UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO OLIVEIRA DE CARVALHO

O DESAFIO DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS BAIANAS

Salvador
2011

ANTONIO OLIVEIRA DE CARVALHO

O DESAFIO DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS BAIANAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Élvia Mirian Cavalcanti Fadul.

Salvador
2011

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da
Universidade Salvador – UNIFACS

Carvalho, Antônio Oliveira de
O desafio da gestão nas organizações não governamentais: um estudo de casos múltiplos em organizações não governamentais baianas / Antônio Oliveira de Carvalho. – Salvador, 2011.

149 f.: il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.
Orientador: Profa. Dra. Élvia Mirian Cavalcanti Fadul.

1. Organizações não-governamentais. 2. Organizações não-governamentais - Brasil. 3. Gestão estratégica. I.Fadul, Élvia Mirian Cavalcanti, orient. II. Título.

CDD: 323.042

ANTONIO OLIVEIRA DE CARVALHO

O DESAFIO DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS BAIANAS

Dissertação aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em administração da Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Élvia Mirian Cavalanti Fadul – Orientadora_____
Doutora em Urbanismo, pela Université Paris XII, Institut dUrbanisme de Paris, França.
Universidade Salvador – UNIFACS

Augusto de Oliveira Monteiro - Banca Examinadora_____
Doutor em Administração, pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Universidade Salvador - UNIFACS

Maria Elisabete Pereira dos Santos – Banca Examinadora_____
Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas, Brasil
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 13 de maio de 2011

A todos que buscam o conhecimento científico com objetivo de construir um mundo melhor e menos desigual para as pessoas, através do aperfeiçoamento das organizações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus todo poderoso, por me proporcionar a dose sempre exata de força e capacidade de superação dos obstáculos que se puseram diante de mim, mesmo quando a minha compreensão não os entendia como provas para me tornar cada vez mais forte e melhor para o mundo.

A Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), pela concessão da Bolsa que patrocinou a realização deste trabalho, permitindo tranqüilidade e viabilidade financeira para dedicação a pesquisa.

Agradeço a minha família, iniciando pelos meus pais Antonia (Zizi) e Donato, que na sua simplicidade sempre me incentivaram com suas manifestações de orgulho em todos os mementos que apresentei algum resultado significativo em algo que fiz, a minha linda esposa Evaneide, que além de tolerar todas as minhas ausências e os finais de semanas, feriados e madrugadas mergulhado em livros textos e horas a fio no computador, do nervosismo nos momentos de pressão e pelo presente maravilhoso que me deu e que significou o maior de todos os incentivos que um homem precisa, ser pai, ser o papai de três crianças maravilhosas, o primogênito João Pedro e as gêmeas caçulinhas de papai Maria Antonia e Maria Clara, aos meus irmãos Bartolomeu, Silvestre e Geovânia Carvalho, os quais, cada um do seu jeito, me apoiaram e me incentivaram em cada dia desta empreitada.

Aos meus queridos amigos que tiveram participação decisiva nessa jornada que mesmo correndo o risco de cometer alguma injustiça por lapso de memória arrisco enumerar seus nomes: Gilson Souza, Luis Antonio, Luciana Patrícia, Eduardo Vidal os irmãos Alessandro e Anderson Souza e família, Sidnei Suerdieck, Nasciara Nascimento, Roberto Lôpo, Afonso Queiroz, Diego Veras, Paulo Sérgio, Roque Lima e Jaime Santos pela forma carinhosa que me incentivaram a seguir em frente.

Aos inesquecíveis mestres que me conduziram nesta trilha desde sempre. Nos meus passos iniciais: Antonia Raimunda, Joana Carneiro, Maria da Conceição, Lucinha, Magnólia e Narciso, em uma segunda etapa: Gustavo Araújo, Ricardo Vasques, Ângelo Agulha, Milton Sampaio, Márcia Matos, Beto Fagundes, Alceu Roque, Cristiano Cartaxo, Jorge Póvoas e Briolângia Bispo e em uma outra etapa: Adriano Bruni, Maria Ângela Lino, Claudio Martinelli, Carlos Linhares, Laumar Neves, Clarissa Bittencourt, Augusto Monteiro e Jader Souza.

A Universidade Salvador – UNIFACS, ao Programa de Pós-Graduação em Administração, ao Mestrado em Administração, seus professores, funcionários e colaboradores diretos e indiretos pelo apoio prestado.

As professoras Vanessa Brasil e Clarissa Bittencourt, que compuserem a minha banca no exame de qualificação por terem analisado muito cuidadosa e carinhosamente o meu trabalho, oferecendo muitas e valiosas contribuições para o seu aperfeiçoamento e evolução no processo de construção.

Aos colegas do mestrado pelo companheirismo e incentivo dispensado que sempre serviu como impulso e motivação, José Raimundo, Marilda, Marcelo, Daniela, Denison e a Rilza (In memorian) que o destino quis que não terminasse essa jornada conosco aqui na terra e levou para junto dele e especialmente a Lucimara com sua garra e determinação serviu de exemplo e inspiração nos momento de dificuldade, que não foram poucos.

Aos meus queridos alunos dos cursos de capacitação, de extensão e de pós-graduação pela permanente troca de conhecimento e pelos carinhosos *feed backs* que sempre serviram de combustível para alimentar a chama da busca pelo conhecimento e continuar seguindo em frente.

Aos meus clientes das organizações sociais e empresariais no Brasil e em Angola, por me permitirem um grande aprendizado através dos trabalhos de consultoria em uma troca recíproca de experiências e conhecimentos.

As organizações não governamentais participantes da pesquisa na pessoa de seus gestores que dispuseram de seus tempos e conhecimentos para contribuir com o desenvolvimento da pesquisa, fundamental para construção deste trabalho.

Agradecimentos especiais a Professora Dra. Élvia Mirian Cavalcanti Fadul, minha orientadora, que com sua competência acadêmica, especialmente na área que eu possuía menor domínio (a gestão pública) carinhosamente e atenciosamente me guiou nos passos decisivos rumo à construção deste trabalho.

"Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá."

Ayrton Senna

RESUMO

Essa dissertação analisa a gestão das Organizações não Governamentais com objetivo de investigar quais os fatores críticos de sucesso que impactam em seu desenvolvimento para a captação de recursos e para o fortalecimento da relação com as fontes financiadoras públicas e/ou privadas. O estudo parte da análise do setor descrevendo o seu desenvolvimento histórico no Brasil e sua importância na implementação de políticas públicas e para o desenvolvimento econômico e social destacando os desafios de gestão impostos pelos financiadores. Para realizar a analise foram utilizados conceitos em dois campos: o da gestão estratégica que analisa aspectos de gestão empresarial, análise ambiental, planejamento e diferenciais e vantagens competitivas; o da gestão do terceiro setor que analisa as ONGs por uma ótica que leva em consideração as especificidades em sua gestão em virtude das múltiplas interações e posições que estas assumem e seu caráter ao mesmo tempo empresarial, político e social, a relação com o setor público, com o setor privado, aspectos que exigem dos dirigentes múltiplos conhecimentos e habilidades em gestão. O estudo foi realizado adotando-se o modelo exploratório de estudo de casos múltiplos e pesquisou-se quatro ONGs, sediadas na Região Metropolitana de Salvador (RMS), sendo duas com reconhecida capacidade de desenvolvimento de grandes projetos e de captação de recursos e outras duas com mais de dez anos de existência que não conseguiram implementar grandes projetos ou captar volumes elevados de recursos, realizando-se uma análise comparativa entre as organizações dos dois grupos. Os resultados apontam para a existência de uma relação direta entre os aspectos de análise de ambiente, posicionamento estratégico, estrutura de gestão e nível de qualificação da equipe para o alcance de resultados nas áreas de captação de recursos e desenvolvimento de projetos.

Palavras-chave: Organizações não Governamentais. Gestão. Gestão Social.

ABSTRACT

This dissertation examines the management of non-governmental organizations in order to investigate the main factors that influence their development to fundraising and to strengthen the relationship with funding sources, public and / or private. The study of the analysis of the sector by describing its historical development in Brazil and its importance in the implementation of public policies and the economic and social development highlighting the challenges of management imposed by lenders. To perform the analysis concepts were used in two fields: the strategic management that analyzes aspects of business management, environmental analysis, planning and differential and competitive advantage, the management of the third sector by NGOs that analyzes a perspective that takes into account the specificities in their management due to multiple interactions and positions that they assume their character at the same time business, political and social relationship with the public sector, the private sector, aspects of which require multiple expertise and leadership skills in management. The study was performed by adopting the model of exploratory multiples cases study was researched and four NGOs, based in the Metropolitan Region of Salvador (RMS), and two with proven ability to develop large projects and fundraising and two others with more than ten years of existence that failed to implement large projects or capture large volumes of resources, carrying out a comparative analysis between the organizations of the two groups. The results indicate the existence of a direct relationship between aspects of environmental analysis, strategic positioning, management structure and level of qualification of the team to achieve results in the areas of fundraising and project development.

Keywords: Non-Governmental Organizations. Management. Social Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais Classes de Decisões da Empresa ---------- 51
Figura 2 - Matriz das 5 (cinco) Forças ---------- 53
Figura 3 - Contexto Onde a Estratégia é Formulada ---------- 54
Figura 4 - Matriz SWOT ---------- 56
Figura 5 - Estratégia Genérica ---------- 58
Figura 6 - Cadeia de Valores Genérica ---------- 59
Figura 7- Balanced Scorecard – BSC ---------- 62
Figura 8 - Ciclo PDCA ---------- 63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Finalidades previstas na Lei de Oscip para concessão da qualificação-32
Quadro 2 - Cláusulas obrigatórias aos estatutos das OSCs ---------- 36
Quadro 3 - Modalidade de apoio e financiamento público ---------- 46
Quadro 4 - Etapas da pesquisa ---------- 75
Quadro 5 - Análise de dados da Organização A1 nos cinco primeiros anos --------123
Quadro 6 - Análise de dados da Organização A1 atualmente ----------124
Quadro 7 - Análise de dados da Organização A2 nos cinco primeiros anos --------125
Quadro 8 - Análise de dados da Organização A2 atualmente ----------126
Quadro 9 - Análise de dados da Organização B1 nos cinco primeiros anos --------127
Quadro 10 - Análise de dados da Organização B1 atualmente ----------128
Quadro 11 - Análise de dados da Organização B2 nos cinco primeiros anos ------129
Quadro 12 - Análise de dados da Organização B2 atualmente ----------130
Quadro 13 – Principais indicadores econômicos e de gestão ----------131

LISTA DE SIGLAS

ABONG Associação Brasileira de Organizações não Governamentais

BSC Balanced Scorecard

CPF Cadastro de Pessoa Física

CAGED Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CGA Cadastro Geral de Atividades

CLT Consolidação das Leis do Trabalho

CNAE Classificação Nacional de Atividades Econômica

CNPJ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

DACOM Declaração de Apuração de Informações Sociais

DMS Declaração Mensal de Serviços

ECA Estatuto da Criança e do Adolescente

FGTS Fundo de Garantias por Tempo de Serviços

FMI Fundo Monetário Internacional

GFIP Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviços e Informações Previdenciárias

INSS Registro no Instituto Nacional do Seguro Social

ISS Imposto Sobre Serviços

LOAS Lei Orgânica da Assistência Social

MTE Ministério do Trabalho e Emprego

OAB Ordem dos Advogados do Brasil

ONGs Organizações não Governamentais

OSC Organizações da Sociedade Civil

OSCIP Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

RAIS Relação Anula de Informações Sociais

TVL Termo de Viabilidade de Localização

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
2 CONTEXTUALIZAÇÃO.....24
2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE ONG E TERCEIRO SETOR.....24
2.2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS.....27
2.3 O PROCESSO DE GESTÃO.....33
2.4 O PROCESSO DE FINANCIAMENTO DOS PROJETOS SOCIAIS.....43
3 REFERENCIAL TEÓRICO 46
3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....46
3.2 GESTÃO SOCIAL.....64
4 CAMPO DE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS.....74
4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....77
4.2 ANÁLISE DOS DADOS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS 120
5 CONCLUSÕES 133
REFERÊNCIAS......140
APÊNDICE A.....144

1 INTRODUÇÃO

As Organizações não Governamentais (ONGs) são organizações criadas a partir de movimentos de mobilização social nas diversas regiões do mundo, sobretudo na América Latina, Europa e Estados Unidos e representam o processo de organização e o fortalecimento de setores da sociedade civil. Estas organizações apresentam disposição para se organizar na busca da elaboração e da realização de ações que objetivam estabelecer um novo modelo de relação entre Estado e sociedade ou entre o público e o privado a partir da atuação em áreas que representam demandas sociais geradas pelo déficit, pelas lacunas ou incompletudes existentes nos serviços públicos.

Além de representar um setor social atuante ao lado do Estado de forma complementar, as organizações não governamentais, a partir de suas práticas sociais, também influenciam a mobilização social em torno de causas de interesse comum, a formulação e a implementação de políticas públicas pela esfera governamental. Influenciam, também, o setor privado para a criação de políticas de responsabilidade social na busca do seu mais alto nível da chamada filantropia empresarial, desta forma representando não apenas um segmento de caráter político capaz de colher os ecos das demandas sociais e levá-los ao poder público em busca das soluções, mas um ator econômico, social e político com importância e responsabilidades elevadas.

A década de 1990 foi para o Brasil um período de grandes transformações econômicas e políticas, mudanças estas que contribuíram para o redesenho do modelo de gestão pública e de estruturação do Estado, e colocaram o país em uma nova perspectiva de desenvolvimento econômico com a abertura das fronteiras geopolíticas ao capital estrangeiro e superação da inflação. Estas mudanças, por mais relevantes que possam ser consideradas sob a ótica econômica, não foram capazes de oferecer uma contribuição definitiva para superação da pobreza e dos problemas sociais acumulados historicamente e que continuaram afetando as camadas mais pobres da população mesmo em períodos de crescimento econômico, demandando organização, mobilização e intervenção de grupos e organizações da sociedade civil.

A década de 1990 representou também, um período de grande crescimento do terceiro setor brasileiro, impulsionado não apenas pelas conquistas sociais, pela mobilização e reconhecimento da força da sociedade civil, mas pela perspectiva de financiamento com recursos advindos de agências internacionais. Essas agências parecem reconhecer nas ONGs brasileiras uma potencialidade de desenvolver projetos consistentes para redução da pobreza e atendimentos de áreas primordialmente assistenciais e sócio-ambientais. Este cenário cria para as ONGs um fator de certa maneira novo, exigindo destas além de capacidade política e de mobilização, capacidade de gestão na elaboração e de projetos, na captação de recursos junto às fontes financiadoras e, sobretudo na gestão das ações e na sistematização de resultados de forma a apresentar e comprovar o alcance do resultado prometido.

Mesmo tendo alcançado níveis de crescimento e de reconhecimento elevado, as ONGs brasileiras viram-se na década de 1990, diante de um grande desafio, qual seja, o desafio da gestão. Este é um fator essencial não apenas na relação com os financiadores, doadores e patrocinadores, dos quais depende para obtenção dos recursos necessários para implantar e desenvolver os projetos propostos, mas também com relação à comunidade e ao público alvo aos quais devem apresentar os resultados do seu trabalho. Isso também tem demandando destas organizações um esforço organizativo na perspectiva de atender os anseios e expectativas de todos os seus grupos de interesse a partir do desenvolvimento eficiente de suas ações e do alcance dos resultados prometidos.

Do ponto de vista teórico, à primeira vista, a gestão de uma organização do terceiro setor pode não apresentar nenhuma diferença da gestão de uma empresa privada. Ambas apresentam características e alguns problemas que guardam semelhanças quanto à busca por qualificação profissional e pela construção metodologias que possam garantir a eficiência em suas operações. No entanto, a gestão das ONGs vai além dos quatro pilares básicos da administração: planejamento, organização, direção e controle. Estas organizações estão envolvidas com um ambiente e, por conseqüência, com um conjunto de atores de natureza política e social, que demanda da organização algo muito além do desenvolvimento e entrega de um produto ou serviço. Trata-se da manutenção de sua imagem, de habilidade técnica, política e capacidade de articulação e negociação.

Embora guardem semelhanças entre si quanto às áreas em que militam e a forma de participação e ocupação de espaços democráticos, é notória a existência de fatores que as distinguem no aspecto econômico, assim como as organizações privadas, existem ONGs com tamanhos e estruturas grandes, que desenvolveram grandes projetos, possuem quadros técnicos qualificados e receberam grandes volumes de investimentos públicos e privados, que possuem visibilidade das ações, integram redes formadas por empresas e universidades; e outras que não alcançaram este nível de desenvolvimento, permaneceram pequenas durante décadas, sem acesso a recursos, com estruturas precárias, sem quadros técnicos qualificados e pouca visibilidade em suas ações.

Este fenômeno parece indicar a existência de fatores de gestão capazes de gerar diferenciação e esse nível de distinção entre organizações do mesmo setor, fenômeno que demanda investigação para identificação e comprovação científica. Além do mais, no momento atual as ONGs assumem um papal que vai muito além da militância política e da representação das camadas sociais menos favorecidas, assumem o papel de executoras de ações e projetos de políticas públicas essenciais. Nesse sentido, para estas organizações a gestão se torna um elemento primordial para que estas possam de forma mais completa atingirem seus resultados sociais e cumprirem com o papel de interlocutoras e interventoras sociais de forma eficiente e gerar os resultados com os quais se compromete.

Desse modo, e considerando a importância do terceiro setor para o crescimento econômico e social sustentável e para a superação da pobreza e das desigualdades sociais, o desenvolvimento deste projeto se justifica quando se propôs identificar os principais elementos de gestão das ONGs que potencializam ou dificultam o seu crescimento, sua evolução e a relação com as fontes financiadoras. A intenção é desenvolver uma reflexão sobre a gestão do setor, e aportar uma contribuição efetiva para a construção do conhecimento científico neste campo, além de trazer uma contribuição para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e a ampliação da capacidade dessas organizações para a geração de resultados para o público que atende e para a sociedade.

Diante dos desafios da gestão contemporânea impostos as Organizações não Governamentais, a problemática investigada pelo presente projeto tratou de analisar, como questão central de pesquisa:

Quais os fatores críticos de sucesso na gestão das Organizações não Governamentais que mais impactam em seu desenvolvimento e qual a interferência destes fatores para o alcance dos objetivos propostos por estas nos projetos sociais, para o fortalecimento da relação com financiadores e para a captação de recursos?

Objetivo Geral:

Analisar os fatores críticos de sucesso na gestão das Organizações não Governamentais que mais impactam em seu desenvolvimento e a interferência destes fatores para o alcance dos objetivos propostos por estas nos projetos sociais, para o fortalecimento da relação com financiadores e para a captação de recursos.

Objetivos Específicos:

a) Descrever e analisar o histórico e o desenvolvimento das Organizações não Governamentais com ênfase no seu crescimento e no processo de profissionalização de sua gestão.

b) Analisar os fatores críticos da gestão que distinguem as Organizações no que se refere à captação de recursos e a geração de resultados para o público beneficiário.

O estudo foi realizado em 04 (quatro) Organizações não Governamentais baianas com mais de 10 (dez) anos de fundação e atuação, sediadas no município de Salvador e Região Metropolitana que desenvolveram projetos financiados por fontes externas.

Partiu-se do pressuposto de que a profissionalização da gestão contribuiu para a melhoria da captação de recursos e para o sucesso na execução de projetos sociais propostos e desenvolvidos por estas organizações, bem como a sua estruturação administrativa.

Metodologia: A pesquisa objetivou explicitar os aspectos da gestão das organizações não governamentais pesquisadas que permitiram desenvolver uma análise do problema. Nesse sentido, o estudo focou na profissionalização da gestão verificando de que forma ela contribuiu para a melhoria do processo de captação de recursos e para o sucesso na execução de projetos sociais propostos e desenvolvidos por estas organizações. O estudo também focou na análise da estrutura administrativa, sua evolução histórica, sua adequação administrativa em cada momento histórico e relação destas adequações com o volume de recurso captado e as áreas dos projetos desenvolvidos.

Os principais aspectos metodológicos deste trabalho estão relacionados ao desenvolvimento da pesquisa, a seleção das fontes de informação e a sua relevância, os instrumentos e métodos utilizados para a coleta de dados junto às fontes. Objetivando tornar claros os objetivos deste trabalho quanto ao que foi considerado como "profissionalização da gestão" para orientar a análise, foram destacados alguns aspectos da gestão que são considerados vitais para as organizações não governamentais, a luz do referencial teórico utilizado para sua construção que são:

Na dimensão da organização

- Tamanho e qualificação técnica[1] do quadro de pessoal;
- Volume de recursos captados e capacidade de articulação de parceiros financiadores;
- Projetos desenvolvidos e resultados alcançados para o público beneficiário.

Na dimensão estrutura

- Existência de estruturação hierarquizada e especializada (departamentos);
- Existência de setor ou de profissional específico para captação de recursos;
- Existência de fluxos operacionais pré-estabelecidos.

Para possibilitar uma análise dos dados à pesquisa foi desenvolvida seguindo o modelo exploratório de "estudo de casos múltiplos" que permitiu analisar as

[1] Aqui entendemos "qualificação técnica" como a formação técnica ou acadêmica adequada às necessidades da organização para atendimentos às exigências no campo de atuação desta no cenário atual.

organizações através da utilização das mesmas métricas e referências em dois momentos: até os primeiros 5 (cinco) anos e no momento atual. Foram utilizadas como objeto de pesquisa 04 (quatro) organizações não governamentais sediadas no município de Salvador e sua Região Metropolitana, escolhidas seguindo os critérios de tempo de fundação/atuação e experiência no desenvolvimento e gestão de projetos financiados por fontes financiadoras governamentais e/ou privadas, nacionais ou estrangeiras.

Com o objetivo de preservar a identidade das organizações, bem como suas principais informações de caráter econômico, estas não forma identificadas pela sua razão social neste trabalho, nem foram apresentados dados ou quaisquer informações que tornassem possível a sua identificação. As organizações foram identificadas apenas pelo agrupamento em que foram classificadas e pela ordem de entrevista como **Organizações A1 e A2 e Organizações B1 e B2.**

Para possibilitar a análise as organizações selecionadas foram divididas em 2 (dois) grupos distintos de acordo com o seu perfil econômico adotado como critério para participação na pesquisa, assim classificados:

- **Grupo A** - formado por organizações que reconhecidamente alcançaram altos níveis de crescimento, desenvolveram grandes projetos através da captação de grandes volumes de recursos financeiros, obtiveram grande visibilidade nas suas ações, reconhecimento do público e dos parceiros financiadores e possuem estruturas técnicas e administrativas bem estruturadas, as organizações integrantes deste grupo foram denominadas para efeito de identificação com **Organizações A1 e A2.**
- **Grupo 2** - formado por organizações que embora tenham mais de 10 (dez) anos de atuação não alcançaram níveis consideráveis de crescimento e não desenvolveram grandes projetos por não conseguirem captar grandes volumes de recursos financeiros, por sua vez, não alcançaram visibilidade nas suas ações, reconhecimento de fontes financiadoras e desenvolvem suas atividades em estruturas com certo nível de precariedade, foram denominadas para efeito de identificação de **Organizações B1 e B2.**

As organizações foram selecionadas atendendo aos seguintes critérios:

- Ter sede em Salvador ou na sua Região Metropolitana;

- Estar em atividade a mais de 10 (dez) anos;
- Ter executado projetos financiados por fontes financiadoras externas[2].

A pesquisa de campo foi desenvolvida seguindo o modelo de estudo de caso múltiplo no qual o ambiente (as organizações) foi à fonte direta de dados. Os dados coletados são de caráter descritivo.

Os métodos utilizados para a coleta de dados foram:

Coletas de dados de fontes primárias:

1. Entrevistas: foram realizadas entrevistas com pessoas ocupantes de cargos e funções consideradas chave de cada organização com o objetivo de identificar as diferentes visões e percepções sobre o mesmo aspecto da organização. Em cada organização foram entrevistados:

   a) Representante legal ou Fundador - sobre estes geralmente pesa a representação jurídica e política da organização, é geralmente um defensor da imagem política da organização em seus aspectos de unidade, sociológico, ideológico e político. É geralmente a pessoa que detém o conhecimento do histórico da organização desde a sua fundação;
   b) Diretor financeiro, contador, controller, captador de recursos ou equivalente - sobre estes geralmente refletem os problemas financeiros e as dificuldades de captação e gestão dos recursos financeiros junto as fontes financiadoras, a sobrevivência e o crescimento financeiro da organização e sua relação com os seus custos;
   c) Coordenador ou gerente de projetos - está diretamente relacionado à área mais técnica da organização e faz interface com as demais áreas, com a comunidade/público alvo em escala política, financeira e estratégica e é a área mais afetada quando da escassez de recursos técnicos e financeiros.

Para a realização das entrevistas foi utilizado como instrumento um roteiro semi-estruturado que possibilitou maior flexibilidade e fluidez nas entrevistas e

[2] Nota do autor - Embora a maioria das Organizações não Governamentais dependa do financiamento de fontes externas para o desenvolvimento de seus projetos e sua manutenção, atualmente é crescente o número de organizações que desenvolvem ações sócio-produtivas que geram receitas financeiras capazes de garantir a sustentabilidade financeira de suas rotinas operacionais, nestes casos a captação de recursos externos, objetiva a expansão, a diversificação das ações ou o desenvolvimento de projetos.

liberdade ao entrevistado de expressar-se livremente de forma oral e não oral suas opiniões, impressões e experiências vividas sobre cada área o que permitiu por observação do entrevistador a coleta de um conjunto de informações não estruturadas ou não intencionalmente manifestadas.

2. Análise documental: para corroborar com as informações obtidas nas entrevistas foram analisados documentos que guardam relação direta e que refletem a gestão da organização, com a captação de recursos e com a gestão dos projetos desenvolvidos tais como: projetos (propostas técnicas), termos de convênios ou contratos, relatórios técnicos, demonstrações contábeis e prestações de contas.

Com objetivo de sistematizar as informações e discussões desta dissertação de forma mais adequada à sua compreensão, o trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos assim distribuídos: O Capítulo 1 consiste desta INTRODUÇÃO, que apresenta um panorama geral do trabalho e os principais pontos analisados e discutidos, apresenta o problema de pesquisa, a questão central a ser pesquisada, as justificativas e argumentos nos quais se baseia para apresentar à necessidade, a importância, a relevância do projeto e sua contribuição para o setor, para a sociedade e para a geração de conhecimento científico e seus objetivos geral e específicos que orientaram a pesquisa assim como os aspectos metodológicos utilizados para realização da pesquisa.

No Capítulo 2 é contextualizado o setor objeto do trabalho iniciando pela conceituação e a definição de Terceiro Setor e das Organizações não Governamentais, em seguida apresenta o histórico do desenvolvimento do setor destacando as mudanças na estrutura econômicas e na gestão pública ocorridas no Brasil. Ao final apresenta o desafio da gestão no cenário contemporâneo no qual as ONGs assumem papéis difusos, a relação de dependência do financiamento externo dos projetos sociais como fontes de sobrevivência e desenvolvimento dessas organizações e dos projetos que se propõem desenvolver, descrevendo cada grupo de desafio técnico, administrativo e jurídico em cada momento de sua existência da constituição jurídica ao gerenciamento de projetos financiados por fontes externas.

O Capítulo 3 compreende o REFERENCIAL TEÓRICO sob o qual foram analisados os casos e está dividido em 2 (duas) sessões: a primeira trata da gestão estratégica com foco na análise de cenários, no planejamento, na competitividade e na eficiência em gestão para geração de diferenciais competitivos e de resultados. A

segunda trata da gestão social como fenômeno da gestão das organizações privadas de finalidade pública. Foca a análise das especificidades da gestão das ONGs, o seu caráter de agente econômico, político e social, apresenta os níveis de complexidade não apenas na estruturação da gestão como na geração de externalidades e pela multiplicidade de conhecimentos demandada aos seus gestores na elaboração e execução de projetos, na relação com o Estado e com o setor privado para captar recursos e implementar os projetos que justificam sua existência.

O Capítulo 4 consiste na DESCRIÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA e a análise de dados. Apresenta a estrutura da pesquisa, os casos com a descrição das organizações pesquisadas com foco na sua evolução econômica e na profissionalização da sua estrutura de gestão. Apresenta os principais dados pesquisados, a análise dos dados obtidos a partir da pesquisa a luz das teorias definidas como referências e realiza uma análise comparativa das organizações pesquisadas com vistas aos objetivos de análise aos quais o projeto se propõe.

E por fim o Capítulo 5, das CONCLUSÕES que apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa, as principais constatações e reflexões sobre os resultados obtidos, suas contribuições para o setor e para a geração de conhecimento. Apresenta também as limitações percebidas tanto no recorte utilizado em relação ao setor e o universo que este se constitui e quanto ao limite imposto pelo tempo, pelo tamanho da amostra e apresenta as perspectivas para o desenvolvimento de outros trabalhos que possam ampliar a análise realizada neste trabalho ou apresentar outras análises com diferentes enfoques.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Organizações sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade.

Peter Drucker (1994).

Este capítulo apresenta um panorama geral do terceiro setor partindo das definições conceituais, passando por um breve histórico do desenvolvimento do setor no mundo, no Brasil e concluindo com a apresentação dos desafios no campo da gestão contemporânea impostos pelas mudanças ocorridas nos sistemas político e econômico no Brasil nas ultimas décadas.

2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE ONG E TERCEIRO SETOR

O termo Terceiro Setor é resultante da tradução do termo inglês *Third Sector* e define um conjunto de atividades desenvolvidas por organizações privadas que não integram o setor empresarial (segundo setor) e tão pouco o setor público (primeiro setor). Embora essa seja uma definição que tem como fundamentação o caráter, econômico, pois a definição trata de setores da economia, o termo é amplamente difundido e mundialmente aceito como o que melhor define o segmento que se caracteriza pela realização de ações e projetos de caráter público aproximando-se do modelo “público não estatal” apresentado na proposta de reforma do Estado brasileiro.

Caracterizado como um setor social ao lado do Estado o terceiro setor complementa as ações estatais no campo das políticas públicas e busca se distinguir de termos como caridade (*charities*), utilizado na Inglaterra que ressalta o aspecto da obrigação religiosa ou filantropia (*philantropy*) termo freqüentemente utilizado como forma de caracterizar uma ação humanista, porém mais moderno com certa distinção da caridade religiosa no que se refere a forma que estrutura e desenvolve suas ações, estrutura que guarda semelhanças com a gestão corporativa, sem perder o caráter público e social.

O termo Organizações não Governamentais ou ONG, também traduzido do inglês (*Non-Gorvnmental Organizations*) foi criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) com o objetivo de qualificar as organizações privadas sem fins

lucrativos formada por grupos de voluntários, de caráter supranacional (que não representavam bandeiras de nenhuma nação específica), que prestavam ajuda humanitária aos países vítimas da segunda guerra mundial e tinham significativa importância para justificar a presença oficial da ONU nessas áreas.

A classificação dos diversos segmentos do terceiro setor apresenta divergências, tanto no campo conceitual quanto metodológico, a diversidade de conceito causam uma confusão na terminologia, não havendo uma homogeneização quanto à classificação. Os termos utilizados para definir as organizações não governamentais, se sobrepõem e até mesmo se confundem. No Brasil existem alguns amplamente difundidos e utilizados que buscam se distinguir entre si, embora essa distinção não seja clara, são eles:

- Movimentos Sociais: auto-definição dos agrupamentos sociais que militam por questões sociais definidas ou assumem bandeiras de lutas mais amplas na defesa de interesses sociais de grupos menos favorecidos da sociedade a exemplo do movimento de trabalhadores rurais de luta pela terra, do movimento de luta pela moradia e do movimento de luta pelos diretos humanos, geralmente estes movimentos não possuem personalidade jurídica são representados por um coletivo e ancorados juridicamente por organizações constituídas para esse fim em cada região estratégica do país ou dos estados.

- Organizações da Sociedade Civil (OSC): definição utilizada para organizações sem fins lucrativos de caráter social que atuam no campo social de forma politizada e assume bandeiras de lutas claramente definidas, principalmente na área da assistência social como igrejas, creches, asilos, associações de bairros dentre outras. Esta definição é utilizada, sobretudo pelas organizações que rejeitam a denominação ONG sob o argumento de que a conjuntura que este termo foi difundido no Brasil denota uma categoria de organização com caráter mercantilista, economicista e pouco politizada, para essas organizações o termo ONG soa pejorativo.

- Instituições sem fins lucrativos: traduzido do inglês *non profit organizations* é uma definição extremamente ampla, é utilizada para classificar todas as organizações que não têm como objetivo a obtenção e a distribuição de lucro,

independente de atuarem no campo social ou não, no *hall* das organizações sem fins lucrativos estão desde as igrejas aos dos clubes, as associações de classe, sindicatos, partidos políticos, dentre outras.

> Uma 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.
>
> Herbert de Souza, o "Betinho":

Para a Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG), são consideradas ONGs, as organizações que apresentam no seu campo de atuação as seguintes características: proposta de transformação social; exercício de controle e desenvolvimento social; promoção de práticas inovadoras; mobilização das comunidades; empoderamento das populações; desenvolvimento integrado e sustentável; comércio justo e consumo responsável; em síntese, são aquelas organizações que desenvolvem ações visando a promoção do bem-estar social e a redução das desigualdades sociais principalmente junto as camadas mais carentes da sociedade.

Para fins de compreensão, construção teórica e, considerando o caráter desta dissertação que tem como objetivo realizar uma analisar da gestão das organizações, ou seja, a estruturação e os níveis de eficiência dos aspectos técnicos, gerenciais adotados.

Para adoção de uma terminologia única e amplamente aceita foi utilizado por convenção, os termos "terceiro setor" para definir o agrupamento de organizações e "Organizações não Governamentais ou ONG" quando tratar de uma organização individualmente por serem os termos universalmente aceitos, assim embora outros termos sejam mencionados em alguns momentos, estes foram os utilizados para a definição.

2.2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

A origem das organizações não governamentais, segundo Albuquerque (2006), data dos Séculos XVI e XVII na Europa, na América do Norte e na América Latina respectivamente, movimento este iniciado com estreita relação com aspectos religiosos conduzidos e desenvolvidos pela igreja católica e com as políticas nacionais vigentes em cada país ou região do mundo. No Século XVIII as relações Estado/sociedade civil se intensificaram com o surgimento das associações patronais, dos sindicatos e dos partidos políticos, no entanto os movimentos associativos conservam forte influência do Estado, da Igreja e por sua vez características de ambos que consiste na participação massiva e politizada e ao mesmo tempo conserva uma hierarquia centralizada e verticalizada.

Nos Séculos XIX e XX, às mudanças ocorridas no papel do Estado influenciaram de forma decisiva o desenho e o funcionamento das organizações não governamentais, pois no apogeu do Estado liberal o distanciamento do Estado da sociedade é notado em decorrência da existência de uma forte crença popular nas leis, nos instrumentos constitucionais estatais e no individualismo, objeto central da visão da burguesia. Uma alteração dessa relação se dá a partir da pressuposição de um papel mais ativo do Estado na promoção do Estado de Bem-Estar Social (*Wefare State*) nos âmbitos econômico, social e cultural com a emergência da crise do Estado liberal após a primeira guerra mundial resultando em uma clara tentativa de reaproximação entre o Estado e a sociedade, evoluindo posteriormente para uma tentativa de construção de um Estado socialista, com forte interferência das classes trabalhadoras e oposição ao individualismo burguês.

A partir da segunda guerra mundial as mudanças políticas, econômicas e sociais, a revolução nos sistemas produtivos e aumento da produção agrícola, considerados aspectos positivos na economia mundial, propiciou também de forma contraditória, o aumento dos problemas sociais e sócio-ambientais como a pobreza, a violência, as doenças, a poluição ambiental e os conflitos de natureza religiosa, étnica, social e política (ALBUQUERQUE, 2006, p.23), demandando um elevado nível de articulação e ação de agentes sociais na busca da reversão desses problemas e de um equilíbrio entre o crescimento econômico e o desenvolvimento social.

Na década de 1970, as organizações da sociedade civil assumem um papel importante na redemocratização dos países da América Latina, a partir da sua atuação de caráter político, atuando primordialmente no campo das políticas de desenvolvimento comunitário, das atividades assistenciais e nas áreas de saúde básica e educação; funcionam como forças de integração de grupos sociais na construção de políticas de superação da pobreza e de enfrentamento aos governos, que neste período se constituía basicamente por governos militares em regimes ditatoriais, na busca da garantia e da promoção dos direitos sociais básicos ameaçados pelo regime de governo que imperava em todo o continente.

A partir da década de 1980 a alteração econômica e política ocorrida no continente Latino Americano, o início do restabelecimento de regimes democráticos combinado com as fortes crises econômicas e autos índices inflacionários que acometeram a região em decorrência da política econômica adotada por imposição do Fundo Monetário Internacional (FMI), que resultaram no aumento da pobreza, no crescimento de setores informais da economia e em baixos níveis de investimentos em políticas sociais, demandou das organizações da sociedade civil uma atuação mais ampla e com um caráter mais profissional exigindo destas a adoção de aspectos gerenciais.

O novo cenário impõe as organizações aspectos como à adoção de planejamento, treinamento e qualificação de profissionais, estruturação da gestão, a criação de bases financeiras para a garantia da sustentação da suas ações, garantia da eficiência em suas atividades e projetos, estabelecimento de relações com doadores e a captação de contribuições empresariais, para tornar o terceiro setor uma realidade capaz de contribuir de forma significativa e eficaz com a redução da pobreza e das desigualdades sociais e de complementar as ações do Estado em “crise” a partir da redefinição de seus papeis e funções.

No Brasil, a conformação do terceiro setor, e dos movimentos sociais se dá a partir da influência internacional das agências de cooperação, predominantemente européias e canadenses e das ordens religiosas que passaram a assumir no pós-guerra, aliados ou independentes dos governos dos países onde intervinham, assumindo o papel de guardiãs defensoras dos direitos humanos. Assim como na América Latina esses movimentos encontraram condições ideais para ampliação e consolidação de suas influências em decorrência do golpe militar e do sistema de governo ditatorial. Além de valores religiosos a lógica trazida por esses movimentos

possui forte componente ético, sentimento de solidariedade e de respeito ao ser humano, segundo as noções e princípios aceitos pelas gerações da segunda metade do século XX.

Até a segunda metade da década de 1980, embora tivessem suas ações reconhecidas pela sociedade brasileira e grandes importâncias pelas ações assistenciais desenvolvidas em comunidades pobres por todo o país, às organizações não governamentais brasileiras tinham sua atuação limitada não apenas pelo regime político vigente que estabelecia limitações a participação popular e a organização de movimentos com caráter político, pela escassez de recursos em decorrência dos seguintes fatores:

a) Ausência de investimento ou de transferência de recurso público em virtude do não reconhecimento da sua legitimidade e do seu caráter político oposicionista ao governo;

b) Falta de apoio privado em decorrência do mesmo fator, ou seja, as empresas brasileiras não investiam nas ONGs por não reconhecê-las como legítimas ou por considerá-las organizações marginais pouco qualificadas para o exercício da gestão de possíveis investimentos;

c) Crise econômica nacional instaurada desde a segunda metade da década de 1970 a partir da crise do petróleo, da crise de crédito imposta pelo FMI e pelo modelo de economia doméstica, sub-industrializada e sub-desenvolvida vigente no país resultando em altos níveis inflacionários;

d) Inexistência de apoio internacional por falta de reconhecimento e de confiança nas ONGs brasileiras que até então não haviam demonstrado capacidade de organização, mobilização e, sobretudo de gestão para o desenvolvimento de projetos e para a superação dos problemas sociais.

No final da década de 1980 e início da década 1990, as organizações não governamentais brasileiras logram ganhos significativos no campo político com a promulgação da Constituição Federal de 1988, resultante do movimento popular constituinte e de Leis como o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) - Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990, reconhecida pela ONU como uma das mais bem elaboradas e completas leis de promoção e defesa dos direitos humanos do mundo e a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) - Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, ambas resultantes de movimentos populares de caráter nacional que

representam verdadeira demonstração de forças dos movimentos populares brasileiros com repercussão e reconhecimento internacional.

Embora tenham alcançado no período compreendido ente o final da década de 1980 e início da década 1990, as importantes conquistas políticas e sociais supracitadas, no campo econômico as Organizações não Governamentais brasileiras continuaram alijadas do acesso ao financiamento público ou privado nacional e internacional, gerando sérias dificuldades de manutenção e de desenvolvimento dos seus projetos pela escassez de recursos para fazer frente aos custos da implementação e desenvolvimento de suas ações sociais.

Na década de 1990, o desenvolvimento econômico, a abertura e a internacionalização da economia brasileira, o início da modernização da indústria nacional, o aperfeiçoamento gerencial, as privatizações das empresas estatais e redução das estruturas de governo com a reforma do Estado proposta pelo então ministro Luis Carlos Bresser – Pereira (FILGUEIRAS, 2000), e até mesmo a possibilidade de patrocínio das ONGs pela iniciativa privada (ACIOLI, 2008), não se revelaram suficientes para solução ou mesmo a minimização da problemática social que afetava a sociedade brasileira em grandes proporções e em diversos campos do desenvolvimento humano e social gerando pobreza e desigualdade.

A defasagem das políticas governamentais brasileiras no atendimento dos "mínimos sociais"[3] através de políticas e investimentos públicos em áreas prioritárias, levou o governo brasileiro ainda no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso, a tentativa de desenvolver um modelo de relação Estado/sociedade civil que consistia na transferência de recursos públicos mediante apresentação de projetos compatíveis com as políticas públicas, através do Programa Comunidade Solidária, idealizado pela primeira dama, a socióloga Ruth Cardoso, que mesmo sendo alvo de críticas de atender ao modelo neoliberal de Estado mínimo proposto na reforma ou de cooptação dos movimentos sociais, inaugura um novo momento para as ONGs brasileira no que se refere ao financiamento de seus projetos.

A aproximação do governo federal com as organizações não governamentais além do crescimento do setor promoveu um nível de interesse das universidades por esse agrupamento de organizações frente à importância econômica e social que

[3] Termo comum no universo das organizações não governamentais e difundido pela ABONG – Associação Brasileira de Organizações não Governamentais para definir a garantia dos direitos fundamentais preconizados na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

estas passam a assumir no cenário político e econômico brasileiro. Na tentativa de estreitar a relação Estado/sociedade civil foi editada a Lei nº 9.790, de 23 de Março de 1999, que cria as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) como uma tentativa de criação de uma legislação própria para as organizações do terceiro setor no país.

Dentre outras proposições a Lei de Oscip propôs à concessão da qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei. Os objetivos sociais estão dispostos no artigo terceiro da Lei conforme apresentado no quadro 1.

Os pontos mais discutidos da lei de Oscip são dois: o primeiro se referem a possibilidade de celebração de termos de parceria com entes governamentais, saindo do formato padrão de convênios o que possibilita uma relação menos burocratizada e mais ágil e o segundo se refere a possibilidade de remuneração dos dirigentes nos padrões de mercado para atividades correlatas, considerada uma inovação, tendo em vista a existência de uma controversa previsão legal contrária a remuneração de dirigentes de organizações prevista no artigo 150 da Constituição Federal de 1988, que estabelece a condição de não distribuição de renda ou parcela de patrimônio para manutenção da imunidade das organizações aos tributos federais incidentes sobre patrimônio, renda ou serviços.

Quadro 1 - Finalidades previstas na Lei de Oscip para concessão da qualificação.

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades: I - promoção da assistência social; II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; V - promoção da segurança alimentar e nutricional; VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; VII - promoção do voluntariado; VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo. Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

Fonte: Brasil (1999).

As motivações sociais frente ao desafio da promoção do desenvolvimento, aproximação do governo e a onda de investimentos estrangeiros impulsionou um quase desordenado surgimento de organizações não governamentais que são criadas a partir da segunda metade da década de 1990 (dados do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada apontam para um crescimento de 157% do número de ONG registrada no Brasil entre 1996 e 2002), sem a devida observação de questões macro-estruturais, políticas, econômicas e jurídicas (TACHIZAWA, 2007) criando um novo fenômeno no segmento, o da concorrência por recursos financeiros.

Esse elevado número de organizações não governamentais, existentes atualmente no Brasil, supera a disponibilidade dos recursos financeiros, públicos e privados para financiá-las, criando um ambiente de concorrência por estes escassos recursos sem que estas dêem conta das demandas ou apresentem resultados consistentes na resolução dos problemas sociais. Diante dessa escassez, as ONGs brasileiras são exigidas a demonstrar níveis de eficácia operacional e estratégias cada vez mais competitivas para acessar e gerenciar os escassos recursos disponíveis e convencer potenciais financiadores da relevância de suas ações a partir de resultados demonstrados.

2.3 O PROCESSO DE GESTÃO

Para Falconer (1999), ocorre no Brasil, algo semelhante ao que vem ocorrendo em outras partes do mundo, ou seja, o Estado e as organizações privadas, as organizações multilaterais contribuindo para a formação do terceiro setor como um novo espaço institucional. Para o autor, este terceiro setor apresenta-se como uma verdadeira promessa de eficiência, participação cidadã, inovação e qualidade, consolidado sob o signo da parceria com o poder público e a iniciativa privada (setor empresarial), significando assim uma alternativa intermediária entre a atuação do Estado e a privatização, a partir de uma iniciativa popular nascida de fora para dentro, ou seja, da sociedade e não do governo ou da iniciativa privada e que assume responsabilidade, importância e visibilidade no desenvolvimento de ações estratégicas para o desenvolvimento econômico e social.

Segundo Cabral (2007, p.64), o terceiro setor se constitui no fortalecimento da capacidade organizativa de alguns setores da sociedade civil, predispostos para realização de serviços necessários a uma melhor condição de vida e uma nova relação entre o público e privado que se materializam por demandas de serviços públicos não completamente providos pelo Estado e pela participação do setor privado na discussão das questões sociais. A administração dessas organizações lida com ações e é confirmada pelos resultados que obtém e desenvolve também função social importante, o que requer que as organizações trabalhem de forma a contemplar e realizar anseios, perspectivas e expectativas de indivíduos representados nas organizações. (CABRAL, 2007, p.124).

Para Muraro e Lima (2003) em linhas gerais, uma organização do terceiro em nada não se difere de outra organização em outro setor, inclusive nos seus problemas de gestão. Segundo os autores a dificuldade na gestão das ONGs é facilmente visualizada na permanente busca destas por novos parceiros, da qualificação de seus quadros de profissionais, na tentativa de construção e do uso de metodologias eficientes e no acompanhamento e avaliação das ações praticadas pela organização como uma forma de buscar satisfazer as exigências dos financiadores para fortalecer a relação junto a estes e ao mesmo tempo contribuírem para o combate ou a minimização dos problemas sociais.

Na diversidade de organizações existentes no Brasil é possível perceber que embora haja características básicas semelhantes entre elas (TACHIZAWA, 2007) no que se refere à militância política, a participação nos espaços de construção e fortalecimento da democracia e na contribuição, existem distinções e níveis de diferenciação entre elas, seja pelo porte econômico, pela posição política que assume e se posiciona pelo modelo de formação e de relacionamento com as parcerias ou por algo que se pressupõe a adoção de aspectos de gestão eficiente que as credencia a acessar de forma contínua, os recursos necessários.

Embora sejam reconhecidas como importantes atores políticos e sociais, em decorrência do período histórico do seu surgimento, por terem sido concebidas em um ambiente político e social desfavorável a práticas democráticas e de participação social da história do país e, originadas a partir de movimentos comunitários, a maioria das ONGs brasileiras apresentam dificuldades para acessar recursos, desenvolver e gerir os projetos que almejaram, por falta de recursos financeiros ou

por dificuldades de atender aos critérios de planejamento e controle exigidos pelas fontes financiadoras.

As Organizações não Governamentais possuem grandes desafios no campo da gestão para o desenvolvimento de suas ações e para relacionar-se com as fontes financiadoras, das quais dependem para a sua sobrevivência e para o financiamento dos programas e projetos propostos. Com objetivo de delimitar claramente todos os aspectos jurídicos, técnico-administrativo e financeiro imposto às ONGs, foram analisados suas obrigações e desafios em cada momento da sua existência, desde a sua constituição jurídica até a gestão de projetos financiados por fontes externas, conforme descrito abaixo:

Fundação e Constituição

A constituição jurídica de organizações não governamentais no Brasil é regulamentada pela Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002 que institui o Código Civil Brasileiro em sua ultima reforma. As categorias de personalidade jurídica para pessoas jurídicas sem fins lucrativos de caráter social definida pelo Código Civil são Associações e Fundações, sendo a mais amplamente utilizada a modalidade de Associação pela inexigibilidade de capital inicial, patrimônio e/ou investimento para a sua constituição.

As fundações podem ser criadas a partir da vontade de um único indivíduo, porém são constituídas pela diponibilização de bens com a finalidade determinada pelo seu instituidor, ou seja, devem ser instituídas a partir de um patrimônio que pode ser financeiro, material, imaterial, científico ou intelectual dentre outros, sem finalidade lucrativa para servir a uma causa de interesse público. As fundações podem ser constituídas pelos governos nas três esferas como pessoas jurídicas de direito público, por indivíduos (pessoas físicas) ou por empresas (pessoas jurídicas).

Embora muitas organizações utilizem na sua denominação o termo “instituto”, este não se constitui em uma categoria jurídica prevista na legislação brasileira, essa terminologia é facultada a ser utilizada por organizações que têm entre as suas finalidades estatutárias o desenvolvimento de pesquisa, de educação ou de produção científica em qualquer área.

As associações, nos termos do Código Civil Brasileiro, são constituídas pela união de pessoas que, livremente se organizam em trono de idéias ou de um propósito sem que haja finalidade lucrativa. Definidas no artigo 53, através da seguinte redação “Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”.

O Código Civil nos seus artigos de 54 a 61 estabelece regras para a constituição de uma associação que devem constar no seu estatuto sob pena de nulidade conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Cláusulas obrigatórias aos estatutos das OSCs

Art. 54. Sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterá: I - a denominação, os fins e a sede da associação; II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados; III - os direitos e deveres dos associados; IV - as fontes de recursos para sua manutenção; V - o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos; VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução. Art. 55. Os associados devem ter iguais direitos, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais. Art. 56. A qualidade de associado é intransmissível, se o estatuto não dispuser o contrário. Parágrafo único. Se o associado for titular de quota ou fração ideal do patrimônio da associação, a transferência daquela não importará, *de per si*, na atribuição da qualidade de associado ao adquirente ou ao herdeiro, salvo disposição diversa do estatuto. Art. 57. A exclusão do associado só é admissível havendo justa causa, obedecido ao disposto no estatuto; sendo este omisso, poderá também ocorrer se for reconhecida a existência de motivos graves, em deliberação fundamentada, pela maioria absoluta dos presentes à assembléia geral especialmente convocada para esse fim. Parágrafo único. Da decisão do órgão que, de conformidade com o estatuto, decretar a exclusão, caberá sempre recurso à assembléia geral. Art. 58. Nenhum associado poderá ser impedido de exercer direito ou função que lhe tenha sido legitimamente conferido, a não ser nos casos e pela forma previstos na lei ou no estatuto. Art. 59. Compete privativamente à assembléia geral: I - eleger os administradores; II - destituir os administradores;

III - aprovar as contas;

IV - alterar o estatuto.

Parágrafo único. Para as deliberações a que se referem os incisos II e IV é exigido o voto concorde de dois terços dos presentes à assembléia especialmente convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes.

Art. 60. A convocação da assembléia geral far-se-á na forma do estatuto, garantido a um quinto dos associados o direito de promovê-la.

Art. 61. Dissolvida a associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no parágrafo único do art. 56, será destinado à entidade de fins não econômicos designada no estatuto, ou, omisso este, por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes.

§ 1º Por cláusula do estatuto ou, no seu silêncio, por deliberação dos associados, podem estes, antes da destinação do remanescente referida neste artigo, receber em restituição, atualizado o respectivo valor, as contribuições que tiverem prestado ao patrimônio da associação.

§ 2º Não existindo no Município, no Estado, no Distrito Federal ou no Território, em que a associação tiver sede, instituição nas condições indicadas neste artigo, o que remanescer do seu patrimônio se devolverá à Fazenda do Estado, do Distrito Federal ou da União.

Fonte: Brasil (2002).

O processo de constituição de uma associação é constituído dos seguintes passos:

a) Definição de objetivos sociais e elaboração do Estatuto Social.
b) Realização de assembléia geral para fundação, aprovação do estatuto e eleição e posse da diretoria e do conselho fiscal;
c) Registro no Cartório de Registro de Títulos e Documentos de Pessoa Jurídica dos atos constitutivos (ata de fundação, aprovação do estatuto, eleição e posse da diretoria e do conselho fiscal, estatuto aprovado em assembléia) devidamente assinada por todos os presentes e por um advogado com registro na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) acompanhado dos seguintes documentos: qualificação da diretoria e dos associados fundadores (descrição sumária com identificação do cargo para o qual foi eleito ou a condição de associado fundador, nome completo, número da cédula de identidade, número do registro no Cadastro de Pessoa Física (CPF), estado civil, profissão (número de registro no conselho de classe se for o caso), endereço, nacionalidade e principais contatos.

d) Geração do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) junto na Secretaria da Receita Federal no qual devem constar, as principais finalidades conforme descritas no estatuto e disposta na Classificação Nacional de Atividades Econômica (CNAE) da Secretaria da Receita Federal;
e) Inscrição na Fazenda Municipal (ou órgão equivalente) para emissão do Alvará de Funcionamento e geração do Cadastro Geral de Atividades (CGA). No caso das capitais e municípios que já aderiram o Cadastro Sincronizado Nacional, este procedimento deverá ser precedido da emissão de um Termo de Viabilidade de Localização (TVL) pelo órgão de controle e ordenamento do uso do solo do município.
f) Registro no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)[4];
g) Inscrição na Fazenda Estadual (inscrição especial, se houver nos objetivos da organização a previsão de comercialização e/ou circulação de mercadorias e serviços)[5];
h) Inscrição no sistema do Fundo de Garantias por Tempo de Serviços (FGTS) junto a Caixa Econômica Federal[6].

De posse dos registros e cadastros acima relacionados, a entidade estará apta a funcionar como pessoa jurídica sem fins lucrativos.

Funcionamento

Para o pleno funcionamento as Organizações não Governamentais possuem as uma série de obrigações e desafios técnico-administrativo, jurídico, tributário dentre outros aspectos gerenciais, conforme apresentado abaixo:

Obrigações Tributárias

Embora possa gozar de imunidades e isenções tributárias nos termos do artigo 150 da Constituição Federal, as ONGs não estão dispensadas das obrigações definidas no código tributário nacional como obrigações acessórias que se

[4] Mediante solicitação e apresentação no órgão dos atos constitutivos devidamente registrados em cartório registros e títulos de pessoa jurídica.
[5] Idem.
[6] Idem.

constituem na obrigação de prestar informações sobre as suas atividades de caráter econômico, conforme descrito abaixo:

a) Transmissão da Declaração de Imposto de Renda Pessoa Jurídica – anual, até 30 de junho de cada ano.
b) Transmissão da Declaração de Apuração de Informações Sociais (DACOM) – semestral, ao final de cada semestre;
c) Transmissão do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) - Sempre que houver uma admissão ou demissão de empregado.
d) Relação Anula de Informações Sociais (RAIS) - Anual, até 30 de março de cada ano.
e) Transmissão da Declaração Mensal de Serviços (DMS) – Mensal, até o dia 10 do mês subseqüente havendo ou não prestação de serviços;
f) Recolhimento do Imposto Sobre Serviços (ISS) sempre que houver prestação de serviços, seja na condição de tomadora ou de prestadora de serviços até o dia 05 do mês subseqüente a prestação de serviços e emissão da nota fiscal ou recibo de pagamento de autônomo.

Obrigações Trabalhistas

Do ponto de vista trabalhista, as ONGs recebem do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), do INSS e dos órgãos a estes vinculados, o mesmo tratamento das demais pessoas jurídicas com fins lucrativos, a única distinção recebida é Lei do Voluntariado, Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, que estabelece a possibilidade da prestação de serviços de caráter voluntário e não remunerado, sem a existência de vínculo empregatício e/ou relação de trabalho desde que este seja de caráter eventual e não guarde relação com os princípios de pessoalidade, regularidade e subordinação previstos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Assim as obrigações das ONGs no que se refere à relação a estes órgãos são:

a) Transmissão da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviços e Informações Previdenciárias (GFIP). Não havendo empregados ou prestadores de serviços: em janeiro e dezembro de cada ano; Havendo empregados celetistas: mensal, até dia 07 de cada mês;

b) Recolhimento das contribuições previdenciárias nos termos da Lei 8.212 de 24 de Julho de 1999, quando houver empregados ou prestadores de serviços conforme disposição na Consolidação das Leis Trabalhista (CLT) instituída pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.
c) Recolhimento de 1% (um por cento) sobre o valor total da folha de pagamento (quando há empregados celetistas) referente ao Programa de Integração Social (PIS).

Obrigações Administrativas e Operacionais

No tocante às rotinas administrativas e operacionais e demais aspectos da administração, as ONGs em nada diferem das demais pessoas jurídicas, nos aspectos de:

a) Desenvolvimento de planejamento estratégico e estabelecimento de objetivos e metas baseadas em uma consistente análise dos ambientes interno e externo (com ênfase nas variáveis econômica e político legal) e da construção de cenários.
b) Recrutamento, seleção e investimento em treinamento de profissionais com a qualificação necessária para o desenvolvimento eficiente das ações e projetos desenvolvidos pela organização visando gerar resultados para o público beneficiário e atender as exigências estabelecidas pelas fontes financiadoras;
c) Relacionamento com os diversos grupos de interesses (financiadores, fornecedores, governos, beneficiários e parceiros);
d) Criação de estruturas e departamentos capazes de atendem as necessidades da organização e o volume de atividades em cada momento de sua existência;
e) Estabelecimento de fluxos e rotinas administrativas e operacionais capaz de manter o ordenamento eficiente das atividades;
f) Elaboração de planos de comunicação com a finalidade de publicizar os resultados das ações desenvolvidas, evidenciar o apoio recebido dos parceiros e financiadores, gerar reconhecimento da sociedade e ampliar a capacidade de mobilizar parceiros e financiadores para a continuidade e ampliação de suas ações e projetos.

Captação de recursos

Sendo as ONGs organizações sem fins lucrativos e cuja sustentabilidade financeira e o desenvolvimento de suas ações dependem geralmente de recursos de doadores, patrocinadores e/ou transferência por fontes externas, estas possuem como o um dos seus maiores desafios de gestão, a captação de recursos, ação primordial que possui como principais ações:

g) A identificação de fontes de recursos e análise de compatibilidade de propósitos entre a ONG e a fonte financiadora;
h) Análise das exigências e regras estabelecidas pela fonte financiadora para acesso aos recursos disponibilizados e sua real capacidade de atendimento destas;
i) Elaboração de proposta (projeto) com qualificação técnica necessária para convencer os financiadores, na qual deve está contido argumentos plausíveis e referenciados em dados, informações e teorias conhecidas que justifique a sua implementação para solução ou minimização de uma situação problema que apresente apelo para sua resolução ou minimização; objetivos claros, concisos e diretamente relacionados ao problema objeto da intervenção proposta; metodologia clara com procedimentos, rotinas, recursos e meios de verificação de resultados relacionados com os objetivos propostos de forma a explicitar o conjunto de ações, meios e resultados; orçamento com a apresentação de todos os custos relacionados à execução das ações propostas no projeto; estudo de viabilidade econômica capaz de apresentar com clareza o retorno sócio-econômico a sociedade ou ao público alvo gerado pelo investimento realizado pelo doador ou patrocinador; estratégia de comunicação, de envolvimento do público alvo e de outros parceiros.
j) Apresentação de todos os documentos e informações que comprovem a regularidade e habilitam a entidade para conveniar ou contratar com a fonte financiadora;
k) Apresentação de estudos, projetos, planos e documentos complementares;
l) Apresentação de equipe técnica mínima com a qualificação exigida pela fonte financiadora.

Gestão de projetos

O segundo maior desafio das Organizações não Governamentais está na gestão dos projetos, é neste momento em que ela precisa: demonstrar a capacidade de executar o conjunto de ações proposto, ser capaz de gerar o resultado prometido ao público alvo, alcançar o reconhecimento da sociedade e convencer os financiadores não apenas da viabilidade do projeto presente como da necessidade da continuidade do financiamento. A execução eficiente serve também para mobilização de outras parcerias e fontes financiadoras. Os maiores desafios na gestão dos projetos são:

Jurídico-legais:

a) Atendimento a legislação específica que regula contratos, convênios e demais modalidades de transferência de recursos nas esferas federal, estadual e municipal;
b) A legislação tributária, procedimento de retenção e de recolhimento de todos os tributos e encargos relacionados às ações desenvolvidas, bem como o cumprimento das obrigações acessórias;
c) Cumprimento do que estabelece a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 (Lei de Licitações) na aquisição de bens e contratação se serviços, que estabelece princípios como economicidade, flexibilidade e isonomia nos processos de aquisição destes;
d) Cumprir os planos de trabalhos e todos os cronogramas físicos e financeiros referentes à execução das ações contidas no objeto do convênio ou contrato primando pela eficiência na execução das ações e pela geração dos resultados propostos;
e) Utilizar os meios de verificação proposto para acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados pelas ações desenvolvidas e compatíveis com as exigências da fonte financiadora;
f) Cumprir todas as cláusulas do instrumento pactuado ou ser capaz de propor alterações e/ou aditamento de prazos quando necessário em tempo hábil;
g) Apresentar nos prazo determinados os relatórios técnicos, parciais e final destacando nestes, o cumprimento do objetivo, das metas e os principais

resultados alcançados, bem como os impactos gerados no público alvo e na sociedade;

h) Apresentar nos prazos determinados as prestações de contas parciais e finais com o detalhamento das despesas realizadas dentro dos padrões de exigibilidade prevista na lei e no termo de convênio ou contrato, os comprovantes das despesas efetuadas (notas fiscais, cupons, recibos e guias de recolhimento de tributos e encargos) a demonstração de origem e aplicação dos recursos, a conciliação bancária e os documentos alusivos a aquisição de bens e serviços em conformidade com a Lei de licitações (processos licitatórios e tomadas de preços).

2.4 O PROCESSO DE FINANCIAMENTO DOS PROJETOS SOCIAIS

Os projetos sociais propostos por organizações não governamentais no Brasil são financiados por doações de pessoas físicas e jurídicas nacionais e estrangeiras e pela transferência de recursos públicos. Visando regular e estimular o financiamento dos projetos sociais o governo brasileiro vem criando leis e regras conforme exposto abaixo:

Doações baseadas nas leis de incentivos fiscais

Doação de pessoa física: regulamentada pela Lei 8.069 de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente) estabelece benefício fiscal a pessoa física no limite de 6% (seis por cento) do imposto de renda (pessoa física) devido, quando doado aos Fundos Nacional, Estaduais ou Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. Outra possibilidade é proposta pela Lei 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei n° 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e estabelece também no limite de 6% (seis por cento) do imposto de renda (pessoa física) devido, quando doado em favor de projetos culturais e investimentos realizados como incentivo as atividades e projetos audiovisuais desenvolvidos no Brasil.

Doação de pessoa jurídica: também regulamentada pela Lei 8.069 de 13 de julho de 1990, estabelece benefício fiscal a pessoa jurídica[7] no limite de 2% (dois por cento), do imposto de renda (pessoa jurídica) devido, quando doado aos Fundos Nacional, Estaduais ou Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. Igualmente ao disposto relativo a pessoas físicas a Lei 8.313, estabelece o limite de 4% (quatro por cento) do imposto de renda (pessoa jurídica) devido, quando doado em favor de projetos culturais e investimentos realizados como incentivo as atividades e projetos audiovisuais desenvolvidos no Brasil.

Os valores doados dentro dos limites legais são deduzidos do imposto de renda tanto das pessoas físicas quanto jurídicas respectivamente no ato da sua declaração anual, quando comprovado mediante apresentação de comprovante de depósito em favor dos Fundos da Criança e do Adolescente ou de entidades com projetos previamente aprovados pelo Pronac e por documentos emitidos pelos fundos (Lei 8.089/90) ou pelas entidades financiadas (Leis 8.313/91). As doações realizadas pelas pessoas físicas e jurídicas em favor de projetos sociais não definidos nas leis de incentivo ou fora dos limites estabelecidos por estas não gozam de quaisquer benefícios fiscais, ou seja, não podem ser deduzidos do imposto de renda.

Financiamento através de transferência de recursos públicos

Tendo em vista o caráter público das atividades desenvolvidas pelas organizações não governamentais, neste caso, consideradas como públicas não estatal, existe a previsão do Estado brasileiro de apoiar e financiar suas atividades através de diversas modalidades de transferências de recursos financeiros conforme apresentado na Quadro 3.

[7] Somente gozam desse benefício às pessoas jurídicas legalmente constituídas no território brasileiro, não podendo estes ser usufruídos por empresas e organizações estrangeiras.

Quadro 3 – Modalidades de apoio e financiamento público

Modalidade	Características
Auxílios:	Prevista na Lei de orçamento é destinada a entidades de direito privado sem fins lucrativos.
Contribuições:	Destinadas a atender ônus ou encargos assumidos pela união, são concedidas através de lei especial as organizações de direito privado sem fins lucrativos.
Subvenções	Transferência destinada à cobertura de despesas de custeio de entidades públicas ou privadas e podem ser: a) Econômica: concedida através de lei especial; b) Sociais: concedidas a instituições de caráter assistencial ou cultural que visem à prestação de serviços essenciais de assistência social.
Convênios	Pacto jurídico para execução de serviços de interesse recíproco dos órgãos da administração pública e as organizações não governamentais em regime de cooperação podendo haver aporte financeiro de ambas as partes.
Contratos	Pacto jurídico para aquisição de bem ou execução serviços de interesse do poder público. Devem ser pactuadas mediante atendimento do disposto na lei de licitações.
Termo de parcerias (somente concedido as OSCIPs)	Pacto jurídico que regula as atividades desenvolvidas em conjunto entre o Estado e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). É considerada uma modalidade menos burocratizada que os convênios, podem ter duração superior a de um exercício fiscal e estabelece a obrigatoriedade de auditoria independente para valores superiores a R$ 600 mil e a elaboração de cronograma físico-financeiro.

Fonte: Albuquerque (2006, p.50) adaptado pelo autor.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para realização dessa pesquisa e fundamentá-la teoricamente foram utilizados dois temas relacionados à gestão: a gestão estratégica, por ser considerada área da gestão contemporânea que trata as questões relacionadas à competitividade atual, analisando-se 4 (quatro) aspectos considerados como mais importantes para este trabalho, o planejamento estratégico, a análise de ambientes, a formulação de cenários e a profissionalização como fonte geradora de diferenciais e vantagens competitivas; a gestão social por apresentar uma análise contextualizada da gestão nas ONGs na qual foram analisados dois aspectos: o fenômeno da gestão imposto pelas mudanças ambientais (políticas e econômicas) e as especificidades da gestão das ONGS que são simultaneamente políticas, econômicas e sociais.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

> Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, e nem é preciso ter ouvidos afiados para ouviu o trovão. Para ser vitorioso você precisa ver o que não está visível.
>
> Sun Tzu

Ao propor analisar a eficiência em gestão, se fez necessário consultar autores e pensadores da gestão estratégica, considerada a vertente da gestão contemporânea que melhor se adéqua a análise de desempenho, pois baseia seus fundamentos em aspectos como o planejamento, a análise do ambiente a concepção de práticas organizacionais voltadas para a competitividade baseada na profissionalização da gestão na busca da construção de diferenciais competitivos. Esta também apresenta o desenvolvimento de modelos de análise, matrizes e teorias administrativas que sugerem a construção de ferramentas norteadoras tanto na elaboração quanto na implementação de ações para o alcance de objetivos e metas pré-estabelecidas.

A gestão estratégica adotada pelas empresas privadas e em alguma medida pela gestão pública no novo modelo proposto em diversos países do mundo baseada na eficiência gerencial, está fundamentada nos princípios de geração de

riquezas, maximizarão de lucros ou resultados e desenvolvimento econômico, para o alcance de seus objetivos o planejamento e o cumprimento de metas e objetivos previamente definidos tornam-se os seus pilares centrais.

Para contextualizar a gestão estratégica em seus principais aspectos, de forma a possibilitar uma análise das organizações alvo, foram tratados nesta sessão os principais aspectos desta teoria, que são: planejamento estratégico, análise do ambiente e vantagem competitiva baseada na eficiência operacional e na construção de diferencial competitivo.

Planejamento estratégico

> Sabedoria é a capacidade de prever as conseqüências, a longo prazo, de ações atuais, a disposição de sacrificar ganhos a curto prazo em favor de benefícios a longo prazo e a habilidade de controlar o que é controlável e de não se afligir com o que não é.
>
> Russel L. Ackoff

A evolução dos mercados e a expansão dos negócios pelo mundo no período pós-guerra[8], denominado "período áureo da economia mundial" traz consigo um fenômeno pouco observado até então, o fenômeno da competitividade, no qual a oferta se sobrepõe a demanda em uma escala que exige das empresas um esforço cada vez maior para obtenção de participação significativa no mercado em que atua para que possa garantir lucratividade. O ambiente competitivo traz consigo um ambiente de incerteza, no qual cada movimento no mundo dos negócios depende da movimentação de concorrentes de outros tantos fatores que guardam relação direta com os negócios, assim o planejamento se torna algo indispensável, pois possibilita antever movimentos futuros do mercado.

Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo, porém o futuro é incerto e a incerteza sobre este torna-se é um desafio imposto a gestão. Segundo Ackoff (1974), nosso conhecimento do futuro é limitado e

---

[8] O período que se sucedeu a segunda grande guerra foi considerado pelos economistas como um período de grandes transformações na economia mundial com registro de taxas de crescimento elevados nas economias de vários países e com o surgimento de novos pólos econômicos em regiões do mundo consideradas economias periféricas que até então não haviam registrado taxas de crescimento que chamasse atenção do mundo, a exemplo da América Latina a países asiáticos e a Rússia.

pode ser dividido em três tipos: certeza, incerteza e ignorância, ou seja, há certos aspectos do futuro sobre os quais podemos ficar virtualmente certos, pois possibilita um grau de previsão, há certas mudanças futuras que podem ser praticamente inevitáveis, sobre as quais não temos o poder de interferir em seu curso e há certas coisas que seguramente não mudarão permanecerão estáveis, independem das forças a nossa volta. (ACKOFF, 1974, p. 11)

Neste cenário a Informação se constitui no mais valioso ativo da estratégia, pois, sob condições de desconhecimento parcial, uma empresa enfrenta dois problemas, o primeiro diz respeito à condução de uma busca ativa de oportunidades atraentes. O segundo é a alocação dos recursos limitados entre oportunidades que tenham sido identificadas, assim a busca sobre informações estratégicas se trona algo imperativo para que a empresa possa entender o comportamento do mercado e para o planejamento a partir da análise do ambiente, tema que tratamos mais adiante, ainda neste capítulo.

O planejamento é a primeira grande bandeira da chamada gestão estratégica, para Ansoff (1990) um dos precursores dessa discussão, o planejamento se constitui em uma tomada de decisão antecipada e em linhas gerais se preocupa tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a freqüência dos fracassos e deve ser construído a partir da formulação de objetivos claros pré-estabelecidos em um horizonte de tempo de longo prazo para assim se tornar uma fundamental ferramenta para o desenvolvimento de uma gestão eficiente, ferramenta que norteará as ações e servirá de elemento para a permanente avaliação de resultados a partir do estabelecimento de um sistema prático de objetivos.

O foco no futuro tornou-se algo indispensável no ambiente competitivo contemporâneo para a longevidade e crescimentos das empresas, para Ansoff (1977), a preocupação exclusiva com os resultados próximos pode levar a organização e exaurir-se no final do período o que pode significar a sua descontinuidade ou a sua obsolescência, segundo o autor para permanecer rentável a organização precisa renovar-se permanentemente, novos recursos e novos mercados devem ser prospectados e um conjunto de ações precisa ser planejado e regras estabelecidas para o alcance destes resultados estratégico como afirma o autor.

> Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização estabelecendo padrões de desempenho, regras de desenvolvimento e estabelecimento de relações internas e externas e para condução de suas políticas operacionais. (ANSOFF, 1977 p.96).

De acordo com Ackoff (1974), o planejamento é um processo de tomada de decisão, no entanto nem toda decisão é considerada um planejamento, o que torna o planejamento especial segundo o autor é primeiro porque o planejamento é algo que fazemos antes de agir, ou seja, é quando construímos uma decisão do que fazer e como fazê-lo antes que isso requeira uma ação, segundo porque o planejamento é necessário quando o estado futuro que desejamos é complexo e exige um conjunto de decisões interdependentes ou inter-relacionadas em que o resultado de cada decisão individualmente contribuirá ou impactará no resultado final do todo.

As decisões estratégicas de acordo com Ansoff (1990) asseguram que os produtos e os mercados de uma empresa sejam bem escolhidos e que seus objetivos sejam alcançados, ou seja, auxiliam no desenvolvimento de um planejamento coerente com os objetivos e metas futuras, pois possibilita identificar os impactos de cada decisão em cada área ou setor. A estratégia impõe exigências administrativas e operacionais interligadas que impactam umas nas outras e no resultado geral. Ansoff (1977) define 3 (três) classes de decisões: estratégicas, administrativas e operacionais e apresenta a interdependência entre elas conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Principais Classes de Decisões da Empresa

	Estratégicas	Administrativas	Operacionais
Problema	Selecionar o composto de produtos e mercados que maximize o ROI* potencial da empresa	Estruturar os recursos da empresa para obter desempenho ótimo	Otimizar a obtenção do ROI potencial
Natureza do problema	Alocação de recursos totais entre oportunidades de produto e mercado	Organização, obtenção e desenvolvimento de recursos	Alocação de recursos orçamentários entre as principais áreas Programação de uso de recursos Acompanhamento e controle
Decisões-chave	Objetivos e metas Estratégia de diversificação Estratégia de expansão Estratégia administrativa Estratégia financeira Estratégia do crescimento	Organização: estrutura de fluxos de informação, autoridade e responsabilidade Estrutura de conversão de recursos: fluxosde trabalho, sistema de distribuição, localização de instalações Obtenção e desenvolvimento de recursos: financiamento, instalações e equipamentos, pessoal, matéria-prima	Objetivos e metas operacionais Níveis de preço e produção Níveis de operação: escalas de produção, estoques, armazenagem Políticas e estratégias de marketing Políticas e estratégias de P&D Controle
Características principais	Decisões centralizadas Desconhecimento Parcial Decisões não repetitivas Decisões não auto-regenerativas	Conflito entre estratégia e operações Conflito entre objetivos pessoais e institucionais Associação forte entre variáveis econômicas e sociais Decisões provocadas por problemas estratégicos e/ou operacionais	Decisões descentralizadas Risco e incerteza Decisões repetitivas Grande volume de decisões Sub-otimização forçada por complexidade Decisões auto-regenerativa

* ROI é a abreviatura de "returno on investiment" (retorno sobre investimento).

Fonte: Ansoff (1990, p.27)

O planejamento estratégico consiste em uma ferramenta metodológica de captar informações e organizá-las de forma a favorecer antever possibilidades e movimentos do mercado. De acordo Ansoff (1977) a solução de qualquer problema de decisão em atividade empresarial pode ser visualizada em quatro etapas: a percepção da necessidade da tomada de decisão ou a existência de oportunidade, a formulação da alternativa, a avaliação das alternativas em termos de suas respectivas contribuições que estas poderão trazer para o negócio e por fim a escolha das alternativas para fins de execução. (ANSOFF, 1977, p.13),

Para Costa (2007) o planejamento estratégico quando criteriosamente formulado e implementado, é capaz de tornar a organização potencialmente capaz de enfrentar desafios e mudanças no cenário que a cerca, inovar com o setor e gerar resultados, pois permite analisar e antever possíveis alterações e preparar a organização para adequar-se em tempo de não ser afetada negativamente pela mudança ocorrida no mercado ou no setor em que atua, ou seja, o planejamento minimiza os impactos da surpresa e dos riscos que a incerteza pode provocar se a organização não estiver minimamente preparada.

Embora seja amplamente difundido e aceito, o planejamento estratégico sofre críticas e contra-argumentos a sua livre aplicação. Para Mintzberg (2004), o planejamento da forma que é atualmente concebido, pode esconder armadilhas invisíveis ou camufladas pelos interesses difusos ou pelo uso de modelos excessivamente prescritivos e generalizados, ainda segundo Mintzberg (2000) os modelos e escolas do planejamento propostos, apresentam deficiências conceituais, o autor apresenta contra-exemplos que questionam a eficácia destes modelos por seu caráter prescritivo baseado em modelos genéricos que, se não consideradas as especificidades pode conduzir a erros estratégicos.

Ainda que seja passivo de críticas e, que os modelos propostos apresentem deficiências conceituais e práticas, o planejamento em qualquer área, serve para estabelecer objetivos, metas e conseqüentemente procedimentos e regras para alcançá-los. Entendendo que cada organização e cada mercado ou setor se constitui um universo distinto e possui suas particularidades, o planejamento deve considerar essas particularidades para que possa refletir as necessidades, pretensões e possibilidades de forma efetiva e coerente sem cair na armadilha das generalizações.

Análise do ambiente

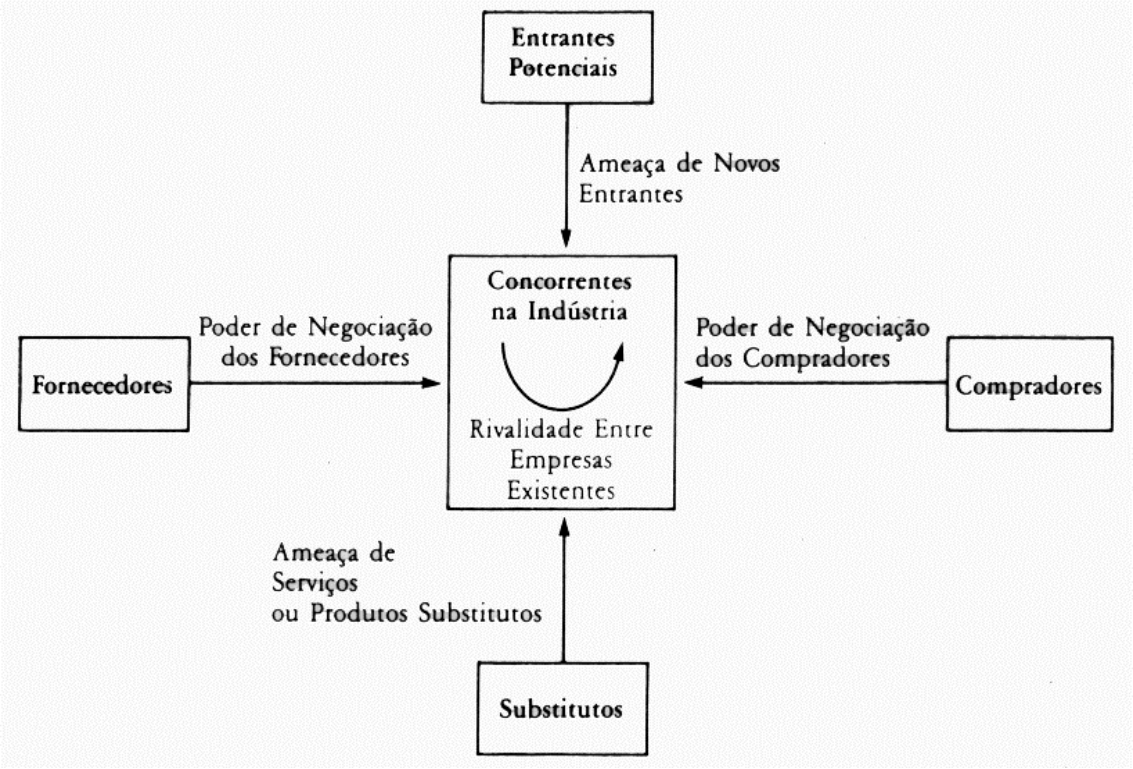
Como vimos na sessão anterior, o planejamento é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo a redução das incertezas e dos riscos do futuro, porém a planejamento não deve ser encarado como uma tentativa de previsão do futuro baseado em fatos passados e sim o resultado de análise de indicadores e tendências do mercado com as quais a partir de uma análise do ambiente externo e suas movimentações e do ambiente interno da organização possibilita identificar, oportunidades e ameaças ou indicações de o quão competitiva ou preparada esta organização estará para enfrentar o futuro e posicionar-se de forma a adequar suas decisões e operações e construir cenários, otimistas, pessimistas ou neutros.

Para Hamel e Prahalad (1995), ainda que haja a inevitáveis incertezas do futuro, a organização deve buscar entender o comportamento do setor que atua e de todas as variáveis que o compõe através de um diagnóstico que considere os cenários e perspectivas para assim antever mudanças tornando-se capaz de competir pelo futuro adotar mudanças estratégias inovações e reposicionamentos.

Segundo Kaplan e Norton (2004) além da necessária da formulação de uma estratégia, esta deve ser estabelecida e disseminada em todos os níveis e setores da organização sem incorrem no caráter prescritivo genérico, mais com a análise específica e o estabelecimento de metas para cada setor da organização direcionado a um objetivo central.

A formulação de uma estratégia é, segundo Porter (1986) a essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla de como a empresa irá competir, suas metas, suas políticas, além de uma observação do meio ambiente e, como este é excessivamente amplo o autor elegeu o que ele chama forças competitivas, classificadas em 5 (cinco): concorrência interna ou rivalidade das empresas existentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de serviços ou de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores, conforme ilustra a figura 2. Estas 5 (cinco) forças competitivas possuem relação direta com as atividades e conseqüentemente com os resultados da empresa, ou seja são as principais forças que interferem no seu desempenho dentro de um setor.

Figura 2 – Matriz das 5 (cinco) Forças



Fonte: Porter (1986 p.23)

Na análise ambiental baseada nas 5 (cinco) forças competitivas considera-se:

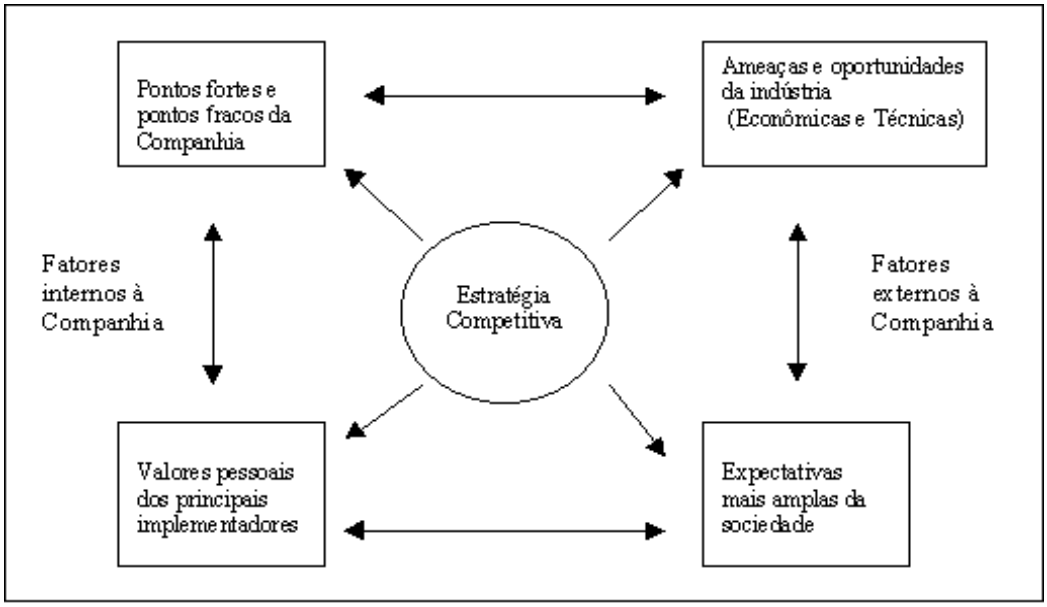
- Rivalidade entre empresas existentes: a disputa interna geralmente consiste na adoção de táticas de guerrilhas de preços ou a ofertas de vantagens aos clientes, resultando em decréscimos de rentabilidade ou na exigência por esforços cada vez maiores para manter-se no mercado.
- Ameaça de novos entrantes: a entrada de novas empresas em um mercado traz além da capacidade e do desejo de obtenção de participação de mercado, inovação tecnológica, estruturas de custos mais eficientes e baratas e, possivelmente, novos atributos para o mercado que conquistarão os clientes.
- Ameaça de serviços ou produtos substitutos: a existência de produtos substitutos sempre resulta em perda de mercado e de lucratividade o que desafia a empresa a posicionar o seu produto de forma diferenciada na mente do consumidor.

- Poder de negociação de fornecedores: quanto menor for o número de fornecedores disponíveis de um determinado produto ou serviços, maior será o grau de dependência da empresa e maior será o seu poder de negociação.

- Poder de negociação dos compradores: quanto menor for o número de compradores ou maior de ofertantes (concorrentes ou substitutos) de um determinado produto ou serviços, maior será o seu poder de negociação do comprador pela possibilidade de escolha.

Além das forças competitivas, Porter (1986) propõe que a formulação da estratégia deve considerar 4 (quatro) fatores básicos que segundo o autor determinam os limites daquilo que a organização pode realizar com sucesso, ou o contexto onde a estratégia é formulada, dividido em 2 (dois) grupos de fatores: fatores, os internos e os externos, como fatores internos estão os pontos fortes e os pontos fracos da companhia e os valores pessoais dos principais implementadores, como externos estão as ameaças e oportunidades e as expectativas mais amplas da sociedade, conforme ilustrado na figura 3.

Figura 3 - Contexto onde a estratégia é formulada



Fonte: Porter (1986, p. 17)

- Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores pessoais determinam os limites internos, ou as potencialidades da organização para competir.
- As ameaças e oportunidades somadas às expectativas mais amplas da sociedade, ou seja, o ambiente mais amplo, que determina os limites externos, os riscos e recompensas potenciais da organização.

Conforme apresentado, ao entrar em um mercado a empresa deve analisar: os níveis de concorrência, ou seja, de oferta atual do seu produto ou serviços, o tamanho do mercado (o número de consumidores potencialmente qualificado para o consumo[9]), a existência de fornecedores que lhe garanta abastecimento necessário para atendimento da demanda prevista, a existência de produtos substitutos que possam interferir na elasticidade[10] da demanda e nos níveis de barreiras de mercado existentes que indiquem a potencial ameaça de novos entrantes no setor. Estas informações possibilitarão construir um cenário com certo grau de assertividade sobre o mercado alvo.

A análise de ambiente e construção de cenários sugere a identificação, além das forças competitivas existentes e dos grupos de interesses que possam interferir no negócio de forma decisiva, a identificação dos “fatores críticos de sucesso”, ou seja, dos fatores que o mercado exige e que qualificarão a empresa ou o produto/serviço para atendimento da necessidade e/ou desejo do consumidor de forma a lhe garantir liderança ou participação significativa no mercado, lucratividade e retorno do investimento e longevidade.

Para realização de um diagnóstico de mercado que considera as mais importantes informações deste, algumas ferramentas foram desenvolvidas e, atualmente são amplamente aceitas e utilizadas dentre as quais destacamos a matriz SWOT como a mais popular, conforme apresentaremos a seguir.

A análise SWOT ou PFOA[11] como é comumente denominada no Brasil é uma ferramenta amplamente utilizada para a realização de análises de cenários e

---

[9] Na definição do Marketing, um consumidor é potencialmente qualificado para o consumo quando possui o desejo para consumir e dispõe de recursos financeiros suficientes para tal.

[10] Termo da Economia que significa o tamanho do impacto de uma variável em outra, neste caso a variação na quantidade ou volume adquirido em relação ao produto substituto. O termo é aplicável a demanda, oferta e preço.

[11] Uma forma aportuguesada do termo é amplamente utilizada no Brasil, ficando Potencialidades, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças, existem ainda outras formas que não tratamos aqui.

representa uma das ferramentas básicas para a elaboração planeamento estratégico de organizações de todos os setores pela sua proposta simples que possibilita a compreesão de todos os públicos envolvidos no planejamento para posicionamento ou verificação da posição estratégica de uma organização no ambiente em que atua. A criação desta técnica é creditada ao consultor de negócios *Albert Humphrey*, responsável por importantes projetos de pesquisa realizado nas décadas de 1960 e 1970 na Universidade de Stanford no qual utilizou dados de grandes empresas para o desenvolvimento de técnicas de análise.

O termo SWOT é uma sigla que tem origem na lingua inglesa e é um acrónimo das palavras Forças - *Strengths*, Fraquezas - *Weaknesses*, Oportunidades - *Opportunities* e Ameaças – *Threats*, onde Forças e Fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno da organização a sua capacidade competitiva, enquanto as oportinidades e ameaças estão relacionadas ao ambiente externo e o conjunto de variáveis que o compôe: político-legais, economicas, demográficas, ambientais dentre outras e representa forças externas que guardam relação direta com o negócio da empresa, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Matriz SWOT

Fonte: (FERRAMENTAS..., 2010)

A orientação estratégica que análise SWOT fornece é considera significativa, pois permite:

- A eliminação ou minimização pontos fracos em áreas vitais para o negócio ou em áreas em que a organização possui grande concorrência ou enfrenta tendências desfavoráveis;
- Possibilita a identificação e a compreensão de oportunidades no mercado a partir de suas potencialidades;
- Realizar ajustes e correções de fraquezas em áreas em que a organização identifica oportunidades potenciais que possam ser lucrativas;
- Acompanhar os setores da organização considerados pontos fortes para que estes não sejam negligenciados ou enfraquecidos perdendo competitividade.

Estratégia competitiva – eficiência, competitividade e diferencial competitivo

Eficiência e vantagem, estes talvez sejam os dois termos que justifiquem toda a formulação e elaboração da estratégia. Para Porter (1986), o crescimento de uma organização se dá a partir do entendimento que esta é capaz de desenvolver e interpretar na análise do ambiente e todas as forças competitivas que a cerca, para assim definir uma posição capaz de gerar Vantagem Competitiva no contexto que esta está inserida através da qualificação de suas ações e operações de forma a gerar diferenciação, posição de destaque e a preferência de clientes/beneficiários e parceiros.

Adotar um posicionamento estratégico baseado na análise ambiental pode ser uma tarefe complexa e difícil, assim Porter (1986) propõe um modelo no qual considera que, embora cada organização e mercado possuam suas particularidades, seja possível adotar um modelo genérico que o autor chama de “estratégia genérica” de posicionamento, um modelo genérico que respeita as especificidades, mais que é possível ser classificado em um mercado competitivo a partir do estabelecimento de 3 (três) parâmetros ou posições que contemplam toda a diversidade de estratégias e possibilidades de ações, dentre as quais a organização pode escolher como posicionamento: a Diferenciação, a Liderança no Custo Total ou o Nicho, conforme descrito abaixo e ilustrado na Figura 5.

a) Diferenciação: posição em que a organização alcança níveis de eficiência e de reconhecimento do seu produto/serviço que torna a concorrência irrelevante e o comprador pouco sensível a preço, ou seja, um líder com

preferência absoluta do mercado e totalmente preferido pelo cliente/comprador.

b) Liderança do custo total: posição em que a organização, sem comprometer a qualidade, utiliza de uma estrutura de baixo custo em suas operações podendo praticar preços baixos e obter elevado ganho de escala por atingir grandes fatias de mercado.

c) Nicho ou Foco: posição de especialização em um segmento específico e restrito de mercado, de difícil penetração por outros concorrentes, seja por barreiras econômicas, culturais, técnicos, político-legal dentre outras. Esta posição pode se enquadrar tanto em diferenciação (especialização) quanto na liderança no custo total, o que a distingue é restrição do mercado.

A estratégia genérica é ilustrada na Figura 5

Figura 5 – Estratégia Genérica

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança no Custo Total	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

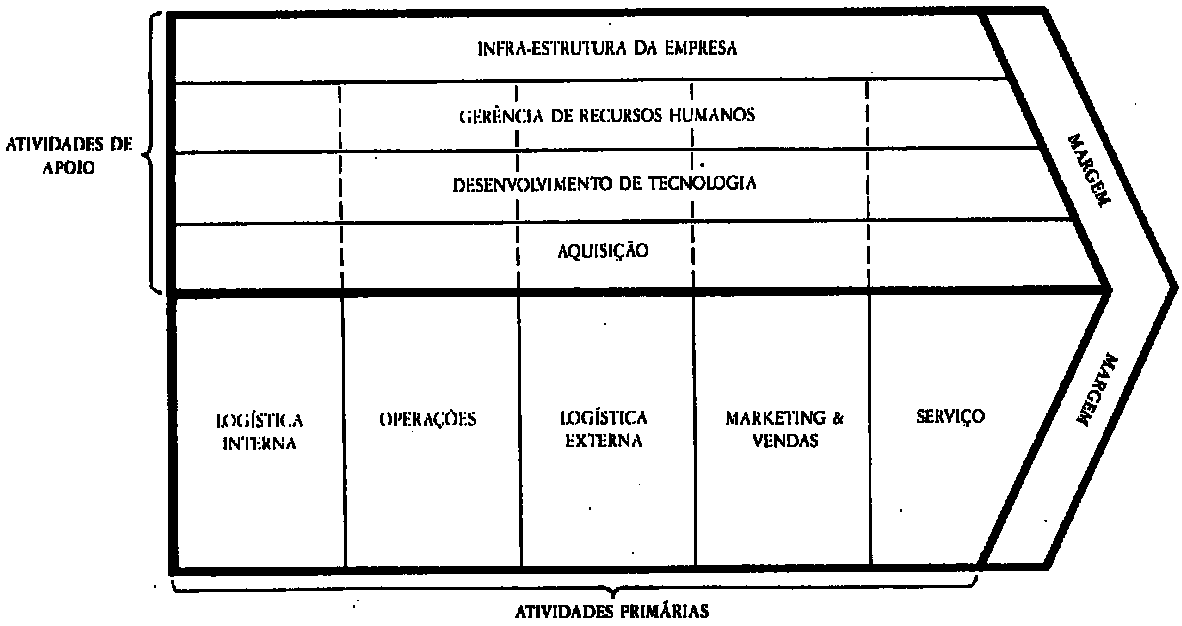
Fonte: Porter (1989, p.10)

Outra proposição para criação de vantagem competitiva é a de Cadeia de Valores (PORTER,1989), que propõe a desagregação de uma empresa em suas atividades e a identificação da relevância e do potencial de criação de diferenciação cada uma delas, para uma vez identificadas as atividades estratégicas centrar-se esforços na otimização de suas cadeias, ou seja, do conjunto de atividades e operações a estas ligadas. A cadeia de valores segundo Porter (1989) se encaixa em uma corrente maior de atividades como fornecedores e canais de distribuição.

A cadeia de valores possibilita o ordenamento estratégico das atividades em Atividades Primárias aquelas responsáveis pela produção física dos produtos, a sua venda e entrega e Atividades de Apoio que sustentam as atividades primárias lhes oferecendo tecnologia, recursos humanos e várias outras funções, conforme ilustrado na Figura 6, que serão gerenciadas de forma a contribuírem com a geração

de valor que é medido pela margem que consiste no valor total e o custo coletivo, ou seja, valor é o reflexo do preço que o produto alcança junto aos seus compradores, assim a qualificação do produto e a sua valorização frente ao comprador depende da qualificação das atividade diretamente relacionadas a ele integradas em uma corrente de construção de valores que cria e sustenta desempenhos superiores.

Figura 6 - Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Porter (1986 p.35)

A criação de vantagens competitivas está também relacionada às questões financeiras que envolvem a gestão de custos de investimento e de financiamento para a definição do posicionamento da empresa. O crescimento, a sobrevivência e o aproveitamento de oportunidades, o desenvolvimento de produtos, investimento em pesquisa, escolha de fornecedores e de canais de distribuição que possam garantir diferenciais para o comprador e a geração de vantagem competitiva para a organização.

Além das questões relacionadas à lucratividade e a geração de valor para o comprador, uma questão contemporânea que entra nas agendas das empresas é a sustentabilidade, a relação com o meio ambiente e coma sociedade em geral. A negligência nesses aspectos suscita críticas ao modelo de gestão estratégica pelo excessivo foco na competitividade. Para Aktouf (2004) o modelo competitivo de

gestão adotado pelas organizações na maioria dos países, baseado nas teorias econômicas neoclássicas, não apresenta resultados econômicos e sociais que os justifiquem, pois não resultam em desenvolvimento econômico e na geração de empregos.

Segundo o Aktouf (2004), a administração neste modelo é o “braço armado” da economia, ou seja, operacionaliza o pensamento econômico predominante, que para o autor é fundamentado na utilização de indicadores meramente econômicos como medida para o índice de desenvolvimento, desconsiderando questões fundamentais como a concentração da riqueza, o empobrecimento das pessoas, de regiões e de nações, a exploração irracional dos recursos humanos e naturais, demandando uma urgente revisão do modelo de gestão para um modelo sustentável que garanta o desenvolvimento econômico e social de forma perene sem comprometer as gerações futuras.

Embora possamos considera a existência de imperfeições e erros históricos no modelo de gestão estratégica, que poucos ainda são considerados, incorporados nas teorias administrativas e, são demandados pelo consumidor cada vez mais consciente e com poder de negociação que impõe como uma condição para que uma empresa possa atuar no mercado, a gestão estratégica é reconhecidamente o modelo de gestão que busca atender as necessidades das organizações no atual cenário de mercados globais e de concorrências totais. Coordenar ações de forma a alcançar a geração de resultados e a criação de valores demanda, planejamento, análise e esforços, sob o risco de obsolescência, estagnação ou ao caos, porém a nova estratégia competitiva deve atentar para o que Porter (1986) denomina de expectativas mais amplas da sociedade, ou seja, o que a sociedade espera das empresas além da produção e disponibilização de bens e serviços.

> A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevivem ao caos. (MINTZBERG; AHLTRAND; LAMPEL, 2000 p.22)

Tão importante quanto o planejamento, a análise do ambiente e a formulação da estratégia é a comunicação e disseminação desta por toda organização para o alcance de algo fundamental para a implementação de uma estratégia. A implementação de uma estratégia preconiza o desenvolvimento de um conjunto de ações coordenadas e deliberadamente articuladas para o alcance de um objetivo

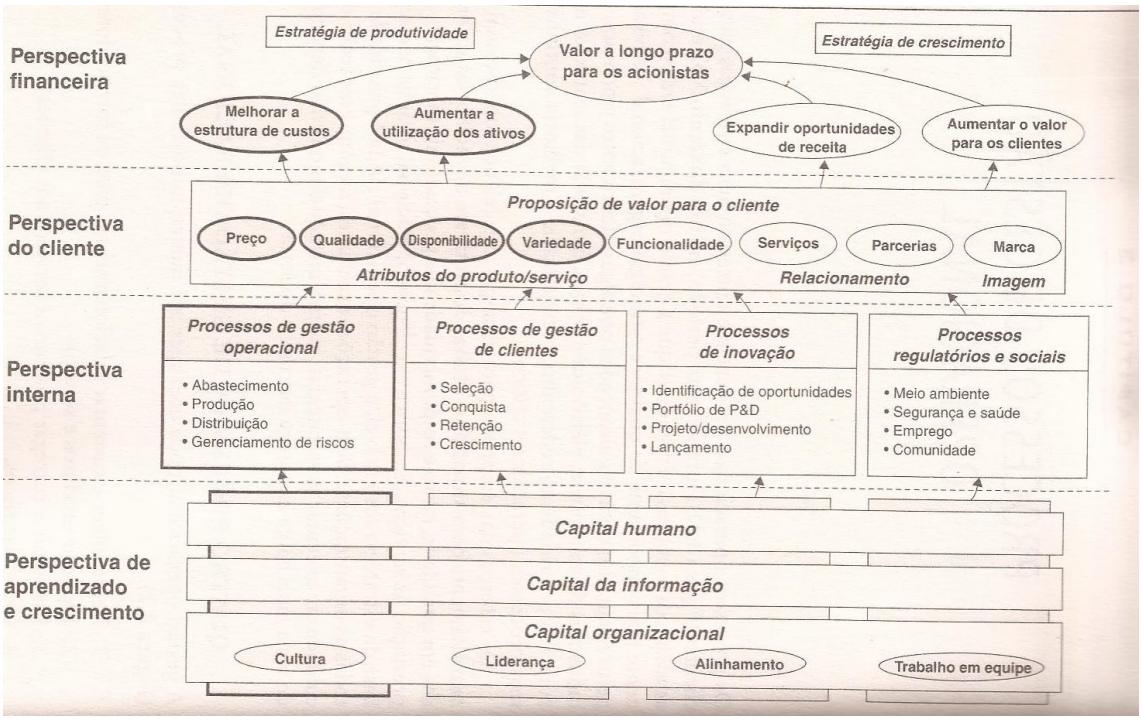
comum, assim de acordo com Kaplan e Norton (2004), além de um diagnóstico preciso, e da formulação de uma estratégia, a organização deve ser capaz de difundir seus planos em todos os níveis, setores e funções para alcançar a compreensão e o comprometimento de todos os envolvidos.

Para Kaplan e Norton (2004), a construção de instrumentos que funcionem como guia ou “mapa estratégico” torna-se uma ferramenta eficiente na orientação estratégica, funcionando como uma espécie de mapa físico que tangibilisa o intangível, ou seja, transforma idéias e planos em um conjunto de ações concretas, identificáveis, no qual cada setor da organização, cada função e cada profissional envolvido, será capaz de compreender qual a sua posição e de seu setor na cadeia de valores e quais as ações serão necessárias empreender para o alcance do resultado geral estabelecido pela organização.

Criado em 1992 por Robert Kaplan e David Norton[12], o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta metodológica de medição e gestão de desempenho. Inicialmente apresentado apenas como um modelo de avaliação e performance empresarial, sua aplicação se espandiu para todas as áreas e segmentos tornando-se uam metodologia da gestão estratégica. O BSC utiliza um modelo de maximização de resultados baseados em 4 (quatro) perspectivas que refletem a visão e estratégia central da organização: financeira; clientes; processos internos e aprendizado e crescimento, porém a maior contribuição do BSC é além de servir como ferramenta de formulação, servir de mapa estratégico através do qual todo o conjuto de ações convergem para o objetivo central podendo detalhar ao máximo ao nível da tarefa a responsabilidade ou a participação de cada cargo ou funcão na estratégia central conforme ilustrado na Figura 7.

[12] Ambos, professores da Harvard Business School

Figura 7 - Balanced Scorecard - BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 68)

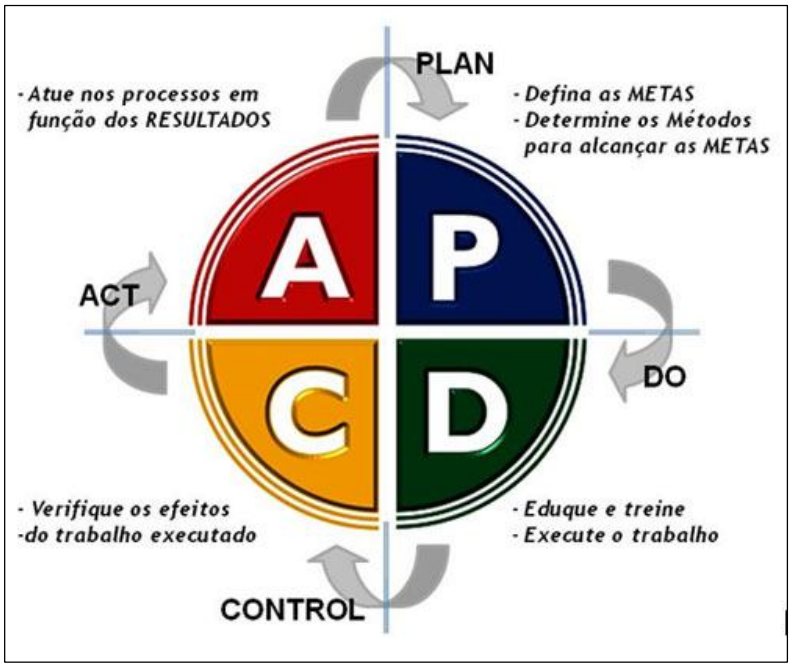
Outra ferramenta de gestão amplamente utilizada na gestão contemporânea é o ciclo PDCA, matriz de gestão de processos introduzido no Japão após a segunda guerra. O modelo foi idealizado pelo físico e engenheiro *Walter Andrew Shewhart* , considerado o pai do controle estatístico de processos e divulgado por *William Edwards Deming*, famoso pela melhorias dos processos produtivos nos Estados Unidos, porém o maior destaque da sua carreira foi o trabalho realizado no Japaõa a partir de 1950 quando efetivamente o aplicou o método PDCA que tem o bjetivo de tornar os processos produtivos e de gestão mais claros e ágeis, muito utilizado em processos de gestão da qualidade. O ciclo é dividindo em 4 (quatro) passos principais:

1. **Plan**/Planejamento: definição de metas, determinação de métodos e procedimentos para o alcance ou atingimentos destas;
2. **Do**/Fazer/Executar: capacitação, treinamento e qualificação de equipes para execução e a efetiva execução das ações;

3. **Check**/Verificação: acompanhamento, monitoramento, medição de resultaodos e avaliação de desempenho;
4. **Act**/Atuar: ação preventiva ou corretiva, adequações, ajustes e adequações ao plano inical.

O ciclo PDCA conforme o próprio nome sugere, é um ciclo de atividades de gestão que tem como objetivo, desenvolver as atividades a partir de um planejamento, da adoção de todos os recursos e meios necessários para o alcance dos resultados propostos e com a adoção de um sistema permanente de verificação e acompanhamento dos resultados para possíveis ajustes e correções em tempo hábil sem que haja prejuízos ao processo, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Ciclo PDCA



Fonte: Santos (2011)

3.2 GESTÃO SOCIAL

Não é a consciência do homem que lhe determina o ser, mas, ao contrário, o seu ser social que lhe determina a consciência.

Karl Marx

Um trabalho que se propõe a analisar a gestão de organizações não governamentais, não poderia deixar de analisar as principais produções da literatura disponível sobre a gestão do terceiro setor, ou como é popularmente difundida e conhecida, a “gestão social”.

O fenômeno da gestão

Percebida no Brasil como um fenômeno recente, a gestão social surgiu a partir das mudanças econômicas e administrativas ocorridas no Estado brasileiro na década de 1990, mudanças cujas transformações, alteram o papel das organizações não governamentais retirando-as da posição basicamente política e de interlocutoras da sociedade, na captação dos ecos das demandas sociais e transmitindo-os ao poder público, para a posição de “parceiras do Estado” na execução das políticas públicas ou de ações complementares que buscam dar conta das demandas sociais não totalmente supridas pelo Estado.

Neste cenário o caráter político dá lugar ao técnico/burocrático, jurídico, econômico e administrativo, exigindo destas organizações a adoção de uma postura que mais se aproxima do modelo de gestão corporativa adotado pelas organizações da iniciativa privada e do modelo gerencialista proposto na reforma do Estado com o desafio de desenvolver com eficiência em gestão ações projetos de grande importância social sem perder o seu caráter político. O maior desafio para as ONGs é qual modelo adotar, pois sem a existência de um modelo específico, ou sequer de uma legislação específica, estas se vêem diante de um labirinto conceitual e técnico que mistura gestão pública e privada, envoltos em um arcabouço jurídico e burocrático.

Os agrupamentos de pessoas de boa vontade com consciência e atitude política, o caráter filantrópico e assistencial, a importância da obra ou a carência do

público atendido já não são mais os argumentos plausíveis para convencer doadores e financiadores. Ferramentas da gestão corporativa, somadas a burocracia e estrutura jurídica do Estado se misturam e criam um ambiente com novas características que os militantes históricos jamais enfrentaram em seus anos de luta e construção de espaços democráticos, o desafio posto é apresentar não apenas argumentos de caráter social, mais técnico-administrativo, capacidade de execução e de geração de resultados.

> Mas o simples fato de se agrupar pessoas e recursos não basta para garantir que os recursos existentes sejam alocados da melhor forma e que o trabalho seja realizado no memento certo. (TENÓRIO e outros. 2006 p.17)

Segundo Drucker (1998) as organizações sem fins lucrativos possuem um papel de fundamental importância na transformação da sociedade e dos indivíduos que a compõem, através das ações de caráter sociais que desenvolvem, pois contribuem para o equilíbrio econômico e social das nações quando oportuniza acesso a bens e serviços a aqueles que não dispõem de recursos financeiros ou que não são devidamente providos pelo Estado, porém precisam ser eficientes ao ponto de cumprirem as promessas que se comprometem com a sociedade, a de contribuírem decisivamente para a melhoria da qualidade de vida das pessoas através da oferta de serviços inovadores, ou seja, a organização deve ser capaz de propor e implementar soluções para as questões sociais, com competência.

Para Hudson (1999), embora a sociedade mundial reconheça a importância destas organizações, o maior desafio a elas imposto é o da gestão sem recursos, em decorrência do não domínio das fontes de recursos financeiros para o desenvolvimento de seus projetos e para manutenção, sendo estas organizações (exceto raras exceções) totalmente dependentes de fontes externas de financiamento fato que as deixa em situação de vulnerabilidade quanto a sua sustentabilidade econômica e quanto à capacidade de implementação de seus planos e projetos, o que exige destas o desenvolvimento de grande habilidade para captação de recursos que, são justificados quando alcançam sucesso em projetos anteriores.

No Brasil, embora tenha alcançado considerável crescimento a partir da década de 1990, o terceiro setor, conforme apresenta Tachizawa (2007) possui diversos aspectos e desafios a serem enfrentados e superados, tanto na relação

com o Estado, quanto com o setor privado na busca pelo apoio financeiro necessário para o seu desenvolvimento, o desenvolvimento de práticas de gestão e o atendimento das exigências impostos pelos financiadores ainda são frágeis a ponto de suscitar suspeitas sobre a sua seriedade e o seu caráter filantrópico.

Para Tenório (1999) a institucionalização do terceiro setor é fundamental no cenário sócial-político-econômico atual, onde, os dois primeiros setores, "público e privado" que cresceram, em sociedades subdesenvolvidas e em desarmonia com os anseios de uma sociedade, e recentemente o enfraquecimento do setor público, sob a proposta em curso do "Estado mínimo", demanda da sociedade civil ações relevantes na busca do equilíbrio social na qual segundo o autor a solução encontrada foi delegar e/ou descentralizar para o setor público não-estatal, a minimização das mazelas sociais corroídas, porém ao passo que as ONGs ganham importância na condução de políticas sociais, suas necessidades financeiras se ampliam e os recursos a elas disponibilizados não são diretamente proporcionais as suas necessidades e responsabilidades.

Neste cenário, segundo Voltoline e outros (2004), planejamento e as práticas de gestão, são, assim como as motivações sociais que geralmente dão origem as ONGs, de suma importância para o alcance dos resultados aos quais estas se dispõem alcançar. Para Tenório (2000) a gestão das ONGs embora possua especificidades, assim como a gestão empresarial está fundamentada em quatro pilares básicos, os pilares da administração, planejamento, organização, direção e controle, ou seja, precisa estabelecer uma estruturar capaz de garantir o nível de eficiência operacional necessário para o alcance dos resultados.

Para que as ONGs alcancem um nível de eficiência em gestão satisfatório e capaz de gerar resultados para o seu público alvo, gerar visibilidade nas suas ações e fortalecer a relação com seus financiadores atuais e potenciais que lhes garanta a superação do desafio da sustentabilidade financeira que paira como uma ameaça e constantemente buscam pela profissionalização da gestão, porém ao enfatizar excessivamente a busca pela capacitação técnica estas correm o risco de se afastarem do seu caráter político e social e se desvirtuarem.

Ao se traçar um panorama dos aspectos técnicos e econômicos da gestão de organizações não governamentais é possível perceber as lacunas conceituais que

este apresenta. Para Tenório (2006), além dos aspectos de mobilização e transformação social, a gestão se constitui um fator fundamental para a existência e o crescimento das ONGs, segundo o autor a utilização de um ferramental básico que contemple as principais funções administrativas, mesmo que adaptada da gestão empresarial tradicional possa a ser relevante. Estabelecer métodos, políticas, planos e rotinas pode ser o ponto de partida.

No que se refere à captação dos recursos, a elaboração dos projetos possui importância primordial. Armani (2004) destaca que os projetos sociais serão melhores compreendidos, executados e administrados se elaborados de forma clara e bem estruturada como verdadeiras propostas técnicas e planos táticos, apresentando relevância e consistência tornando-se assim uma eficaz ferramenta não apenas para captação de recursos como para a gestão do conjunto de ações proposto.

Empreendimento social, este é um termo que segundo Kisil (2002) deve ser considerado na elaboração de projetos sociais, no qual se apresente argumentos, objetivos e meios de verificação claros e capazes de convencer patrocinadores e financiadores da real capacidade de alcançar resultados e não como uma ferramenta de pedido simples, aspecto que Maximiano (2002) corrobora no que se refere à apresentação precisa e a disposição clara e ordenada de informações que os projetos devem ser elaborados, da atenção demandada em cada uma de suas etapas e os procedimentos para a gestão e medição de resultados.

Para Borges e outros (2007), um projeto social é um conjunto de atividades que devem ser organizadas em ações concretas, cujo objetivo é o de atender as necessidades de agrupamentos sociais identificadas por uma determinada necessidade de intervenção e em seu processo de elaboração devendo ser considerados aspectos como: identificação clara das necessidades e demandas da comunidade ou público alvo, a viabilidade e todos os recursos e, sobretudo os aspectos de gestão necessários para a sua implementação de forma a garantir o alcance dos resultados esperados pelos seus grupos de interesse.

Para Tenório (1995), tão importante quanto à identificação, o estudo de viabilidade e definição dos recursos e procedimentos é a elaboração do “projeto”, ou seja, o documento final no qual estarão retratadas todas as informações que serão apresentadas e avaliadas pelo potencial financiador e ao mesmo servirá como instrumento guia de na gestão dos projetos, assim a peça técnica deve refletir além

da capacidade de diagnosticar e propor ações sociais consistentes, a capacidade da organização de implementar e gerir com eficiência a sua proposta.

As especificidades da gestão do terceiro setor

As contribuições dos estudos e proposições teóricas para a gestão do terceiro setor no Brasil ainda refletem a ausência de referencial próprio, para Tysler e Barbero (2004), nas ONGs brasileiras, aspectos como a elaboração de um planejamento estratégico explícito e participativo capaz de analisar todas as variáveis do ambiente em que está inserida pode se tornar um fator chave para a sua sobrevivência e o seu sucesso, porém o modelo de planejamento utilizado assim com as demais ferramentas de gestão são uma mera adaptação de modelos corporativos, de forma ainda muito prescritiva, sem as devidas considerações às especificidades do setor.

Segundo Fischer e Falconer (1998), na realidade do Brasil e talvez possa dizer-se, na realidade latino-americana, as organizações que compõem o Terceiro Setor, atuam em uma faixa difusa no que se refere à gestão, faixa esta que segundo os autores, é igualmente distante tanto do modelo de gestão do setor público quanto daquele praticado pelo setor privado. Assim as ONGs no que se refere às questões técnico-administrativas, conduzem sua gestão em uma sucessão de tentativas e erros que a duras penas vão gerando e acumulando aprendizado e, de alguma forma gerando e replicando conhecimentos na tentativa de atender as exigências dos financiadores ou de adapta-se a estas.

Ainda segundo Fischer e Falconer (1998), embora as ONGs exerçam um conjunto de atividades que poderiam estar catalogadas entre os deveres do Estado como: educação, saúde pública, assistência social, e de igual forma a funções que, teoricamente, são de responsabilidade de agentes sociais e econômicos privados como a geração de emprego e renda, formação e desenvolvimento profissional e a realização de comércio no modelo solidário, este agrupamento de organizações não apresentam de forma satisfatória, estrutura de gestão capaz de desenvolver com eficiência nenhuma das duas áreas, em decorrência da indefinição teórica, técnica e jurídica do setor, este se apóia em teorias e ferramentais de gestão dos outros dois setores.

Para Cavalcanti e outros (2006) a administração brasileira voltada para a gestão do terceiro setor em sua essência ainda está em desenvolvimento e está basicamente fundamentada na formulação de parcerias estratégicas e fortalecimento de redes de cooperação, porém ainda sem uma base conceitual definida. Para Benício (2002) a gestão das finanças nas organizações da sociedade civil no Brasil ainda é um grande gargalo e gera dificuldades de manutenção e crescimento em decorrência da dependência permanente das fontes externas que exige além de grande capacidade de mobilização e de negociação para captação dos recursos, profissionalismo na sua gestão, de forma a demonstrar competência e convencer financiadores.

A especificidade da contabilidade para organizações do terceiro setor segundo Araújo (2005), assim como as demais áreas da gestão social é um campo de estudo importante, pouco explorado e deficiente mesmo com a criação de normas específicas na contabilidade brasileira, esta área ainda demanda o desenvolvimento de pesquisa e estudos que possam contribuir com a formulação e a proposição de teorias e ferramentas que atendam as especificidades do setor e o auxilie a gerar as externalidades compreensíveis pelos gestores públicos e privados e assim convencer da viabilidade das ações desenvolvidas e possibilitar a ampliação da captação dos tão necessários recursos financeiros.

Para Falconer (1999), as ONGs e as instituições de ensino têm diante de si o desafio de formar gestores sociais, uma formação focada nas demandas específicas e nas características das organizações e do setor, considerando o seu caráter econômico, político e social, ou seja, uma formação segundo o autor que possa transpor o conhecimento acumulado de empresas privadas e organizações públicas com amplitude capaz de atender as necessidades e a complexidade da gestão das ONGs e lhes possibilitar o alcance dos resultados e do cumprimento da promessa de contribuição para a redução da pobreza e das desigualdades.

Construir um modelo próprio que possa atender ao mesmo tempo o caráter de organização pública não estatal proposto no Plano Diretor de Reforma do Estado e também de influenciar a “cidadania empresarial”, termo que ganha força na era da responsabilidade social corporativa e que tem dentre as suas principais ações o financiamento de projetos sociais por empresas privadas na busca não apenas de reparação de danos sociais mais de investir em modelos sustentáveis de desenvolvimento e de promover o marketing social valorizando sua imagem junto à

sociedade e o consumidor. Esse novo panorama demanda das ONGs capacidade de organização, de proposição e de argumentação para convencer, demonstrar viabilidade e negociar o investimento do capital privado em suas ações.

Existe certo consenso quanto à necessidade do desenvolvimento da gestão das ONGs para que estas de fato possam cumprir com a promessa do terceiro setor (FALCONER, 1999), no entanto o universo complexo de atuação destas organizações mistura o político, o técnico e o social em medidas nem sempre homogênea, exigindo do gestor uma formação que atenda as demandas que o setor impõe que vai além da formação técnica. A capacitação de gestores é algo imperativo no cenário atual, porém questiona-se qual a formação adequada aos gestores de ONGs e se o problema da gestão nestas organizações se resume a capacitação, conforme destaca (FALCONER,1999, p.2)

> Há consenso de que a formação de administradores profissionais para o terceiro setor deve ser modelada pelo perfil e demandas específicas destas organizações, e não meramente pela transposição de modelos e técnicas desenvolvidos no meio empresarial ou na administração pública. Questiona-se, [...] o quanto a capacitação tradicional em gestão é capaz de oferecer a resposta ao gap entre as expectativas em relação ao setor e a realidade de fragilidade observada no Brasil. Mais ainda, questiona-se se falta de capacitação é o problema central do terceiro setor.

Para Porter e Kramer (1999), embora as fundações de caridades[13] apresentem comprometimento com a filantropia e com o voluntarismo, questiona-se se a sociedade está colhendo os frutos desse comprometimento. Para os autores as fundações precisam pensar estrategicamente para criar valor para a sociedade com os recursos que dispõem e destacam que a criação de valor somente será possível se mensurada e comprovada a sua *performance* e demonstrados os resultados alcançados para o público que atende com recursos limitados e a satisfação dos doadores que desejam que o dinheiro doado por ele se reverta em benefícios.

Porter e Kramer (1999) destacam que as fundações em sua maioria criam valores através de outros atores, ou seja, da rede de relações que constroem em seu entorno para desenvolver suas atividades e alcançar os resultados. Para a qualificação na construção desta rede as fundações devem adotar quatro abordagens que se reforçam mutuamente e resultam em benefícios, quais são:

---

[13] Esse é o termo que os autores utilizam para definir as organizações humanitárias, educacionais e culturais sem fins lucrativos, com base na realidade norte-americana.

- Selecionar os melhores doadores – como no mundo dos negócios as fundações devem usar expertise para identificar os melhores canais e fontes de recursos.
- Selecionar outros fundos – estender de forma qualificada a sua rede de apoiadores, evitando dependência de uma única fonte de recursos.
- Melhorar a performance (ou a relação) com os financiadores – as fundações criam ainda mais valores se deslocam o financiador do simples papel de doador de recursos para o de parceiro efetivo.
- Avançar em conhecimentos e em práticas – essa agenda de trabalho baseada no desenvolvimento, acúmulo de conhecimento e transformação destes em práticas que tornam o dinheiro gasto em filantropia, mais efetivas.

No mundo corporativo a estratégia de uma empresa determina como ela vai criar valor para os seus clientes, atendendo a um conjunto específico de necessidades de forma melhor que seus concorrentes, ou ainda, se produzir um valor equivalente com o menor custo. Embora nas organizações sociais os objetivos e metas sejam diferentes, segundo os autores, a lógica subjacente a estratégia é a mesma, em vez de competirem por mercados, estão no negócio de contribuir para melhorias da sociedade utilizando os recursos recebidos no potencial máximo.

Uma fundação cria valor, quando alcançam benefícios sociais com menos dólares ou cria grandes benefícios sociais por um custo compatível. Porter e Kramer (1999).

Para Porter e Kramer (1999) seja no mundo dos negócios ou da filantropia as organizações devem seguir os seguintes princípios:

- Alcançar um desempenho superior: nas organizações filantrópicas significa gerar o maior impacto social possível por unidade monetária recebida tendo como ponto de partida a legitimidade de suas ações, o compromisso com a mensuração de resultados e com o aprendizado.
- Escolher uma posição única: limitar e definir o número de desafios que a organização deseja e se reconhece capaz de enfrentar, determinar qual impacto quer gerar e como.

Uma organização não alcança desempenho superior se tenta fazer de tudo para todas as pessoas. Porter e Kramer (1999).

- Diferenciar suas atividades: toda a atividade principal da organização desde o tamanho, o portifólio de serviços escolhidos para desenvolver, a duração de suas fontes de financiamento, a composição e as funções de sua equipe, os tipos de apoio não finaceiro que determinados parceiros podem oferecer, os relatórios de avaliação, devem ser adaptados ao seu posicionamento.
- Cada posicionamento requer trade-offs: Se deseja alcançar excelência no que faz uma uma organização filantropica deve renunciar algumas oportunidades em favor de outras campos. Decidir o que não fazer é um teste decisivo para saber se uma organização tem claresa em sua estratégia.

Porter e Kramer (1999) destacam que as métricas gerais da estratégia, se utilizadas pelas organizações filantrópicas, se tornarão poderosas formas de criação de valor para suas ações, pois segundo os autores, embora estas organizações manifestem um grande interesse na inovação e no avanço dos conhecimentos sobre os problemas sociais, muito poucos estudos são feitos no sentido de explorar a relativização de abordagens diferentes para um dado problema e a construção de um posicionamento claro.

Assim, para Porter e Kramer (1999), embora a organização filantrópica se distinga das organizações do mundo dos negócios em seus objetivos sociais, na sua forma de obtenção de recursos financeiros e na forma de competir, as quais não disputam mercados entre concorrentes, estas precisam pensar estrategicamente para construir desempenhos superiores e, desta forma serem capazes de apresentar resultados significativos, seja para a sociedade pelo impacto social gerado, seja para os seus apoiadores com a otimização dos recursos doados que resultaram em uma relação fortalecida e no aumento de sua capacidade de captar novos recursos e de mobilizar novos parceiros.

Referencial para análise

Como referencial para realização da analise do setor neste trabalho foram escolhidos como principais autores:

- Michael Porter no campo da gestão estratégica com 2 (duas) dimensões de análise.

1. Na análise de ambiente, a partir de duas proposições: a matriz das (5) cinco forças que analisa as principais forças competitivas do ambiente e o contexto de formulação da estratégia que considera fatores internos e externos a organização adaptadas ao setor.

2. A formulação de estratégia, a partir de duas proposições: a Estratégia Genérica que estabelece a escolha de um posicionamento para competir que pode está focada na diferenciação, na liderança em custos ou na atuação em nichos específicos e a teoria da Cadeia de Valores na qual o autor propõe a desagregação das atividades da empresa e a identificação das atividades-chave para o desenvolvimento de cadeias virtuosas através da integração de ações que agregam valor e possibilitam o alcance de um desempenho superior também adaptadas ao setor.

- No campo da gestão social, os autores selecionados foram Falconer (1999) e Tenório (2000) que abordam duas dimensões da gestão do setor quais são:

1. A dimensão da multiplicidade e interdisciplinaridade que a gestão das organizações do terceiro setor impõe aos seus gestores para atender a sua característica de organização híbrida que possui caráter econômico, político e social devendo estas manter o equilíbrio entre essas 3 (três) dimensões.

2. A estrutura organizacional baseada nos 4 (quatro) pilares da administração: planejamento, organização, direção e controle como ferramentas elementares adaptadas ao setor.

4 DESCRIÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA

Pesquisa é curiosidade formalizada. Estar mexendo e estar procurando com um propósito.

Zora Neale Hurston

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a descrição da pesquisa de campo, partindo da abrangência do projeto, as etapas da pesquisa e apresentação dos casos.

Abrangência do projeto

A investigação desta dissertação teve como área de concentração a gestão das organizações não governamentais em 3 (três) aspectos, a gestão de processos de rotina da organização, a captação de recursos financeiros para financiamento e a gestão dos projetos, desde a sua implantação até a finalização das ações de apresentação de relatórios e prestações de contas aos financiadores.

Embora reconheçamos a importância de aspectos como à política, a participação nos espaços de formulação de políticas e fortalecimento da democracia e até mesmo dos recentes questionamentos sobre a seriedade destas organizações na realização do seu trabalho, na utilização de recursos públicos e desvios de condutas na gestão destes, culminando com a instauração de CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito para investigação de supostas fraudes, estes aspectos não se constituem a preocupação ou o objeto de análise que este trabalho se dispõe investigar e discutir.

Etapas da pesquisa

O processo de desenvolvimento de pesquisa se constitui em um conjunto de ações que embora distintas guardam interdependência entre si e têm como finalidade coletar dados e informações válidas sobre um determinado fenômeno observável visando explicá-lo ou compreendê-lo.

Objetivando organizar e operacionalizar a pesquisa, o seu desenvolvimento foi dividido em 2 (duas) fases que permitiram atingir os objetivos propostos, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Etapas da Pesquisa.

Etapa	Objetivo
Entrevistas com gestores	Realização de entrevistas com gestores com objetivo de colher os principais dados, informações e impressões sobre o histórico de desenvolvimento das organizações capazes de fornecer elementos de análise da gestão que atendiam aos objetivos de análise deste projeto.
Análise documental	Analisar documentos diretamente relacionados à gestão tais como: termos de contratos e convênios, relatórios técnicos e financeiros de projetos e demonstrações contábeis com objetivo de corroborar, complementar ou refutar as informações prestadas pelos gestores em suas entrevistas.

Fonte: criação do autor.

O processo de realização das entrevistas com os gestores foi dividido em 3 (três) partes:

A Parte I – Contexto e Histórico, contextualiza a organização, apresentando um breve histórico, o período da sua fundação, as motivações, as pessoas e o contexto que foram constituídas, as áreas de atuação e sua contribuição para a sociedade ou o público alvo atendido, apresenta também os gestores entrevistados, a formação e experiência profissional e no setor e as motivações que o levaram a ingressar na organização. Essa etapa possibilitou analisar o nível de análise do ambiente realizado pelos fundadores na criação da organização, os critérios de escolha dos profissionais e áreas de atuação escolhida pela organização.

A Parte 2 - Estratégia, está dividida em 2 (duas) sessões:

a) Captação de Recursos que buscou analisar o histórico e a estrutura financeiramente nos primeiros anos, fontes disponíveis e estratégias para captação na época, a primeira captação, o maior volume captado e a fonte destes, as mudanças ocorridas após a maior captação já realizada, áreas mais financiadas atualmente, mudanças percebidas no acesso a recursos, potencialidades e fraquezas da organização para captação, fatores que credenciam uma ONG para captar, exigências dos financiadores mais difíceis de atender, existência de um profissional ou setor para captação na organização, a maior dificuldade e o que considera diferencial competitivo para captação.

Essa sessão possibilitou analisar a estratégia de captação de recursos que a organização adotou, como esta evoluiu, o posicionamento da organização em relação às mudanças ambientais percebidas quanto a disponibilidade de recursos, exigências e áreas de interesse dos financiadores das principais fontes financiadoras e a relação dos níveis de captação com a existência de um setor, estrutura ou profissional específico para captação de recursos.

b) Mobilização de pessoas buscou analisar a estrutura inicial de recursos humanos da organização, as primeiras equipes técnicas, o número de profissionais mobilizados, os níveis e as áreas de formação e critérios de contratação/captação e o modelo de relação de trabalho utilizado nos seus primeiros anos e como todos estes aspectos estão no momento atual.

Esta sessão possibilitou analisar a evolução dos níveis técnicos da organização, a adequação dos quadros técnicos as áreas em que a organização atua, os níveis de diversificação e de multidisciplinaridade utilizados e a estratégia de mobilização e capacitação das equipes e assim poder relacionar esse aspecto com o desenvolvimento da organização.

A parte 3 – Gestão de Projetos, buscou identificar os maiores desafios da organização no gerenciamento de projetos, avaliar sua capacidade de gestão frente às exigências dos financiadores, avaliar as carências de profissionais identificadas pela organização e a relação entre o sucesso na execução de um projeto e a captação de recursos de forma a possibilitar identificar a relação entre capacidade de gestão e captação de recursos.

Apresentação dos dados da pesquisa

A apresentação dados da pesquisa foi dividido em 2 (duas) sessões, a primeira, APRESENTAÇÃO DOS CASOS, apresenta as organizações e suas principais características, um breve histórico referente ao desenvolvimento nas áreas de captação de recursos, mobilização de pessoas e gestão de projetos permeadas de dados obtidos através da análise documental; a segunda consiste na ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA, apresenta os resultados dos obtidos com a pesquisa a luz de indicadores construídos com base no referencial teórico e nos objetivos do trabalho, uma análise dos principais aspectos de gestão e traça uma análise comparativa entre as organizações dos dois grupos selecionados, visando identificar os fatores críticos de sucesso ou aspectos que as diferencia entre si.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Caso 1 - Organização - A1

A organização não governamental A1, foi fundada no final da década 1990 no município de Salvador com objetivo inicial de desenvolver projetos de inclusão social de crianças adolescentes e jovens, focados em uma área relacionada ao acesso às novas tecnologias como estratégia de democratização do conhecimento. A criação da organização foi motivada pela experiência acumulada, conhecimento do contexto e da área que decidiu atuar, sensibilidade e envolvimento com causa social e pela rede de relações mantida pelos componentes do grupo de pessoas que participou da criação da organização.

Para realização da pesquisa foram entrevistados os seguintes profissionais:

a) A Coordenadora Administrativa e Financeira da organização com faixa etária entre 40 e 50 anos, graduada em administração e com pós-graduação na sua área de atuação, identificada neste trabalho como CA-A1 (Coordenadora Administrativa da Organização A1).

A CA-A1 não teve experiências anteriores com organizações não governamentais, ocupou cargo semelhante ao que ocupa na Organização A1 em empresas privadas, onde complementou sua formação com a experiência prática. Está na Organização A1 desde a sua fundação (compôs a primeira equipe técnica) foi convidada inicialmente como voluntária e poucos meses depois foi incorporada ao quadro permanente da organização. Coordena área que responde pela gestão administrativa e financeira da organização e se considera totalmente adaptada.

b) O Coordenador de Captação de Recursos, com faixa etária entre 30 e 39 anos, graduado administração com mestrado na área foco da organização, possui vasta experiência na coordenação de projetos sociais acumulada em outras organizações não governamentais baianas com atuação junto a público semelhante ao da Organização A1, identificado neste trabalho como CC-A1 (Coordenador Captador da Organização A1).

O CC-A1 compõe a equipe técnica da organização desde o seu primeiro ano de existência, afastou durante o período do seu mestrado e permaneceu fora por mais alguns anos retornando recentemente, atua em uma coordenação que tem a responsabilidade de, junto com as demais coordenações conduzir o processo de identificação de fontes financiadoras, captação de recursos, negociação e relacionamento com os financiadores.

c) A Coordenadora de Ações Políticas, com faixa etária entre 40 e 50 anos, graduada em jornalismo e pós-graduada em área que tem relação direta com a sua área de atuação na organização, identificada neste trabalho como CP-A1 (Coordenadora Política da Organização A1).

A CP-A1 acumula experiência anterior com trabalho em outras organizações não governamentais em áreas com semelhança a da organização atual e como consultora, desenvolvendo trabalhos pontuais. Está na Organização A1 a mais de 5 (cinco) anos e atua em área que tem como função a articulação política de organizações sociais, o monitoramento das políticas públicas e ações empresariais que guardam relação direta com a promoção e a defesa dos direitos humanos.

d) A Coordenadora de Disseminação, com faixa etária entre 40 e 50 anos, graduada em pedagogia e pós-graduada na área de atuação na organização, identificada neste trabalho como CD-A1 (Coordenadora de Disseminação da Organização A1).

A CD-A1 acumula experiências anteriores de trabalhos em organizações educacionais privadas e como consultora de um órgão público no qual desenvolveu trabalhos em áreas ou com características semelhantes as que desenvolve na Organização A1. Está na Organização 1 (um) ano após a sua fundação, afastou-se por 3 (três) período após o qual retornou e permanece até os dias atuais. Atua na coordenação de área que tem como função o desenvolvimento, a sistematização e a disseminação de metodologias e tecnologias sociais desenvolvidas pela Organização A1.

A motivação para ingressar na organização

Referente ao motivo do ingresso na organização, os entrevistados responderam que os principais motivos foram:

- Identificação com a ideologia, os princípios e os valores que a organização defende;
- O interesse em atuar na área social;
- Identificação com a proposta de trabalho e com a metodologia aplicada na realização das ações.

A missão da organização

Perguntado aos coordenadores, em sua opinião qual a maior contribuição desta organização para o público alvo e para a sociedade?, as respostas contiveram elementos como: transformação de vidas, garantia do acesso criativo e qualificado as tecnologias como um direito fundamental, o empoderamento das populações de baixa renda e a construção de consciência crítica através do diálogo intersetorial, conforme afirma a CA-A1

> Transformar a vida de muitas pessoas, possibilitar a elas acreditarem nelas mesmas é a nossa maior contribuição. Ouvimos depoimentos como - eu acreditava que seria um office boy ou um porteiro igual ao meu pai, aqui eu descobri que posso ser muito mais, que posso ser um grande profissional nesta área -.

A captação de recursos financeiros

De acordo com as informações a Organização A1 teve o privilégio de já nascer financiada. Segundo os entrevistados, a credibilidade, a experiência, a influência das pessoas que participaram de fundação da organização, a clareza e a inovação dos objetivos para o quais ela foi criada foram os fatores que a credenciaram e receber aporte financeiro de uma importante fonte financiadora internacional.

No período que compreendeu os primeiros 5 (cinco) anos, a organização embora tenha enfrentado algumas dificuldades para estruturar instalações e operações, já possuía um projeto financiado e contava com apoio de muitos parceiros e doadores que contribuíam com materiais de consumo, móveis, equipamentos e outros recursos necessários aos desenvolvimento de suas ações.

Segundo a CA-A1 o primeiro financiamento recebido pela organização foi determinante para estruturá-la e lhe conferir capacidade instalada, formar sua primeira equipe técnica com a qualificação suficiente para iniciar e desenvolver suas atividades dentro dos padrões mínimos de excelência estabelecidos pelos seus fundadores.

De acordo com os entrevistados as fontes de recursos mais abundantes no que se refere ao financiamento de projetos sociais neste período eram as fontes estrangeiras, através de agências e fundações empresariais internacionais e privada nacional através de fundos públicos.

Perguntado sobre quais as áreas mais financiadas nos primeiros anos de existência da organização, os entrevistados informaram ser: a educação[14], a arte e a cultura, a capacitação profissional para adolescentes e jovens, além das áreas relacionadas ao meio ambiente.

Quando inquiridos sobre quais eram as estratégias para captar recursos junto a essas fontes a CP-A1 informou que as principais eram: apresentar metas claras e

[14] Nota do autor: Educação aqui tem o sentido de “educação complementar”, atividades sócio-educativas, de arte e cultura, esportivas, de complementação a educação formal, quase não existiu no Brasil neste período financiamento para educação formal definida como função do Estado.

demonstrar capacidade de cumprimento destas, além de ter alguma experiência anterior que desse visibilidade, já para a CA-A1, atuar nas áreas de interesse dos financiadores era um fator muito importante.

> Nós éramos uma máquina de projetos, desenvolvíamos projetos para todas as fontes possíveis em todas as áreas relacionadas ao nosso foco de atuação e que atendesse ao interesse do financiador. CA-A1

Para o CC-A1 e a CA-A1 respectivamente, atualmente as áreas que recebem mais financiamentos são: cultura, qualificação profissional e as áreas relacionadas ao meio ambiente e a sustentabilidade.

> Tentamos adequar os nossos projetos para que eles alcancem o nosso principal objetivo, nossa missão e ao mesmo tempo tentamos influenciar os financiadores sobre o enquadramento de novos conceitos e paradigmas sobre a área, a proximidade existente entre saúde, educação, assistência, comunicação e tecnologia. CP-A1

De acordo com as informações prestadas, a organização possui uma extensa rede de apoiadores[15] e parceiros[16] locais, nacionais e internacionais, sendo o maior volume captado desde a sua criação um valor acima de R$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) e possui um orçamento médio anual próximo deste valor[17].

Perguntado sobre a disponibilidade de recursos, se estes são mais ou menos abundantes atualmente em relação ao final da década de 1990, as respostas foram:

- Os recursos privados internacionais estão cada vez mais escassos, migraram para outras regiões do globo por considerarem que o Brasil alcançou um nível de desenvolvimento que já não carece de tanto apoio como a África e o leste europeu,
- Os públicos nacionais diminuíram um pouco, principalmente após a crise econômica de 2008, que provocou cortes nos orçamentos das empresas, além da redução, a concorrência existente no setor dificulta o acesso a esses recursos;

---

[15] Organizações que aportam recursos financeiros.
[16] Organizações locais ou redes nacionais que participam de forma direta, indireta ou contribuem com as ações da organização ou de um projeto específico sem o aporte de recursos financeiros.
[17] Foram apresentadas demonstrações contábeis e relatórios financeiros de projetos que ratificam essa informação.

- Os recursos públicos estão aparentemente mais abundantes, há uma tentativa do estado brasileiro em investir mais através das organizações sociais, percebe-se até certa vontade política, porém não consegue superar a burocracia estabelecida e as relações políticas tornam o acesso muito complicado, às vezes chega a ser desestimulante.

Para a CA-A1, a maior potencialidade da organização para a captação de recursos é ter uma boa estrutura administrativa, ter reconhecimento de sua ações e, embora seja focada em uma érea específica, diversificar suas ações de forma a transitar em várias áreas das necessidades humanas e dos interesse dos financiadores. Para o CC-A1, a organização tem conceito, coerência, um bom portfólio de experiências bem sucedidas e, apesar de considerar a necessidade de melhorias em vários aspectos, tem uma boa estrutura administrativa. Para a CP-A1, é o nível de gestão que ela descreve como “forte” e a missão, a firmeza de propósitos que ela apresenta para a sociedade que a diferencia e para a CD-A1 é a legitimidade e o que ela chama de “capacidade de realização e organização” comprovada que a credencia.

Perguntado quanto à maior fraqueza que a entidade possui para captação de recursos, o entrevistado CC-A1 respondeu que a maior fragilidade da organização é a dificuldade em adequar as propostas dos projetos aos escassos recursos disponíveis, pois atua em contextos com muitas necessidades e nem tudo é financiável. Para a CD-A1 algumas fragilidades existentes estão relacionadas a fragilidades do próprio setor tais como: dificuldade de contratar profissionais com a formação adequada para as atividades que desenvolve, dificuldade de estruturação financeira que garanta a manutenção das atividades meio (custos fixos) como as atividades administrativas.

> Os financiadores tanto públicos quanto privados querem cada vez mais concentrar seus financiamentos nas atividades fim dos projetos, aquelas sobre as quais poderão medir efeitos e atribuir resultados. CD-A1

Quando perguntado sobre as exigências impostas pelas fontes financiadoras que consideram mais difíceis de serem atendidas no cenário atual, os entrevistados informaram consideram as seguintes: adequar as metas físicas aos orçamentos quase sempre menores que o esperado e a noção de resultados que eles (os

financiadores) impõem que cada vez mais tem caráter quantitativo e difíceis de serem apuradas/medidas em algumas ações que guardam níveis de subjetividade elevados.

De acordo com as informações prestadas a organização dispõe de uma coordenação específica para captação de recursos, coordenada por um administrador, esta coordenação é encarregada de conduzir esse processo, reunir e sistematizar as informações e negociar com financiadores, porém essa atividade não é exclusiva ao setor, ela é executada por todas as coordenações de projetos que contribuírem cada uma na sua área na identificação de fontes, definição de linhas de projetos e de ações, avaliação de compatibilidade entre as exigências dos financiadores e a capacidade de implementação da organização e a elaboração dos projetos.

Quando inquirido sobre a maior dificuldade enfrentada pela organização na captação de recursos:

- A CA-A1 declarou que a relação com o ambiente é uma variável importante e destacou a localização geográfica, que o estado da Bahia não está entre as áreas com maior incidência de financiamentos e a ausência da influência dos principais fundadores, que atualmente já não estão presentes na organização;
- Para o CC-A1 a dificuldade está também na relação com o ambiente e destaca a dificuldade da relação com as fontes públicas que além da burocracia tem um componente político que pode facilitar ou dificultar as relações e no setor privado a grande concorrência no setor com a existência de um grande número de ONGs, que demandam cada vez mais diferencial competitivo.

Na relação com o ambiente o CC-A1 também destacou também a inter-relação entre as fontes financiadoras públicas e privadas, onde a movimentação de uma influencia o comportamento da outra, fator que demanda da organização essa observação constante, e exemplifica:

> A estruturação do Ministério da Cultura nos últimos anos, incluindo o reposicionamento da cultura não apenas como arte, mais como manifestação cultural e popular, influenciou toda a concepção, a forma de pensar e de financiar a cultura no país, mesmo pelas fontes privadas. CC-A1.

De acordo com os entrevistados, os fatores que mais qualificam uma ONG a captar recurso são:

- Sua missão, não a escrita, mais aquela praticada, perseguida e cumprida;
- Expertise e capacidade de inovação e realização de soluções sociais;
- Diferencial metodológico que crie grande vinculação com o seu público atendido e;
- O que eles definem como gerenciamento da parceria[18].

> O financiador não está te financiando pela tua missão e sim pela missão dele, é o que ele acredita ser uma contribuição social, o segredo é identificar o ponto de intercessão entre a sua e a dele e estabelecer uma relação de cumplicidade e compartilhamento de idéias e ideais que criem vínculos fortes. CC-A1.

Mobilização de pessoal (Recursos Humanos)

Segundo a CA-A1 as primeira equipe de trabalho foi formada por 8 (oito) profissionais (dos quais 3 permanecem até os dias atuais)[19]especialmente convidados pelos fundadores para iniciar a trajetória da Organização A1, eram todos profissionais com formação superior e que atendiam aos critérios de simpatizar com a causa defendida pela organização, ter coragem para enfrentar o novo e o desafio das demandas sociais e disponibilidade.

O quadro atual é formado por 32 (trinta e dois) profissionais sendo:

- 27 (vinte e sete) profissionais de nível superior em várias áreas do conhecimento, que atende a interdisciplinaridade necessária para a diversidade de projetos que a organização desenvolve, contratados como empregados ou prestadores de serviços nas suas áreas de formação;
- 2 (dois) voluntários com formação superior que atuam na área jurídica e;
- 3 (três) empregados de nível médio em atividades de apoio operacional.

Durante a crise financeira de 2008, a organização decidiu pelo redimensionamento de sua estrutura, de seus projetos e conseqüentemente de seus

[18] Segundo o CC-A1, é envolver o parceiro para o nível de aliança estratégica, através de comunicação constante, retorno dos resultados alcançados.
[19] Foi apresentada Ata de Eleição e Posse da atual diretoria e o organograma da organização.

quadros, passando de aproximadamente 80 (oitenta) profissionais para os atuais 32 (trinta e dois) por atender que o cenário que se desenhava indicava uma perspectiva de redução nos níveis de financiamentos públicos e privados para a área social, fato que afetaria diretamente os volumes de recursos recebidos e comprometeria a sua capacidade operacional. Neste período foi realizada uma reestruturação administrativa a aglutinação de projetos em áreas próximas e novas composições de equipes que atendam, sempre que possível mais de um projeto.

A organização não conta com um quadro permanente de voluntários, a atuação de profissionais nessa condição (exceto os da área jurídica) é pontual em um projeto específico, formado basicamente por estudantes universitários das áreas de concentração em que a organização atua.

Gestão de projetos

Referente à gestão de projetos, a CD-A1 informou que o maior desafio da organização é dar conta das metas com o volume de recursos disponibilizados pelos financiadores que geralmente é aquém das necessidades reais, que as comunidades tem tantas demandas sociais que não é possível ficar alheio a tudo isso, e afirma:

> Nunca é uma situação confortável, é sempre um aperto, o financiador quer mudar o mundo com R$ 100.00000, com um valor tão pequeno no máximo você consegui mudar algumas vidas, um contexto, é claro que também tentamos fazer o máximo, mais temos que agir com o mínimo de racionalidade e fazer o possível.

Para a CA-A1, os maiores desafios da organização na gestão de seus projetos são 3 (três):

a) Conseguir aliar custos e metas, ou seja, desenvolver o projeto de forma a alcanças as metas exatamente como prevista dentro do orçamento original que é sempre muito enxuto;
b) Manter a criatividade e a inovação de forma a tornar os projetos atrativos para adolescentes e jovens de baixa renda para que eles permaneçam e subtraiam deste todos os benefícios e;
c) A relação com as comunidades por suas carências, desestruturas e problemas sociais.

Para a CD-A1 um dos mais complexos desafios é a relação com o poder público, seja como parceiro, seja como financiador, pelo seu caráter burocrático e político.

> Lidamos com uma realidade árida que é a gestão pública, sobretudo a municipal, a burocracia torna a relação dificílima. Às vezes em parceria, sem transferência de recursos onde o município é apenas um parceiro operacional, com tudo certo e nossa capacidade atestada por importantes organismos nacionais e internacionais o trâmite do convênio pode ultrapassar 6 (seis) meses, isso cria constrangimentos junto ao financiador, junto a comunidade e junto a equipe que está pronta sem poder atuar. CD-A1.

Para superação destes desafios a equipe entrevistada sugere como principais estratégias:

- Fazer composições com vários projetos financiados ao mesmo tempo para superar a questão dos custos, desenvolver um conjunto mais consistente de ações e gerar resultados mais significativos para as comunidades atendidas;
- Criar desenhos institucionais que permitam que os profissionais possam atuar em mais de uma área e conseqüentemente em mais de um projeto, otimizando recursos e reduzindo custos;
- Prever bolsas para os adolescentes e jovens de forma a possibilitar dedicação deles aos cursos, sem incorrer no risco de evasão por necessidade de trabalhar para adquirir ou complementar o sustento da família ou desviar para atrativos de atividades ilícitas;
- Utilizar o mais alto nível de transparência junto aos parceiros para facilitar negociações e eliminar contradições e entraves burocráticos;
- Apresentar propostas conseqüentes, sérias e gerar os melhores resultados possíveis, que a comunidade perceba.

Relativo à capacidade de gestão de projetos que os entrevistados percebem na organização, utilizando uma escala de 0 a 5 onde 0 significa totalmente inabilitada e 5 totalmente habilitada as respostas obtidas junto aos entrevistados foram:

Quesito em Gestão	**Situação**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ciclos operacionais, rotinas e cronogramas físicos						**X**
Gestão de pessoas (recrutamento, seleção e treinamento)					**X**	
Gestão financeira (orçamentos e execução financeira)						**X**

Cumprimento da legislação específica de contratos e convênios					X	
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista					X[20]	
Contabilidade (registros contábeis)					X	
Medição de resultados e geração de externalidades					X	
Elaboração de relatórios financeiros (prestações de contas)						X
Marketing (marketing social e retorno para o financiador)					X	

Quanto aos aspectos da gestão que consideram mais valorizado pelos financiadores, utilizando também uma escala de 0 a 5, onde 0 significa que o financiador não dá nenhuma importância e 5 que ele considera como prioridade absoluta, as respostas dos entrevistados foram as seguintes:

Quanto às fontes públicas.

Quesito em Gestão	**Situação**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Cumprimento do objeto e desenvolvimento das ações previstas						X
Contratação de profissionais qualificados					X	
Mobilização de outros parceiros para fortalecer e continuar o projeto					X	
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista						X
Utilização correta dos recursos financeiros						X
Visibilidade das ações e dos parceiros financiadores junto à comunidade e a mídia (marketing)						X[21]

Quanto às fontes privadas

Quesito em Gestão	**Situação**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Cumprimento do objeto e desenvolvimento das ações previstas						X
Contratação de profissionais qualificados						X
Mobilização de outros parceiros para fortalecer e continuar o projeto					X	
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista					X	
Utilização correta dos recursos financeiros					X	
Visibilidade das ações e dos parceiros financiadores junto à comunidade e a mídia (marketing)						X

No que se refere à carência de profissionais ou área de formação que a organização apresenta, os entrevistados consideram que a organização é relativamente bem servida de profissionais, quanto à formação e a

[20] Os entrevistados informaram que referente ao cumprimento da legislação tributária a nota é 5, no entanto com referente a legislação trabalhista essa nota é reduzida em decorrência da fragilidade do setor nesta área, pois o curto prazo dos financiamentos e a escassez de recursos obriga muitas vezes a adoção de contratos por tempo determinado ou como pessoas jurídicas, gerando riscos para a organização e precarização do trabalho.

[21] Os entrevistados atribuíram essa pontuação, mais declaram que, apesar da exigência as fontes públicas para comunicação e visibilidade, não monitoram ou controlam para constatar a efetiva realização destas.

multidisciplinaridade atual atende as necessidades da organização, porém todos concordam que haja carência de um maior número de profissionais e reconhecem que diante da atual escassez de recursos não é possível pensar em uma ampliação a curto prazo.

Para a CD-A1 uma dificuldade é a formação específica para atuar com os conceitos que a organização adota que o profissional formado pela academia não possui.

> A dificuldade não é exatamente a área de formação é a formação específica, não basta o profissional bem formado pelas instituições de ensino superior, ele precisa de alguma experiência em aspectos muito específicos que nem sempre temos tempo de formá-lo e não temos recursos disponíveis para manter quadros reservas ou estagiários aos quais possamos oferecer a formação necessária em longo prazo.

Perguntado sobre como considera a relação entre o sucesso na execução de projetos anteriores e a captação de recursos, os entrevistados foram unanimes em afirmar que, embora não seja uma garantia absoluta, pois muitas movimentações acontecem no cenário e nos interesses dos financiadores, o sucesso, o alcance de bons resultados em um projeto entra pra história da organização, dá visibilidades, atesta a capacidade e a qualidade do trabalho da organização, credencia.

> O contrário também é verdadeiro, um projeto mal executado, com problemas, sem resultados para a comunidade e sem a devida resposta ao financiador, pode decretar a falência da organização. CP-A1.

Caso 2, Organização - A2

A organização não governamental A2, foi fundada no final da primeira metade da década 1990 no município de Salvador com objetivo inicial de ser uma organização referência em projetos de inclusão social de adolescentes e jovens focados na arte e na cultura como estratégia de promoção da inserção social, formação para a cidadania e a construção de projetos de vida. A criação da organização foi motivada pela sensibilidade e experiência acumulada pelas pessoas que criaram a organização apoiados por uma organização de cooperação internacional que decidiu investir na proposta a partir do relacionamento que possuía com um dos fundadores.

Para realização da pesquisa foram entrevistados os seguintes profissionais:

a) A Diretora Institucional da organização com faixa etária entre 50 e 59 anos, graduada em filosofia, identificada neste trabalho como DI-A2 (Diretora Institucional da Organização A2).

A DI-A2 tem vasta experiência na área social com trabalhos anteriores desenvolvidos com organizações não governamentais dentre as quais destaca um trabalho desenvolvido em uma organização de grande porte, que consistia na prestação de assessorias a escolas comunitárias, movimento de mulheres e ações de educação e preservação ambiental. A diretora compôs a primeira equipe técnica da Organização A2 e permanece desde a sua fundação. Ocupa uma das coordenações institucionais e responde por um dos principais eixos de atuação da organização.

b) A Diretora de Arte, com faixa etária entre 30 e 39 anos, graduada em pedagogia e pós-graduada em uma área com estreita ligação a sua área de atuação na organização, identificada neste trabalho como DA-A2 (Diretora de Artes da Organização A2).

O DA-A2 está na organização desde a sua fundação tendo ingressado como monitora de arte a convite dos membros da equipe fundadora por ter se destacado como beneficiária de um projeto anteriormente desenvolvido na organização de origem dos principais fundadores, atua em uma coordenação que tem a responsabilidade de planejar, organizar e coordenar as principais atividades de arte e cultura.

c) O Diretor de Sustentabilidade, com faixa etária entre 30 e 39 anos, é graduado em administração e economia e pós-graduado em administração, finanças e gestão de projetos, identificado neste trabalho como DS-A2 (Diretor de Sustentabilidade da Organização A2).

O DS-A2 não teve nenhuma experiência anterior de trabalho com organizações não governamentais, trabalhou em empresas privadas e empresas de consultoria

desenvolvendo suas atividades na área administrativa e financeira. Está na Organização A2 a menos de 2 (dois) anos e coordena a área responsável pela gestão administrativa e financeira da organização e pela mobilização de recursos junto a fontes financiadoras.

A motivação para ingressar na organização

Perguntado sobre o que motivou o ingresso na organização, as respostas foram às seguintes:

> Um convite dos fundadores, a minha identificação com a área e com os ideais de luta pregados por eles e que se refletia na organização. DI-A2.al).
>
> O que me trouxe aqui? minha vida!! a minha relação com a área e com a metodologia adotada pela organização que visa a construção de ideais de vida, já estive do outro lado e sei como isso foi importante pra mim, queria fazer pros outros também. DA-A2

Segundo o DS-A2 o desejo de trabalhar na sua área de formação e experiência e de aliar isso ao um antigo sonho de trabalhar com projetos sociais foram os fatores que o levaram a participar da seleção na selecionado e contratado.

A missão da organização

Quando perguntado aos entrevistados sobre o que consideram a maior contribuição da organização para o seu público alvo e para a sociedade em geral as declarações foram:

> A educação para a cidadania, a criação de autonomia, fortalecimento de identidade, desenvolvimento de competências para atuação social e política, melhoria das competências de leitura e escrita, e possibilitar as pessoas manifestarem sua utopia de mundo e oportunizar formas de convivência que reflete no respeito ao outro, ao saberes do outro, na afetividade e generosidade. DI-A2
>
> Apresentar as pessoas, principalmente aos jovens, que eles podem decidir seus próprios destinos, mostrar as pessoas que elas estão no comando de suas vidas e podem fazer escolhas. DA-A2
>
> Mudar a vida das pessoas, eu já vi jovens que participam dos nossos projetos com outras perspectivas, muitos vieram de famílias desestruturadas, agora eles têm auto-estima, trabalho e principalmente influenciam o seu entorno, seus amigos, sua família e sua comunidade. DS-A2

A captação de recursos financeiros

De acordo com as informações prestadas pela DI-A2 e a DA-A2 respectivamente, a Organização A2 recebeu o seu primeiro financiamento de fonte externa, antes mesmo de ter sido constituída juridicamente. De acordo com a CI-A2, a fundação da organização foi viabilizada pelo apoio de uma organização de cooperação internacional a uma proposição de criação da organização com esta proposta, feita pelos fundadores, informou ainda que este financiador manteve o apoio financeiro para as principais atividades da organização durante os primeiros 10 (dez) anos.

Segundo a DA-A2 logo no primeiro ano a organização captou um segundo financiamento de uma organização privada nacional com a qual a diretoria mantinha excelentes relações, financiamento que lhe permitiu ampliar suas atividades e sua capacidade de atendimento (capacidade instalada), investir na ampliação e na capacitação de sua equipe técnica.

Para os entrevistados as fontes de recursos mais abundantes para o financiamento de projetos sociais no período da fundação da Organização A2 eram as fontes privadas internacionais e as nacionais privadas, através de fundações empresariais.

Quando perguntado sobre quais as áreas consideram mais financiadas no período que compreende os primeiros anos da organização, os entrevistados informaram serem as áreas de: educação complementar, arte e cultura e meio ambiente.

Perguntado, quais eram as estratégias para captar recursos junto a essas fontes? a DI-A2 declarou.

> Era necessário bater a porta dos financiadores, todos quanto possível e escrever projetos, muitos projetos de forma a te conferir um portfólio que o financiador pudesse entender o seu propósito e a sua capacidade de realização.

Para os entrevistados, as maiores exigências dos financiadores neste período eram basicamente:

- A organização ter boa imagem.

- Demonstrar ou comprovar qualidade do trabalho e capacidade de gestão.
- O projeto apresentar claramente que dará visibilidade ao financiador.

De acordo com as informações prestadas pelos entrevistados o maior volume de recursos captado pela organização é de aproximadamente R$ 1.000.000,00 (hum milhão de reais)[22]

Para os entrevistados, atualmente as áreas que recebem mais financiamentos são: cultura, qualificação profissional e as áreas relacionadas ao meio ambiente e a sustentabilidade. O volume de recurso captado é justificado pela DI-A2:

> Muitos financiadores não entendem por que nós trabalhamos com um número limitado de beneficiários, o nosso trabalho é individualizado, a gente acompanha cada beneficiário, sua vida, sua família toda, isso requer metodologia especializada, é um trabalho artesanal para formar cidadãos críticos com competências desenvolvidas, não objetivamos criar números e alimentar estatísticas.

Inquiridos sobre a disponibilidade de recursos, se consideram que são mais ou menos abundantes nos dias atuais em relação ao período em que a organização foi fundada, os entrevistados informaram que têm a impressão de uma redução, afirmam que o governo brasileiro têm feito um esforço para o desenvolvimento de políticas sociais, porém quando há a possibilidade de financiamento ou de parceria os métodos propostos, segundo a DI-A2, às vezes ferem os princípios da organização, além da burocracia e das exigências tornam a relação com esta fonte muito difícil.

> São duas as maiores dificuldades com as fontes públicas, a primeira se refere à dificuldade de responder de forma ágil as questões que envolvem os projetos, às vezes eles retornam com atraso, problemas de projetos e até de gestões anteriores e a segunda diz respeito ao nível de exigência desnecessária com relação a execução de determinados grupos de despesas que quase inviabiliza realizar certas ações.DS-A2

Sobre os recursos privados internacionais, os entrevistados afirmam estar cada vez mais escasso, que a maioria dos maiores financiadores estão se retirando do Brasil e migrando para a África e outras regiões do mundo, segundo eles tanto por considerarem que o Brasil avançou em desenvolvimento ou por não entenderam

[22] Foi apresentado relatório técnico das atividades que comprovam o vínculo com o financiador e as atividades desenvolvidas no exercício 2010.

como um país continental, a 7ª economia do mundo não consegue resolver seus problemas sociais de maior gravidade.

No que se refere aos recursos privados nacionais, os entrevistados informaram que essa fonte ainda é insipiente, que as empresas criam suas próprias fundações e tentam desenvolver suas políticas de responsabilidade social e quando propõem parcerias para o desenvolvimento de ações, assim como o governo muitas vezes ferem os princípios da organização.

Perguntado sobre quais aspectos consideram que constitui a maior potencialidade da organização para a captação de recursos, as respostas indicaram como principais os seguintes:

- Capacidade de inovação, criatividade e reinvenção.
- Compromisso e firmeza de propósitos.
- Ter uma ótima imagem no meio social e junto às fontes financiadoras.
- Os resultados de transformação de vidas que se irradia para as famílias e as comunidades e reflete na organização e nos parceiros.

Quando perguntado o que consideram a maior fraqueza da entidade para captação de recursos, a DI-A2 respondeu ser a falta de agilidade em alguns processos e de agressividade nas propostas e nas negociações com os financiadores e declarou.

> Discutimos exaustivamente as propostas, o perfil dos financiadores, se eles não ferem nossos princípios e se a imagem que ele transmite é legal, e isso não é uma discussão de coordenação, é com toda equipe, aí muitas vezes perdemos o time.

Para a DA-A1 falta explorar melhor as ações e o potencial de visibilidade que estas podem criar para a organização e que, segundo ela tornaria a organização muito mais forte e com maior probabilidade de captação.

> Nós produzimos coisas incríveis, de ótima qualidade, já estivemos em espaços culturais famosos, fora do país mostrando o trabalho para pessoas importantes e influentes. além da abordagem diferenciada que busca a valorização das potencialidades, revelar a beleza, a cultura da vizinhança, a dignidade e a partilha de saberes e afetos. Violência e miséria todos já conhecem, o que a gente quer mostrar é que as pessoas não vêem na comunidade, mais infelizmente a organização ainda não sabe vender isso. DA-A1

Ainda no que se refere à maior fragilidade da organização o DS-A1 corroborou o que afirmou a DI-A1 sobre a falta de agilidade nos processos decisórios e que embora considere o modelo extremamente democrático, inovador e necessário para o grau de transparência que a organização prega e pratica, que este fator muitas vezes dificulta a relação com financiadores no que se refere a negociação de apoios.

Perguntado sobre quais as exigências das fontes financiadoras consideram mais difíceis de serem atendidas atualmente, os entrevistados declararam ser: os modelos de prestações de contas e a avaliação de resultados que focam indicadores de caráter quantitativo, o número, escala de atendimentos proposto por eles e os percentuais que estabelecem para o financiamento de recursos humanos que impossibilita a contratação de uma equipe com o tamanho e a qualificação necessária.

> Atualmente temos muita dificuldade de manutenção de equipe, temos recursos para a quase totalidade das ações dos nossos projetos, o que nos falta é recurso suficiente para manter as equipes necessárias para desenvolver esses projetos dentro dos padrões de qualidade que desejamos.

A organização A2 possui em sua estrutura organizacional uma diretoria de sustentabilidade que responde pela mobilização de recursos e pela gestão administrativa e financeira, coordenada por um administrador e composta por profissionais de diversas áreas do conhecimento todos, com formação ou experiência em elaboração e gestão de projetos. A área de mobilização de recursos é encarregada do processo de identificação de fontes e, após análise de compatibilidade reunir informações e elaborar os projetos junto com uma equipe formada pelos Diretores de Eixos e coordenadores de projetos na área a qual o projeto se destina. Compete ao setor também negociar com financiadores e cumprir os trâmites até a aprovação e a relação com o financiador durante a vigência do financiamento.

No que se refere à maior dificuldade enfrentada pela organização na captação de recursos, os entrevistados informaram ser a relação com o ambiente e destacam os seguintes aspectos:

- Na relação com as fontes públicas que apresenta dificuldades operacionais, a burocracia e um componente político acentuado.

- A dificuldade de financiamento de equipes técnicas e o foco dos financiadores apenas nas atividades fim, que impossibilita a manutenção da organização e de uma equipe qualificada.
- A dificuldade de entendimento dos objetivos propostos pelas fontes financiadoras (tanto públicas quanto privadas) que apresentam dificuldade de compreensão dos conceitos e das metodologias desenvolvidas e aplicadas pela organização.

> Nós trabalhamos um conjunto de ações integradas, porém todas têm a cultura como elemento central, convencer um financiador que um projeto de prevenção a DSTs ou de educação ambiental está alinhado com a nossa proposta é difícil, requer discussões enormes sobre conceitos e, sobretudo sobre a atuação na construção social onde não podemos tratar problemas isolados. DI-A2

Quando perguntado, em sua opinião quais fatores que mais qualificam uma ONG a captar recurso? As respostas foram às seguintes:

- Transparência na gestão tanto financeira quanto de processos.
- Ter experiências bem sucedidas e bons registros das ações desenvolvidas.
- Parceria verdadeira, compartilhar com o financiador até mesmo sua dificuldades e fragilidades.
- Humildade, reconhecer seus limites e pedir ajuda quando necessário.

Mobilização de pessoal (Recursos Humanos)

De acordo com a DI-A2 e a DA-A2 respectivamente, a primeira equipe de trabalho foi formada por 5 (cinco) profissionais fundadores (dos quais 2 permanecem até os dias atuais)[23] que deram inicio as atividades da organização. Segundo as entrevistadas, todos os profissionais tinham no mínimo a graduação, além de atender aos critérios estabelecidos pela organização para integrar a equipe quais eram: ser sonhador, querer mudar o mundo (ter uma utopia de mundo), querer está junto e querer aprender sempre.

[23] Foi apresentada Ata de Eleição e Posse da atual diretoria e o organograma da organização.

De acordo com os entrevistados o quadro atual é formado por 32 (trinta e dois) profissionais distribuídos nas seguintes áreas:

- 05 distribuídos nas diretorias sendo 02 com mestrado, 02 com pós-graduação e apenas 01 somente com graduação.
- 06 profissionais de nível superior nas coordenações de projetos.
- 21 profissionais sendo 06 de nível superior e 15 de nível médio que integram as equipes técnicas de áreas de apoio e dos projetos.

Segundo o DS-A2, a organização passa por um período de reestruturação para adequação a nova realidade financeira imposta a partir da crise financeira de 2008, agravada com a crise cambial, na qual a organização que tem como seu principal financiador uma organização internacional teve perdas acentuadas com a desvalorização da moeda do país de origem da fonte.

Conforme informou o DS-A2, as medidas que vem sendo tomadas e estão planejadas para serem implementadas pela organização para minimização dos efeitos da crise econômica são:

- Realização de cortes de despesas e redimensionamento de atividades e conseqüentemente das equipes técnicas, que deve ser de forma planejada e bem executada para não comprometer as atividades centrais.
- Elaboração de plano de captação de recursos que adote novas estratégias e explore melhor as fontes e identifique fontes não exploradas anteriormente.
- Um plano de sustentabilidade a partir da potencialização dos produtos gerados pela organização[24] em parceria com outras organizações com foco na copa do mundo de 2014.

De acordo com os entrevistados, o trabalho voluntário na organização acontece de forma esporádica e geralmente são estudantes universitários em desenvolvimento de pesquisa ou estrangeiros que vêm desenvolver estudos ou alguma experiência na área.

[24] Os recursos captados através dos produtos da organização são insuficientes para gerar qualquer nível de sustentabilidade, mesmo parcial.

Gestão de projetos

Inquiridos sobre o que consideram os maiores desafios na gestão de projetos, a DI-A2 informou que os maiores desafios da organização são: criar um entendimento junto ao financiador sobre a proposta e a metodologia que a organização adota de não trabalhar a escala e a sistematização dos resultados em tempo real, a cada atividade, sem deixar escapar nada que vá sub-dimensionar o resultado nos relatórios.

Para a DA-A2, os maiores desafios são: a falta de financiamento das equipes, a excessiva responsabilidade que as famílias conferem a organização e a lógica do curto prazo dos financiadores que querem transformações em 12 (doze) meses de algo que a entrevistada considera impossível de ser alcançado na educação e em qualquer área da formação humana.

Já para o DS-A2, além de corroborar com as questões acima, falta instrumento mais sofisticados de gestão (softwares), instrumentos que possibilite maior agilidade nos processos e na gestão de pessoas. Segundo o entrevistado, existem membros da equipe cujo salário é uma composição de 3 (três) fontes, isso dificulta o gerenciamento, além da possibilidade de aumento ou redução de salário em um exercício pela flutuação de fontes financiadoras ou da indisponibilidade de recursos no fundo institucional[25] para compor essa unidade de custo.

Perguntado sobre quais estratégias propõem para superação destes desafios os entrevistados responderam que no que se refere à relação com as famílias, o diálogo e a co-responsabilização dos familiares e próximos[26], tem funcionado, quanto a metodologia, um diálogo aberto (quando isso é possível) com os financiadores tem gerado uma compreensão e a construção de relações mais francas e transparentes.

Quanto à capacidade de gestão de projetos percebida pelos entrevistados os resultados (ponderados) foram:

---

[25] A organização tenta manter um fundo institucional para custeio de despesas de emergência, porém isso nem sempre é possível.

[26] A organização considera e apresenta exemplos de casos que as pessoas que acompanham os adolescentes são visinho ou amigos da comunidade, sem laços sanguíneos.

Quesito em Gestão	Situação					
	0	1	2	3	4	5
Ciclos operacionais, rotinas e cronogramas físicos					X	
Gestão de pessoas (recrutamento, seleção e treinamento)					X	
Gestão financeira (orçamentos e execução financeira)					X	
Cumprimento da legislação específica de contratos e convênios					X	
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista					X[27]	
Contabilidade (registros contábeis)						X
Medição de resultados e geração de externalidades				X		
Elaboração de relatórios financeiros (prestações de contas)						X
Marketing (marketing social e retorno para o financiador)				X		

Perguntado quais aspectos consideram mais valorizado pelos financiadores, os resultados (ponderados) foram:

Tanto às fontes públicas quanto privadas.

Quesito em Gestão	Situação					
	0	1	2	3	4	5
Cumprimento do objeto e desenvolvimento das ações previstas					X	
Contratação de profissionais qualificados			X[28]			
Mobilização de outros parceiros p/ fortalecer e continuar o projeto					X	
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista					X	
Utilização correta dos recursos financeiros						X
Visibilidade das ações e dos parceiros financiadores junto à comunidade e a mídia (marketing)						X

Perguntado em quais áreas a organização é carente, os entrevistados de maneira geral consideram em relação à composição a equipe atual atende as necessidades multidisciplinares da organização, todos concordam com a carência de um maior número de profissionais em várias áreas, desde a área administrativa e de mobilização de recursos, de comunicação e até a de arte.

Para o DS-A1 uma das áreas que apresenta maior necessidade é a área de comunicação que, com o sub-dimensionamento atual prejudica ações que são fundamentais para a visibilidade das ações da organização em um momento considerado crítico para a captação de recursos. Ainda segundo o entrevistado um investimento em um sistema (software) de gerenciamento, dará maior agilidade e eficiência aos processos administrativos.

Quando perguntado como consideram a relação entre o sucesso alcançado na execução de projetos anteriores e a captação de recursos, os entrevistados de forma

[27] No total de 32 colaboradores, apenas 04 são empregados, os demais são prestadores de serviços, situação que a própria diretoria considera insegura para a organização.
[28] Os entrevistados informaram que os financiadores recomendam e até exigem equipes qualificadas, mais não financiam e tão pouco acompanham.

unanime declararam que é muito importante pois projeta a organização, dá visibilidade, reconhecimento e conseqüentemente conquista a confiança dos financiadores atuais e potenciais.

> Tem alguns financiadores até que preferem apoiar aquelas organizações pequenas que estão começando, mais a maioria quer saber mesmo é se você tem história, se tem competência comprovada. CP-A1

Caso 3, Organização - B1

A organização não governamental B1, foi fundada no final da década 1990 em um município localizado na Região Metropolitana de Salvador com objetivo inicial de desenvolver um projeto de proteção e educação ambiental em uma érea de manguezal as margens de um rio que corta o território do município.

Para realização da pesquisa foram entrevistados os seguintes profissionais:

a) O gestor (representante legal) da organização com faixa etária entre 50 e 59 anos, nível médio, autodidata, com formação em psicodrama e dedicação ao estudo da psicologia social, identificado neste trabalho como GO-B1 (Gestor da Organização B1).

O GO-B1 teve algumas experiências com organizações não governamentais nos anos imediatamente anteriores ao seu ingresse na atual, sendo a mais significativa, 2 (dois) anos que atuou em uma organização localizada no mesmo município da organização atual que desenvolvia projetos de arte-educação para re-socialização de adolescentes e jovens em situação de risco social e em conflito com a Lei[29]. Embora não seja fundador da Organização B1, colaborou com atividades do primeiro projeto desenvolvido por esta nos seus primeiros anos.

b) O consultor, graduado em ciências contábeis com pós-graduações nas áreas de tributos, controladoria e auditoria, possui extensão em gestão de

[29] O termo em Conflito com Lei é utilizado para definir adolescentes que cometem infrações previstas na lei de qualquer natureza, essa terminologia foi criada a partir da Lei 8.069/90 – Estatuto da Criança do Adolescente e substitui o termo “menor infrator”.

organizações não governamentais e vasta experiência na contabilidade de ONGs, identificado neste trabalho como CO-B1 (Contador da Organização B1).

O CO-B1 trabalha para a organização desde o final da década 2000, como prestador de serviços contábeis nas áreas de: escrituração contábil, trabalhista e tributária, já conheceu a organização após mais de 10 anos de existência, em uma fase de proposição de uma total reformulação e reposicionamento da sua estrutura organizacional que incluía uma reforma administrativa.

A motivação para ingressar na organização

Perguntado ao GO-B1 o que motivou sua entrada na organização, a resposta foi, porque se tratava de uma organização formada por amigos e por que me se identificou muito com a causa que ela defendia.

Perguntado ao CO-B1 o que motivou sua entrada, a resposta foi por que a primeira vista, a proposta apresentada pareceu promissora, foi apresentada um plano de desenvolvimento que sugeriu a criação de um bom projeto e um campo para desenvolver boas experiência profissionais.

A missão da organização

Perguntado ao GO-B1, em sua opinião qual a maior contribuição desta organização para o público alvo e para a sociedade? A resposta foi: “a valorização da vida onde ele acontece, através do fortalecimento das relações de produção e pertencimento nos espaços onde as pessoas vivem, trabalham, se divertem e constroem suas relações sociais”.

A captação de recursos financeiros

A Organização B1 durante os primeiros 5 (cinco) anos de sua existência teve suas despesas operacionais totalmente custeadas pelos seus instituidores e por um apoio mínimo prestado pela prefeitura do seu município a um projeto de educação e preservação ambiental que esta propôs e desenvolvia, através de um departamento de gestão ambiental existente na estrutura do governo municipal.

Neste período segundo o GO-B1 havia sérias dificuldades financeiras, até mesmo para o pagamento de despesas básicas como energia e telefone.

> *Uma dificuldade que tivemos nesse período foi não poder pagar um contador para cumprir as obrigações junto a Receita Federal e outros órgãos, isso gerou uma série de multas e problemas por inadimplência que refletiram na vida da organização anos depois".* GO-B1

Após os primeiros 5 (cinco) primeiros anos, a Organização B1, passou a integrar um movimento social de caráter nacional e a receber deste um apoio financeiro mínimo para criação e manutenção de uma estrutura administrativa básica, honrar com os compromissos junto aos órgãos da administração pública e iniciar um plano de reestruturação para que esta passasse a responder juridicamente pelo movimento no Estado da Bahia.

De acordo com o GO-B1 e o CO-B1 respectivamente, no período que compreende os anos iniciais da Organização B1, as áreas mais financiadas eram as áreas de assistência social que inclui os projetos para criança e adolescente e famílias carentes e os projetos sócio-ambientais, financiados basicamente por agências internacionais e por grupos ligados a igreja católica.

Perguntado ao GO-B1 e o CO-B1. Quais eram as estratégias para captar recursos junto a essas fontes, ambos responderam que a estratégia era basicamente atuar nas áreas de preferência dos financiadores e apresentar bons projetos, porém para apresentar bons projetos já era necessário ter uma equipe com algum *know how* na área.

Quando perguntado sobre as exigências destas fontes, o GO-B1 respondeu, que "precisão técnica" era a grande exigência, a burocracia era pequena após a aprovação do projeto, porém, até a aprovação os critérios de apresentação de um diagnóstico preciso e da apresentação de objetivos bem postos chegava a ser cansativos.

> As organizações que tinham corpos técnicos qualificado e que conseguiram atender bem essa exigência, acessaram muitos recursos, cresceram muito e montaram grandes estrutura. GO-B1.

Segundo o GO-B1 a organização somente obteve o seu primeiro financiamento externo, captado junto a uma fonte pública, após 10 (dez) anos da sua fundação, depois de ter concluído o seu processo de reestruturação administrativa apoiado

pelo movimento social ao qual se integrou, que consistiu na criação de estrutura administrativa e física com a montagem de um escritório sede, a contratação de um corpo técnico composto por um consultor especialista em projetos sociais de um contador e do desenvolvimento e submissão as fontes financiadoras de vários projetos elaborados nesta fase, que resultou na primeira captação de recurso externo de um valor acima de R$ 200.000,00 (duzentos mil reais)[30].

Os resultados obtidos após a captação, segundo o GO-B1 e o CO-B1, foram:

- Fortalecimento da equipe técnica com a contratação de profissionais para execução do projeto que contribuem com estudos para o desenvolvimento de outras propostas técnicas;
- Ampliação da capacidade instalada, com a instalação de um escritório avançado em um município do território onde o projeto foi desenvolvido e a contratação de equipes de apoio administrativo;
- Investimento em comunicação como a criação de marcas e peças publicitárias;
- Ampliação da participação da organização em espaços públicos como os conselhos e fóruns, visando à obtenção de reconhecimento de suas idéias e propostas no meio social e contribuir para a construção das políticas nas áreas que atua.

Após a reestruturação e, principalmente da captação do primeiro recurso, a organização, redefiniu suas éreas de atuação para o desenvolvimento de projetos nas áreas de: Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, cultura camponesa e de raiz, economia solidária, turismo de base comunitária e assessoria a entidades que atuam em áreas de interesse estratégico para o desenvolvimento local, ou seja, todo o conjunto de ações promotoras do desenvolvimento local sustentável a partir dos recursos e valores locais e do empoderamento das populações que compõem esses territórios.

Para o GO-B1 e o CO-B, atualmente as áreas mais financiadas são: agricultura familiar, desenvolvimento sustentável que inclui a qualificação profissional e a geração de renda com a proposta de economia solidária e algumas poucas áreas da assistência social.

Perguntado sobre a disponibilidade de recursos, se estes são mais ou menos abundantes atualmente em relação ao final da década de 1990, o GO-B1 respondeu

[30] Foram analisados os seguintes documentos para ratificar a informação: o projeto original proposto e aprovado pelo financiador e o termo de convenio celebrado entre as partes.

que são mais ou menos proposicionais, segundo o gestor o que houve foi uma inversão das fontes, ou seja, uma ampliação dos investimentos do governo brasileiro, iniciado desde a segunda metade da década de 1990 e a redução dos investimentos de agências estrangeiras impulsionado pelo aumento do investimento interno e dos resultados econômicos e sociais alcançados e divulgados pelo Brasil nos últimos 10 (dez) anos, que indicam a redução dos níveis de pobreza do país, assim os investimentos estrangeiros são redirecionados para outras regiões do mundo com níveis de carência maiores.

Quando perguntado, quais as principais mudanças percebidas por esta organização em relação ao acesso a recursos com fontes públicos e privados, o GO-B1 respondeu que:

- Em relação às fontes públicas embora tenha havido aumento nos recursos e melhorias na estrutura das políticas com a criação de ministérios, secretarias e estruturas voltadas para o desenvolvimento social, negros, quilombolas, agricultores familiares dentre outros, da ampliação do diálogo através de conferências, de fóruns de espaços de conversação direta entre gestores públicos e representações da sociedade civil, o acesso aos recursos continuam difíceis, as exigências continuam altas, talvez pela elevação dos níveis de seriedade, probidade e lisura das equipes atuais que impulsiona na direção do cumprimento das regras, regras muitas destas antiquadas e ultrapassadas, porém são as que existem e orientem os processos.
- Quanto às fontes privadas, a existência de leis de incentivos fiscais, do apelo do marketing social e das “tais políticas de responsabilidade social”, na opinião do gestor, significam muito pouco, as empresas ficaram espertas, descobriram que o incentivo gera “dinheiro bom”, assim criam suas próprias fundações utilizam seus próprios recursos em um ciclo interno, investem muito pouco através de ONGs e lucram com o marketing social. Quando decidem investir através das ONGs, os critérios e os níveis de concorrência por este escasso recurso criam uma grande concorrência no setor. Afirma.

Para o GO-B1 e o CO-B1, a maior potencialidade da Organização B1 para captação de recursos é a idéia de cadeia sócio-produtiva para desenvolvimento local

através de pólos de desenvolvimento, segundo os entrevistados a proposta busca integrar todas as potencialidades de um território para resolução de suas principais carências, a partir do empoderamento das populações locais principalmente de suas lideranças, assim possibilita o desenvolvimento de projetos em quaisquer das áreas de interesse e atuação da organização.

Perguntado quanto à maior fraqueza que a entidade ainda possui para captação de recursos o CO-B1 respondeu ser a limitada equipe técnica, que segundo ele ainda é sub-dimensionada e o fato da organização ainda ser pouco conhecida.

Quando a questão são as exigências impostas pelas fontes financiadoras que consideram mais difícil de atender, os entrevistados informaram que são: atender aos padrões estéticos dos projetos (linguagens técnicas acadêmicas), atender as várias legislações que apresentam conflitos entre si e criam uma confusão conceitual e alcançar os resultados exigidos pelos financiadores utilizando as métricas que eles recomendam.

> A forma de medir resultados que os financiadores utilizam atualmente, estão cada vez mais quantitativa, tem-se que gerar números, estatísticas, às vezes é difícil medir uma ação social com indicadores físicos. CO-B1

Foi informado que a organização dispõe de uma estrutura mínima para captação de recursos, constituída por um consultor externo da área de administração, que se encarrega de reunir dados e sintetizar os detalhes das informações geradas por um coletivo de técnicos e dirigentes encarregados de contribuírem tanto na elaboração dos projetos quanto na prospecção de fontes financiadoras e de articulação e negociação junto a elas.

Quando inquirido sobre a maior dificuldade enfrentada pela organização na captação de recursos o CO-B1 informou ser o sub-dimensionamento da equipe técnica e da estrutura administrativa, já o GO-B1 informou ser também uma questão macro-ambiental centrada em dois fatores: a escassez de recursos que eleva barreias de acesso a estes, principalmente para as organizações menores e os níveis de concorrência por estes escassos recursos, que gera disputas a ponto de contribuir para certo nível de desagregação do setor e se sobrepor aos objetivos sociais.

Perguntado, em sua opinião, quais os fatores que mais qualificam e credenciam uma ONG a captar recurso? o GO-B1 e o CO-B1 afirmarem ser a somatória de dois fatores:

1. Precisão e qualificação técnica para o atendimento pleno dos padrões técnicos, estéticos e jurídicos das propostas de forma a ser "competitivo" mesmo neste cenário de disputa.
2. Imagem, que resume segundo os entrevistados os aspectos de: reconhecimento público da organização, por competência técnica, por posicionamento dentro das políticas (*policies*), transparências e da sua capacidade de articulação política (*politics*).

Mobilização de pessoal (Recursos Humanos)

Segundo o GO-B1 as pessoas que compuseram as primeiras equipes de trabalho da organização eram basicamente amigos dos fundadores e simpatizantes da causa defendida pela organização, que constituía um corpo de voluntários formado por pessoas das diversas classes e formações, desde profissionais graduados e estudantes universitários a pessoas analfabetas das comunidades ribeirinhas.

O quadro atual é formado por 28 (vinte e oito) profissionais[31] de nível superior e médio, a maioria contratados como prestadores de serviços para os 2 (dois) projetos que atualmente são financiados e estão em desenvolvimento[32], conforme descrito abaixo:

- Profissionais de nível superior: 07
- Profissionais de nível médio: 17
- Estudantes: 04

Analisando as informações através das entrevistas e dos registros em documentos acessados (atas de eleição e posse desde a fundação até a atual), foi identificado que dos profissionais que participaram da fundação e das primeiras

[31] Esse quadro não inclui os 04 diretores, dos quais 03 atuam diretamente nas atividades dos projetos em desenvolvimento. Para ratificar esta informação, foi acessado os quadros técnicos dos projetos atuais.

[32] Atualmente a organização já conta com outros projetos em pleno desenvolvimento, financiados por fontes externas.

equipes de trabalho da organização, a única pessoa que permanece envolvida com os trabalhos da organização é o atual gestor (o GO-B1).

Foi constatado que atualmente a organização não conta com um quadro permanente de voluntários, a atuação de profissionais como voluntários é pontual em eventos ou atividades específicas ou para o desenvolvimento de pesquisa, neste caso se constitui basicamente por estudantes universitários e a procura parte dos próprios estudantes ou das instituições de ensino.

Gestão de projetos

Quanto à gestão de projetos, perguntado ao GO-B1 e ao CO-B1 o que eles consideram os maiores desafios para a gestão de projetos, o GO-B1 respondeu se tratar de cumprir o objetivo do projeto, atendendo ao mesmo tempo as necessidades da comunidade e as exigências dos financiadores, segundo ele não existe sinergia entre esses dois aspectos, os financiadores têm sempre uma visão reducionista, e fragmentada das necessidades de uma comunidade, visam atender a apenas um recorte destas ou em muitos casos, a exigência do órgão financiador se sobrepõe as aos objetivos do projeto e as necessidades da comunidade que está sendo beneficiada.

> *Não existem necessidades isoladas, elas formam um conjunto que na maioria das vezes são interdependentes, se você não resolve todas em alguma medida, esta não resulta em nenhum resultado significativo.* GO-B1

Para o CO-B1, o maior desafio é conciliar qualificação técnica com compromisso social, pois, a maioria das pessoas não reúne essas características, se são qualificadas, muitas vezes possuem experiência ou interesse pelo setor ou têm uma postura de empregado tarefeiro e não entendem as nuances e necessidades de um projeto social que demanda comprometimento e um senso de empreendedorismo e se não são qualificados tecnicamente, mesmo que tenham compromisso social não atenderão em alguma medida a exigência do financiador, gerando um *gap* e um risco para a execução do projeto.

> Trabalhar em uma ONG exige dedicação, às vezes você só tem hora para entrar. Exige também um bom nível de desapego material, o salário no final do mês nem sempre é garantido. CO-B1

Como estratégia para superar esse desafio o GO-B1 e ao CO-B1sugerem, três medidas:

1. Precisão na realização dos diagnósticos para a elaboração de projetos que atendam da melhor forma as necessidades da comunidade sem ferir as exigências do financiador;
2. Criação de pólos de desenvolvimento, onde a somatória dos projetos implementados resultaram no atendimento das principais carências de um território ou comunidade e em maior possibilidade de captação de recursos e;
3. A formação em longo prazo de quadros profissionais através de um processo iniciado com o recrutamento e a seleção de bons profissionais com a qualificação técnica exigida e posteriormente a realização de formação política internamente.

Sobre a capacidade de gestão de projetos utilizando a escala, as respostas obtidas junto ao GO-B1 e ao CO-B1conciliadas foram:

Quesito em Gestão	**Situação**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ciclos operacionais, rotinas e cronogramas físicos					**X**	
Gestão de pessoas (recrutamento, seleção e treinamento)				**X**		
Gestão financeira (orçamentos e execução financeira)						**X**
Cumprimento da legislação específica de contratos e convênios					**X**	
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista						**X**
Contabilidade (registros contábeis)					**X**	
Medição de resultados e geração de externalidades					**X**	
Elaboração de relatórios financeiros (prestações de contas)					**X**	
Marketing (marketing social e retorno para o financiador)						**X**

Utilizando a mesma escala sobre quais aspectos da gestão consideram que são mais valorizados pelos financiadores, as respostas foram às seguintes:

Quanto às fontes públicas

Quesito em Gestão	**Situação**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Cumprimento do objeto e desenvolvimento das ações previstas						**X**
Contratação de profissionais qualificados				**X**		
Mobilização de outros parceiros para fortalecer e continuar o projeto				**X**		
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista						**X**
Utilização correta dos recursos financeiros						**X**
Visibilidade das ações e dos parceiros financiadores junto à comunidade e a mídia (marketing)					**X**[33]	

[33] Os entrevistados atribuíram essa pontuação justificando que, embora as fontes públicas possuam certas exigências quanto à veiculação de marcas e produção de material de divulgação, não possuem estruturas suficientes para fiscalizar ou meios para medir a plena execução.

Quanto às fontes privadas

Quesito em Gestão	Situação					
	0	1	2	3	4	5
Cumprimento do objeto e desenvolvimento das ações previstas					X	
Contratação de profissionais qualificados					X	
Mobilização de outros parceiros para fortalecer e continuar o projeto						X
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista						X
Utilização correta dos recursos financeiros					X	
Visibilidade das ações e dos parceiros financiadores junto à comunidade e a mídia (marketing)						X

Quanto à carência de profissionais ou área de formação que consideram que a organização apresenta, as respostas obtidas junto aos entrevistados foram:

O GO-B1 acha que falta um número maior de profissionais, as equipes precisam ser maiores, melhor estruturadas para atender as necessidades da organização, quanto à formação, acho que falta mais formação política.

> A nossa maior dificuldade é com a formação política, formação técnica as instituições de ensino oferecem em grandes quantidades, porém esses profissionais ainda não possuem vivências e a consciência política que precisamos, assim temos que formar. CO-B1. (informação verbal).

Para o CO-B1 faltam profissionais de todas as áreas e principalmente nas áreas das ciências sociais aplicadas: contabilidade, administração e economia. E segundo o entrevistado falta ainda uma formação mais adequada e específica ao setor, o terceiro setor ainda não é contemplado pela academia na formação de profissionais, a formação que recebemos na academia não é suficiente, não contempla as especificidades das ONGs, precisamos de maiores quadros para formá-los na prática vivencial com as especificidades do setor.

Perguntado sobre como considera a relação entre o sucesso na execução de projetos anteriores e a captação de novos recursos, o GO-B1 declarou que existe sim uma grande relação e esta contribui com 2 (dois) benefícios importantes para a organização, o primeiro é o benefício interno, a segurança, a auto-estima, a auto-confiança que a organização adquire que favorece muito em qualquer processo de negociação e o segundo é o benefício externo, o da competência comprovada, da experiência acumulada e do legado de estrutura e de profissionais que o projeto anterior em alguma medida deixa para a organização que vai contribuindo para sua estruturação.

Para o CO-B1 esta relação é total, a experiência anterior comprova competência, capacidade técnica e instalada da organização e também com experiência no desenvolvimento das ações e na relação com o financiador.

> Se você foi bem, realizou o projeto como manda o figurino, atendeu bem a comunidade e gerou retorno para o financiador, você estará como diz-se na gíria baiana - com moral -, ou seja estará com uma boa referência no currículo da entidade e isso abre portas, facilita muito na relação com os antigos e com novos financiadores. CO-B1

Caso 4, Organização - B2

A organização não governamental B2, foi fundada no início da década de 1970 em uma comunidade pobre com altos níveis de carência sociais e déficit de investimentos em políticas públicas básicas, localizado no município de Salvador. A organização foi criada por um grupo de trabalhadores e educadores moradores da comunidade com o objetivo inicial de oferecer educação nos níveis fundamental, básico e médio a crianças, adolescentes e jovens da comunidade pela inexistência de escolas públicas na região.

Para realização da pesquisa foram entrevistados os seguintes profissionais:

a) A gestora (representante legal) da organização com faixa etária entre 50 e 59 anos, graduada em pedagogia, com 19 (dezenove) anos dedicados ao trabalho nesta organização, identificada neste trabalho como GO-B2 (Gestora da Organização B2).

A GO-B2 não teve experiências anteriores com trabalho em organizações não governamentais, trabalhou no comércio e em instituições financeiras, sua relação com projetos sociais foi sempre através de sua família que é fundadora da Organização B2. Após o falecimento de seus pais a entrevistada foi obrigada a assumir o trabalho da organização na qual ocupa atualmente o cargo de Diretora Geral.

b) O consultor em elaboração e gestão de projetos, graduado e pós-graduado em administração e com experiência acumulada em captação de recursos e

gestão de projetos para organizações não governamentais, identificado neste trabalho como CP-B2 (Consultor em Projetos da Organização B2).

O CP-B2 está na organização desde o início década 2000, não possui vínculo formal com a organização, é um simpatizante que colabora voluntariamente prestando assessoria administrativa e de forma pontual elabora projetos para a instituição quando surge alguma possibilidade de concorrer ao financiamento de algum projeto.

A motivação para ingressar na organização

Quanto à motivação para ingressar não organização a GO-B2 declarou que o motivo foi praticamente uma herança familiar conforme declara.

> Inicialmente fui obrigada a assumir o trabalho iniciado pela minha família, trabalho que a comunidade reconhecia muito e tinha muitas vidas, muitas famílias dependendo da continuidade deste trabalho, relutei um pouco depois aceitei e daí me contaminei, me apaixonei e não consegui mais deixar tudo isso. (informação verbal).

Quando feita a mesma pergunta ao CP-B2 este respondeu que o que realmente o motivou foi uma espécie de paixão a primeira vista. Declarou que conheceu a organização no início da década de 2000, sentiu que era uma entidade séria, com uma proposta e uma importância enorme para a comunidade, com um patrimônio físico que lhe possibilitava desenvolver grandes projetos e ainda assim passava por sérias dificuldades, assim segundo ele, resolveu adotá-la e desde então se tornou uma espécie de “padrinho técnico” e tenta ajudar na medida da sua disponibilidade de tempo através do auxílio na elaboração de projetos e na orientação da gestão destes quando são financiados.

A missão da organização

Quando perguntado a GO-B2, sobre o que ele considera a maior contribuição da sua organização para o público alvo e para a sociedade, ela respondeu com uma indisfarçável emoção.

> Nesta comunidade (...) não atualmente, pois as coisas mudaram, estamos um pouco decadentes, mais a população mais velha, hoje na faixa dos 35 anos acima, pelo menos 80% dessa população passou por aqui, se beneficiou dos projetos de educação ou de outras ações da associação, daqui saíram pessoas que hoje são médicos, advogados professores, músicos famosos e até mesmo ministro de estado. Essa instituição já contribuiu para as vidas de muitas pessoas.

Transformar a vida das pessoas, gerar oportunidades é na opinião do CP-B2 a missão da organização, que segundo ele precisa se renovar, ampliar sua área de atuação para continuar essa missão, pois a área de educação é pouco financiada.

As áreas de atuação

Tendo suas atividades iniciadas com foco na educação a associação pouco a pouco foi se envolvendo em outras questões mais amplas que significavam carências importantes para a comunidade com ações desenvolvidas através de parcerias com órgãos públicos e empresas tais como:

- Assistência básica a saúde (atendimento médico semanal) em parceria com a secretaria municipal da saúde;
- Distribuição de cestas básicas;
- Auxílio as famílias mais carentes com encaminhamentos para atendimento aos órgãos de assistência.

A captação de recursos financeiros

Segundo a GO-B2, a Organização B2 nos seus 20 (vinte) anos iniciais teve suas despesas custeadas através de doações de pessoas físicas e jurídicas, de apoio dos governos municipal e estadual para manutenção da escola comunitária criada pela associação através de convênio de cessão de sala (a associação cedia a sala e as secretarias de educação do município e do estado cediam os móveis, professores e materiais) e pela contribuição dos associados que mesmo sendo majoritariamente famílias de baixa renda contribuíam minimamente para manutenção das atividades educacionais oferecida aos seus filhos.

Durante este período, uma fonte importante de recursos que a instituição teve, segunda a GO-B2 foi o Ministério da Educação que através de um projeto existente

na época, que consistia na concessão de bolsas de estudo a crianças e adolescentes filhos de trabalhadores empregados de empresas públicas e privadas que aderiam o projeto e contribuíam com o financiamento da educação. Os recursos captados pelo Ministério eram transferidos as escolas comunitárias que atendiam estas crianças e adolescentes em um valor *per capta* de acordo com o número de alunos nessa condição atendido pela escola.

De acordo com a GO-B2, as áreas que recebiam alguma atenção dos governos neste período eram as áreas de educação e assistência social que tinham como princípios o atendimento a famílias em situação de pobreza em comunidades de extrema carência. Neste período praticamente não existia financiamento estrangeiro, o pouco que vinha para o Brasil era através das ações e instituições ligadas a igreja católica ou das Comunidades Eclesiais de Base - CEBs[34].

No que se refere às estratégias para captar os recursos nestas fontes (os órgãos públicos) a GO-B2 informou que era necessário basicamente atuar nas áreas educação e assistência, possuir alguma estrutura para funcionar como escola, como posto médico improvisado e ter coragem para bater às portas dos governantes e gestores dos órgãos públicos na busca deste tipo de apoio.

> Pessoas com respeito e representatividade nas comunidades, eram recebidas e, em certa medida atendidas nas suas reivindicações. GO-B2

Perguntado, quais instrumentos ou exigências das fontes financiadoras desta época, a GO-B2 respondeu que praticamente não havia exigências técnicas, era preciso ter respaldo para contatar os governantes e gestores dos órgãos públicos, depois do contato havendo receptividade por parte destes, bastava somente enviar um ofício com a solicitação para formalização do pleito, apresentando uma descrição simples da proposta de apoio solicitado.

De acordo com o CP-B2 a entidade somente obteve o seu primeiro financiamento externo nos moldes atuais de aprovação de projeto e transferência de recursos públicos, após 19 (dezenove) anos da sua fundação. A primeira captação de recurso externo foi de uma fonte pública com um valor de R$ 30.000,00 (trinta mil

---

[34] As Comunidades Eclesiais de Base era um projeto estratégico da Igreja católica desenvolvido com muita força nas décadas de 1970 e 1980, para intervenção social em áreas de pobreza extrema, era realizada através de imersão de grupos de religiosos nessas comunidades como moradores, para realizar diagnósticos sociais e desenvolverem atividades principalmente de caráter assistencial e educacional.

reais) para o financiamento de um pequeno projeto voltado para a profissionalização de adolescentes e jovens. A maior captação obtida pela organização aconteceu aos 23 anos após a sua fundação com valor pouco superior a R$ 50.000,00 obtido pela aprovação de um projeto junto a uma fonte também pública para profissionalização e geração de renda para mulheres[35].

De acordo com a GO-B2 e o CP-B2, bons resultados foram obtidos com a captação destes recursos e a implementação deste projeto, dentre os quais os entrevistados destacam: a percepção da entidade de que precisaria diversificar o seu foco de atuação para ampliar suas possibilidades de captação de recursos; realização de melhorias nas instalações físicas para o desenvolvimento das ações dos projetos e das demais ações da instituição; benefício às pessoas atendidas com a qualificação técnica, inclusão no mercado de trabalho e geração de renda.

Mesmo com a experiência do desenvolvimento de projetos financiados por fontes externas a organização não conseguiu avançar na captação de outros recursos e na diversificação de suas ações. Perguntado a GO-B2 e ao GP-B2 respectivamente estes responderam que 3 (três) fatores principais dificultam a vida da entidade:

- A falta de uma equipe técnica qualificada para gerenciar a organização de forma a deixar a gestora mais livre para as questões estratégicas e articulações e representações e para desenvolver projetos;
- As exigências das fontes financiadoras que estabelecem critérios técnicos quase intransponíveis para organizações pequenas e;
- A falta de visibilidade e de experiência da instituição nas áreas que atualmente são consideradas como as mais financiadas pelas principais fontes financiadoras.

Quando perguntado sobre as áreas que percebe ter mais atenção atualmente para financiamento, o CP-B1 declarou serem as seguintes: economia solidária e desenvolvimento sustentável, sócio-ambiental e agricultura familiar, ou seja, todas as questões relacionadas à sustentabilidade.

[35] Para ratificar essas informações foram consultados os seguintes documentos: projetos originais aprovados, termos de convênio e os relatórios técnicos e financeiros.

> Financiamento também segue moda ou tendência, ou seja, questões que estão na pauta são financiadas, as demais são de certa maneira esquecidas, mesmo que o país apresente graves carências em uma área, se esta saiu da pauta, sai do financiamento, foi assim com educação e assistência e com s DSTs. Agora a pauta é sustentabilidade. GP-B2

Inquirida sobre a disponibilidade atual de recursos para financiamento de projetos, em relação às décadas de 1970 e 1980, a GO-B2, respondeu que a disponibilidade é incomparavelmente maior, existem muitos recursos, principalmente nos governos federal e estaduais para várias áreas, mais o que é igualmente incomparável são as exigências, não basta ser séria e comprometida, a instituição tem que ser extremamente profissional com equipes técnicas qualificadas e estas equipes custam caro, assim segundo a entrevistada a organização fica praticamente inviabilizada, conforme afirma.

> Ser uma organização profissional significa ter equipes qualificadas, estas equipes custam caro, assim às instituições pequenas ficam em um terrível hiato, só captam recursos se tiverem equipes qualificadas e só conseguem estas equipes se tiver recurso, e agora?. (informação verbal).

Quando perguntado, quais as principais mudanças percebidas pela organização em relação ao acesso a recursos externos de fontes públicos e privados, o CP-B2 respondeu que os governos ampliaram as políticas e os recursos, porém a burocracia não diminuiu, aliás, ela foi potencializada com o fator concorrência.

> Existem tantas ONGs disputando os mesmos recursos que a diferença está em pequenos detalhes, desde a linguagem utilizada nos projetos até o nível de articulação política que a organização possui, a articulação política tem um peso enorme. CP-B2. (informação verbal).

No que se refere às fontes privadas, o entrevistado informou considerar que não exista um volume de recursos disponíveis que possa ser considerado elevado, pois, muitas empresas têm suas próprias fundações e desenvolvem projetos próprios, uma pequena parte é disponibilizada através das leis de incentivos fiscais apara os fundos da criança e do adolescente e para projetos de cultura através do Pronac para os projetos que dão maior visibilidade e retorno de marketing para o financiador. Os recursos disponibilizados por editais para o financiamento de

projetos através de campanhas abertas são escassos e excessivamente concorridos.

Quando perguntado a GO-B2 quais os pontos fortes da sua organização para captação de recursos, esta respondeu que o que mais credencia a entidade é credibilidade que a organização goza junto à comunidade e aos parceiros com os quais se relaciona ou já estabeleceu qualquer parceria.

> Somos uma organização pequena mais muito séria, somos muito cuidadosos com o uso dos recursos e com as prestações de contas dos poucos recursos que recebemos e com os resultados que nos propomos alcançar com os projetos. CO-B2

Quanto perguntado sobre o que considera a maior fraqueza que a entidade ainda possui para captação de recursos a CO-B2 e o CP-B2 responderam respectivamente que, uma equipe técnica qualificada para elaborar e desenvolver bons projetos, trabalhar aspectos com identificação de fontes de recursos, negociação, da comunicação para dar visibilidade a entidade e na relação com parceiros é a maior carência ou fragilidade da organização.

Segundo a GO-B2 a instituição não dispõe de uma estrutura mínima para captação de recursos, esta função é desenvolvida por um parceiro consultor externo, voluntário que, dentro das limitações do seu tempo disponível busca identificar possibilidades de financiamento, na elaboração dos projetos e quando submetidos a fontes financiadoras se encarrega do acompanhamento e atendimento as diligências até a finalização do processo (aprovação ou não). Quando o projeto é financiado, este parceiro presta assessoria na sua execução nas áreas administrativa e financeira.

Quando perguntado, sobre quais fatores consideram que mais qualificam e/ou credenciam uma ONG a captar recursos, os entrevistados afirmaram que os que eles consideram como principais são:

- Ter seriedade nas ações que desenvolve, compromisso com a comunidade e com a transformação social de forma que isso reflita em sua imagem institucional;
- Ter qualificação técnica que lhe possibilite atender as exigências das fontes financiadoras nos mínimos detalhes.

- Atuar nas áreas ou ter em seu portfólio ações nas áreas que esteja na pauta de financiamento das fontes financiadoras possibilitando que uma área mais abundante de recursos compense a mais escassa.
- Ser conhecida e reconhecida.

Para a GO-B2 ser conhecida é algo fundamental, ter respaldo, ter um currículo que desperte confiança, e afirma:

> Bons projetos são apresentados por ONGs pequenas e anônimas, em uma seleção para financiar 20, o financiador recebe 1.000, na primeira seleção, ficam pelo menos 100 que atendem as exigências, esgotam todos os critérios técnicos, assim -suponho eu- outros critérios, mesmo que subjetivos serão utilizados, assim acredito que a visibilidade, o fato da organização ser conhecida faz diferença nesta escolha.

Mobilização de pessoal (Recursos Humanos)

De acordo com a GO-B2 de forma geral as pessoas que atuaram na instituição nos seus primeiros 20 (vinte) anos foram basicamente amigos da família fundadora, professores cedidos pelas secretarias municipal e estadual de educação em cumprimento aos convênios de cessão de sala para as atividades de educação, pessoas da comunidade pais de crianças atendidas pela instituição, pessoas que majoritariamente são de baixa renda e de baixa escolaridade.

O quadro atual é formado por 15 (quinze) profissionais, sendo 10 (dez) de nível médio, 8 (oito) dos quais possuem formação em magistério e atuam na educação e 2 (dois) com formação geral, contratados como prestadores de serviços.

A organização conta com 2 (dois) voluntários sendo: 1 (um) consultor voluntário com nível superior que atua na elaboração e gestão de projetos, 1 (um) contador com nível superior que cuida das rotinas contábeis.

Compõem o quadro permanente da organização 03 (três) membros da diretoria 1(um) com nível superior e 2 (dois) com nível médio um dos quais está na organização deste os seus primeiros anos.[36]

[36] Esta informação foi confirmada através da Atas de Eleição e Posse do período e a atual.

Gestão de projetos

Perguntado, sobre o que considera os maiores desafios da organização no que se refere à gestão dos projetos, a GO-B2 e ao CP-B2 informaram que consideram como maiores desafios:

- Utilizar os recursos dos projetos estritamente dentro do objeto do convênio, em virtude da organização atuar em uma comunidade com muitas carências e muitas vezes receber demandas que estão fora do objeto;
- Atender as exigências técnicas na execução e medição de resultados;
- Dar continuidade as ações dos projetos após o término do financiamento.

> Os prazos de execução dos projetos são curtos e os recursos limitados, não possibilitam um nível de investimento e de consolidação das ações que garanta a continuidade, na maioria das vezes os projetos se encerram ao final do financiamento sem gerar resultados significativos e sem nenhuma possibilidade de continuar sem apoio financeiro. GO-B2

Ainda no que se refere aos desafios na gestão de projetos o CP-B2, afirmou que outro desafio neste campo é contratar equipes qualificadas para execução dos projetos, pois os valores aprovados pelas fontes públicas para contração de recursos humanos na maioria dos projetos são muito baixos, assim só é possível mobilizar profissionais que tenham identificação com as causas sociais e aceitem trabalhar por valores aquém de sua qualificação.

Para superar esses desafios a GO-B2 e o CP-B2 concordam que é preciso elaborar projetos com a qualificação técnica suficiente para atender ao mesmo tempo as exigências do financiador e as necessidades das comunidades, além de diversificar as ações da organização em áreas que possibilite a captação de recursos suficientes para o crescimento da organização, o beneficio do público alvo, a geração de acúmulo de conhecimento, a formação de equipes, o fortalecimento das estrutura físicas e da imagem da organização.

O legado também é um desafio segundo os entrevistados, cada projeto precisa deixar contribuições econômicas para a organização, que proporcione o seu crescimento, sua estruturação e possibilite o desenvolvimento de novos projetos a um custo menor tais como: instalações, móveis e equipamentos, conhecimento sistematizado e a manutenção de quadros de profissionais.

Inquirido sobre a capacidade que a organização possui em relação à gestão de projetos utilizando a escala de valores, as respostas obtidas junto ao GO-B1 e ao CO-B1conciliadas foram:

Quesito em Gestão	**Situação**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ciclos operacionais, rotinas e cronogramas físicos						**X**
Gestão de pessoas (recrutamento, seleção e treinamento)				**X**		
Gestão financeira (orçamentos e execução financeira)					**X**	
Cumprimento da legislação específica de contratos e convênios					**X**	
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista						**X**
Contabilidade (registros contábeis)						**X**
Medição de resultados e geração de externalidades			**X**			
Elaboração de relatórios financeiros (prestações de contas)						**X**
Marketing (marketing social e retorno para o financiador)			**X**			

Perguntado sobre quais aspectos da gestão consideram que são mais valorizados pelos financiadores na execução dos projetos, as respostas foram as seguintes:

Quanto às fontes públicas[37]

Quesito em Gestão	**Situação**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Cumprimento do objeto e desenvolvimento das ações previstas						**X**
Contratação de profissionais qualificados					**X**	
Mobilização de outros parceiros para fortalecer e continuar o projeto					**X**	
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista					**X**	
Utilização correta dos recursos financeiros						**X**
Visibilidade das ações e dos parceiros financiadores junto à comunidade e a mídia (marketing)						**X**

Quanto aos profissionais ou área de formação a organização apresenta carência, a GO-B2 declarou que considera que a organização possui carências de profissionais em todas as áreas, desde pedagogo para coordenar as atividades de educação, psicólogos e assistentes sociais para atender a crianças, adolescentes e familiares e profissionais da área de gestão para coordenação de atividades administrativa, elaboração e gestão de projetos e prospecção de fontes financiadoras ou de negócios para a sustentabilidade da organização e expandir para novas áreas.

[37] Quanto a fontes privadas a organização não informou, pois nunca acessou recursos dessa categoria.

Quando perguntado sobre a relação entre o sucesso na execução de projetos anteriores a captação de recursos, o CP-B2 declarou que há uma relação intrínseca e muito forte e afirma:

> O sucesso com um projeto dá confiança, experiência e, sobretudo ajuda a comprovar a capacidade de gestão e de desenvolvimento de projetos que a entidade possui, isso é reconhecido por parceiros e financiadores, fortalece muito.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Para analisar os dados da pesquisa com base na bibliografia selecionada foi utilizada a seguinte estrutura:

Na dimensão Gestão Estratégica, fundamentada em Porter (1986) e Porter (1989), na qual foram analisadas duas áreas que neste trabalho denominamos de “componentes”:

Componente 1 - Análise de ambiente, baseada na matriz das (5) cinco de Porter (1986), no contexto onde a estratégia é formulada Porter (1986) e na proposta de nova agenda para a filantropia de Porter & Kramer (1999) adaptados as especificidades do setor.

Sob a ótica da matriz das 5 (cinco) forças, foi analisado as principais forças que influenciam o setor a partir de uma adaptação da matriz conforme apresentado abaixo:

- Concorrência interna do setor: considerado o número elevado de outras organizações que atuam no setor em diversas áreas e disputam os mesmos recursos e as posições políticas que impõe a necessidade de diferenciação.
- Poder de negociação com financiadores: capacidade da organização em identificar, demonstrar resultados, mobilizar recursos e convencer financiadores a partir de práticas de negociação.
- Qualidade da relação com beneficiários: nível de relação com a comunidade, público alvo, adequação ao contexto das ações desenvolvidas, reconhecimento e legitimidade alcançada.
- Ameaça de serviços substitutos: ameaça de serviços oferecidos pelos organismos governamentais através das políticas públicas e pelas fundações

privadas através de suas políticas de responsabilidade social que ameaçam a existências do setor e a sobrevivência da organização.

- Ameaça de novos entrantes: a possibilidade de novas organizações entrantes no setor com novas tecnologias, propostas inovadoras, novos *modus operandi* e novas formas de se relacionamento com a comunidade e com as fontes financiadoras e exercerem influência sobre estes.

Sob a ótica da análise do contexto onde a estratégia é formulada, foi analisado de um lado, como a organização percebe suas potencialidades e fraquezas, as oportunidades e ameaças do ambiente externo e, sobretudo como ela percebe as demandas sociais do setor, baseado no que Porter (1986) define como "expectativas mais amplas da sociedade", ou seja, a capacidade de diagnosticar o ambiente e tornar suas ações relevantes.

Componente 2 - Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva, baseias-se na "Estratégia Genérica", Porter (1986) e a teoria da "Cadeia de Valores", Porter (1989).

Sob a ótica da vantagem competitiva, foi analisado o posicionamento estratégico percebido e adotado pela organização em uma das posições definidas pelo autor, adaptada ao setor: diferenciação (organização que alcançou alta qualidade e visibilidade nos serviços tornou-se referência na área, alcançou a preferência do publico alvo, reconhecimento da sociedade e dos financiadores); liderança no custo total (organização que embora não tenha captado grandes volumes de recursos, administra com precisão seus recursos e gera grande impacto social atendendo em grande escala o seu público alvo) e nicho (organização que identificou ou segmento com características específicas e barreiras de entrada elevada[38], focou seus serviços em uma área diferenciada e se especializou no atendimento deste nicho).

Na dimensão Gestão Social, fundamentada em Tenório (2000) e Falconer (1999), foram analisadas a estrutura da organização e qualificação da gestão das organizações sociais e considera 2 (dois) aspectos: o primeiro, indicadores físicos que consideram a estrutura administrativa, organograma, departamentos,

[38] Termo que, em economia define as condicionantes de entrada em um mercado, as barreiras podem ser econômicas, político-legal, fito sanitária, tecnológicas dentre outras, Porter (1986) faz referência as barreiras de entradas, especificamente para novos entrantes.

equipamentos, tamanho, qualificação[39] e interdisciplinaridade da equipe técnica; o segundo analisou a percepção da equipe sobre a capacidade de gestão da organização para o atendimento das principais demandas administrativas e financeiras na gestão de projetos e na relação com fontes financiadoras: gestão administrativa (de processos técnicos e jurídicos), financeira, de pessoas e de marketing na execução dos projetos e na captação de recursos.

Com o objetivo de medir o grau de evolução alcançado pelas organizações pesquisadas para possibilitar analisar em que medida a gestão a gestão contribuiu com o desenvolvimento, estas dimensões foram analisadas individualmente em 2 (dois) momentos distintos de cada organização, no período da sua fundação (nos primeiros 5 anos) e no momento atual conforme ilustrado no Quadro 4.

[39] Consideramos aqui "qualificação" como: formação acadêmica ou especialização adequada a área/cargo que o profissional atua/ocupa na organização.

Quadro 5 - Análise de dados da Organização A1 nos cinco primeiros anos

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
Gestão Estratégica	Análise de Ambiente	*Matriz das 5 forças e contexto onde a estratégia é formulada - adaptadas.*
		Positivos: foi criada por com base na expertise, experiência e ciclo de relacionamento dos fundadores, pela demanda social e oportunidade de financiamento percebida; criada em um período favorável para o financiamento de atividades em sua área de atuação; Negativos: Não identificados
	Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva	*Estratégia genérica e cadeia de valores- adaptadas*
		Positivos: definiu sua área de atuação com "foco" e adotou uma proposta metodológica diferenciada, adotou operações enxutas e de baixo custo, tinha área de atuação definida em um nicho não atendido e com barreiras elevadas; equipe enxuta mais estrategicamente distribuída em áreas chave para a organização; tinha um *hall* de parceiros com importância econômica, política, capacidade financeira, interesse e disposição para investir na organização. Negativos: Não identificados
Gestão Social	Adequação da Estrutura Multiplicidade e a Interdisciplinaridade da Gestão	*Físicos: composição de equipe técnica e estrutura organizacional.*
		Positivos: contava com uma equipe disposta em cargos e funções que atendia minimamente em tamanho e em multidisciplinaridade, as necessidades da organização, Negativos: estava instalada em espaço físico limitado e dispunha de pouca capacidade instalada (equipamentos) para desenvolver os projetos, dependendo de mais de uma fonte financiadora para implementar uma ação, gerando prejuízos no cumprimento das metas iniciais; pela limitação da equipe, havia sobrecarga de atividade pela sobreposição de funções.
		Percepção dos Gestores: capacidade de mobilização de recursos e capacidade de gestão.
		Positivos: os fundadores eram pessoas com experiência e renome na área de atuação da organização, possuíam um *net work* altamente qualificado, acesso a empresas, organismos governamentais e a cooperação internacional. Negativos: não havia equipes suficientes para todas as atividades necessárias, ficando muitas atividades concentradas nos membros da diretoria/fundadores ou nas principais coordenações.

Fonte: Criado pelo autor

Quadro 6 - Análise de dados da Organização A1 atualmente

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
Gestão Estratégica	Análise de Ambiente	*Matriz das 5 forças e contexto onde a estratégia é formulada - adaptadas.*
		Positivos: manteve-se fiel e focada em sua área de atuação; ampliou suas ações para atendimento a novas demandas sociais e as possibilidades de financiamento, identificou novas fontes financiadores, criou posição difícil de ser copiada ou alcançada em médio prazo. Negativos: Não identificados
	Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva	*Estratégia genérica e cadeia de valores - adaptadas*
		Positivos: criou metodologias reconhecidas, posicionou-se com diferenciação, identificou áreas chave e institui em estrutura administrativa e operacional interdependente; sistematiza e difunde todos os seus resultados e impactos; ampliou e conservou e envolveu grandes financiadores, mantém boas relações mesmo com os que atualmente não financiam organizações brasileiras. Negativos: a sua posição agressiva recebe críticas de organizações mais conservadoras do setor sob o argumento de adotar uma postura empresarial.
Gestão Social	Adequação da Estrutura Multiplicidade e a Interdisciplinaridade da Gestão	*Físicos: composição de equipe técnica e estrutura organizacional.*
		Positivos: possui uma equipe que (mesmo redimensionada)[40] tem tamanho, qualificação técnica e multidisciplinaridade suficiente a operacionalização e a eficiência nas operações distribuídas em uma estrutura organizacional bem montada; dispõe de instalações, equipamentos e materiais qualificados para o pleno desenvolvimento de suas ações. Negativos: com a reestruturação a equipe técnica ficou mais limitada exigindo maior dedicação, a relação de trabalho é basicamente prestação de serviços e contratos como pessoa jurídica, uma condição juridicamente insegura para a organização.
		Percepção dos Gestores: capacidade de mobilização de recursos e capacidade de gestão.
		Positivos: a organização dispõe de um setor específico para captação de recursos que desenvolve essa atividade conjuntamente com cada área de projetos; possui uma coordenação administrativa e financeira, um setor de controle interno e uma divisão lógica por eixo/área de atuação, coordenadas por profissionais com formação e experiência nas respectivas áreas. Negativos: Não identificados

Fonte: Criado pelo autor

[40] Após a crise de 2008 e a retração do financiamento a organização estabeleceu um plano de reestruturação e reduziu seus quadros.

Quadro 7 – Análise dos dados da Organização A2 nos cinco primeiros anos

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
Gestão Estratégica	Análise de Ambiente	*Matriz das 5 forças e contexto onde a estratégia é formulada - adaptadas.*
		Positivos: assim como a Organização A1, foi criada a partir da expertise, da experiência, do ciclo de relacionamento e da paixão dos fundadores pela causa e área definida de atuação, do envolvimento e da sensibilidade com a demanda social e da oportunidade de financiamento; teve suas atividades iniciadas em um período favorável para o financiamento em sua área; definiu como área de atuação a arte e focou em segmento de difícil acesso (barreiras técnicas). Negativos: Não identificado
	Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva	*Estratégia genérica e cadeia de valores - adaptadas*
		Positivos: atividades com operações enxutas e de baixo custo dentro dos limites dos recursos disponíveis, atuação em um nicho que exige níveis de especialização elevados e criou metodologias especializadas, estabeleceu relações com parceiros importantes que investiram durante os anos iniciais da organização. Negativos: tentou atender a um número de pessoas superior a sua capacidade técnica e instalada.
Gestão Social	Adequação da Estrutura Multiplicidade e a Interdisciplinaridade da Gestão	*Físicos: composição de equipe técnica e estrutura organizacional.*
		Positivos: manteve uma equipe multidisciplinar dimensionada e disposta em funções e cargos chave que atendia a necessidade da organização dentro dos limites dos recursos disponíveis no período. Negativos: não possuía capacidade instalada suficiente para desenvolver as atividades da forma desejada, as limitações da equipe e sobrecarregava a diretoria.
		Percepção dos Gestores: capacidade de mobilização de recursos e capacidade de gestão.
		Positivos: a referência para mobilização de recursos estava nos fundadores, pessoas que gozavam de prestígio e livre acesso aos principais financiadores: empresas, organismos governamentais e a cooperação internacional. Negativos: não dispunha de equipes técnicas nas áreas administrativas, sendo essas atividades concentradas na diretoria/fundadores o que causava sobrecarga e perda de oportunidades.

Fonte: Criado pelo autor

Quadro 8 – Análise dos dados da Organização A2 atualmente

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
Gestão Estratégica	Análise de Ambiente	*Matriz das 5 forças e contexto onde a estratégia é formulada - adaptadas.*
		Positivos: mantém o foco em sua área de atuação, porém busca cada vez mais especialização e diversificação para contemplar as demandas sociais e acompanhar os interesses do financiamento, tem política interna pautada na transparência, na análise do contexto e das oportunidades sem abdicar de seus valores e crenças. Negativos: tem dificuldade de aliar foco e diversificação num mesmo conceito de forma que os financiadores entendam a interdependência entre cultura, meio ambiente e saúde por exemplo.
	Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva	*Estratégia genérica e cadeia de valores - adaptadas*
		Positivos: continua com foco em um nicho específico, especializado e com barreiras técnicas de entrada; ampliou suas relações com parceiros e financiadores importantes que investem nas ações da organização; estabeleceu uma metodologia focada no trabalho em pequena escala e acompanhamento integral do público beneficiário. Negativos: tem dificuldade em atender aos interesses dos financiadores quanto à escala/número de atendimento em virtude de sua metodologia de pequena escala/alto impacto.
Gestão Social	Adequação da Estrutura Multiplicidade e a Interdisciplinaridade da Gestão	*Físicos: composição de equipe técnica e estrutura organizacional.*
		Positivos: possui capacidade instalada bem dimensionada para suas atividades, equipe técnica multidisciplinar disposta em funções chave desde artes até as áreas administrativas, que atende minimamente[41] as necessidades da organização. Negativos: a redução dos quadros e de carga de trabalho tem deixado lacunas e falhas em setores considerados chave, a exemplo da comunicação institucional.
		Percepção dos Gestores: capacidade de mobilização de recursos e capacidade de gestão.
		Positivos: dispõe de um setor de sustentabilidade que responde pela gestão administrativa e financeira e pela captação de recursos através de projetos desenvolvido com o envolvimento dos demais setores de acordo com a área de cada projeto ou com o perfil da fonte, um escritório de contabilidade que presta bons serviços e uma equipe qualificada em cada área de projetos. Negativos: Apenas as limitações temporárias imposta pela escassez de recursos.

Fonte: Criado pelo autor

[41] A retração do financiamento impõe a organização dificuldades de manter suas equipes. Atualmente um plano de reestruturação está em elaboração.

Quadro 9 – Análise dos dados da Organização B1 nos cinco primeiros anos

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
Gestão Estratégica	Análise de Ambiente	*Matriz das 5 forças e contexto onde a estratégia é formulada - adaptadas.*
		Positivos: foi criada por motivações sociais relevantes e contou com apoio da população da região que se propunha atuar; foi criada em um período favorável para o financiamento de atividades em sua área de atuação e com nível de exigência baixo. Negativos: baixa capacidade de observação do cenário, de articulação com financiadores, de perceber a entrada e a influência de novos entrantes com abordagem mais agressiva, superior e de atender as exigências dos financiadores no período.
	Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva	*Estratégia genérica e cadeia de valores - adaptadas*
		Positivos: tinha uma operação de baixo custo, área geográfica de atuação definida e contava com mão-de-obra voluntária abundante. Negativos: embora tenha definido a área de atuação não definiu uma estratégia de atuação, não identificou atividades chave e buscou potencializá-las, não construiu redes de relacionamento que lhe conferisse capacidade operacional, adotou uma área de atuação limitada e pouco significativa para a política setorial no período.
Gestão Social	Adequação da Estrutura Multiplicidade e a Interdisciplinaridade da Gestão	*Físicos: Composição de equipe técnica e estrutura organizacional.*
		Positivos: contava com uma equipe multidisciplinar que atendia as necessidades imediatas da organização e um extenso corpo de voluntários motivados. Negativos: possuía equipe técnica limitada, indefinida e com vínculos inseguros (voluntários), não possuía capacidade instalada para o desenvolvimento das atividades, não possuía capacidade financeira para sustentabilidade mínima das atividades fim e administrativas.
		Percepção dos Gestores: capacidade de mobilização de recursos e capacidade de gestão.
		Positivos: Não foram identificados. Negativos: não possuía equipe administrativa, não possuía setor, profissional ou estratégia clara de identificação de fontes e de captação de recursos.

Fonte: Criado pelo autor

Quadro 10 – Análise dos dados da Organização B1atualmente

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
Gestão Estratégica	Análise de Ambiente	*Matriz das 5 forças e contexto onde a estratégia é formulada - adaptadas.*
		Positivos: redefiniu suas áreas de atuação e geográfica com base na disponibilidade recursos e na importância política das novas áreas; adotou a proposta de pólo de desenvolvimento, alcançou reconhecimento de um território; estabeleceu relações com financiadores; ocupou espaços políticos importantes; estabeleceu redes de relações relevantes. Negativos: conserva uma análise ambiental focada unicamente no cenário político.
	Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva	*Estratégia genérica e cadeia de valores - adaptadas*
		Positivos: redefiniu sua área de atuação em áreas em evidência, conserva operações de baixos/médios custos, identificou áreas chave da organização e as potencializou. Negativos: tem dificuldade de se relacionar com fontes privadas de financiamento pela discordância com a lógica de atuação das empresas, ainda tem dificuldade de se relacionar com questões mais técnicas e gerenciais.
Gestão Social	Adequação da Estrutura Multiplicidade e a Interdisciplinaridade da Gestão	*Físicos: composição de equipe técnica e estrutura organizacional.*
		Positivos: contratou uma equipe com o tamanho e a multidisciplinaridade mínima para atender as necessidades para garantir a operacionalização dos projetos em curso, articular os diversos setores e publicizar (dar visibilidade) à organização; possui capacidade instalada, equipamentos e veículos, capacidade financeira p/ custeio dos projetos e dos custos fixos mínimos. Negativos: a equipe técnica ainda é limitada e as relações de trabalho é basicamente prestação de serviços, ou seja, uma condição juridicamente insegura para a organização.
		Percepção dos Gestores: capacidade de mobilização de recursos e capacidade de gestão.
		Positivos: contratou: um profissional especializado em elaboração e gestão de projetos, um escritório de contabilidade, equipe técnica qualificada para a execução das ações dos projetos. Negativos: limitação no tamanho da equipe gera sobrecarga e sobreposição de atividades, tem carência de profissionais com a formação política necessária, foca exclusivamente nas fontes de financiamento público.

Fonte: Criado pelo autor

Quadro 11 – Análise dos dados da Organização B2 nos cinco primeiros anos

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
Gestão Estratégica	Análise de Ambiente	*Matriz das 5 forças e contexto onde a estratégia é formulada - adaptadas.*
		Positivos: foi criada para atender a um conjunto de problemas socais graves e prioritários, contou com amplo apoio da comunidade; foi criada em um período de grandes déficits em políticas públicas em sua área de atuação e possuía grande relevância na comunidade, as exigências do estado para conceder apoios eram pequenas. Negativos: foco em uma única área; relação com parceiros apoiadores que ao mesmo tempo eram substitutos; baixa capacidade de perceber ou de reconhecer a mudança do ambiente e a substituição do seu serviço.
	Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva	*Estratégia genérica e cadeia de valores- adaptadas*
		Positivos: operação de baixo custo, área geográfica de atuação definida, mão-de-obra voluntária abundante; ajuda de grande número de pequenos parceiros e doadores, apoio de organismos governamentais. Negativos: área de atuação definida como política pública inviabilizando o financiamento para organizações privadas, não identificou atividades chave e buscou potencializá-las, não construiu redes de relacionamento que lhe conferisse capacidade operacional; não diversificou suas atividades para tornar-se financiável.
Gestão Social	Adequação da Estrutura Multiplicidade e a Interdisciplinaridade da Gestão	*Físicos: composição de equipe técnica e estrutura organizacional.*
		Positivos: conseguiu construir uma estrutura, suficiente para o desenvolvimento pleno das atividades que se propôs. Negativos: equipe técnica pouco qualificada, limitada, indefinida e com vínculos inseguros (voluntários); baixa capacidade financeira para sustentabilidade mínima das atividades fim e administrativa.
		Percepção dos Gestores: capacidade de mobilização de recursos e capacidade de gestão.
		Positivos: os fundadores conseguiam angariar fundos junto a grupos de amigos, empresas e apoio do Estado para as atividades prioritárias. Negativos: não possuía equipe, profissional ou uma estratégia clara de identificação de fontes e de captação de recursos, não possuía equipe, rotinas e processos administrativos definidos.

Fonte: Criado pelo autor

Quadro 12 – Análise dos dados da Organização B2 atualmente

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
Gestão Estratégica	Análise de Ambiente	*Matriz das 5 forças e contexto onde a estratégia é formulada - adaptadas.*
		Positivos: a organização continua atuando na área em que iniciou suas atividades na década de 1970, mesmo considerando decadente do ponto de vista de financiamento, é prioritária para a comunidade, conta com reconhecimento da comunidade, que ainda apresenta níveis de carência elevados na área. Negativos: a atividade foco não conta com financiamento público ou privado, as famílias atendidas não têm condições para apoiar financeiramente, não conseguiu diversificar ou ampliar suas atividades para áreas mais financiadas; não estabeleceu parcerias importantes.
	Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva	*Estratégia genérica e cadeia de valores*
		Positivos: mantém estratégia de baixo custo. Negativos: atua em área defasada, substituída pelo Estado e sem financiamento disponível, não possui visibilidade nas ações desenvolvidas, não possui parceiros economicamente ou politicamente importantes, tem dificuldade de se acesso a recursos financeiros em outras áreas por não possuir experiência.
Gestão Social	Adequação da Estrutura Multiplicidade e a Interdisciplinaridade da Gestão	*Físicos: Composição de equipe técnica; estrutura organizacional.*
		Positivos: tem implementado melhorias nas instalações físicas mais inda está distante de uma qualificação desejada, possui localização privilegiada e acessível, dispõe de grande patrimônio físico com grande potencial para desenvolvimento de atividades e muita áreas. Negativos: a equipe técnica é limitada, atende basicamente a uma área que atua desde a fundação e é pouco qualificada, as relações de trabalho é basicamente prestação de serviços, condição juridicamente insegura para a organização.
		Percepção dos Gestores: capacidade de mobilização de recursos e capacidade de gestão.
		Positivos: conta com o apoio de profissionais voluntários na área de contabilidade e elaboração e gestão de projetos. Negativos: limitação no tamanho e na qualificação da equipe, tem carência de profissionais em todas as áreas desde as operacionais até as gerenciais, não dispõe de um setor de captação de recursos, não dispõe de um setor, de profissionais ou de um plano de comunicação.

Principais dados

Com o objetivo de destacar os principais dados da pesquisa que guardam relação com o objetivo deste projeto, apresentamos a Tabela 3.

Quadro 13 - Principais indicadores econômicos e de gestão

Indicador Org. A1	Situação
Posicionamento estratégico	Diferenciação em nicho/especializada
Tempo para a 1ª captação	Já foi fundada com um financiamento
Relação com financiadores	Agressiva e aberta
Fontes de recursos	Públicas privadas, nacionais e internacionais
Maior valor captado	Próximo de R$ 3.000.000,00
Orçamento anual	Próximo de R$ 2.000.000,00
Evolução da estrutura	Evoluiu de uma pequena para uma grande estrutura
Recursos humanos	Equipe enxuta para uma grande estrutura e uma equipe de 30 colaboradores qualificados.
Capacidade de gestão	Alta, estrutura administrativa bem montada e departamentalizada
Potencial para captação	Alto, é procurada pelos financiadores e consegue negociar bons financiamentos mesmo com a recessão atual.

Indicador Org.A2	Situação
Posicionamento estratégico	Diferenciação em nicho/especializada
Tempo para a 1ª captação	Já foi fundada com um financiamento
Relação com financiadores	Aberta, porém exigente e cautelosa
Fontes de recursos	Públicas privadas, nacionais e internacionais
Maior valor captado	Próximo de R$ 1.000.000,00
Orçamento anual	Superior a R$ 1.000.000,00
Evolução da estrutura	Evoluiu de uma pequena estrutura e uma estrutura média
Recursos humanos	Equipe com 32 colaboradores 60% com nível superior e 40% nível técnico
Capacidade de gestão	Alta, estrutura administrativa bem montada e departamentalizada
Potencial para captação:	Média, a negociação com financiadores geralmente demanda estudos e discussões mais amplas em função da metodologia da organização.

Fonte: Criação do autor

Indicador Org. B1	Situação
Posicionamento estratégico	Em processo de reposicionamento de baixo custo para diferenciação
Tempo para a 1ª captação	10 anos
Relação com financiadores	Técnica e política
Fontes de recursos	Públicas
Maior valor captado	Próximo de R$ 300.000,00
Orçamento anual	Próximo de R$ 300.000,00
Evolução da estrutura	Evoluiu em estrutura com 2 escritórios
Recursos humanos	Equipe com 28 colaboradores sendo 40% com nível superior e 60% com nível técnico
Capacidade de gestão	Média, estrutura administrativa média com apoio de consultores especializados
Potencial para captação:	Médio, as ações da organização ainda não alcançaram níveis de visibilidade que lhe garanta um diferencial competitivo.

Indicador Org. B2	Situação
Posicionamento estratégico	Baixo custo
Tempo para a 1ª captação	19 anos
Relação com financiadores	Frágil tímida
Fontes de recursos	Públicas
Maior valor captado	Pouco maior que R$ 50.000,00
Orçamento Anual	Menor que R$ 100.000,00
Evolução da estrutura	Evoluiu muito pouco em estrutura física com pequenas melhorias
Recursos humanos	Equipe reduzida (15 colaboradores) incluindo a diretoria com escolaridade média de médio
Capacidade de gestão	Baixa, não dispõe de estrutura administrativa conta com o apoio de consultores voluntários
Potencial para captação	Baixo, a organização possui poucas experiências desenvolvidas, baixa visibilidade e baixa capacidade de articulação pela ausência de uma equipe especializada

5 CONCLUSÕES

Esta dissertação teve como objetivo realizar uma análise dos principais fatores da gestão das organizações não governamentais que mais impactam em seu desenvolvimento e a interferência destes fatores para o alcance dos objetivos apresentados por estas nos projetos sociais que propõem e desenvolvem, para construção e a manutenção de redes de cooperação, o fortalecimento da relação com financiadores, a captação de recurso e a geração de resultados para o público atendido. Ao concluir a análise dos dados é possível observar indicações da existência de uma relação direta entre a profissionalização da gestão nos aspectos analisados e o crescimento dessas organizações.

O trabalho foi realizado a partir de um estudo de casos múltiplos com quatro organizações nas quais foram analisados os principais aspectos da gestão fundamentados nas teorias da gestão estratégica referenciada em Porter (1986), Porter (1989) e Porter e Kramer (1999) e da Gestão Social referenciada em Tenório (2000) e Falconer (1999).

Retomando os indicadores *Forças competitivas e Contexto onde a estratégia foi formulada* a partir de Porter (1986) e Porter (1989) é possível destacar os seguintes aspectos:

Forças competitivas

Levando-se em conta o poder de negociação dessas organizações com os seus financiadores, percebe-se que as organizações A1 e A2, que foram criadas não apenas por motivações sociais, mas consideraram também aspectos como expertise, experiência e formação de seus fundadores, a disponibilidade de recursos para a área, além dos ciclos de relacionamentos e da influência destes com potenciais financiadores de grande porte, obtiveram financiamentos no ato da sua constituição jurídica ou até mesmo antes da sua constituição jurídica, Já as organizações B1 e B2 que tiveram como principal motivação para sua criação apenas a identificação de um problema social, sem levar em conta critérios técnicos e gerencias na sua organização e funcionamento, somente conseguiram captar recursos após 10 anos de sua criação.

Nesse sentido, é possível inferir que as necessidades da comunidade são um elemento importante para criação de uma organização não governamental, mas a prospecção de potenciais financiadores, a disponibilidade de recursos e da capacidade de competir no setor são elementos decisivos para o sucesso na captação inicial de recursos.

Competição interna:

Com relação à competição interna observa-se que as organizações A1 e A2 formaram suas primeiras equipes técnicas utilizando não apenas os critérios de identificação com a causa, mas critérios de formação ou especialização adequadas à área ou cargo que ocupariam/atuariam na organização. Essas duas organizações conseguiram avançar no desenvolvimento de programas, projetos e na mobilização de parceiros e financiadores, ou seja, foram mais eficientes e competitivas frente as demais organizações do setor.

Nesse mesmo aspecto, as organizações B1 e B2 que formaram suas equipes a partir meramente de critérios de disponibilidade (pessoal voluntário) e de identificação com a causa, não conseguiram avanços significativos neste sentido.

Os resultados observados permitem inferir que a qualificação das primeiras equipes técnicas foi decisiva para a construção dos pilares da organização no que se refere à elaboração e implementação de programas e projetos e na mobilização de parceiros, de forma a destacar-se frente a outras organizações do setor.

Ameaça de serviços substitutos e de novos entrantes:

A organização B1 se dedicou a um setor que gradativamente foi substituído pelo Estado, o que a levou à obsolescência e à decadência financeira. A organização B2 embora tenha escolhido uma área que gozava de prestígio e interesse dos financiadores, não observou que as propostas de ações nesta área propostas por organizações maiores tinham proposições mais ousadas e mais bem dimensionadas, impossibilitando o seu acesso a recursos e o seu crescimento.

As organizações A1 e A2 focaram em áreas com barreiras técnicas (com exigências de especialização) e tecnológicas (com exigências de investimento em tecnologias) de difícil acesso e com isso, mantiveram-se estáveis em posição destacada e crescente no setor.

Pode-se considerar, então, que a escolha da área de atuação e a percepção dos níveis de barreira apresentados por estas áreas definiram o sucesso das organizações nos primeiros anos.

Relação com o público beneficiário:

Verifica-se que as organizações A1 e A2 escolheram áreas de atuação diferenciadas e especializadas, desenvolveram metodologias especializadas e reconhecidas, oferecendo resultados ao público-alvo e às famílias, os quais podem ser medidos, percebidos e multiplicados em suas comunidades, além de repercutirem na mídia e na sociedade em geral, principalmente junto aos financiadores.

A organização B2 tem atuação local em uma comunidade e oferece serviço que, pela oferta atual de substitutos (organismos governamentais) não obtém resultados e notoriedade de suas ações. A organização B1 somente alcançou notoriedade de suas ações e geração de impacto significativo após o seu reposicionamento, a ampliação de sua área de atuação e expansão de sua atuação geográfica.

Estes aspectos sugerem que a relevância e a importância da área de atuação escolhida pela organização são decisivas para o alcance de reconhecimento das ações da organização e para a geração de impacto significativo junto ao público alvo e a comunidade.

Vantagem competitiva e cadeia de valores:

As organizações que escolheram posições estratégicas de diferenciação ou foco (nicho), se especializaram, identificaram e investiram em atividades-chave da organização potencializaram-se tecnicamente, e construíram parcerias com financiadores importantes, obtiveram melhores resultados tanto na implementação de seus projetos quanto na captação de recursos. As organizações que não identificaram uma posição ou ficaram de forma forçada na posição de baixo custo e não investiram em atividades-chave, não conseguiram estabelecer relações virtuosas.

Verifica-se, assim, que as organizações que identificaram e assumiram um posicionamento claro e investiram em uma cadeia de valores definidas, potencializaram atividades - chave, obtiveram melhores resultados.

Contexto onde a estratégia foi formulada

Pontos fortes, pontos fracos e valores pessoais dos principais implementadores:

As organizações A1 e A2 desenvolveram seus principais projetos considerando suas competências, capacidade instalada além da capacidade técnica de suas equipes. A organização B1 focou na necessidade da comunidade e na capacidade de mobilizar voluntários. A organização B2 focou em uma causa local e no envolvimento da comunidade, somente alcançando sucesso após a ampliação de sua capacidade técnica e instalada. Considera-se, portanto, que a avaliação das potencialidades, das fraquezas e da capacidade de implementação de suas equipes determinou o sucesso das organizações em suas proposições.

Ameaças e oportunidades (econômicas e técnicas) e expectativas mais amplas da sociedade:

As organizações A1 e A2 observaram como oportunidades técnicas e econômicas do ambiente a disponibilidade de recursos e a disposição de grandes financiadores em financiar projetos no Brasil em suas áreas de atuação nos anos iniciais a sua criação e obtiveram financiamentos no primeiro ano de sua fundação. No momento atual observaram as exigências dos financiadores e da sociedade pela proposição de idéias inovadoras e criatividade para superação dos problemas sociais e a escassez de recursos, realizando reestruturações para redimensionamento de suas estruturas e equipes para adequação ao volume de recursos disponível e desenvolveram metodologias inovadoras.

As organizações B1 e B2 não observaram os critérios técnicos e econômicos de financiamento nos primeiros anos e não obtiveram financiamento nos primeiros dez anos. No momento atual a organização B1 se reestruturou, se adequou ao cenário econômico e inovou em sua estratégia com a implementação de pólos de desenvolvimento e tem obtido financiamentos. A organização B2 não conseguiu se reestruturar e superar a ameaça da exigência de inovação e enfrenta dificuldades de acessar recursos tanto de fontes públicas quanto privadas.

Pode-se concluir que as organizações que observaram as oportunidades e ameaças e as expectativas mais amplas da sociedade obtiveram melhores

resultados no início de suas atividades e mantém vantagens no momento de escassez atual.

Composição de equipe, estrutura, capacidade de captação de recursos e de gestão

Equipe técnica e estrutura:

As organizações A1 e A2 possuem equipes técnicas multidisciplinar com formação ou especialização adequada à área em que cada profissional atua. Alcançaram um nível elevado de estruturação da organização em setores e departamentos que possibilitam o desenvolvimento das ações de forma eficiente e inter-relacionada.

A organização B1 somente após a reestruturação e o investimento na formação de uma equipe técnica qualificada alcançou resultados significativos e a organização B2 possui equipe limitada, pouco qualificada e restrita a sua área (obsoleta) de atuação, não possui estrutura administrativa ou operacional, não consegue avançar em outras áreas, expandir ou diversificar suas ações.

Observa-se, então que a qualificação, multidisciplinaridade e adequação às áreas de atuação das equipes foram decisivas para a estruturação e para eficiência das ações.

Capacidade de captação de recursos e de gestão:

As organizações que possuem uma equipe ou setor de captação de recursos e um setor administrativo, que contam em sua composição com profissionais das áreas de administração, economia ou contabilidade, apresentam capacidade de gestão e de captação de recursos elevada, além de relacionamento virtuoso com fontes financiadoras importantes, possuem orçamentos anuais na ordem de milhões enquanto as organizações que não dispõem dessas estruturas, não captaram recursos em volume significativos ou captaram volumes medianos após processo de reestruturação e da criação destes setores, têm orçamentos anuais abaixo de R$ 300.000,00 e de R$ 100.000, 00 respectivamente.

Pode-se concluir que a existência de setores, estruturas ou profissionais específicos para a captação de recursos e de administração é decisiva para o acesso a recursos.

A análise dos dados apresentados neste trabalho possibilita concluir que as organizações que foram fundadas considerando os fatores “oportunidade de financiamento e competência técnica” se destacaram na implementação de programas e projetos e na captação de recursos logo nos primeiros anos e mantiveram um ciclo estável de desenvolvimento de projetos, de captação, de desenvolvimento e de relações com fontes financiadoras diversificadas. Permite também demonstrar que aquelas que tiveram como motivação para sua fundação apenas a questão social sem a devida observação das questões técnicas e gerenciais, não conseguiram captar recursos, desenvolver grandes projetos e gerar impactos sociais significativos.

Outros indicadores da relação entre competência técnica e resultado são o posicionamento adotado. As organizações que se posicionaram com foco em uma área específica e se especializaram nestas alcançaram melhores resultados.

Quanto à qualificação das equipes e da estrutura administrativa, percebe-se que as organizações que possuem estruturas técnicas, administrativas e, sobretudo um profissional ou setor de mobilização de recursos captaram recursos mais cedo, em maior volume, com maior regularidade e estabeleceram também relações mais duradoras com fontes financiadoras, que possibilitaram estruturar programas e projetos, investir em estrutura e, sobretudo realizar ações com impactos sociais de maior relevância para as comunidades além de gerar visibilidade para a organização e para os parceiros apoiadores e financiadores.

Considerando a importância do terceiro setor para o desenvolvimento social e econômico e para a implementação de ações sociais que têm como objetivo a transformação social e a redução da pobreza e das desigualdades sociais no país, espera-se que este trabalho possa trazer uma contribuição para uma reflexão sobre a necessidade de se dar uma atenção especial a gestão das organizações que compõem o setor e da implementação de maiores esforços e estudos para o entendimento e o desenvolvimento deste aspecto nestas organizações.

Contudo, cabe destacar algumas limitações deste estudo, quais sejam:

a) De análise: por se limitar a analisar apenas a gestão restrita em seus aspectos técnicos e gerenciais, porém sem desconhecer ou desconsiderar a importância

das demais dimensões, tanto das organizações quanto do setor (dimensões: sociológica, política e social e da própria gestão).

b) Da amostra: por sua dimensão reduzida a apenas quatro organizações, o que reduz a possibilidade de inferências e não possibilita generalizações em virtude do grau de representatividade em relação à população.

c) Do referencial teórico escolhido, centrado na gestão empresarial e na gestão social através de uma limitada bibliografia disponível sobre os aspectos gerenciais, apesar de ter sido considerado como o mais adequado para a realização de uma análise nesta área.

Considerando-se as limitações desta dissertação que certamente não esgota a discussão sobre o tema, sobre a área e sobre o setor, destaca-se as possibilidades da realização de outros trabalhos que possam ampliar a análise desta e também em outras áreas de análise do terceiro setor a exemplo da análise de investimentos em projetos sociais e a gestão de pessoas no terceiro setor.

REFERÊNCIAS

ACIOLI, Andréa. *A explosão das ongs no mundo e no Brasil e seus reflexos no espaço rural fluminense*. In*:* ENCONTRO NACIONAL DE GRUPOS DE PESQUISA, 4., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2008.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos C. *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

ACKOFF, Russell L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

AKTOUF, Omar. *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica:* a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

ANSOFF, H. Igor. E*stratégia empresarial*. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1977.

_____. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ARMANI, Domingos. *Como elaborar projetos:* guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

BENÍCIO João Carlos. *Gestão financeira para organizações da sociedade civil.* São Paulo: Global, 2000.

BRESSER - PEREIRA, Luis C*. Da administração pública burocrática à gerencial*. *RSP - Revista do Serviço Público*, Volume 47, Número 1, Jan-Abr, 1996.

_____.*Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995.* RSP - Revista do Serviço Público, Ano 50, Número 4, Out.-Dez. 1999.

CAVALCANTI, Marly (Org.) *Gestão social, estratégias e parcerias:* redescobrindo a essência da administração brasileira de comunidades para o 3º setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CABRAL, Eloisa Helena S**.** *Terceiro setor: gestão e controle social.* São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Eliezer, A. *Gestão estratégica: da empresa que temos a empresa que queremos*. 2. edição. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUTINHO, Joana Aparecida. *Organizações não-governamentais: o que se oculta no "não"?* São Paulo: *Revista Espaço Acadêmico*, v. 3, n. 24, maio 2003. ISSN 1519.6186.

DE PAULA, Ana Paula P. *Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a Gestão Social*. RAE- Revista de Administração Empresarial, Volume 45, Número 1, Jan-Mar, 2005.

DRUCKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos*: *princípios e práticas,* São Paulo: Thonson Learning, 1998.

FALCONER, Andres P. *A Promessa do terceiro setor*. ISTR - LAC. Chile: ISTR – LAC, 1999,

_____. *Privado, Porém Público: o Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1984.

FERRAMENTAS gerenciais: auditoria e planejamento. Disponível em: <http://admjesusleao.blogspot.com/2010/05/ferramentas-gerenciais.html>. Acesso em: 2 nov. 2010.

FISCHER Rosa Maria; FALCONER Andres P. *Desafios da parceria governo terceiro setor.* Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e Caribe – ISTR, Rio de Janeiro: Escola de Serviço Social da UFRJ, Abril de 1998.

FILGUEIRAS, Luis. *História do Plano Real.* São Paulo: boitempo editorial, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, Gary & PRAHALAD Coimbatore K. *Competindo pelo Futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de manhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor:* o desafio de administrar sem receita, São Paulo: Makron Books, 1999.

KAPLAN Robert S. & NORTON David P. *Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KISIL Rosana. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil.* 2. ed. São Paulo: Global, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. *Fundamentos de metodologia científica.* 3. ed rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações y trabalhos científicos.* 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Carlos A. *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MURARO Piero; LIMA, José Edmilson S. *Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações*. *Rev. FAE*, Curitiba, v.6, n.1, p.79-88, jan./abr. 2003

MINTZBER, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*, Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____; AHLTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia:* um roteiro pela selva do planejamento estratégico, Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência,* 7. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier Campos, 1986.

_____. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior,* Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. C*ompetição:* Estratégias competitivas essenciais, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____; KRAMER, Mark R.. Philantrhopy's new agenda: creating value. *Harvard Business Review,* vol. 77, number 6, Nov-Dec 1999.

PIRES, Gonçalo N. P. S. A Ética e as Parcerias no Terceiro setor a reflexão da humanidade como fim das ações. In: SEMEAD, 6., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Fea/USP, 2004.

RESENDE, Tomáz A. *Terceiro setor, ONGs e institutos.* Belo Horizonte: Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Tutela de Fundações de Minas Gerais, 2002.

SEVERINO, Antonio J. *Metodologia do trabalho científico.* São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS, Iber Souza Pancrácio. *Gestão terceiro setor: a gerência*. Disponível em: <http://painelgestaorganizacional.blogspot.com/2011/01/gestao-terceiro-setor-gerencia.html>. Acesso em: 30 jan. 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES Gildásio. *Como fazer uma monografia na prática.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

_____. *Organizações não governamentais e terceiro setor:* criação de ONGs e estratégia de atuação*.* 3. ed, São Paulo: Atlas, 2007.

TENÓRIO, Fernando G. *Gestão de ONGs.* 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

_____. *Um Espectro Ronda o Terceiro Setor:* o Espectro do Mercado. São Paulo: Editora Unijuí, 2004.

_____. Gestão Social*:* uma perspectiva conceitual*. Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, set.-out. 1998.

_____. (Coord.). *Elaboração de Projetos Comunitários:* uma abordagem prática. São Paulo: Loyola, 1995.

TYSZLER Marcelo; BARBERO Edson Ricardo*. Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor*: o caso do Instituto de Estudos e Orientação a Família. VI Semead: Fea/ USP: São Paulo, 2004.

VOLTOLINI Ricardo (Org.) *Terceiro setor planejamento e gestão.* 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

A ser aplicado às seguintes pessoas: gestor (administrador ou representante legal), diretor financeiro, contador, controller (ou equivalente) e gerente de projetos (ou equivalente).

IDENTIFICAÇÃO:

Organização não Governamental:

Entrevistado:
_____

Cargo/Função:
_____

PARTE I – Contexto e Histórico:

1. Qual a sua idade (faixa etária)?

( ) 20 a 29 ( ) 30 a 39 ( ) 40 a 49 ( ) 50 a 59 ( ) mais de 60

2. A quantos anos você trabalha nesta organização?

( ) menos de 2 ( ) entre 2 e 5 ( ) entre 6 e 10 ( ) entre 10 e 15 ( ) entre 15 e 20 ( ) mais de 20.

3. Você já trabalhou em outra organização anteriormente?

( ) não ( ) sim, quanto tempo? _____

4. Quais atividades desenvolveu na(s) outra(s) organização(ões)?

4. Qual a sua formação (escolaridade)?

( ) ensino fundamental ( ) nível médio ( ) nível superior incompleto ( ) nível superior completo

( ) pós-graduando ( ) pós-graduado ( ) mestre ( ) doutorando ( ) doutor

5. O que motivou o seu ingresso nesta organização?

6. Há quanto tempo essa organização existe, qual a data da sua fundação?

7. Quais as motivações para criação desta organização?

8. Qual(is) a(s) área(s) de atuação desta organização

9. Em sua opinião, qual a maior contribuição desta organização para o público atendido e para a sociedade?

PARTE II – Estratégia

a) Captação de Recursos

Nos primeiros anos:

10. Quais foram os principais financiadores desta organização?
11. Como eram custeadas as despesas operacionais da organização?

12. Quais as **principais** projetos desenvolvidos pela organização?

13. Os associados contribuem com a manutenção da organização?

( ) não ( ) sim, de que forma? _____

14. Quais as áreas mais financiadas nos primeiros anos desta organização?

( ) educação ( ) assistência social ( ) saúde ( ) promoção e defesa de direitos

( ) arte e cultura ( ) meio ambiente ( ) qualificação profissional e geração de renda

( ) economia solidária ( ) agricultura familiar ( ) outros _____

15. Quais eram as fontes dos recursos para financiamento de projetos mais disponíveis nessa época?

( ) público ( ) privado ( ) capital misto ( ) fundo público ( ) fundação privada

( ) agência de cooperação internacional ( ) pessoas físicas ( ) outros,_____

16. Quais eram as estratégias para captar recursos junto a essas fontes?

17. Quais instrumentos ou exigências técnicas das fontes financiadoras?

18. Depois de quanto tempo de fundada essa organização recebeu seu primeiro apoio financeiro externo?

19. O primeiro financiador externo foi:

( ) público ( ) privado ( ) capital misto ( ) fundo público ( ) fundação privada

( ) agência de cooperação internacional ( ) pessoas físicas ( ) outros,_____

20. Qual a maior mudança ocorreu na estrutura de gestão desta organização após a captação do primeiro recurso, como foi estruturada a administração?

- as questões de 8 a 16 são aplicáveis apenas se o entrevistado estiver na organização desde a fundação, na época de cada evento ou tenha registro dessas informações.

Atualmente:

21. Qual o maior volume de recursos já captado pela organização (em reais)?

( ) entre 50 e100 mil ( ) entre 100 e 200 mil ( ) entre 200 e 500 mil ( ) entre 500 mil e 1 milhão

( ) acima de 1 milhão ( ) acima de 2 milhões ( ) acima de 5 milhões

22. Qual a mudança ocorrida na estrutura gerencial desta organização após a captação deste montante de recursos como foi estruturada a administração?

23. Quais as áreas mais financiadas?

( ) educação ( ) assistência social ( ) saúde ( ) promoção e defesa de direitos

( ) arte e cultura ( ) meio ambiente ( ) qualificação profissional e geração de renda

( ) economia solidária ( ) agricultura familiar ( ) outros _____

24. Atualmente as fontes de financiamento são mais ou menos abundantes em relação aos primeiros anos de sua atuação nesta organização?

25. Quais as principais mudanças percebidas por esta organização na relação de acesso a recursos com:

Estado (nas três esferas)_____
_____

Empresas_____
_____

26. Qual a maior potencialidade (ponto forte) desta organização para convencer financiadores e captar recursos?

27. Qual a maior fraqueza (ponto fraco) desta organização para convencer financiadores e captar recursos?

28. Em sua opinião qual o fator que mais qualifica e credencia uma ONG para captar recursos?

29. Quais as maiores exigências das fontes financiadoras atualmente que você considera mais difícil de atender?:

Públicas_____

Privadas_____

Internacionais_____

30. Esta organização possui um setor ou um profissional específico para captação de recursos?

( ) não ( ) sim .

Se Sim, qual a área de formação deste(s) profissional(is):

( ) administração ( ) contabilidade ( ) economia ( ) ciências sociais

( ) outra _____

31. Quem elabora os projetos desta organização?

( ) diretores ( ) diretores e colaboradores ( ) consultores externos

( ) outros, _____

32. Qual a maior dificuldade enfrentada por esta organização para captação de recursos:

( ) clareza de objetivos;

( ) pessoal qualificado;

( ) estrutura administrativa;

( ) relação com o ambiente (articulação política com o setor de atuação);

( ) sucesso na execução de projetos anteriores.

33. O que favorece (diferencial competitivo) as organizações que captam muitos recursos?

b) Mobilização de Pessoal (Recursos Humanos)

Nos primeiros anos desta organização:

34. Como foram mobilizadas as pessoas para participação na direção e nos trabalhos da organização?

35. Quantas pessoas trabalhavam na organização e quais eram suas funções/organograma?

36. Qual era a exigência básica para integrar a diretoria ou o corpo técnico?

37. A organização utilizou mão-de-obra voluntária?

( ) não ( ) sim

Quando “sim” qual o perfil do(s) voluntário(s):

( ) estudante(s) ( ) aposentado(s) ( ) pessoa(s) carente(s) ( ) servidor(es) público(s)

( ) empregado(s) de empresa(s) privada(s) ( ) outros _____

38. Qual era a escolaridade média dos membros da diretoria e do corpo técnico?

- as questões de 30 a 34 são aplicáveis apenas se o entrevistado estiver na organização desde a fundação, na época de cada evento ou tenha registro dessas informações.

Atualmente:

39. Qual o número de profissionais compõe a equipe da organização atualmente e quais são as suas funções/organograma?

40. Qual a escolaridade média da equipe atualmente?

41. Quais as áreas de formação dos principais profissionais da equipe técnica desta organização?

42. Quantas pessoas do quadro atual estão na organização desde a sua fundação?

43. Qual a forma de relação estabelecida entre esta organização e os colaboradores?

( ) empregados ____ ( ) prestadores de serviços_____ ( ) voluntários _____

44. Qual o perfil dos voluntários atuais:

( ) estudantes ( ) aposentados ( ) pessoas carentes ( ) servidores públicos

( ) empregados de empresas privadas ( ) outros _____

PARTE III – Gestão de Projetos

45. Em sua opinião quais os maiores desafios desta organização no que se refere à gestão dos projetos atualmente?

46. Qual estratégia você sugere para superação deste desafio?

47. Qual a capacidade desta organização em relação à gestão nos seguintes aspectos:

Em uma escala de 0 a 5 onde 0 significa totalmente inabilitada e 5 totalmente habilitada.

Quesito em Gestão	**Situação**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ciclos operacionais, rotinas e cronogramas físicos						
Gestão de pessoas (recrutamento, seleção e treinamento)						
Gestão financeira (orçamentos e execução financeira)						
Cumprimento da legislação específica de contratos e convênios						
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista						
Contabilidade (registros contábeis)						
Medição de resultados e geração de externalidades						
Elaboração de relatórios financeiros (prestações de contas)						
Marketing (marketing social e retorno para o financiador)						

48. Quais os aspectos da gestão dos projetos você considera que é mais valorizado pelos financiadores na execução dos projetos. Atribuir uma escala de valor de 0 a 5, onde 0 significa nenhuma importância e 5 prioridade absoluta.

Fontes públicas: organismos governamentais

Quesito em Gestão	**Situação**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Cumprimento do objeto e desenvolvimento das ações previstas						
Contratação de profissionais qualificados						
Mobilização de outros parceiros para fortalecer e continuar o projeto						
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista						
Utilização correta dos recursos financeiros						
Visibilidade das ações e dos parceiros financiadores junto à comunidade e a mídia (marketing)						

Fontes privadas: empresas e fundações privadas

Quesito em Gestão	**Situação**					
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Cumprimento do objeto e desenvolvimento das ações previstas						
Contratação de profissionais qualificados						
Mobilização de outros parceiros para fortalecer e continuar o projeto						
Cumprimento da legislação tributária e trabalhista						
Utilização correta dos recursos financeiros						
Visibilidade das ações e dos parceiros financiadores junto à comunidade e a mídia (marketing)						

49. Em sua opinião, qual(is) o(s) profissional(is) ou área de formação esta organização é carente?

50. Em sua opinião, qual a relação entre a captação de recursos e a eficiência (sucesso) na execução dos projetos anteriores?

( ) nenhuma ( ) parcial, possui alguma influência ( ) total, Comente.