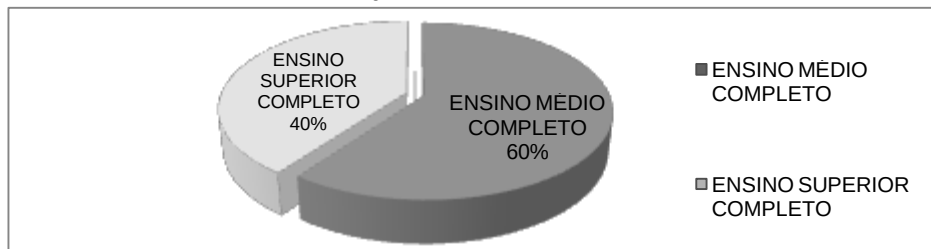
Fonte: Dados da pesquisa

Esse perfil detectado demonstra que a instituição é gerenciada, em sua maioria por mulheres, entre 40 a 49 anos, conforme exposto no gráfico 02.

c) GRAU DE INSTRUÇÃO

A escolaridade predominante no público da amostra foi de 60% sujeitos com ensino médio completo e 40% nível superior completo. O gráfico 03 ilustra a escolaridade do público da amostra.

Gráfico 3: Escolaridade dos sujeitos da diretoria



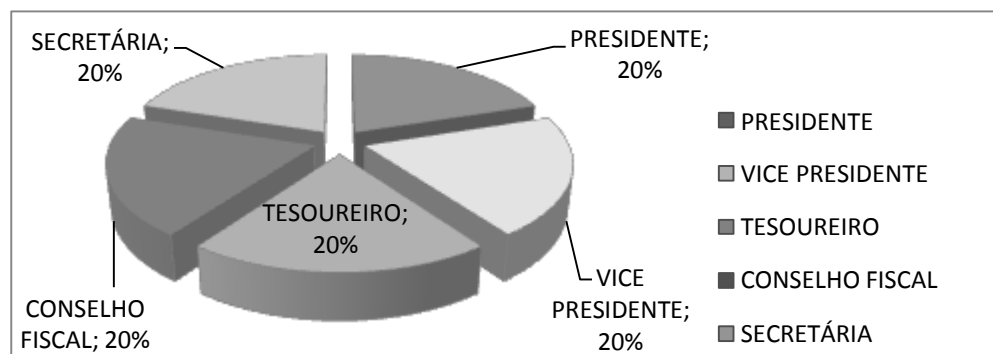
Fonte: dados da pesquisa

Nesse sentido, a elevação do grau de escolaridade dos indivíduos contribui para a melhoria das ações organizacionais e a prestação de serviços melhores para os cidadãos, uma vez que se pressupõe que a elevação dos níveis de escolaridade se relaciona com os níveis de qualificação dos gestores.

d) FUNÇÃO EXERCIDA NA ASSOCIAÇÃO

Do total de respondentes sobre a função exercida na associação, 20% dos respondentes exerce a função de presidente, 20% dos respondentes fazem parte da vice- presidência, 20% dos respondentes atua como tesoureiro, 20% dos respondentes é integrante do conselho fiscal, 20% dos respondentes exerce a função de secretário, de acordo com a ilustração do gráfico 04.

Gráfico 4: Funções exercidas na ARCT-PA



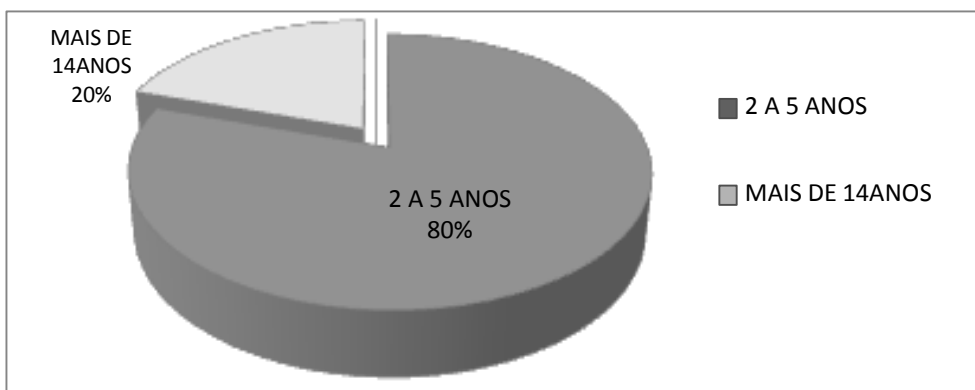
Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, os gestores exercem funções específicas na instituição estudada e desse modo, respeitadas as condições, os pressupostos legais e o estatuto da organização, estabelecem-se as condições em busca de assegurar a perpetuação da entidade através da tomada de decisão de seus gestores.

e) TEMPO DE ATUAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO

Do total de respondentes quanto ao tempo de atuação na associação, 80% dos respondentes possuem de 2 a 5 anos enquanto que 20% possuem mais de 14 anos de atuação na instituição, conforme ilustra o gráfico 05.

Gráfico 5: Tempo de atuação na Associação



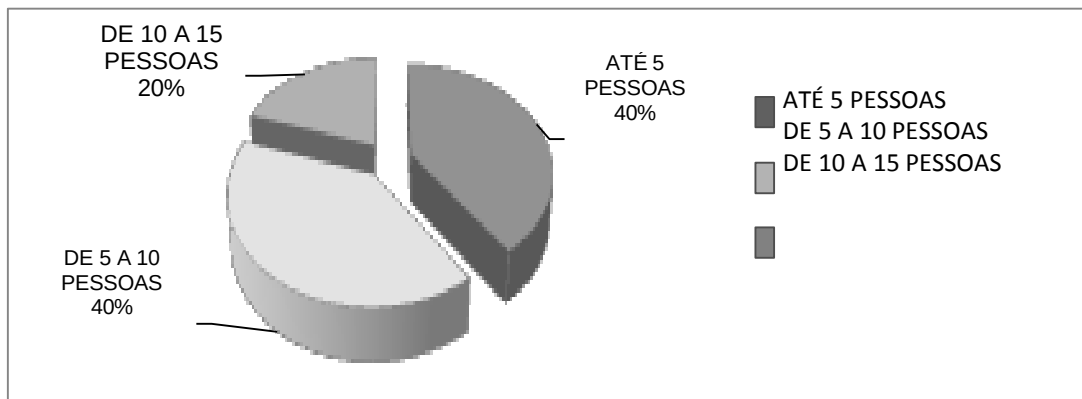
Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse contexto, observa-se, portanto, que a equipe que participou da pesquisa, é composta por pessoas com vivência na organização em que atuam e um tempo de serviço prestado que lhes confere experiência profissional.

f) NÚMERO DE COMPONENTES DO CONSELHO

No conjunto de respostas sobre o número de componentes do conselho, 40% dos respondentes informaram que são até cinco pessoas, 40% dos respondentes informaram que são acima de 05 até 10 pessoas e 20% dos respondentes responderam acima de 10 até 15 pessoas, conforme ilustração do gráfico 06.

Gráfico 6: Número de Componentes do Conselho



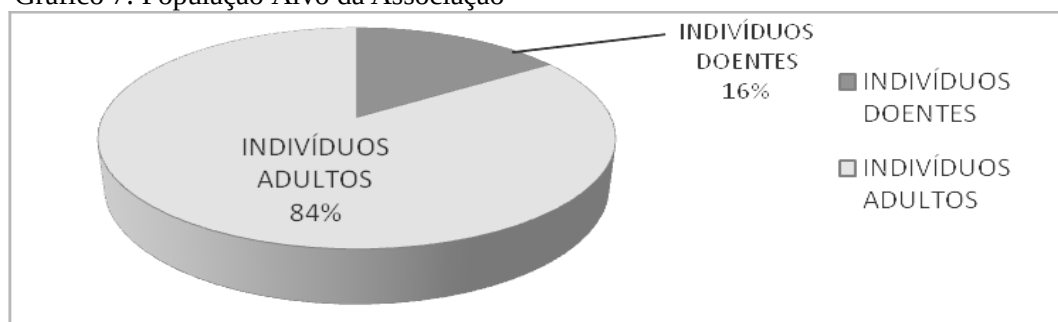
Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse sentido, observa-se, portanto, que os sujeitos que participaram da pesquisa possuem informações deturpadas com relação ao número de conselheiros que na organização estudada equivale a dois. Nesse sentido, a entidade deve agir proativamente em proporcionar os conhecimentos específicos necessários ao conselheiro para o desempenho de sua função, em contrapartida, o conselheiro deve ser proativo na busca das informações relevantes para a formação dos seus juízos e opiniões.

g) PRINCIPAL POPULAÇÃO ALVO DA ASSOCIAÇÃO

Do total de respondentes quanto a principal população- alvo, 60% dos respondentes informaram que são pessoas doentes, 40% dos respondentes informaram que são indivíduos adultos de acordo com o gráfico 07.

Gráfico 7: População Alvo da Associação



Fonte: Dados da Pesquisa

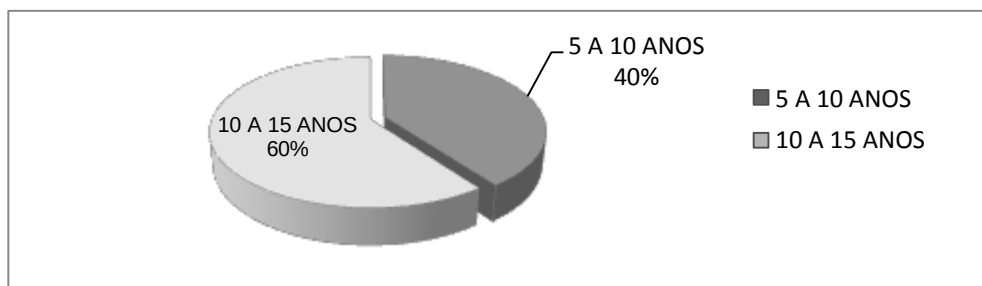
Nessa perspectiva, a grande maioria dos respondentes informou que a instituição tem como principal população alvo os doentes, sinalizando que a organização procura

proporcionar melhor qualidade de vida ao paciente renal crônico.

h) TEMPO DE EXISTÊNCIA DA ASSOCIAÇÃO

Do total de respondentes, quanto o tempo de existência da associação, 60% dos respondentes relatou de 10 até 15 anos e 40% dos respondentes relatou de 5 até 10 anos, de acordo com o que ilustra o gráfico 08.

Gráfico 8: Tempo de Existência da Associação



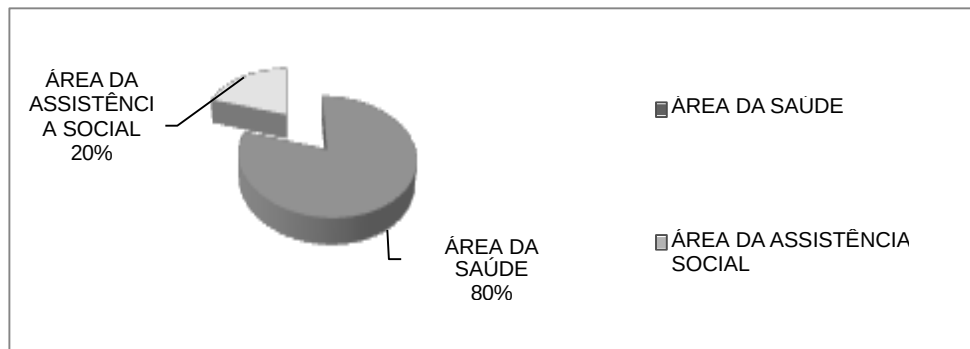
Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, a grande maioria dos respondentes informou que a instituição possui de 10 a 15 anos de existência, evidenciando que o trabalho e a dedicação de gestores que durante o período de 15 anos de existência da associação estiveram lutando por ela, devendo ser reconhecido e valorizado, perpetuando-se através da continuação de seus propósitos que ocorre mediante o apoio ao portador de insuficiência renal crônica.

I) EM QUE ÁREA DE ATIVIDADE A ASSOCIAÇÃO ATUA?

Do total de respondentes, com relação a área de atividade em que a associação atua, 80% dos respondentes informou que é na área da saúde e 20% dos respondentes na área da assistência social, conforme ilustração do gráfico 09.

Gráfico 9: Área de Atividade de Atuação da Associação



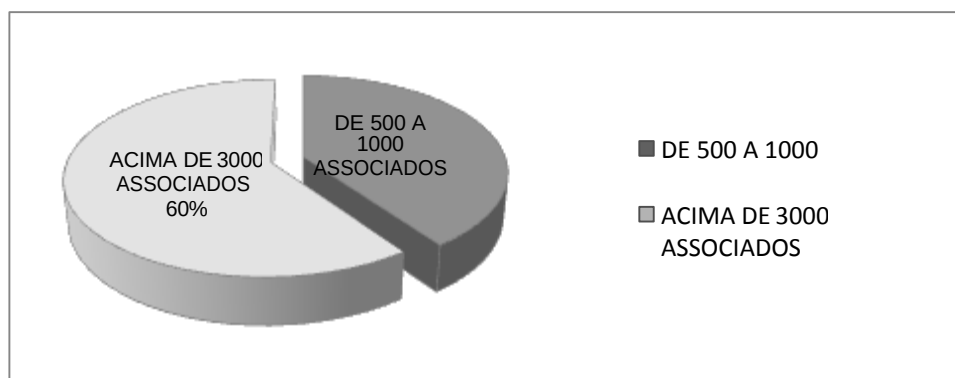
Fonte: Dados da pesquisa

Nesse sentido, a grande maioria dos sujeitos informou com propriedade ter conhecimento sobre a atividade em que a associação atua, evidenciando, que quanto mais conhecedores dos objetivos da instituição maior é a probabilidade de acertos no processo organizacional.

j) NÚMERO DE ASSOCIADOS

Do total de respondentes, com relação ao número de associados que a associação possui 60% dos respondentes disseram que é acima de 3000 associados e 40% dos respondentes informaram que é de 500 até 1000 associados, conforme ilustra o gráfico 10.

Gráfico 10: Número de Associados



Fonte: Dados da pesquisa

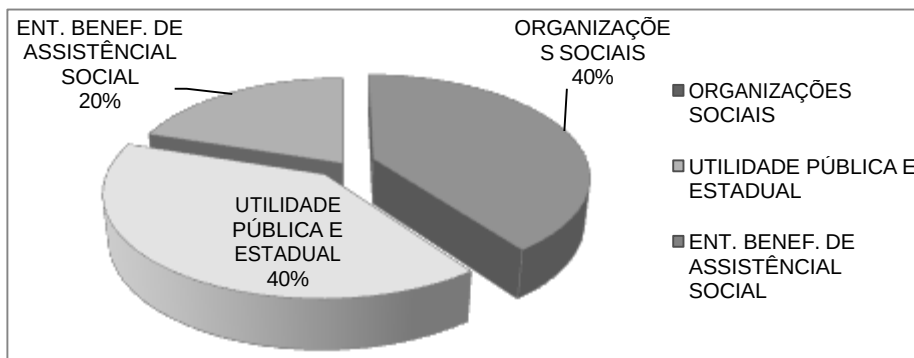
Nessa perspectiva, a grande maioria dos respondentes informou que o número de associados é superior a 3000, sinalizando que há uma grande aceitação do público alvo da instituição, evidenciando que a grande demanda é supostamente o resultado do conjunto de

ações que passam pelo esforço de atendimento ao associado e pelo uso de estratégias assertivas de marketing da instituição estudada.

l) QUALIFICAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

Do total de respostas quanto a qualificação da associação, 40% dos respondentes informa pertencer as Organizações sociais, 40% dos respondentes informam que é de Utilidade Pública Municipal e Estadual e 20% dos respondentes informa possuir Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, de acordo com o gráfico 11.

Gráfico 11: Qualificação da Associação



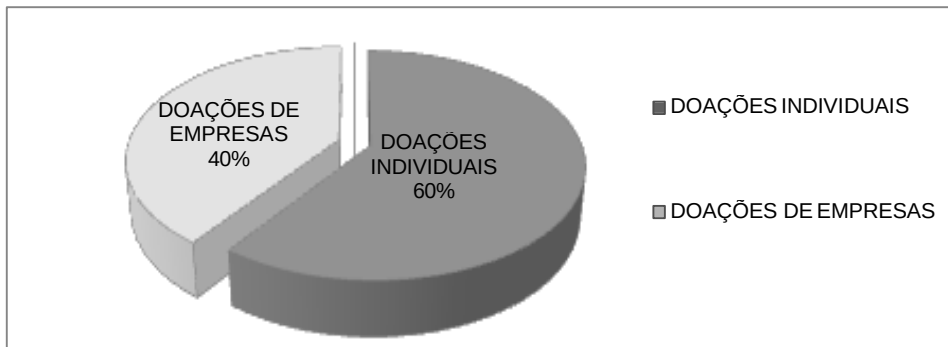
Fonte: Dados da Pesquisa

Nessa perspectiva, uma pequena parcela dos gestores reconhece que a instituição possui o título de Utilidade Pública Municipal e Estadual, em contrapartida, a grande maioria dos gestores desconhece esse título, evidenciando, que a instituição necessita investir na capacitação de gestores para melhoria do desempenho da própria equipe e poder melhorar sua ferramenta de gestão.

m) PRINCIPAL FORMA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Do total de sujeitos sobre a principal forma de captação de recursos, 60% dos sujeitos relataram que são de doações individuais e 40% dos sujeitos informou ser de doações advindas de empresas conforme a ilustração do gráfico 12.

Gráfico12: Captação de Recursos



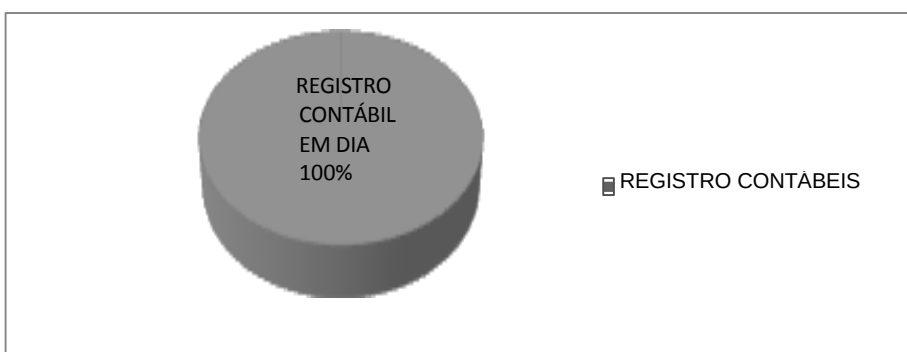
Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse sentido, a grande maioria dos sujeitos informou que a captação de recursos advém de doações individuais, caracterizando que as estratégias de captação de recursos devem ser traçadas de forma a tender a missão da empresa e de acordo com a atividade que a mesma realiza.

n) A ASSOCIAÇÃO ESTÁ COM TODOS OS SEUS REGISTROS CONTÁBEIS CONSTITUÍDOS?

Do total de respondentes quanto aos registros constituídos, 100% informaram que a associação está com todos os seus registros contábeis constituídos, de acordo com o gráfico 13.

Gráfico 13: Registros contábeis



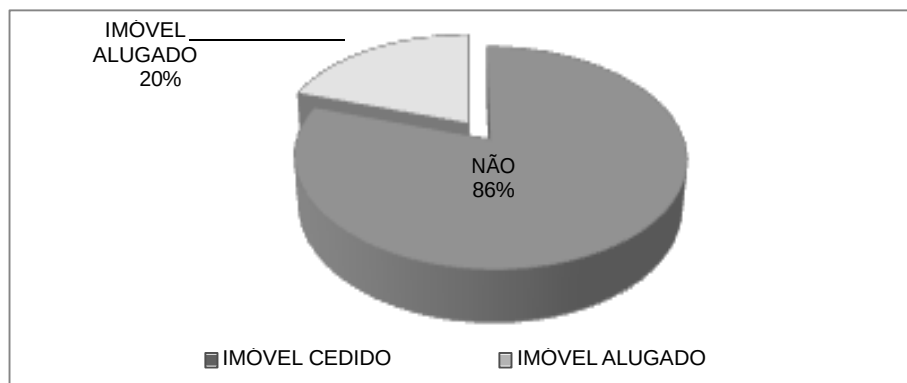
Fonte: Dados da Pesquisa

Nessa perspectiva, evidenciou-se nas respostas dos gestores que a instituição está juridicamente constituída, ou seja, seguindo as premissas do estatuto e em consonância aos Princípios Fundamentais de Contabilidade.

o) SITUAÇÃO DO IMÓVEL

No conjunto de respostas referente á situação do imóvel onde a organização está localizada, 80% dos sujeitos informou que o local onde a instituição está instalada é cedido e 20% dos sujeitos informou que o local onde a instituição está instalada é alugado, como mostra o gráfico 14.

Gráfico 14: Situação do Imóvel



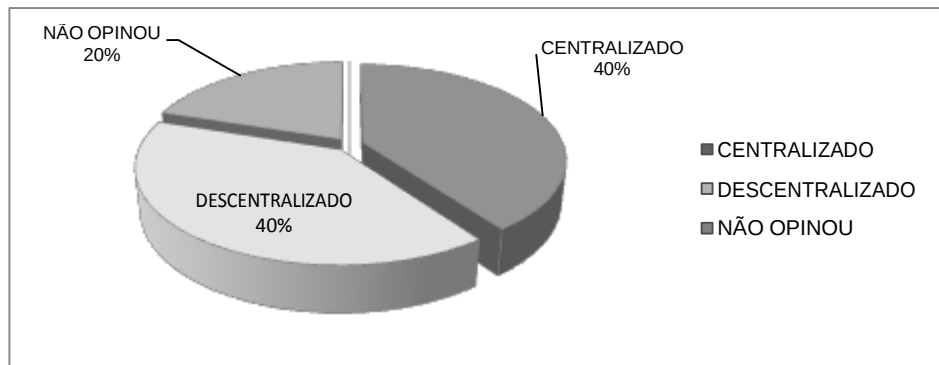
Fonte: Dados da pesquisa

Nesse sentido, a grande maioria dos sujeitos informou que o local onde a instituição está instalada é cedido, correspondendo, nesse caso, que os gestores estão inteirados da atual realidade da organização.

p) COMO VOCÊ CONSIDERA A GESTÃO DA ENTIDADE?

Do total de respondentes quanto ao processo de gestão da organização estudada, 40% dos respondentes informaram ser descentralizada, 40% dos respondentes informaram ser centralizada e 20% dos respondentes não respondeu tal questão, como mostra o gráfico 15.

Gráfico 15: Processo de Gestão



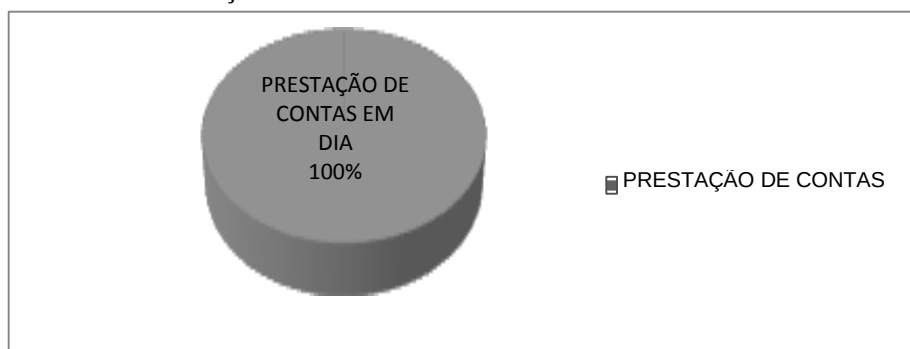
Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, de acordo com os resultados ficou evidenciado não haver um consenso nas respostas nas respostas por parte dos gestores quanto ao tipo de gestão adotado pela organização, todavia se os gestores não se permitirem reexaminar, conceitos e procedimentos operacionais padronizados, a tendência da marca vir a falecer é cada vez mais iminente. O importante é implantar um programa de gestão que defina critérios de participação claros e transparentes pela instituição.

q) A ENTIDADE UTILIZA A PRESTAÇÃO DE CONTAS?

Do total de respondentes sobre a prestação de contas, 100% dos associados informaram que a associação utiliza a prestação de contas, conforme o gráfico 16.

Gráfico 16: Prestação de Contas



Fonte: Dados da pesquisa

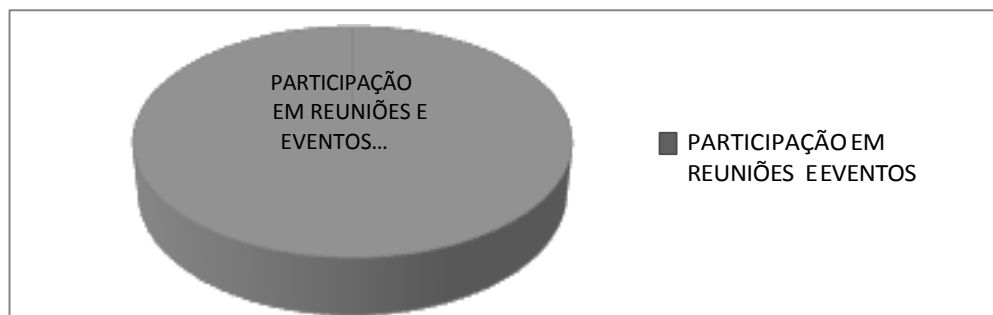
Nesse sentido, todas as respostas afirmativas dos gestores sinalizaram a importância em adotar o processo de prestação de contas, pois, conforme os ensinamentos do Conselho

Federal de Contabilidade, a entidade deve prestar contas internamente perante seu órgão deliberativo e externamente, para o Poder Público, perante os órgãos competentes que assim exigirem.

r) PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES E EVENTOS DA ASSOCIAÇÃO

Do total de respostas quanto a participação em reuniões, assembléias e outros eventos realizados pela associação, 100% dos sujeitos afirmaram sim, que participam das reuniões na organização.

Gráfico 17: Participação em Reuniões e Eventos da Associação



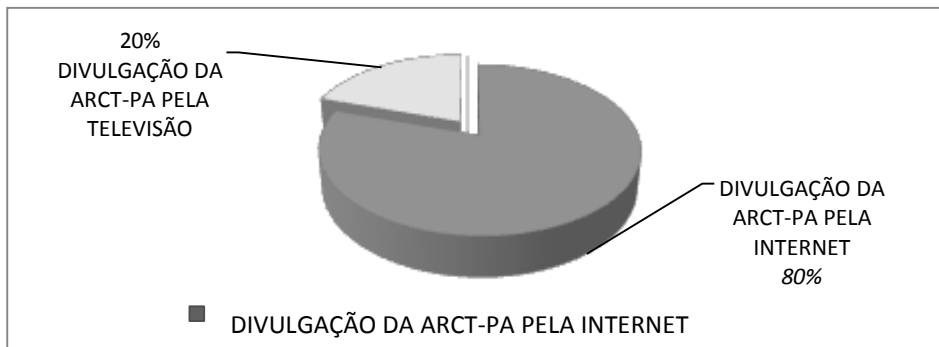
Fonte: Dados da pesquisa

Nesta perspectiva, de acordo com os resultados ficou destacada a participação unânime dos sujeitos em reuniões e eventos, evidenciando, que o grau de interesse dos gestores nos assuntos internos da instituição se transforma em referência para o sucesso organizacional.

s) DIVULGAÇÃO DAS ATIVIDADES E PROMOÇÃO DA IMAGEM

Do total de respondentes quanto a divulgação das atividades e promoção de sua imagem, 80% dos respondentes informou que é feito pela internet, 20% dos respondentes informou que é através da televisão, conforme ilustra o gráfico 18.

Gráfico 18: Divulgação das atividades e promoção da imagem



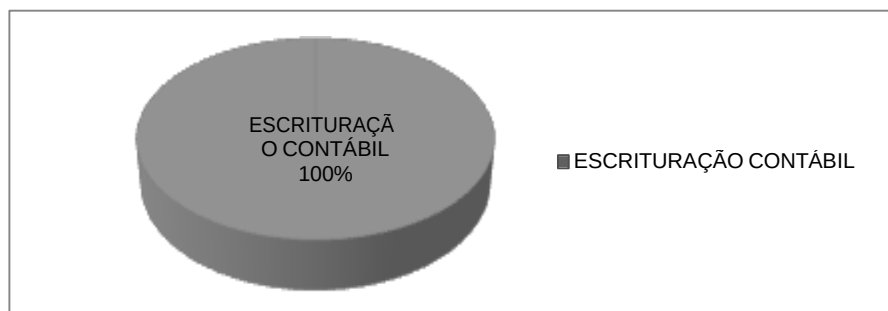
Fonte: Dados da pesquisa

Nesse modo, de acordo com as respostas, a grande maioria dos respondentes informou ser pela internet a divulgação das atividades e promoção da imagem da instituição, evidenciando, dessa forma, ser um dos maiores patrimônios da instituição, o seu nome, a sua marca e também a imagem que projeta diante do seu público.

t) POSSUI ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL DE SUAS TRANSAÇÕES

Do total de sujeitos relacionados a escrituração contábil da instituição, todos os sujeitos, ou seja, 100% relataram que a organização possui escrituração contábil, de acordo com o que está ilustrado no gráfico 19.

Gráfico 19: Escrituração Contábil



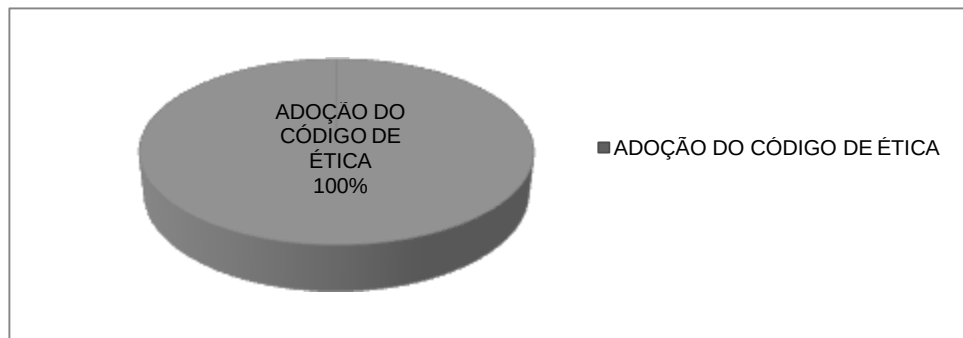
Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, os respondentes, entendem que se faz necessária a manutenção da escrituração contábil, pois através desta é possível que a administração tenha informações necessárias para melhor executar as atividades contidas no objeto social da entidade.

u) ADOÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA

Do total de respondentes, sobre o conhecimento da instituição em adotar um código de ética, todos os sujeitos foram unânimes em suas respostas, ou seja, responderam 100%, para tal afirmativa, conforme o gráfico 20.

Gráfico 20: Adoção de código de ética



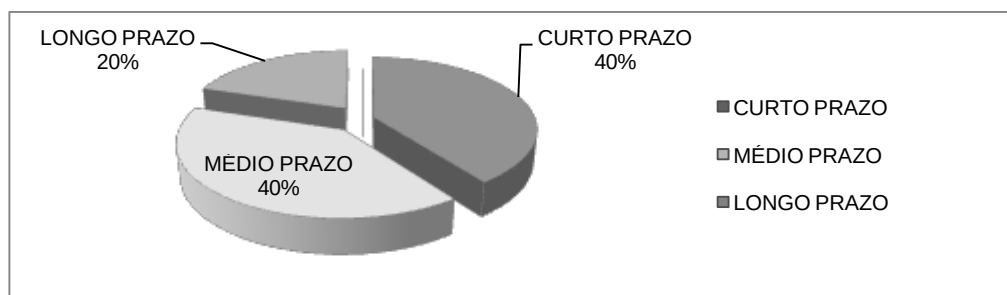
Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse sentido, os respondentes demonstraram de forma cabal ser possuidores de conhecimento da instituição sobre a adoção de código de ética, o que denota que o comportamento ético e organizacional baseia-se em pontos prioritários: na aplicação dos princípios éticos a todos os relacionamentos que a organização mantém e na formação da consciência ética e social dos colaboradores, perante seus parceiros e seu público alvo.

v) AS AÇÕES SÃO PLANEJADAS

Do total de sujeitos quanto ao aspecto das ações planejadas pela associação, 40% dos sujeitos informou ser em pequeno prazo, 40% dos sujeitos informou ser em médio prazo e 20% dos sujeitos informou ser em longo prazo, conforme o gráfico 21.

Gráfico 21: Planejamento das Ações



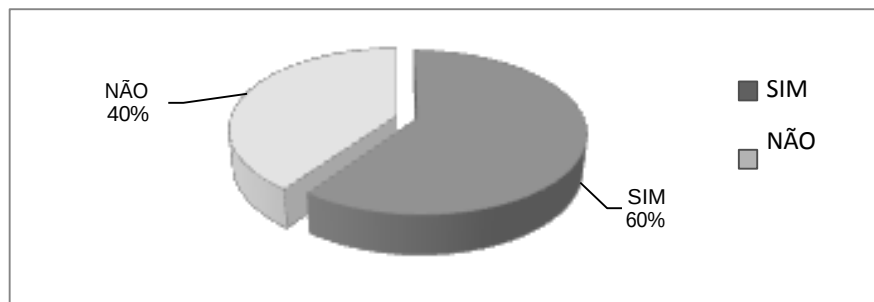
Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, os sujeitos foram análogos em suas respostas, quanto ao processo de planejamento das ações, evidenciando, que o planejamento é, antes de tudo, um instrumento político que vincula e concretiza as decisões de uma organização, tornando-se, dessa maneira, importante por parte dos gestores, compartilharem um método de planejamento que possa agregar valor a instituição.

x) VALORES, VISÃO E MISSÃO

Do total de sujeitos quanto a instituição possuir, valores, visão e missão bem definidos, 60% dos sujeitos informou que sim, 40% dos sujeitos que não de acordo com o gráfico 22.

Gráfico 22: Valores, Visão e Missão



Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse sentido, a grande maioria dos sujeitos informou que a organização possui valores, visão e missão bem definidos, sinalizando, que os gestores são conscientes dessa importante ferramenta na organização, onde servem como pilares de sustentação para que haja uma maior liderança e qualidade no produto ou serviço prestado.

y) FATORES QUE FACILITAM OU DIFICULTAM O SUCESSO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS

Os sujeitos ao serem questionados sobre os fatores que facilitam ou dificultam o sucesso das ações organizacionais. Foram obtidas as seguintes respostas: Quatro componentes da diretoria responderam ao questionário e somente um sujeito não respondeu ao enunciado da questão. Nesse grupo pesquisado encontramos as seguintes declarações:

O que facilita o sucesso é o acolhimento do paciente ao chegar à associação e o que dificulta é o sistema de saúde que não é parceiro. (Gestor “M”).

O que facilita é a assistência social em prol da comunidade e o que dificulta é a falta de apoio do governo para a instituição. (Gestor “C”).

O que facilita é o objetivo de todos e a transparência com a instituição e o que dificulta é cada um trabalhar muito isolado e sem união. (Gestor “P”).

O que facilita é a integração entre os parceiros e o que dificulta é a falta de recursos financeiros. (Gestor “J”).

Dessa forma, segundo os respondentes, os fatores que facilitam o sucesso da instituição estão relacionados ao “acolhimento dado ao paciente”, a “assistência social prestada a comunidade”, a “transparência institucional” e a “integração entre os parceiros”, por outro lado, os fatores que dificultam o sucesso da organização é o “sistema de saúde que não é parceiro”, a “falta de apoio do governo”, o “trabalho isolado”, além da “falta de união” e “pouco recurso financeiro”, ficando evidente que os gestores em sua grande maioria demonstraram estar consciente do grau de importância dos aspectos positivos para a instituição estudada, havendo nesse caso a necessidade dos gestores buscar estratégias muito bem definidas no sentido de diminuir o nível de dificuldade apresentado.

z) PONTOS FORTES E FRACOS NA ORGANIZAÇÃO.

No que concerne aos pontos fortes e fracos considerados na organização, as respostas dos quatro diretores são as seguintes:

Quanto ao ponto forte é o acolhimento da clientela que procura a associação e os pontos fracos da associação é a falta de material humano que é muito pouco. (Gestor “M”).

Como ponto forte é a gestão eficiente de um dos diretores, ou seja, a tesoureira, se não fosse ela a associação já teria fechado e como ponto fraco estão os associados que não se interessam pela associação. (Gestor “C”).

Como ponto forte é que a associação informa os direitos dos associados e ponto fraco é que a associação tem poucas atividades de lazer para os associados. (Gestor “P”).

Como ponto forte é o reconhecimento dos associados e governo do papel que a associação desempenha e como ponto fraco é a falta de recursos humanos e financeiros (Gestor “J”).

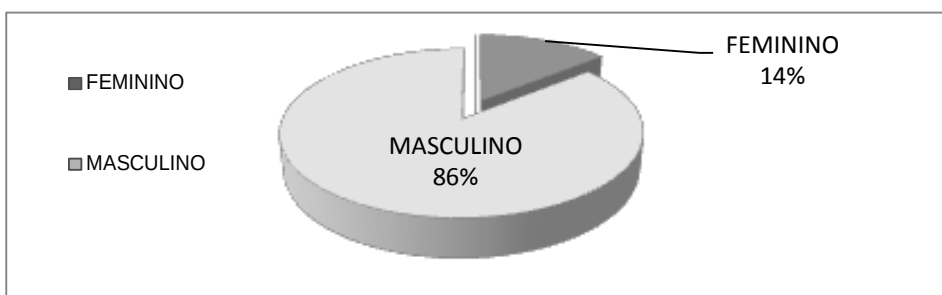
Nessa perspectiva, a grande maioria dos gestores entrevistados demonstra conhecimento sobre os pontos fortes e fracos da instituição. Destacamos em seus relatos o acolhimento, gestão eficiente, informação dos direitos do usuário e reconhecimento do governo no desempenho da associação e os pontos fracos como a falta de material humano, falta de interesse do associado pela associação, a falta de lazer, recursos humanos e financeiros. Dessa maneira, torna-se latente a grande necessidade da instituição em buscar alternativas para melhorar a qualidade de gestão com evidência nos pontos fortes da instituição.

7.3. DADOS DOS ASSOCIADOS E DA ORGANIZAÇÃO

a) SEXO

Dos vinte e oito sujeitos que fizeram parte da pesquisa, 14% (04) eram do sexo feminino e 86% (24) do sexo masculino, demonstrando, dessa forma, uma maior participação do gênero masculino em relação ao feminino, de acordo com o gráfico 23 que ilustra o resultado.

Gráfico 23: Sexo da Amostra dos Associados e da Organização



Fonte: dados da pesquisa

b) FAIXA- ETÁRIA

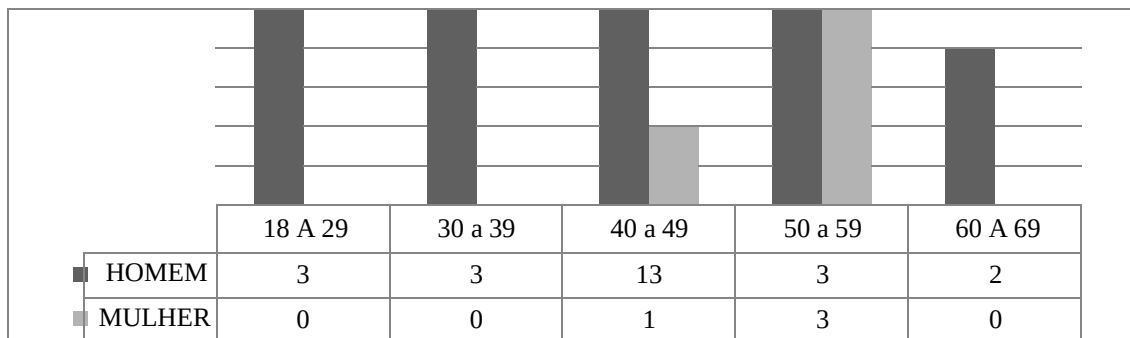
Dos vinte e oito respondentes, a faixa etária variou entre 18 a 29 anos, dos quais 11% são do sexo masculino. Onze por cento fazem parte da faixa- etária de 30 a 39 anos, dos quais 11% são do sexo masculino. Cinquenta por cento fazem parte da faixa etária de 40 a 49 anos, sendo 49% do sexo masculino e 1% do feminino. Vinte e um por cento fazem parte da faixa-etária de 50 a 59 anos, dos quais 10,5% são homens e 10,5% são compostos por mulheres. Dos sete por cento que fazem parte da faixa etária de 60 a 69 anos, sendo este percentual composto por homens. A tabela 02 ilustra a faixa etária do público da amostra.

Tabela 2: Faixa etária do público da amostra

FAIXA ETÁRIA	HOMENS		MULHERES		TOTAL	
	AMOSTRA	%	AMOSTRA	%	AMOSTRA	%
18 A 29	3	11	-	-	3	11
30 A 39	3	11	-	-	3	11
40 A 49	13	49	1	1	14	50
50 A 59	3	10,5	3	10,5	6	21
60 A 69	2	7	-	-	2	7
TOTAL	24	88,5	4	11,5	28	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 24: Faixa Etária dos Associados da ARCT-PA

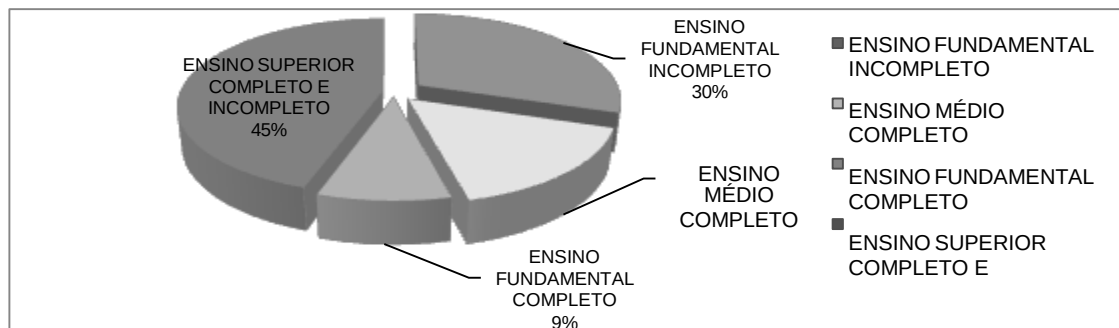


Fonte: Dados da pesquisa.

c) GRAU DE INSTRUÇÃO

A escolaridade predominante do público da amostra foi de 47% pessoas com ensino fundamental incompleto, 25% com ensino médio completo, 14% ensino fundamental completo, 7% possuem nível superior completo e nível superior incompleto, respectivamente. Conforme exposto no gráfico 25.

Gráfico 25: Grau de Instrução do Público da Amostra



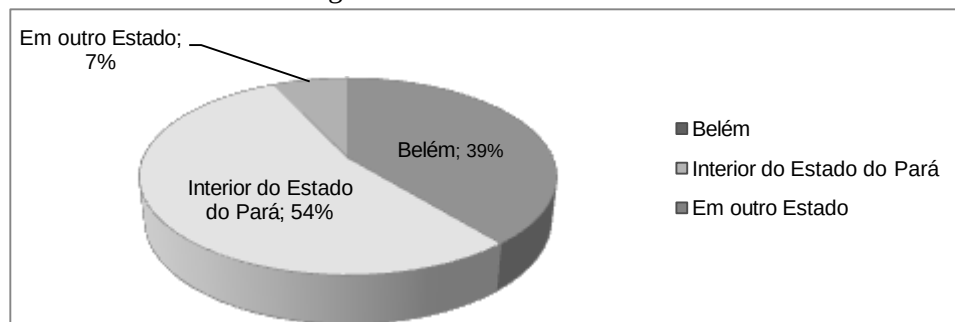
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à escolaridade dos associados, foi possível observar que uma grande maioria deles apresenta formação inferior ao ensino fundamental, sendo esta a categoria com maior representação percentual. O que indica que quanto menor o nível de escolaridade, menor o nível de compreensão e entendimento do processo de gestão. Conforme exposto no gráfico 25.

d) SEU LOCAL DE ORIGEM

Do total de respondentes quanto ao local de origem, 39% residem em Belém, 54% no interior do estado, 7% residem em outro estado, de acordo com a ilustração do gráfico 26.

Gráfico 26: Local de Origem dos Associados



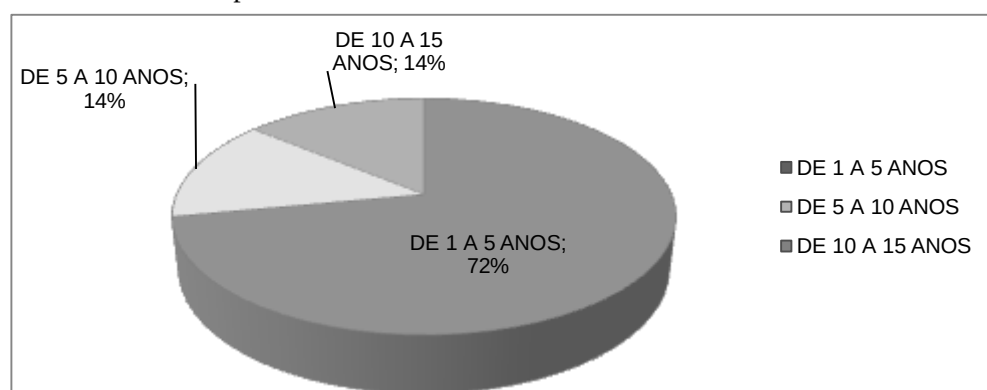
Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse contexto, os sujeitos por necessitarem de tratamento de longa duração requerem tempo, disponibilidade e recursos financeiros para custear sua doença, sinalizando que quanto mais longe for o local de origem, menos é a possibilidade de envolvimento com a instituição em foco.

e) TEMPO QUE POSSUI COMO ASSOCIADO

Do total de sujeitos em relação ao tempo que possui como associado: 72% apresentam de 01 a 05 anos como associado, 14% de 05 a 10 anos como associado, 14% de 10 até 15 anos. Como observados no gráfico 27 a seguir:

Gráfico 27: Tempo como Associado



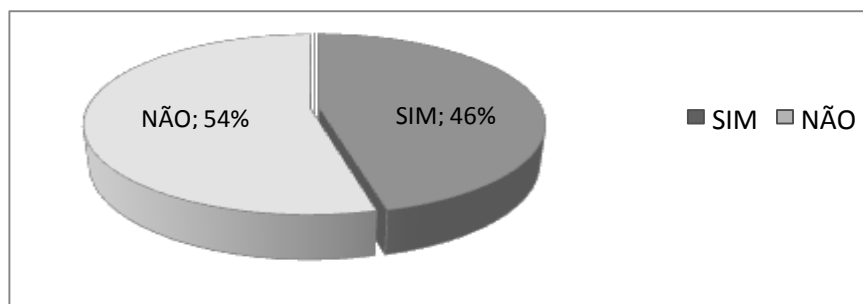
Fonte: Dados da pesquisa

Contudo pode-se notar que o tempo na instituição faz com que os associados tenham real entendimento sobre os aspectos organizacionais, bem como suas características e peculiaridades, o que pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços disponibilizados pela organização.

f) PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES E ASSEMBLÉIAS

No conjunto de respostas dos sujeitos quanto á participação em reuniões e assembléias, 46% informaram sim, que participam de reuniões e assembléias e 54% informaram não participar de reuniões e assembléias na instituição estudada. Como observados no gráfico 28 a seguir:

Gráfico 28: Participação em Reuniões e Assembléias



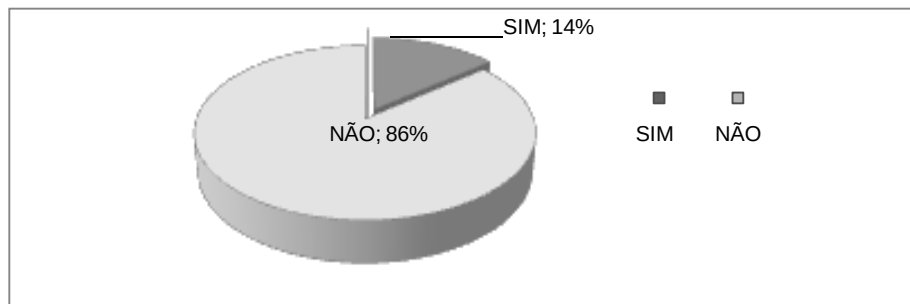
Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, os sujeitos da pesquisa em sua grande maioria não participam de reuniões e este por ser um processo de decisão coletiva pouco atinge o seu objetivo institucional que é a participação efetiva dos associados.

g) PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Do total de respondentes quanto a participação no processo da prestação de contas, 14%, informaram que Sim e 86% não participam da prestação de contas. Como observados no gráfico 29 a seguir:

Gráfico 29: Processo de prestação de Contas



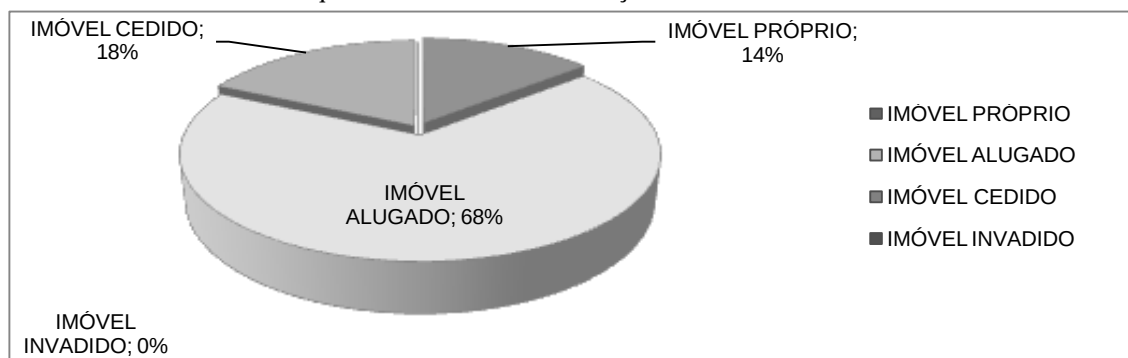
Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, os respondentes em sua grande maioria não são convidados a participar da prestação de contas, evidenciando que nesse cenário, entidades que desenvolvem suas atividades de forma transparente e divulgam informações sobre as ações que executam e a forma como utilizam os recursos que recebem tendem a se destacar e prosperar.

h) O IMÓVEL ONDE ESTÁ LOCALIZADA A ASSOCIAÇÃO

No conjunto de respostas dos respondentes a respeito do imóvel que a associação está localizada, 14% informaram que o local é próprio, 68% informaram que é alugado, 18% informaram que é cedido. Como consta no gráfico 30 a seguir:

Gráfico 30: Imóvel em que está situada a Associação



Fonte: Dados da pesquisa

Desse modo, os respondentes na sua grande maioria informaram que o imóvel onde a organização está instalada é alugado, destacando-se, a visão estereotipada dos sujeitos neste quesito, pelo fato, de que a associação encontra-se instalada em imóvel cedido pela Santa

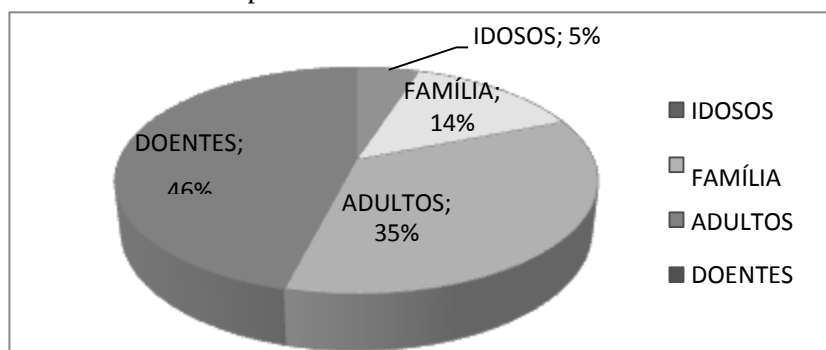
Casa de Misericórdia do Pará.

Evidenciando a necessidade da instituição investir em comunicação interna para atingir de modo estratégico seus associados.

I) PRINCIPAL PÚBLICO ALVO

Do total de respondentes sobre a principal população alvo da instituição, 35% informou que a população alvo é de adulto, 04% são de idosos, 46% de doentes, 14% composto por família. Como observados no gráfico 31 a seguir:

Gráfico 31: Principal Público Alvo



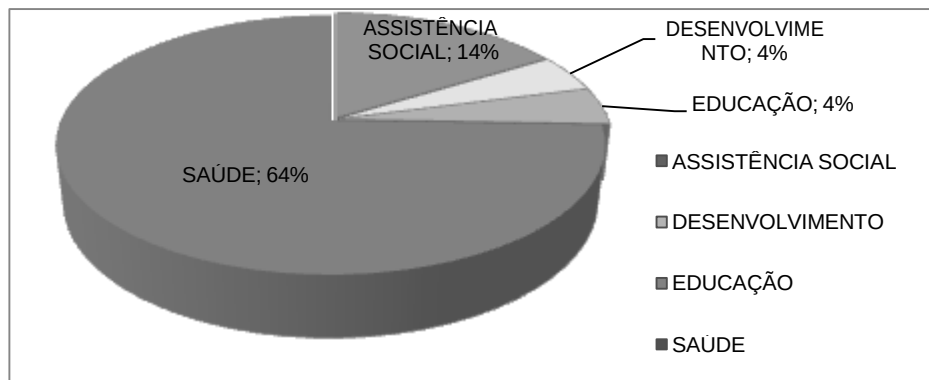
Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, os sujeitos, na sua grande maioria, destacaram como principal população alvo os indivíduos doentes, evidenciando, que a qualidade do serviço interno transforma-se em satisfação dos associados, tornando-os envolvidos e conhecedores da instituição, aspecto principal de uma organização.

j) ATIVIDADE QUE A ASSOCIAÇÃO ATUA

Do total de respondentes quanto a atividade que a associação atua, 14% informou que é na área da assistência social, 4% na área do desenvolvimento, 4% na educação e pesquisa, 64% na área da saúde. Como consta no gráfico 32 a seguir:

Gráfico 32: Atividade que a Associação atua



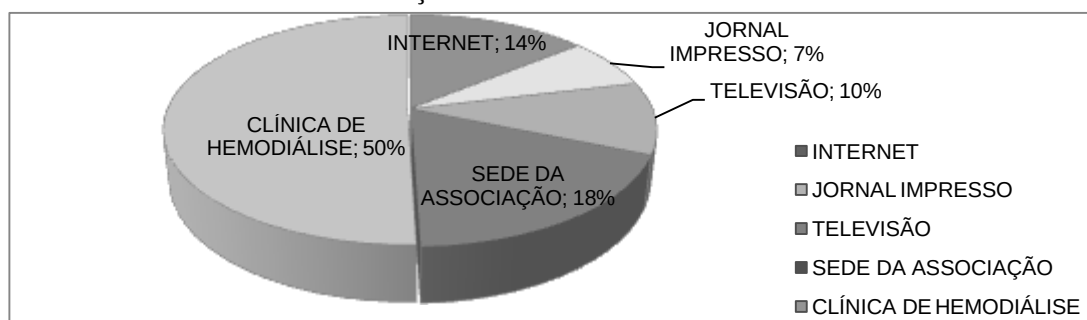
Fonte: Dados da Pesquisa

Desse modo, os respondentes na sua grande maioria informou que a atividade em que a associação atua encontra-se na área da saúde, destacando-se a importância de manter os seus associados cada vez mais conhecedores das suas atividades, por meio de um plano de divulgação de suas ações.

k) CONHECIMENTO DAS AÇÕES

Do total de respondentes quanto ao conhecimento das ações promovidas pela associação, 14% informou que tem conhecimento pela internet, 7% pelo jornal impresso, 10% pela televisão, 50% pela clínica de hemodiálise, 18% pela sede da associação. Como consta no gráfico 33 abaixo:

Gráfico 33: Conhecimento das ações



Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, a maioria dos respondentes informou conhecimento das atividades da associação por meio da clínica de hemodiálise em que faz tratamento, sinalizando a necessidade da promoção e divulgação das várias ações promovidas pela associação de

maneira abrangente, de modo a atingir maiores demandas em suas várias instâncias.

I) QUAL A IMAGEM QUE VOCÊ TEM DA ASSOCIAÇÃO?

No tocante a imagem que os respondentes fazem da associação, as informações prestadas dizem respeito a uma imagem positiva e encontra-se associada com o recebimento de ajuda no tratamento como observados nos relatos seguintes:

A imagem é positiva porque ajuda aos associados no momento mais difícil da doença. (Associado “E”).

A associação assume a responsabilidade e apoia no tratamento com consultas e exames. (Associado “R”).

É boa porque ajuda em tudo que agente quer (Associado “F”).

É muito positiva e tudo o que se precisa a associação procura fazer. (Associado “L”).

É regular nem tudo ela resolve. (Associado “B”).

Tudo que se precisa agente consegue (Associado “M”).

Ajuda agente no tratamento. (Associado “F”).

Ela é positiva por ajudar o paciente. (Associado “C”).

É muito positiva e tudo o que eu preciso ela me ajuda. (Associado “E”).

Qualquer coisa que falta no meu tratamento eu venho aqui. (Associado “J”).

A associação é muito boa porque ajuda muito, dando informação sobre a doença e o auxílio doença. (Associado "R").

É positiva pela ajuda que dá e orienta quando estamos na máquina. (Associado "M").

Nesse ponto de vista, os associados demonstraram que a associação assume explicitamente todas as responsabilidades e os riscos relacionados ao tratamento, elevando dessa maneira o índice de credibilidade da instituição por parte da comunidade.

Por outro lado, os respondentes associaram a imagem positiva da ARCTPA com aspectos relacionados a conquista dos direitos perante a doença e o tratamento que ela oferece ao portador de insuficiência renal crônica. Como observados nos relatos a seguir:

Tenho uma imagem positiva, pois é muito conceituada por lutar pelo direito do paciente. (Associado "J").

Faço tratamento e todo mundo na clínica manda agente se associar. (Associado "O").

Ela trabalha na busca do direito. (Associado "C").

Luta pelo paciente e todo mundo indica a associação pra gente se associar. (Associado "A").

Porque realmente é necessária a existência dessa associação para garantir os direitos dos portadores dessa deficiência. (Associado "S").

Sem a associação agente não consegue os nossos direitos. (Associado "R").

Percebe-se, portanto, que a ARCTPA representa para os sujeitos da pesquisa a luta pela

efetivação dos seus direitos e garantia ao acesso a serviços públicos, anteriormente, excludentes, sendo que as respostas aos questionamentos evidenciaram também o anseio dos sujeitos pela facilitação do acesso ao serviço público de saúde com qualidade.

Uma grande parcela dos sujeitos da pesquisa incorporou a imagem positiva da instituição com o bom tratamento oferecido ao cliente. Como se segue abaixo:

É positiva porque ajuda todos os pacientes atende todos muito bem quando chega a associação. (Associado “R”).

Ela pra mim tem uma boa imagem ela dá bom atendimento e consigo ser atendido em quase tudo. (Associado “O”).

O atendimento é bom e os problemas ela tenta resolver. (Associado “R”).

A forma de tratar os pacientes ajuda com exames. (Associado “A”).

É muito boa arranja consultas e agente e bem atendido. (Associado “E”).

É positiva porque gosto das pessoas que atende agente e eu me sinto bem aqui. (“O”).

Ela é muito importante e todo mundo fala bem da associação. (Associado “T”).

Ela pra mim tem uma boa imagem ela dá bom atendimento e consigo ser atendido em quase tudo. (Associado “O”).

Na associação agente é bem tratado e bem recebido. (Associado “M”).

Quando eu preciso, sou ajudado. (Associado “G”)

Dessa forma, a grande maioria dos sujeitos associou a imagem da ARCTPA com orientação e gratidão, sendo as respostas relacionadas com aspectos positivos e acolhedores da instituição. Fato que para uma instituição ser bem sucedida, ela deve lidar eficazmente com seus públicos e gerar alto nível de satisfação. Estes públicos tornam-se os melhores divulgadores da instituição. Sua satisfação e a comunicação boca-a-boca favoráveis atingem outros, tornando fácil atrair e atender maior número de pessoas. Segundo GRÖNROOS (1995:213-4) ”Uma imagem favorável e bem conhecida, corporativa e/ou local, é um patrimônio para qualquer empresa, porque a imagem tem um impacto sobre a visão que o cliente tem da comunicação e das operações da empresa em muitos aspectos”.

m) O QUE A ARCTPA REPRESENTA PARA VOCÊ?

Nessa seção, abordaram-se os aspectos que dizem respeito a representação da ARCTPA para os associados e para melhor entendimento estes relatos foram desmembrados mediante a proximidade das falas, a riqueza dos relatos e percepções dos sujeitos.

Inicialmente, os sujeitos fizeram alusão ao impacto positivo que a instituição provoca no tratamento e consequentemente na vida do usuário, sendo observados nos relatos dos usuários, como se segue abaixo:

Representa uma referência para todos os renais e colabora em todos os sentidos (Associado ”E”).

Representa uma força muito importante no tratamento e se não fosse a associação seria muito difícil o tratamento. (Associado “J”)

A associação é meu porto seguro e tudo eu consigo, exames, consultas e até cesta básica. (Associado “C”).

Representa pra mim uma forma de lutar pelo doente e ajuda no tratamento. (Associado “F”).

A associação representa uma força que não temos em outro lugar e nos ajuda quando mais precisamos. (Associado “A”).

Representa a força para nós e é muito conceituada. (Associado “M”).

Representa a qualidade de vida para o paciente e cobra um bom tratamento para todos. (Associado “R”).

A grande maioria dos conceitos tem um forte componente humano, por isso reforça-se o comprometimento da instituição no processo de qualidade, tornando-se pré-requisito básico para se atingir a excelência.

Outro fator a se destacar relaciona-se com a intensidade do valor atribuído a instituição fato que a destaca como uma das mais importantes na promoção da qualidade de vida do paciente e na qualidade do tratamento. “Expressões como: “orientação”, “apoio”, “facilitação”, “ajuda”, entre outros, expressam o grau de importância da organização para os sujeitos da pesquisa”. Como se segue abaixo:

Ajuda na orientação do paciente. (Associado “S”).

Trabalha com orientação e por isso que eu venho aqui. (Associado “O”).

Apoio para resolver os problemas. (Associado “M”).

Ajuda as pessoas que necessitam de orientação e hemodiálise. (Associado “S”)

Tenta ajudar no máximo, vai às clínicas e observa se os pacientes estão sendo tratado bem. (Associado “E”).

É importante como associação. (Associado “B”).

É o lugar mais importante pra gente. (Associado “E”)

É importante porque me ajudou muito quando eu comecei o tratamento e até agora também. (Associado “M”).

Representa tudo, eu venho na associação em busca de remédio, consulta e cesta básica e todo o tempo sou ajudado. (Associado “C”).

Ela facilita as coisas pra gente e tenta resolver tudo como os encaminhamentos para médicos. (Associado “O”).

Nessa perspectiva, os sujeitos cada vez, mas bem informados estão substancialmente mais comprometidos e conscientes de seus direitos e conseqüentemente de seus deveres no gerenciamento de seu tratamento.

Nesse contexto, embora a maioria tenha destacado elementos relevantes e importantes mediante a representação da instituição como “ajuda no tratamento”, “cestas básicas”, “grande ajuda”, entre outros, denotando uma visão positiva da instituição, por outro lado, a ausência de conhecimento, entendimento e clareza em outros relatos ficou evidente como: “ajuda em muitas coisas”, “a melhor coisa para mim”, “sempre o melhor”, “tanta coisa”, o que demonstra não só a importância da instituição para os sujeitos como também a necessidade de melhorar a comunicação para o sucesso organizacional. Como observados nos relatos a seguir:

Representa uma grande ajuda pra mim e pro meu tratamento. (Associado “R”)

Representa uma grande ajuda pra gente que tem essa doença. (Associado “J”).

Ela é muito importante e quando eu fico triste vou na associação pra conversar. (Associado “D”).

Ajuda no tratamento e nas cestas básicas. (Associado “M”).

Representa ajuda em muitas coisas e tudo que é

errado na clínica, venho aqui. (Associado “R”).

Representa a melhor coisa para muitos pacientes.
(Associado “G”).

Representa sempre o melhor e todo mundo gosta da
associação (Associado “F”).

Representa muita coisa e ajuda no tratamento da
gente. (Associado “M”).

Ela representa tanta coisa, meus filhos sempre pegam cesta
básica. (Associado “J”).

Representa tanta coisa e luta pelos nossos direitos.
(Associado “D”).

Representa muita coisa, ajuda com os exames, com
cestas e também com remédios. (Associado “E”).

Ficou evidente por meio dos relatos dos associados que a instituição busca promover atendimento de qualidade aos seus clientes, sendo que as respostas aos questionamentos evidenciaram também o anseio dos sujeitos pela facilitação do acesso ao serviço público de saúde com qualidade.

CONCLUSÃO

No decorrer deste estudo, muitas considerações foram feitas a respeito do tema o processo de gestão em organizações do terceiro setor: O caso da associação dos renais crônicos e transplantados do Pará. Os objetivos gerais dessa pesquisa foram avaliar o processo de gestão em organizações não governamentais a luz de seus gestores e associados, nos quais os mesmos foram alcançados de maneira expressiva por haver concordância dos sujeitos em participar desse processo de pesquisa.

Consoante à pesquisa fundamentado pelo estudo de caso em uma organização do terceiro setor, permite-nos a dizer que estas organizações, são evidenciadas por princípios, finalidades e objetivos diferentes dos percebidos em organizações com fins lucrativos. Estes fatores requerem muita atenção na aplicação de conceitos e preceitos administrativos nestas organizações sem atingir suas características básicas. Os conceitos e técnicas devem ser adaptados para a realidade destas instituições, considerando suas singularidades.

A problematização da pesquisa coloca em foco o processo gerencial e suas ferramentas de gestão, especialmente na associação dos renais crônicos e transplantados do Pará. Com essa pesquisa, constata-se que há direcionamentos gerenciais específicos e eficientes com ações que oportunizam a melhoria gestacional de forma contextualizada.

Como resultado deste aporte, constatou-se que na associação, o processo de gestão, segue uma lógica dominante, visto que há uma forte centralização na tomada de decisão dos gestores, ou seja, o processo de tomada de decisão se dá unicamente sob a forma de transmissão de informação dos gestores para os associados.

Barcellos e Dllagnelo⁴⁰ (2013, apud FIGUEIREDO et al 2013, p.4) expõem que o comportamento gerencial vai de encontro com o pensamento de sobre os novos formatos organizacionais os quais as ONGs se encaixam. Para estes autores o funcionamento das organizações autogestionárias e substantivas possuem inovações gerenciais distanciando-se, assim, de práticas tradicionais como, por exemplo: a tomada de decisão de cima para baixo, a estrutura verticalizada e a autoridade.

A grande maioria dos associados foi categórica ao enfatizar a boa imagem que fazem da associação. Segundo eles, todo o paciente que inicia tratamento hemodialítico é orientado a procurar imediatamente a associação para fazer parte desta instituição como associado, ou seja, a imagem positiva que este público interno faz da própria organização é extensivo nas suas relações pessoais e profissionais.

⁴⁰ BARCELLOS, r. m. r. de; DELLAGNELO. Novas formas organizacionais: do dominante às ausências. Pensamento contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 1-16, 2013.

Quanto às hipóteses, há relação entre o perfil dos gestores e o modelo de gestão adotada pela organização pesquisada. Há relação entre o perfil da organização e a utilização do planejamento pela organização do Terceiro Setor. Há relação entre a prestação de contas e a utilização do orçamento pela organização pesquisada. Há relação entre os recursos das organizações e as formas de utilização do orçamento pelas organizações respondentes.

As mesmas foram confirmadas, pois foi concluído primeiramente que a transparência na apresentação de resultados é fator primordial para o aspecto institucional; o gestor precisa estabelecer mecanismos capazes de suprir as necessidades de informação interna e externa, respeitando a cultura, características e limitações da instituição, simultaneamente ao desenvolvimento de novos potenciais de mobilização social.

A questão inicialmente colocada, de que o segmento apresenta desafios específicos, que exigem características adicionais dos seus gestores, se comprovou, na medida em que as atividades desenvolvidas partem de e para uma lógica diferente dos demais setores. Fischer⁴¹ (2001, PEREIRA et al 2013, p. 192)

Planejar constitui um exercício de articulação pessoal e institucional que extrapola a participação dos atores internos: é preciso incluir os parceiros e beneficiários na decisão do que será feito, como, quando e com quais recursos.

Organizar é função que se destaca pela necessidade de atuar com recursos reduzidos, estabelecer mecanismos que simultaneamente supram as necessidades das ações e projetos, fortaleçam a instituição, valorizem os colaboradores e possibilitem a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

Dirigir se torna um exercício de habilidades interpessoais constante, na medida em que precisa conciliar interesses de diferentes agentes sociais, internos e externos; a tomada de decisão deve pautar-se não só em critérios objetivos, mas também subjetivos centrados na missão, mas com capacidade de efetuar ajustes rápidos e que respeitem as demandas dos stakeholders, além da compreensão do dinamismo das relações sociais.

Controlar se apresenta como um desafio constante, considerando a informalidade predominante no setor.

Diante da análise dos resultados pôde-se perceber que mesmo caracterizando um papel de grande importância na sociedade, as ONGs enfrentam problemas de gestão que dificultam a execução de algumas de suas atividades.

⁴¹ FISCHER, R. M.. O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

No caso da gestão financeira, é perceptível que esta não é a principal causa dos problemas financeiros, uma vez observado que todas as ONGs realizam planejamento e controle do fluxo de caixa. Essa dificuldade vem principalmente das limitações com que se deparam na busca por doações. Fica claro que as dificuldades financeiras, tal como problemas gerais na gestão, impedem a execução de atividades, como visto ao se analisar o processo de gestão em ONGs. Este se encontra falho justamente pela falta de recursos para sua execução, uma vez que não há profissionais capacitados dentro da ONG e os profissionais externos necessitam de remuneração pelo apoio na área.

Evidenciou-se de forma unânime o desconhecimento quanto às regras e leis que regem o terceiro setor, a ONG estudada atua seguindo suas próprias regras internas, sendo essa falta de informação legal, uma das causas que explicam a confusão entre se considerar uma organização não governamental ou não.

O universo das ONGs ainda está sendo desvendado na medida em que sua atuação se torna visível, seja por meio da publicidade institucional, pelo interesse demonstrado pela sociedade civil ou pela realização de estudos e pesquisas.

O terceiro setor ainda encontra muitas denominações na tentativa de conhecer melhor este fenômeno mundial

Este estudo permitiu conhecer o funcionamento interno e gestacional, permitindo visualizar as diferenças gerenciais que praticam como a pouca existência de hierarquia e autoridade, já que mesmo tendo cargos e funções, o exercício das atividades cabe a pro atividade do colaborador.

As organizações do terceiro setor devem desenvolver estratégias que relacionem, adequadamente, seus pontos fortes e fracos com seu ambiente, permitindo-lhes criar uma competência distinta na esfera operacional. Essas organizações devem realinhar suas estruturas organizacionais visando agilidade, rapidez e a busca constante pela eficácia no trato com as várias esferas. A cultura organizacional deve estar baseada na constante busca pela eficácia. O estabelecimento de tal cultura pode ser muitas vezes precedido de uma grande mudança organizacional.

Torna-se evidente que, pelas próprias especificidades do terceiro setor, existe uma série de dificuldades para a plena implementação da gestão estratégica nessas organizações. No entanto, é importante alinhar esforços no sentido de encontrar soluções para essas dificuldades. A gestão estratégica não é dirigida, apenas, para organizações que visam o lucro.

Em se tratando das particularidades quanto à forma de gestão e a percepção do que seja considerado como dificuldades de gestão ou não, o primeiro destaque fica para a área do "Planejamento estratégico".

As organizações que procuram a auto-sustentabilidade através da comercialização de seus produtos e/ou serviços, destacaram o estabelecimento e a implementação do planejamento estratégico como um dos seus desafios de gestão, na medida em que, até por desconhecimento e inexperiência, encontram dificuldades para estruturá-lo e para definir as prioridades e ações para os diferentes tempos: curto, médio e longo prazo. Já as outras, não revisam nem monitoram seus planejamentos anuais no decorrer do ano por acreditarem na garantia de financiamento. Mesmo assim, entendem que isto não traga impactos no seu processo de gerenciamento, pois já estruturam toda a operação do ano com os recursos mensais vindos do Estado. Percebe-se também que não existe uma preocupação com o longo prazo.

As organizações do terceiro setor podem, e devem programar modelos de gestão baseados na apresentação de resultados à sociedade, analisando as oportunidades e as ameaças do seu ambiente e formulando missão, objetivos e estratégias que propiciem a satisfação das demandas dos segmentos sociais a que se dirigem.

Algumas características devem ser valorizadas quando o assunto é organização não governamental sem fins lucrativos. Essas organizações são ímpares na proposta de se trabalhar questões sociais de forma democrática e solidária. Não somente boas intenções compõem sua estrutura, porém, o objetivo de se lutar por causas nobres e sem a necessidade de se gerar algo em troca (lucro) é merecedor de reconhecimento por parte da sociedade, do mercado e do Estado. Muitas mudanças devem acontecer para que a gestão dessas organizações desenvolva-se de maneira eficiente e eficaz.

O amadorismo e a deficiência nas estruturas administrativas devem ser substituídos por uma liderança devidamente preparada, que tenha conhecimentos de Administração, Comunicação e Marketing e, com isso, direcione a organização rumo aos objetivos propostos. Vale ressaltar a importância da captação de recursos e dos processos comunicacionais que fortalecem as relações das ONG's com seus públicos.

As organizações não-governamentais sem fins lucrativos podem ser uma valiosa alternativa sócio-econômica em busca de melhores condições de vida para a sociedade brasileira. O importante é que elas acreditem em suas próprias missões, prepararem seus líderes e motivem seus públicos – colaboradores, voluntários e doadores (físicos ou

jurídicos).

A união destes três fatores somada a uma gestão adequada poderá trazer sucesso ao trabalho das organizações sem fins lucrativos.

Concluir-se, portanto, que a gestão desenvolvida em organizações não governamentais tem contribuído positivamente para a construção do novo paradigma de gestão e desenvolvimento para as organizações do Terceiro Setor.

Considera-se como principal contribuição desta pesquisa a possibilidade de que os resultados obtidos possam agregar conhecimentos à compreensão do processo de gestão em organizações do terceiro setor, bem como a identificação de ações para uma atuação estratégica da área de gestão nas organizações não governamentais.

Desta forma, este trabalho contribui também para que os gestores que atuam nas áreas de gestão em organizações do terceiro setor possam refletir em relação às suas práticas administrativas, pois, necessitam ter habilidades específicas e responsabilidades que não são usuais, pois além, de ter contato real com a missão da organização, são eles que aplicam e criam conhecimento para resolver os problemas surgidos.

Torna-se relevante o planejamento de uma comunicação organizacional integrada como estratégias de visibilidade e garantia de uma relação interativa de troca, seja de experiências, valores e de comprometimento diante da organização como fixação da imagem e da identidade corporativa de forma sólida e positiva.

A pesquisa apresenta também algumas limitações, uma delas se relaciona ao tamanho da amostra analisada, pelo fato de alguns membros da diretoria e associados apresentarem debilidade na saúde impostos pelo tratamento renal, muitos ficaram impossibilitados de responder e conseqüentemente, devolver o questionário.

Outro fator está relacionado à coleta de dados junto aos associados, alguns se mostraram com certa resistência, indisposição e em dúvida em conceder informações à pesquisadora, o que acabou por reduzir a análise das informações referentes àquela organização.

Que este trabalho, apesar de seus limites, tenha contribuído sobremaneira com a organização estudada, justificada, muitas vezes pela carência de pesquisas nessa área da gestão, e possa ampliar o grau de conhecimento a todos os envolvidos com a pesquisa, que por sua vez apresentou resultados no contexto da gestão no terceiro setor, no sentido de colaborar e aprimorar as ações já desenvolvidas por todos e que possa servir como objeto de estudo de muitos pesquisadores visando compreender e contribuir com o processo de gestão

em organizações do terceiro setor e consecução de outros trabalhos referentes ao processo de gestão no terceiro setor, tais como: pesquisas futuras poderiam ampliar propostas nessa linha de pesquisa, e desse modo, fomentar o surgimento de um sólido arcabouço a cerca do tema em prol do desenvolvimento científico no campo da gestão no terceiro setor em busca de soluções de problemas concretos da entidade como é o caso de ferramentas de gestão.

Poderiam ser realizados estudos bibliográficos, a fim de comparar o procedimento proposto com outros autores assim como a realização de uma pesquisa comparativa, a fim de identificar oportunidades de melhorias no campo da gestão em organizações não governamentais.

No tocante a pesquisa, não foi explorada o perfil profissional dos gestores e a questão dos recursos humanos que fazem parte da associação. Estes também poderiam servir de objeto de pesquisas futuras, como mais uma variável a ser analisada no processo.

O acesso a futuros trabalhos no campo do planejamento estratégico, sobretudo, envolvendo ramos específicos como o valor corporativo pode servir de parâmetros pela instituição no sentido de agregar conhecimento.

Para estudiosos e gestores fica o seguinte questionamento: Quais instrumentos no campo da gestão são utilizados por empresas com a finalidade de desenvolvimento organizacional, poderão ser utilizadas no terceiro setor sem comprometer as características essenciais da instituição. Este deverá ser um foco importante de muitos outros estudos sobre o terceiro setor.

As dificuldades desse modelo, também, foram encontradas abrindo a reflexão sobre as principais dificuldades que este setor encontra. Sugerem-se outros estudos abordando este tema, que possam destrinchar a administração das ONGs através da análise das áreas estratégicas ou da não existência destas.

De forma maior, esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar todo o campo de estudo acerca da gestão no terceiro setor, para tanto, cabe à sociedade acadêmica assumir o desafio de constituir uma nova cidadania fundada no conhecimento, na educação e na inovação.

- ANJOS, G. C. B. (2008) Pesquisa qualitativa em estudos sobre Terceiro Setor: uma análise nos artigos apresentados no Semead (14pp).
- ARAUJO, J, A, Q, C; NASCIMENTO, L, G, M. (2012) Caracterização do Terceiro Setor no Brasil e sua articulação com a educação brasileira. VI Colóquio internacional “Educação Contemporaneidade”. São Cristovão – SE /Brasil. (pp.1-14).
- ASKOVA, MCKINSEY & COMPANY, INC. (2001) Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo, Petrópolis. Acesso em 02 de Maio de 2014 em <http://www.convibra.com.br>.
- BARROSO, A.L. R. (2012). Instrumentos de pesquisa científica qualitativa: vantagens, limitações, fidedignidade e confiabilidade. (Ano 17, no. 172) Revista Buenos Aires.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (2002) Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes.
- BOVO, C. R. M. (2002) Anistia Internacional: Roteiros da cidadania em construção. (316 pp) São Paulo: Anablume: Fapesp
- BRASIL; Constituição 1998. (2012) Art. 196 da Constituição Federal. Constituição da República Federativa do Brasil. (116.pp) 35ª. Ed..
- CAMBA, S. V. (2009) ONGs e escolas públicas: uma relação em construção. (pp 26) São Paulo. Ed. E Livraria Instituto Paulo Freire.
- CARDOSO, R. (2000) Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, E. (ORG) 3º Setor: Desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra.
- CARVALHO, F. (1999). Mercado, Estado e Teoria Econômica: Uma breve reflexão. Revista da Pós- Graduação em Economia da UFF, (v.1, jun). Niterói.
- CAZZOLATO, N. K. (2009) As Dificuldades de Gestão das Organizações Não Governamentais. (p. 66 à 81). ReFae. v.1 n.1.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; DA SILVA, R. (2007) Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- COELHO, V. S. (2003). Transplante e diálise no Brasil. (documento retirado da internet, baseado na tese de doutorado *Interesses e instituições na política de saúde: o transplante e a diálise no Brasil*, defendida no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicampem 1996.
- COHEN, L; MANION, L; MORRISON, K; Research. (2000) Methods in Education. London: Routledge.
- CALEGARE, M, G, A; JUNIOR, N, S. A. (2009) "construção" do terceiro setor no Brasil: da

- questão social à organizacional. Rev. psicol. polít. (vol.9 n°.17) São Paulo jun.
- COMINI, M. G. (2007) Terceiro Setor: caracterização e desafios.
- CHAVES, A. B. P. CANTÃO, M. C. (2005) Voluntariado: novo contexto da organização social na saúde. Trilhas. Revista do Centro de Ciências Humanas e Educação da UNAMA, (v. 7. Nº 16. P. 17- 24. Dez). Belém.
- CHIAVENATO, I. (1999) Gestão de Pessoas. 1º Ed.; Editora Campus. Rio de Janeiro
- CHIAVENATO, I. (2004) Recursos humanos: o capital das organizações /Idalberto Chiavenato. – 8º Ed. São Paulo: Atlas.
- DALFOVO, M. S; LANA, R. A; SILVEIRA, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, (v.2, n.4, pp.01-13, Sem II) Blumenau.
- DINIZ, M. H. (2002) Curso de direito civil brasileiro: teoria geral do direito civil. 18º Ed. São Paulo: Saraiva.
- DRUCKER, P. F. (1995) Administração de organizações sem fins lucrativos - Princípios e Práticas. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- DRUCK, M. das G. (1999) Terceirização: (des) fordizando a fábrica. São Paulo: Bom tempo.
- EBSRSPACHE, A. M. G. (2008) O terceiro setor no Brasil e a economia social e solidária na França: uma breve análise histórica. Rev. FAE, (v.11, n.2, p.101-111, jul./dez.) Curitiba.
- EWALD, A.P; MANCEBO, D; UZIEL, A. P; PRESTRELO, E. T. (2004). A questão da Cientificidade: novos paradigmas. (pp. 1-5) RJ.
- FALCONER, A. P. (1999) A promessa do terceiro setor um estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor Universidade de São Paulo. São Paulo.
- FIGUEIREDO, V. C; SOUZA, A. A. A; SILVA, I. C. M; ROSA, M. E. A; GAMA, M.C. B; SETTE, R. S. (2013) Dificuldades de Gestão das Organizações Não Governamentais: Uma Nova Configuração do Modelo de Trabalho. IV encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. (pp 1-13). Brasília. DF.
- FROES (2001). In: TARGINO, E. C.B: (2008) Terceiro Setor: Responsabilidade Social das Empresas e a contribuição das Relações Públicas. RP em Revista ANO 6 – N. Salvador /BA–MAI _ INSS. Acesso em 15 de Maio de 2014 em <http://www.rp-bahia.com.br>.
- GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. (2009). Métodos de pesquisa. (pp. 13 a 120) Porto Alegre: Editora da UFRGS.

- GERHARDT, T. E. Silveira, D. T. (2009) Método de pesquisa. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural. SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- GIL, A. C. (2002) Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas.
- GOHN, M. G. (2013) Sociedade civil no Brasil: movimentos sociais e ONGs. Meta: Avaliação (v. 5, n. 14, p. 238-253, mai./ago) Rio de Janeiro.
- GUZZO, R. A. (2003) Terceiro setor: Um caminho para o fortalecimento da responsabilidade social. Edições do autor.
- HABERMAS, J. (2003) Direito e democracia: entre facticidade e validade. 2. Ed. tradução: F. Beno Siebeneichler. (v. II, p. 99) Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- IANNI, O. (1999) O Estado - Nação na época da globalização. In: Revista da Pós- Graduação em Economia da UFF, (v. I. Jun) Niterói.
- IOSCHPE, E. (1997) et al. Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra. In: TARGINO, E. C.B: Terceiro Setor: Responsabilidade Social das Empresas e a contribuição das Relações Públicas. RP em Revista ANO 6, Salvador – Bahia – Maio de 2008. Acesso em 01 de Fevereiro de 2014 em <http://www.rp-bahia.com.br>.
- IOSCHPE, E. (2000) (Org.) 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra.
- KEYNES, J. (1996) A Teoria geral do emprego, dos juros e da moeda. Rio de Janeiro: nova cultural.
- KESSELER, N.S; PICCININ, Y; ROSSATO, M.V; DORR, A.C; FREITAS, L.A.R; MARIN, A. (2013) Práticas Sustentáveis nas pequenas propriedades de agricultura familiar: um estudo de caso. 2º fórum internacional ecoinnovar. (pp 13) R.S.
- KUNSCH, M. M. (2003) Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo. 4ª Ed. Summus.
- (2005) Fundamentos de metodologia científica. 6º Ed. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS; E. M e MARCONI, M. de A. (2000) Metodologia Científica. 3. Ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas.
- LEITE, A. C; SILVA, E. D. (2014) estratégias emergentes e aprendizagem organizacional: contribuições para a formação da estratégia. Revista cesumar ciências humanas e sociais aplicadas (v.19, n.1, p. 197-222, jan./jun).
- LENZI, A; MELO, V; CARVALHO, C. G. (2009) Pesquisa de satisfação de lojistas dos produtos dimi. Revista Unifebe.

- LIMA, E. X. e SANTOS, I. dos: (2004) Atualização de Enfermagem em Nefrologia. Rio de Janeiro: Ed. Zoografk Ltda..
- MARE, (1995) *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado.
- MARIANO, A. M; ROCHA, M.H.P. (2011) profissionalização do terceiro setor, uma exigência para sobrevivência. Estudo de caso de uma organização não governamental. vii congresso nacional de excelência em gestão 12 e 13 de agosto.
- MEDEIROS, J.P; SOUZA, W.J. (2010) A gestão de uma ONG na percepção de seus associados: o caso da ASCAMAR. Organizações em contexto, (Ano 6, n. 12).
- Mendes, A. M., & Tamayo, A. (1999) Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. Foz do Iguaçu, PR, Brasil.
- MICHALISZYN, M. S, TOMASINI, R. (2006) Pesquisa: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos. Petrópolis, RJ: Vozes.
- MINAYO, M. C. S. (2001) Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. (pp.09-29). Petrópolis, RJ: Vozes.
- MINAYO, M. C. de S. (2004) O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8. Ed. São Paulo: Hucitec.
- MISES, L. (1987) Liberalismo. Rio de Janeiro: J. Olympio / Instituto Liberal.
- MONTAÑO, C. (2002) Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social. (pp. 288) São Paulo: Cortez..
- MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. (1998). Estratégia: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier.
- MOTTA, F. C. P e VASCONCELOS, GOUVEIA I. F. de. (2002) Teoria Geral da Administração. 2ª Edição. São Paulo, Editora Pioneira.
- MOTA, E, L, S; SILVA, A, S, O; RODRIGUES, D; RODRIGUES, W, O. Terceiro setor e a busca pelo reconhecimento institucional do estado: as leis de utilidade pública e os benefícios possíveis à associação de moradores de vila juerana, em ilhéus, Bahia. Anais do ii encontro nacional de produção científica do grupo institucional de pesquisa em direitos humanos e fundamentais – gpdh universidade estadual de santa cruz – ilhéus/ba – 2011.
- NORO, G. B; SIMÕES, E. P; LENGLER, L; ABADE, E. B; MATTANA, L. (2012) O Comportamento dos Consumidores Formigueirenses e Relação Ao Elemento do

- Composto de Varejo Adotado Pelos Supermercados de Formigueiro-rs. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. (18 pp).
- OLIVEIRA, C. L. (2008) Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características.
- PEREIRA, R. S; MORAES, F. C. C; JUNIOR, A. B. M; PALMISANO, A. (2013) Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. Organizações em contexto, (Vol. 9, n. 18, jul.-dez. v9 n°18 pp167-195).
- PIMENTA, M. S; BRASIL, E.R. (2006) gestores e competências organizacionais no terceiro setor em itabira – MG..
- PORTER, M. E. A nova estratégia. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (2002) (Orgs.). Estratégia e Planejamento. 1º Ed. São Paulo: Publifolha.
- PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. (2013) Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª Ed. Brasil.
- ROBBINS, S. P. (2005) Comportamento Organizacional. 11º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- RODRIGUES, A. L. (2004) Configurações Organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexões além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, R (ORGANIZADOR) Terceiro Setor – Planejamento e Gestão. 2º Ed. São Paulo: SENAC.
- ROTHGIESSER, T. L. (2002) Responsabilidade Social e Filantropia nos 2º e 3º Setores da Sociedade, (pp. 1-8). Acesso em 14 de Março de 2014 em <http://www.terceirosetor.adm.br>.
- ROVER, A. (2006) Metodologia Científica: Educação a distância. (pp.109). UNOESC
- SANTOS, T. (1999) O neoliberalismo como doutrina econômica. Revista da Pós- Graduação em Economia da UFF, Niterói, v. I Jun.
- SANTOS B. de S. (2003) Poderá o direito ser emancipatório. Revista crítica de ciência sociais, (pp 3-76).
- SILVA, E. L; MENEZES, E. M. (2001) Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação. 3º Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- SILVA, C. E. G. (2010) Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. In: Revista de Administração pública. (V. 44. Nº 6, Nov/dez., p. 1302 – 1325). Rio de janeiro.

- SILVA, C. E. G. (1997) O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn et al. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- SOARES, A. C; MELO, M. C. (2009) desafios gerenciais de organizações do terceiro setor de belo horizonte: técnicos, políticos, críticos e praxeológicos. Revista gestão e planejamento. (| v. 10 | n°.1 | p. 38-52, jan./jun.. pp. 39/52) Salvador.
- TACHIKAWA, T. (2004) Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. 2. Ed. São Paulo: Atlas,.
- TACHIKAWA, T. (2010) Organizações não governamentais e terceiro setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação. 4ª Ed. São Paulo. Atlas..
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996) Escala de valores organizacionais. Revista de Administração, (62-72. pp).
- Tamayo, A., & Borges, L. O. (2001) Valores del trabajo y valores de las organizaciones. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva..
- TARGINO, E. C. B. (2008) Terceiro Setor: Responsabilidade Social das Empresas e a contribuição das Relações Públicas. (14 pp).
- TEIXEIRA, P. R. (1997) Políticas Públicas e AIDS. Rio de Janeiro: Zahar.
- TEODÔSIO. A. S. S. (2001) Pensar pelo avesso o terceiro setor: Mitos, Dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil.
- TRIOLA, M. F. (1999) Introdução à Estatística. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC,.
- VIDAL, F. A. B; BEZERRA DE MENEZES, M.I.C.B. (2004) Gestão De Ongs E Desenvolvimento Social: Paradoxos e Desafios da Administração no Terceiro Setor. Alcance - UNIVALI – (Vol. 11 - n.3 pp. 403 – 421).
- VIDAL, F. A. B; BEZERRA DE MENEZES, M.I.C.B (2002) Organizações não-governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação.
- YIN, R. K. (2005) Estudos de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- YIN, R. K. (2010) Estudo de caso: planejamento e Método. 4ª Ed. São Paulo: Bookman.
- YIN, R. K. (2015) Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. Edição.

APÊNDICES

**APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A DIRETORIA – PESQUISA DE
CAMPO**

O PROCESSO DE GESTÃO NO TERCEIRO SETOR: O CASO DA ARCT-PA

DADOS DA DIRETORIA E DA ORGANIZAÇÃO		
a) Sexo:		
☐ masculino	☐ feminino	
b) Faixa Etária:		
☐ 18 a 29 anos	☐ 30 a 39 anos	
☐ 40 a 49 anos	☐ 50 a 59 anos	☐ 60 a 69 anos
c) Grau de instrução:		
☐ Ensino Fundamental	☐ Nível Médio	☐ Nível Superior
☐ Especialização	☐ Mestrado	☐ Doutorado
d) Função exercida na Associação:		
☐ Presidente	☐ Vice- presidente	☐ Tesoureiro
☐ Integrante do conselho fiscal	☐ Secretário	
e) Tempo de atuação na Associação:		
☐ 2 até 5 anos	☐ 6 até 9 anos	
☐ 10 até 14 anos	☐ Acima de 14 anos	
f) Número de componentes do Conselho:		
☐ Até 5 pessoas	☐ Acima de 5 até 10 pessoas	
☐ Acima de 10 até 15 pessoas	☐ Acima de 15 pessoas	
g) Principal população-alvo:		
☐ Criança	☐ Adolescente	☐ Adulto
☐ Idoso	☐ Doentes	☐ Família
h) Tempo de existência da Associação:		
☐ 2 até 5 anos	☐ 5 até 10 anos	
☐ 10 até 15 anos	☐ Acima de 15 anos	
i) Em que área de atividade a associação atua?		
☐ Cultura e recreação	☐ Educação e pesquisa	☐ Saúde
☐ Assistência social	☐ Ambiental	☐ Desenvolvimento
j) Número de associados:		
☐ 100 até 500 pessoas	☐ 500 até 1000 pessoas	
☐ 1000 até 3000 pessoas	☐ Acima de 3000 pessoas	
k) Qualificação da associação:		
☐ OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público)		
☐ OS (Organizações Sociais)		
☐ CEBAS (Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social)		
☐ UPF (Utilidade Pública Federal e Estadual)		

l) Principal forma de captação de recurso:			
☐ Doações individuais	☐ Doações de empresas	☐ Governo	
☐ Prestação de serviços	☐ Projetos	☐ Concurso de projetos	
☐ Termo de Parceria	☐ Taxas de associados		
m) A associação está com todos os seus registros contábeis constituídos?			
☐ Sim		☐ Não	
n) Situação do imóvel onde está localizada a associação:			
☐ Próprio	☐ Alugado	☐ Cedido	☐ Invaso
o) Como você considera a gestão da entidade?			
☐ Centralizada		☐ Descentralizada	
p) A entidade utiliza algum tipo de processo de prestação de contas?			
☐ Sim		☐ Não	
q) Há reuniões, assembléias e outros eventos realizados pela associação:			
☐ Sim		☐ Não	
r) A associação divulga suas atividades e promove sua imagem?			
☐ Internet	☐ Jornais	☐ Mídia	
s) A organização possui escrituração contábil de suas transações?			
☐ Sim		☐ Não	
t) A associação adota um código de ética ou tenta ser transparentes em suas atividades?			
☐ Sim		☐ Não	
u) As ações são planejadas?			
☐ Pequeno	☐ Médio	☐ Longo prazo	
v) A Associação possui valores, visão e missão bem definidos:			
☐ Sim		☐ Não	
w) Quais são os fatores que facilitam e dificultam o sucesso das ações organizacionais?			
x) Quais são os pontos fortes e fracos considerados na organização?			

**APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ASSOCIADOS – PESQUISA
DE CAMPO**

DADOS DOS ASSOCIADOS E DA ORGANIZAÇÃO		
a) Sexo:		
☐ masculino	☐ feminino	
b) Faixa Etária:		
☐ 18 a 29 anos	☐ 30 a 39 anos	
☐ 40 a 49 anos	☐ 50 a 59 anos	
☐ 60 a 69 anos		
c) Grau de instrução		
☐ Ensino Fundamental Completo	☐ Ensino Fundamental Incompleto	
☐ Ensino Médio Completo	☐ Ensino Médio Incompleto	
☐ Nível Superior Completo	☐ Nível superior Incompleto	
d) Seu local de origem?		
☐ Cidade de Belém	☐ Interior	☐ Outro Estado
e) Tempo que possui como associado (a)?		
☐ 06 meses até 2 anos	☐ 2 até 5 anos	☐ 5 até 10 anos
☐ 10 até 14 anos	☐ Acima de 14 anos	
f) Você é convidado (a) pela associação a participar de reuniões, assembléias e outros eventos?		
☐ Sim	☐ Não	
g) Você é convidado (a) pela a associação à participar do processo de prestação de contas?		
☐ Sim	☐ Não	
h) O imóvel onde está localizada a Associação:		
☐ Próprio	☐ Alugado	☐ Cedido ☐ Invadido
i) Principal público-alvo:		
☐ Criança	☐ Adolescente	☐ Adulto
☐ Idoso	☐ Doentes	☐ Família
j) Em que área de atividade a associação atua?		
☐ Cultura e recreação	☐ Educação e pesquisa	☐ Saúde
☐ Assistência social	☐ Ambiental	☐ Desenvolvimento
l) Conhecimento das ações promovidas pela ARCT-PA por meio de?		
☐ Internet	☐ Jornal	☐ televisão
☐ Clínica de hemodiálise	☐ Na sede da ARCT-PA	☐ Rádio
m) Qual a imagem que você faz da Associação?		
☐ Positiva _____		
☐ Negativa _____		
n) O que a associação dos renais representa para você? .		