

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

WATSAN CHAYANE MATOS SILVA

GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO
DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - PE

CARUARU
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

WATSAN CHAYANE MATOS SILVA

GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO
DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - PE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para obtenção do grau
de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva.

CARUARU
2014

Catálogo na fonte:
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

S586g Silva, Watsan Chayane Matos.
Gestão do terceiro setor: um estudo de caso no Centro Integração Empresa Escola - PE. / Watsan Chayane Matos Silva. - Caruaru: O Autor, 2014.
69f. ; 30 cm.

Orientador: Francisco Carlos Lopes da Silva
Monografia (Trabalho de Conclusão de curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.
Inclui referências bibliográficas

1. Centro de Integração Empresa Escola. 2. Terceiro setor - finanças. 3. Quiosques.
4. Marketing. I. Silva, Francisco Carlos Lopes da (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2014-159)



**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM
ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE**

Às 10 horas do dia 22 do mês de janeiro do ano de 2015, na sala 07, compareceu para defesa pública do trabalho de conclusão de curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de bacharel em administração a aluna WATSAN CHAYANE MATOS SILVA, tendo como título do trabalho de conclusão de curso: GESTÃO DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA – PE. Constituíram a banca examinadora os professores: Professor Dr Francisco Carlos Lopes Da Silva Orientador, Professora Dr^a Denise Clementino De Souza (Examinadora), e Professora Dr^a Silvana Medeiros Costa (Examinadora). Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado Aprovado (aprovado ou reprovado) com conceito 10 (0 a 10 pontos).

Eu, Professor Dr. Francisco Carlos Lopes da Silva (Orientador), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Observações: _____

Assinaturas:

Membros da Banca Examinadora:

Prof. Dr .Francisco Carlos Lopes da Silva
Orientador(a)

Profa. Dr^a Denise Clementino de Souza
Examinador(a)

Profa. Dr^a Silvana Medeiros Costa
Examinador(a)

Ao Senhor Deus, minha Torre Forte e Dono dos meus dias.

AGRADECIMENTOS

Meu maior agradecimento é para Aquele que me escolheu desde o ventre de minha mãe para ser sua filha e tem me reservado os melhores tesouros que não se conquistam com sabedoria, inteligência ou muito conhecimento, mas com fé. Toda capacidade e sabedoria que tenho vêm Dele, e é a Ele que devolvo toda glória, honra e louvor; sem Cristo não sou, não posso, não tenho, apenas existo, mas Nele tenho viva esperança e eterna alegria que nem o maior reconhecimento ou as melhores honras me poderiam oferecer. A Ti, meu Pai, melhor Amigo, Alto Refúgio, minha Paz, meu Bem maior, Senhor e Salvador: muito obrigada!

Externo também minha gratidão a minha família. A meus pais que não buscam em mim resultados de um investimento em ensino, mas desejam sinceramente que eu alcance as melhores coisas e tenha verdadeira realização profissional, que me amam com amor sincero e incondicional e são os maiores responsáveis pela pessoa que sou hoje. A meu irmão Venâncio, pela parceria de 20 anos e pelo presente de Deus que ele é pra mim, por reconhecer minha capacidade e acreditar em mim. Também a meu irmão caçula, Vinicius, pelo seu amor e compreensão apesar da pouca idade.

Agradeço, sinceramente, a meu orientador Prof. Dr. Francisco Carlos, por sua constante disponibilidade, orientação e atenção. Lhe sou grata por todo auxílio e empenho em contribuir grandemente para a conclusão de uma das etapas mais importantes de minha vida.

Agradeço de forma muito especial e carinhosa às minhas “Melhores”: Débora, Josilene e Thaísa; amigas que amo além da distância, minhas companheiras de estudo e reais torcedoras para minha vitória: amo vocês. A minha amiga e irmã Thaiany, Deus respondeu minha oração ao me presentear com sua amizade, obrigada por estar tão perto de mim, mesmo estando tão longe: amo-te.

Enfim, sou grata a todos aqueles que de modo direto e indireto contribuíram e têm contribuído para a realização deste trabalho!

“Porque o Senhor dá a sabedoria; da Sua boca é que vem o conhecimento e o entendimento.”

(Provérbios 2.6)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo avaliar como o processo de gestão em uma associação filantrópica, sem fins lucrativos, articula-se com as organizações parceiras a fim de cumprir com sua missão, no estado de Pernambuco. Para realização deste trabalho foi realizado um estudo de caso no Centro de Integração Empresa Escola em Pernambuco (CIEE-PE), a pesquisa foi do tipo exploratório-descritivo de acordo com Lakatos (2010), Bartunek e Seo (2002), com abordagem de natureza qualitativa conforme Godoy (1995) e Sampiere, Collado e Lucio (2013). Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada (SANTOS, CANDELORO, 2006; BONI, QUARESMA, 2005) e na análise dos dados foi utilizado o método da Análise de Discurso (VERGARA, 2005). Os resultados apontam que na articulação entre uma organização pertencente ao Terceiro Setor e organizações parceiras, sejam elas públicas e/ou privadas, o processo de gestão sofre influências e intervenções quanto ao alcance de seus objetivos e consequente cumprimento de sua missão, principalmente quando a limitação de recursos financeiros está condicionada à contribuição financeira destas parcerias.

Palavras-chave: Centro de Integração Empresa Escola; Cumprimento da missão; Gestão do Terceiro Setor; Limitação de Recursos Financeiros; Organizações Parceiras.

ABSTRACT

This study aims to evaluate how the management process in a philanthropic association, nonprofit, articulates with partner organizations in order to fulfill its mission in the state of Pernambuco. To conduct this study was study a case study in the Centre for Integration School in Pernambuco (CIEE-PE), the research was exploratory-descriptive according to Lakatos (2010), Bartunek and Seo (2002), with approach qualitative as Godoy (1995) and Sampiere, Collado and Lucio (2013). For data collection was based on a semi-structured interview (SANTOS, CANDELORO, 2006; BONI, LENT, 2005) and in the data analysis we used the method of discourse analysis (VERGARA, 2005). The results show that the relationship between an organization belonging to the Third Sector and partner organizations, whether public and / or private, the management process is influenced and interventions on the scope of your goals and consequent fulfillment of its mission, especially when the limitation of funds is contingent upon the financial contribution of these partnerships.

Keywords: Centre for Integration School; Mission accomplishment; Third Sector Management; Financial Resources limitation; Partner Organizations .

.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Componentes e características dos setores existentes na sociedade.....	23
Figura 2.2 – Características da burocracia segundo Weber.....	37
Figura 4.1 – Unidades CIEE - Brasil.....	44
Figura 4.2 – CIEE no estado de Pernambuco.....	46
Figura 4.3 – Organograma do CIEE-PE.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Informações sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil – 2010.....	24
Tabela 4.1 – Público beneficiado pelo CIEE-PE em 2013.....	46
Tabela 4.2 – Quantitativo dos colaboradores e voluntários do CIEE-PE.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Comparação dos aspectos organizacionais de entidades do terceiro setor com entidades de outros setores.....	19
Quadro 2.2 – Incisos XVII a XXI do artigo 5º da Constituição Federal de 1988.....	25
Quadro 2.3 – Cinco categorias de classificação das organizações do terceiro setor.....	26
Quadro 4.1 – Cursos gratuitos oferecidos pelo CIEE-PE.....	49
Quadro 4.3 – Análise de SWOT.....	52
Quadro 4.4 – Organizações parceiras.....	53
Quadro 4.5 – Unidades do CIEE-PE, organizações parceiras e programas desenvolvidos.	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Análise de Discurso
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CENDECOM	Centro de Desenvolvimento de Competências
CIEE-PE	Centro de Integração Empresa Escola em Pernambuco
CCB	Código Civil Brasileiro
CEAS	Conselho Estadual de Assistência Social
COMDICA	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
FAFIRE	Faculdade Frassinetti do Recife
FACOL	Faculdade Osman Lins
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
GAC	Grupo de Ajuda à Criança Carente com Câncer
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LAFEPE	Laboratório Farmacêutico de Pernambuco
OS	Organizações Sociais
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
TDSS	Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 TERCEIRO SETOR	18
2.1.1 Terceiro Setor no mundo	20
2.1.2 Terceiro Setor no Brasil	22
2.2 A GESTÃO E O TERCEIRO SETOR	28
2.2.1 Os desafios na gestão frente às mudanças contextuais	28
2.2.2 ONGs e organizações parceiras	31
2.2.3 O trabalho voluntário e as ONGs	32
2.2.4 Modelos de Gestão	34
2.2.4.1 Modelos Convencionais de Administração	35
2.2.4.2 Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais	37
2.2.4.3 Organizações que Aprendem	39
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2 COLETA DE DADOS	42
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	42
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	44
4.1.1 Histórico da organização	44
4.2 CIEE EM PERNAMBUCO	45
4.2.1 Programas	48
4.2.1.1 Programa Aprendiz Legal	48
4.2.1.2 Programa Qualificação Gratuita	48
4.2.1.3 Programa de Estágio	50
4.2.2 Gestão e Parcerias	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	56
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	56
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	57
5.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	57
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – Questões da entrevista	65

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O contínuo crescimento das organizações pertencentes ao Terceiro Setor tem sido notado em escala mundial (SALAMON, 1998). Tal crescimento é justificado por fatores diversos, tais como: a gravidade da “crise do Estado” nas últimas décadas, o que gerou alterações quanto ao seu papel tradicional; a maior abrangência das áreas de atuação dessas organizações do terceiro setor, impulsionada pelo receio, por parte da sociedade, do Estado não estar mais totalmente apto para atuar eficientemente ante os mais variados problemas no contexto social; como também a revolução das comunicações, que devido ao progressivo desenvolvimento tecnológico veio a facilitar a interação dos mercados, configurando assim, um cenário de menor intervenção econômica do Primeiro Setor (ALBUQUERQUE, 2006).

Diante desse contexto crescente, a estrutura das organizações não governamentais tornou-se mais complexa e passa a demandar uma gestão que atenda suas necessidades atuais e simultaneamente lhe seja peculiar, já que se trata de uma estrutura que difere em sua lógica de funcionamento da maioria das organizações pertencentes ao Segundo Setor e também da estrutura de funcionamento do Estado. Tal afirmativa é corroborada quando Fischer e Fischer (1994) *apud* Teixeira (2004) relatam que tais organizações, a partir da década de 80, diante do aumento dessa complexidade, passaram a necessitar de modos especializados de intervenção sobre a gestão das mesmas.

A partir da década de 90, segundo Tenório (2009, p. 13), a vigência de governos democráticos, a implantação de políticas de orientação neoliberal - e junto a isso o agravamento da pobreza, o crescimento do setor informal da economia, dentre outros fatores que provocaram mudanças nos países latino-americanos, acentuaram os desafios na forma de gestão das organizações do terceiro setor.

Estas contínuas mudanças no âmbito político, econômico e social, e que tendem a se estender pelos próximos anos, trazem consigo a necessidade de aperfeiçoamento na gestão das organizações do Terceiro Setor, visto o aumento de iniciativas de profissionalização da gestão de tais organizações tendo por base as responsabilidades, cada vez maiores, assumidas pelos profissionais que atuam neste setor (BOSE; FISCHER; SHOENMAKER, 2005).

Sendo assim, o presente estudo objetiva identificar e analisar como o processo de gestão de uma associação filantrópica, sem fins lucrativos, se articula com organizações parceiras a fim de realizar sua missão, no estado de Pernambuco. Neste primeiro capítulo é contemplado o problema que norteia esta pesquisa, a justificativa para a realização do referido estudo, bem como os objetivos a serem alcançados por meio da análise dos dados levantados

pela pesquisa.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

A partir da problemática apresentada e tendo como campo de pesquisa o setor de assistência social, a pergunta central de pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho é a seguinte: **Como o processo de gestão de uma associação filantrópica, sem fins lucrativos, se articula com organizações parceiras a fim de realizar sua missão?**

1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista o problema de pesquisa anteriormente apresentado, o presente trabalho é norteado pelos seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar como o processo de gestão em uma associação filantrópica, sem fins lucrativos, articula-se com as organizações parceiras para cumprir com sua missão, no estado de Pernambuco.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a organização em estudo;
- Identificar os principais programas e iniciativas desenvolvidas pela organização;
- Identificar as parcerias no CIEE-PE.
- Apontar os principais fatores que influenciam na gestão dessa organização;
- Identificar e analisar os pontos fortes e fracos provenientes da articulação do processo de gestão da organização em estudo com as organizações parceiras.

1.3 JUSTIFICATIVA

Não diferente das organizações do segundo setor, o ambiente organizacional das organizações do terceiro setor tem se tornado mais complexo, devido ao aumento de suas atividades no atendimento a diversas áreas da sociedade. Segundo os dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – divulgados em 2012 durante a Rio+20, o crescimento das Organizações Não Governamentais (ONGs) mais que dobrou no país, entre 1996 e 2005 houve um aumento de mais de 200%, o que reflete para o IBGE a conquista, por parte da sociedade brasileira, de “maior espaço no processo de desenvolvimento” por meio da participação nas tomadas de decisões. Diante desse crescente desenvolvimento de organizações neste setor faz-se necessário um modelo de gestão que atenda suas necessidades, pois é considerado que a finalidade das instituições sem fins lucrativos consiste em promover mudanças nas pessoas e na sociedade como um todo (G1, 2010; DRUCKER, 2002 *apud* SOUZA, 2012).

Segundo Fischer (2002), o comportamento humano exerce grande influência dentro do contexto organizacional, e com isso, emerge a preocupação quanto à sua gestão e a necessidade de contínuo aperfeiçoamento da área. É com base na observação e estudo dos mais variados comportamentos em um mesmo ambiente organizacional, e os fatores que influenciam os mesmos, que o modelo de gestão adotado busca, então, orientar e direcionar esse agregado de interações humanas.

Contudo, constitui-se como desafio para a gestão atuar no cenário do Terceiro Setor, pois o modo como as ONGs são administradas baseiam-se em modelos e princípios administrativos que são utilizados inadequadamente, remetendo a forma de gestão a uma concepção tradicional de administração. Sendo que tais modelos tradicionais acabam tornando-se inadequados até para as organizações do segundo setor, pelo fato de considerarem princípios que não mais comportam no atual ambiente mutável e dinâmico que exige, agora, maior flexibilidade de gestão e constantes inovações no lugar da rigidez de controle e durabilidade de produtos (ROCHA-PINTO et al., 2007 *apud* GARAY, 2011; TEIXEIRA, 2004).

Além das questões peculiares às organizações do terceiro setor, os gestores de tais organizações também enfrentam dificuldades comuns às organizações do segundo setor no que se refere à sua sustentabilidade e especificamente à sustentação financeira, constituindo-se como um dos maiores desafios para as organizações da sociedade civil no Brasil. A exemplo disso, no ano de 2007, foram fechadas as portas de uma ONG que trabalhava ativamente contra a exploração sexual infanto-juvenil no Brasil, tendo quase 20 anos de história: A Associação Brasileira Multiprofissional de Proteção à Infância e à Adolescência

(Abrapia); ao ser entrevistado sobre o motivo do fechamento da ONG, o fundador e pediatra Lauro Monteiro afirma que “Por vários motivos, mas o principal é a falta de apoio aos nossos projetos”. Os gestores, então, encontram-se entre duas lógicas que divergem entre si: o uso da racionalidade instrumental, focando a eficácia econômico-financeira, e o uso da racionalidade substantiva, tendo por base critérios que visam o bem comum (SERVA, 1997; FALCONER, 1999; TENÓRIO, 1999; MEDEIROS, 2007).

Deste modo, o presente estudo contribui de forma significativa na área de Gestão para as organizações do Terceiro Setor no estado de Pernambuco, pois promove não somente um maior aprofundamento da literatura sobre o assunto, mas também uma exploração e conhecimento maior do contexto atual da organização em estudo, no que diz respeito ao processo de gestão que tem sido executado pela mesma e sua relação com seus parceiros a fim de cumprirem sua missão. Por sua vez, a organização também terá uma percepção mais abrangente quanto ao processo de gestão que está sendo adotado e sua articulação com as organizações parceiras, e a partir daí, analisar se há necessidade de mudança ou aperfeiçoamento em sua administração.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção objetiva explicar o histórico do Terceiro Setor, sua emergência a nível mundial e nacional, bem como abordar sobre os desafios da gestão do Terceiro Setor frente às mudanças contextuais. Em seguida aborda-se sobre a relação entre as ONGs e organizações parceiras, e também o trabalho voluntário nas ONGs. Por fim, também é explanado sobre os Modelos Convencionais de Administração, a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais e sobre as Organizações que Aprendem, dando assim, o embasamento teórico necessário para a avaliação do processo de gestão e sua articulação com as organizações parceiras na associação filantrópica: Centro de Integração Empresa Escola em Pernambuco – CIEE-PE, objeto deste estudo.

2.1 TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor tem sido considerado, por estudiosos e acadêmicos, um novo campo de estudo com uma abordagem de tema que tem, ao longo dos anos, construído identidade própria. Constitui-se, então, como grande desafio a interação desse tema no campo

das disciplinas clássicas, com a finalidade de solidificar suas bases teóricas. Salientando que os estudos sobre o Terceiro Setor têm avançado significativamente, embora o setor seja visto ainda como um campo de muitas indagações (PEREIRA, 2000 *apud* OLIVEIRA, 2005; ALBUQUERQUE, 2006).

Embora o termo Terceiro Setor seja recente, observa-se que sua essência permanece a mesma desde a Antiguidade: o desenvolvimento de atividades ligadas ao trabalho voluntário e objetivos associativos que promovam melhores condições de vida à sociedade (HUDSON, 1999 *apud* MELLO; VALADÃO JÚNIOR, 2008). As organizações que compõem o Terceiro Setor possuem como objetivos principais aqueles que estão voltados para o social, em vez do econômico, sendo denominadas pelo autor como organizações “[...] orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido” (HUDSON, p. 11). Garay (2011) constrói um quadro (Quadro 2.1) no qual destaca as principais características que diferem as organizações sem fins lucrativos das organizações pertencentes a outros setores:

Quadro 2.1 – Comparação dos aspectos organizacionais de entidades do terceiro setor com entidades de outros setores.

Aspectos Organizacionais	Entidades do Terceiro Setor	Entidades de Outros Setores
Padrões culturais - Objetivos e valores da organização	<ul style="list-style-type: none"> - Padrões culturais assentados no associativismo. Destacam-se entre os principais valores a solidariedade, a filantropia, a inclusão social e a diversidade. - A informalidade é um aspecto que permeia toda organização. - Objetivos: sociais e/ou coletivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Padrões culturais próprios, porém mais independentes do objetivo final da instituição. Em geral, os valores se encontram atrelados a princípios de competitividade, racionalidade, e individualidade. - Práticas organizacionais mais formais, principalmente no que diz respeito à utilização de controles e medição dos resultados. - Objetivos: econômicos.
Fontes de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Fontes variadas: doações de empresas ou de pessoa física; parcerias e alianças com demais setores; recursos do governo; financiamentos de agências de cooperação, ONGS internacionais, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Setor privado: venda de produtos ou serviços (com finalidade de lucro). - Setor público (governo): arrecadação tributária.
Configuração da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionais remunerados: em geral, pouco qualificados para as atividades de gestão. - Voluntários: níveis de qualificação, especialidade variados. Diversidade de perfil pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mão-de-obra assalariada, o que implica em maior exigência na seleção dos colaboradores e, portanto, uma força de trabalho, em teoria, mais apta para as tarefas.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura enxuta: Em geral as organizações são de pequeno porte, tanto em termos financeiros como em número de profissionais que 	<ul style="list-style-type: none"> - Em empresas, a estrutura tende a ser mais variada, em função da atividade e estágio de desenvolvimento do negócio.

	dispõe. Mesmo as de grande porte, contam com disponibilidade de recursos aquém do ideal.	- Em instituições públicas, tende a existir uma estrutura mais burocrática e rígida.
Figura do Líder - Papel dos gestores	- Os líderes normalmente, são carismáticos e participativos. Em geral, exercem um papel central na sensibilização para captação de recursos e mobilização dos colaboradores.	- Líderes mais autocráticos. Nas empresas, por exemplo, eles orientam as suas habilidades gerenciais para o objetivo do lucro.

Fonte: Adaptado de Garay, 2011.

As características das organizações do Terceiro Setor apontadas por Garay (2011) no quadro acima fazem das organizações do Terceiro Setor não apenas visivelmente distintas em seus objetivos das demais organizações do Primeiro e do Segundo Setor, mas também refletem a necessidade de estudos peculiares a estes novos modelos de formação organizacional.

Quanto aos muitos termos utilizados para denominar o referido setor, Albuquerque (2006) afirma que a expressão “Terceiro Setor” é uma tradução do inglês *third sector* que também é utilizado, nos Estados Unidos, juntamente com expressões como *nonprofit organizations* (organizações sem fins lucrativos) ou *voluntary sector* (setor voluntário). Enquanto que na Europa continental o termo predominantemente utilizado é organizações não governamentais (NGOs em inglês). Já no Brasil e na América Latina, segundo o autor, a expressão “sociedade civil” tem sido amplamente utilizada. Sobre isso Coelho (2002) afirma:

Todos os termos empregados até agora para um determinado universo de organizações sociais são vagos e poucos precisos. [...] Essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns (COELHO, 2002, p. 58).

Por sua vez, Montañó (2002) apresenta duas debilidades conceituais no que se refere à denominação do Terceiro Setor. A primeira crítica do autor está relacionada ao surgimento do Terceiro Setor, pois ele considera o fato de que se este setor surgiu como fruto da própria sociedade civil, a mesma deveria ser historicamente considerada como o primeiro e não o terceiro setor. A segunda debilidade é relatada pelo autor sobre a definição de quais organizações pertencem ao Terceiro Setor, Montañó (2002, p.58) *apud* Alves Junior e Fontenele (2009) conclui que a utilização do termo “Terceiro Setor” é inadequada, pois ele “não reúne um mínimo consenso sobre sua origem nem sobre sua composição ou suas características”.

2.1.1 Terceiro Setor no mundo

As organizações sociais que constituem o Terceiro Setor tiveram origem por volta dos séculos XVI e XVII quando na Europa, América do Norte e também na América Latina, os movimentos associativos possuíam inicialmente um caráter religioso e político. Havia nesse período, a influência – sobre essas organizações - do governo e das políticas nacionais vigentes. Contudo, com o surgimento das associações patronais e os sindicatos de trabalhadores, a partir do século XIX, os movimentos associativos adotaram peculiaridades quanto a sua atuação, devido ao vínculo criado com a Igreja e o Estado, adquirindo, portanto, características presentes em ambas as instituições (ALBUQUERQUE, 2006). Neto, Stefani e Pezzi Júnior (2003) afirmam que mesmo que o Terceiro Setor tenha suas origens primárias, com referências literárias mais antigas sobre as organizações pertencentes a este setor voltadas para a filantropia e de associações comunitárias, percebe-se que em cada país onde tais organizações se desenvolveram, as referências que se sobrepõem em cada um deles são distintas, significando as diferentes características do Terceiro Setor.

Na década de 70, Albuquerque (2006, p. 23) aponta que as organizações da sociedade civil empenham suas forças no processo de redemocratização dos países, surgindo com significativo caráter político e voltando suas ações “[...] para uma política social de desenvolvimento comunitário e para a execução de atividades de assistência e serviços [...]” em diversas áreas. Salamon (1998) conclui ter surgido uma “segunda sociedade” formada por pessoas que buscavam apoiar-se mutuamente a fim de lidar com a economia de escassez presente no contexto que viviam. Ao final da década, o autor alega que tais grupos já haviam adquirido importância política. Para Landim (1993) *apud* Bayma et al. (1995), na ascendente cooperação internacional não governamental, os movimentos reuniam convicções ideológicas e religiosas diferentes.

Na década de 80 vários acontecimentos tanto no âmbito mundial quanto nos países da América Latina contribuíram no desenvolvimento e fortalecimento das organizações do Terceiro Setor, tais como: nos países latino-americanos houve o restabelecimento do regime democrático com consequentes crises econômicas e aumento da inflação; a política neoliberal de desenvolvimento foi adotada pelo governo, agravando a pobreza nos países do terceiro mundo. A nível mundial elevou-se o descrédito do banco Mundial e das Instituições Internacionais no que se refere à destinação dos recursos reservados para o investimento nos programas de desenvolvimento social; bem como o crescimento do setor informal da economia (ALBUQUERQUE, 2006).

Para Fernandes (1994), houve contribuição da Reforma Protestante quanto ao interesse por parte dos trabalhadores em envolver-se mais na vida pública. Desde então, as últimas décadas do século XX apresentam grande expansão das organizações do Terceiro Setor, onde Salamon (1998, p. 1) afirma estar em meio a uma revolução associativa global, que pode até equiparar-se em termos de importância ao impacto do nascimento do Estado-nação no fim do século XIX. O autor alega que “[...] O resultado é um Terceiro Setor global: uma importante rede de organizações autônomas, não voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, atendendo propósitos públicos [...]”. Podendo ainda, com a expansão do Terceiro Setor, ocasionar mudanças permanentes na relação entre os Estados e os cidadãos, trazendo um impacto além daquele provocado em resposta aos serviços prestados por tais organizações.

2.1.2 Terceiro Setor no Brasil

O surgimento do terceiro Setor, para Landim (1988) *apud* Mello e Valadão Júnior (2008), se deu em quatro períodos: da colonização até 1930; de 1930 a 1960; a década de 1970; e a partir dos anos 1980, com a promulgação da Constituição, que define o conceito de cidadania e o arcabouço filosófico para a elaboração de políticas sociais. Mas, é na década de 1990, a partir de diversas leis promulgadas que essas organizações se popularizaram.

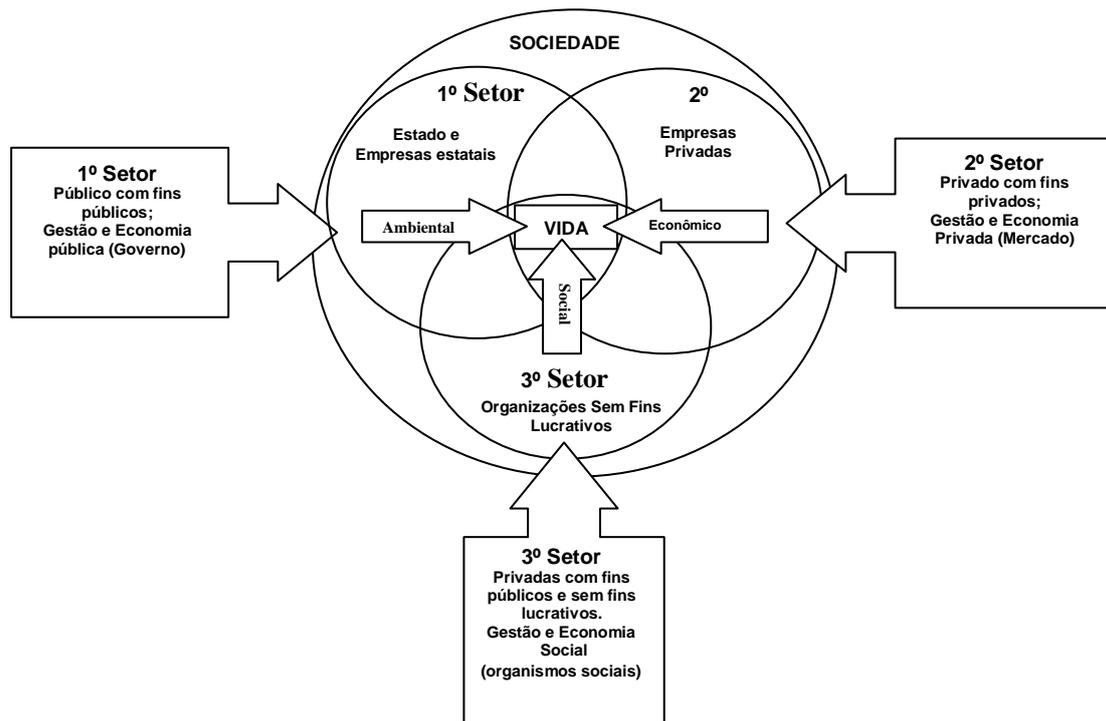
Para Neto, Stefani e Pezzi Jr. (2003), no Brasil, grande parte das organizações do Terceiro Setor são frutos dos movimentos sociais que resistiam aos governos totalitários e também das entidades que substituíam ou complementavam as responsabilidades do Estado. Landim (1993), entre os pioneiros na abordagem literária sobre o Terceiro Setor, declara que ainda no início dos anos 90, já havia no Brasil várias organizações que não se classificavam como pertencentes ao Primeiro Setor (Estado) nem ao Segundo Setor (mercado), percebendo-se então, que alternativas começavam a ser desenvolvidas objetivando contribuir na promoção do bem-estar social à população no qual o Estado não o conseguia fazer.

Fischer e Falconer (1998) equiparam a realidade do Terceiro Setor brasileiro com a do norte-americano pelo fato de, em ambos os contextos, o referido setor está igualmente distante do Estado e do mercado, embora exerçam atividades que são imputadas por responsabilidade tanto do setor público (como educação, saúde pública etc.) quanto do setor privado (como geração de emprego, formação profissional etc.). O autor alega ainda que o desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil se deu como “um conjunto organizacional diferenciado no bojo do processo de redemocratização, consolidando o trabalho de inúmeros

grupos formais e informais que atuavam em diversos tipos de trabalhos [...]”, sendo essa característica um marco no nascimento do Terceiro Setor do país (FISCHER; FALCONER, 1998, p. 3).

Pereira (2013, p. 28-29), diz que as organizações do Terceiro setor caracterizam-se, principalmente por não serem homogêneas, englobando assim, todo tipo de organização sem fins lucrativos. O autor afirma que a definição tanto estrutural quanto operacional de Terceiro Setor estão alicerçadas nas “organizações formais, privadas, que não distribuem lucro”, abrindo espaço também para “as fundações instituídas por empresas com características de filantropia, associações beneficentes e outras organizações com viés social” que não percebem a representação desejada por parte do Estado, o Primeiro Setor, ou pelas organizações privadas com fins privados ou de mercado (Segundo Setor). A figura 2.1 apresenta a distinção entre os três setores presentes na sociedade.

Figura 2.1 – Componentes e características dos setores existentes na sociedade.



Fonte: Adaptado de Pereira, 2013:29.

Percebe-se que, mesmo tendo por foco as pessoas, os três setores em seus objetivos diferem quanto ao enfoque de cada um. No Primeiro Setor, como mostra a Figura 2.1, Pereira (2013, p. 29) aponta a ênfase na gestão e economia pública (ambiente político); no Segundo Setor a ênfase está no mercado com gestão e economia privada; e então o autor apresenta o Terceiro Setor com ênfase de sua gestão e economia no social.

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2004) *apud* Rossini e Nogueira (2007), foi realizada uma análise do perfil das fundações privadas e associações sem fins lucrativos, ressaltando as informações referentes à idade, número de empregados e crescimento em comparação ao ano de 1996. Desse modo, entre 1996 e 2002 houve um crescimento quanto ao número de entidades sem fins lucrativos de aproximadamente 157%, conforme o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE).

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), foi realizada no ano de 2012 uma pesquisa com o apoio do IBGE que até o ano de 2010, já havia um quantitativo de 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) no Brasil. Na tabela 2.1 consta o percentual das Fasfil de acordo com a categoria de classificação, região, vínculo empregatício e escolaridade.

Tabela 2.1 – Informações sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil – 2010.

Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil			
Categoria	Região	Vínculo Empregatício	Escolaridade
Religião (28,5%)	Sudeste (44,2%)	72,2% das Instituições não possuíam empregados com vínculo empregatício.	33% das entidades em pesquisa possuíam nível superior.
Saúde, educação, pesquisa e assistência social (18,6%)	Nordeste (22,9%)		
Associações patronais e profissionais (15,5%)	Sul (21,5%)	Apenas 18,8% possuíam vínculo empregatício.	————
Desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%)	Centro-Oeste (6,5%)	————	————
	Norte (4,9%)	————	————
————	————	————	————

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Destaca-se o fato de que a Fasfil apresenta a região Nordeste com o segundo maior percentual (22,9%) no que se refere ao quantitativo de organizações do Terceiro Setor dentre as cinco regiões apresentadas em tabela 2.1, também encontra-se em segundo lugar (18,6%) as organizações do Terceiro Setor voltadas para a educação (dentre outras áreas). Contudo, em cada uma dessas regiões, menos de 20% dos profissionais que atuam em tais organizações

possuem vínculo empregatício; esse percentual aponta para a crescente atuação profissional dos voluntários, que se constitui como parte da composição do quadro profissional das organizações do Terceiro Setor (FAÇA PARTE, 2014; SEVIGNANI, 2007).

Vale ressaltar que foi através da Constituição Federal de 1988 que as ONGs passaram a ser reconhecidas como esfera pública, seguindo no quadro 2.2 o artigo 5º da Constituição que corrobora tal fato (PALÁCIO DO PLANALTO, 2014):

Quadro 2.2 – Incisos XVII a XXI do artigo 5º da Constituição Federal de 1988.

ARTIGO 5º DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL / 1988	
Inciso XVII	É plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter militar.
Inciso XVIII	A criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento.
Inciso XIX	As associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado.
Inciso XX	Ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado.
Inciso XXI	As entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Durante a década de 90 a legislação brasileira não diferenciava as organizações que compunham o Terceiro Setor, sendo reconhecidas apenas de modo genérico no Código Civil Brasileiro (CCB) pelo artigo 16 da lei nº 3.107 de janeiro de 1916. Com o surgimento da lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, ficou conhecida como o marco legal do Terceiro Setor, regulamentada com o decreto nº 3100, de 30 de junho de 1999. A lei introduziu importantes mudanças a fim de regularizar o referido setor, como: novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público, e também a possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos (BNDES, 2001).

O fim do século XX e os primeiros anos do século XXI marcam, segundo Albuquerque (2006), um período de profundas mudanças quanto ao papel do Estado mediante a sociedade. O Estado, em sua abrangência municipal, estadual e federal, gradativamente tem se posicionado de modo mais atuante e participativo quanto aos processos decisórios sobre os temas relacionados às responsabilidades governamentais. Uma das transformações que o autor destaca ser de grande valia diz respeito à publicação de uma legislação de regulação do

Terceiro Setor, enfaticamente as Leis Federais nº 9.608/98 e nº 9.790/99. Segundo Mello e Valadão Júnior (2008), as organizações do Terceiro Setor brasileiro são regidas pelo Código Civil (Lei nº 10.406/02) onde lhes é possibilitada a obtenção de benefícios fiscais, por meio de Títulos, Certificados ou Qualificações, diferenciando as organizações que possuem cada um desses registros e direcionando-as, desse modo, a um regime jurídico específico.

Cardozo, Queiroz e Santos (2011) afirmam que as organizações do Terceiro Setor que são legalmente constituídas podem pleitear do Poder Público o registro em órgãos oficiais e concessão de títulos, qualificações e/ou certificados, a fim de possibilitar a identificação do ramo de atividades que as mesmas exercem, além de conferir benefícios legais, inclusive de ordem tributária. Os autores declaram que as organizações que desejam o título de OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público -, em âmbito federal, devem requerer o título do Ministério da Justiça.

Foram criadas, em 1916, pelo CCB as categorias nas quais são classificadas as organizações que compõem o Terceiro Setor. O CCB classifica-as em três categorias: as sociedades civis sem fins lucrativos, as associações de utilidade pública e as fundações; além das ONGs e das organizações sociais. Atualmente, no Brasil, são abordadas categorias: Associações; Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade; Organizações Não Governamentais; Fundações privadas; e Organizações Sociais (OS), como mostra o quadro 2.3, cada uma contendo características singulares que as diferenciam umas das outras (FRASSON, 2001; RODRIGUES, 1998).

Quadro 2.3 – Cinco categorias de classificação das organizações do terceiro setor.

Categoria	Principais características
Associações	São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para os seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais e profissionais (<i>member-serving organizations</i>).
Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade	São organizações voltadas para os seus clientes na promoção de assistência social (abrigo, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades, hospitais religiosos). Também se inclui nessa categoria a filantropia empresarial. Embora estas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviços a comunidade.

Organizações não-governamentais - ONGs	Como no caso das associações, são organizações comprometidas com a sociedade civil, os movimentos sociais e a transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se destas, por estarem raramente voltadas para seus próprios membros e estarem, sobretudo, orientadas para "terceiros" grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que a compõem. Também se diferenciam das organizações filantrópicas - e isto é questão de honra para as ONGs - por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade, o que seria contrário a sua ideia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
Fundações privadas	São uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se define, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
Organizações Sociais (OS)	Trata-se de um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público. As OS são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. O estado continua a fomentar as atividades públicas e a exercer sobre elas um controle estratégico: demanda resultados necessários para atingir os objetivos das políticas públicas. O contrato de gestão é o instrumento que regula as ações das OS.

Fonte: Adaptado de Rodrigues, 1998.

Em junho de 2005, a Lei 11.127 foi sancionada trazendo novas modificações ao Código Civil em seus artigos de nº 54, 57, 59, 60 e 2.031 no que se refere às Associações; estas devem observar se seus estatutos dispõem sobre (ABONG, 2014):

- a) A denominação, os fins e a sede;
- b) Os requisitos para admissão, demissão e exclusão de associados (as);
- c) Direitos e deveres dos associados (as);
- d) Fontes de recursos para sua manutenção;
- e) O modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos;
- f) As condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução da entidade;
- g) A forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas;
- h) Os critérios de eleição dos (as) administradores (as).
- i) Modo de representação ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente;

- j) Se os membros respondem ou não subsidiariamente pelas obrigações sociais;
- k) Destino do patrimônio em caso de dissolução;
- l) Forma e quórum para convocação da assembléia geral.

Desde o seu surgimento até a atualidade as organizações do Terceiro Setor buscam desenvolver estratégias de gestão visando o alcance de seus objetivos, havendo em suas atividades a parceria com o Estado e o contínuo esforço na movimentação de recursos advindos de doações, prestações de serviços, comercialização de produtos e convênios governamentais, bem como o apoio através de parcerias internacionais. O contínuo crescimento de tais organizações e a necessidade de captação de recursos a fim de garantir sua sustentabilidade têm sido consideradas como as principais causas pelas quais estas organizações buscam desenvolver uma gestão semelhante ao que acontece nas organizações privadas, pois também tanto o Governo quanto a Cooperação Internacional tem exigido uma administração especializada e profissionalizada das organizações do Terceiro Setor (MELLO; VALADÃO JÚNIOR, 2008; SOUZA, 2012).

2.2 A GESTÃO E O TERCEIRO SETOR

2.2.1 Os desafios na gestão frente às mudanças contextuais

A crescente importância das organizações do Terceiro Setor tem sido considerada um fenômeno de destaque no âmbito do desenvolvimento social, e pelo fato da lógica de funcionamento dessas organizações diferirem da lógica comum de mercado, surgem então, como consequência, as dificuldades de subsistência para as mesmas (TEIXEIRA, 2004). Algumas percepções equivocadas sobre essas organizações também acabam dificultando o melhoramento dos seus processos de gestão. Um dos equívocos percebidos – intitulado por Salamon (1998) *apud* Frasson (2001) de “mito da virtude pura” - é que, por muitos, as organizações do Terceiro Setor são consideradas como aquelas que dedicam-se unicamente à transformação da vida daqueles que são alcançados pelos trabalhos que as mesmas desenvolvem, não considerando que a perenidade de tais organizações dependem também de aperfeiçoamento profissional por parte daqueles que nelas trabalham. Um outro equívoco está relacionado à restrita dependência das organizações em receber suporte de ações voluntárias privadas e do apoio filantrópico, minimizando a participação do Estado que, no decorrer da

história, tem substituído as relações de conflito com o Terceiro Setor por relações de colaboração mútua, e que chega a ser considerado como uma das saídas frente “ aos desafios das demandas sociais crescentes no país” (SALAMON, 1998; RODRIGUES, 1998).

Hudson (1999) *apud* Vidal e Menezes (2006) afirma que até a metade dos anos 70, a administração era vista como uma área pertencente apenas às empresas privadas, e por isso, não convinha a utilização e aplicação do termo em organizações do Terceiro Setor, já que estas são orientadas por valores. No entanto, essa realidade começa a mudar a partir do crescimento da profissionalização em tais organizações, onde os conceitos de administração passam a integrar a realidade organizacional do Terceiro Setor.

Mesmo diante do crescimento das organizações pertencentes ao Terceiro Setor que, segundo Neto, Stefani e Pezzi Jr. (2003), potencializa o processo de universalização dos direitos e dos deveres e participação cidadã, tais organizações não possuem o suporte necessário para atender à grande demanda da sociedade que busca satisfazer a carência deixada pelo Estado e pelo Segundo Setor. Os autores ainda afirmam que há uma dificuldade por parte dessas organizações em acompanhar as mudanças nas práticas gerenciais, e isso se deve ao fato de que suas prioridades estão voltadas para o desenvolvimento das atividades as quais tem por finalidade, e não propriamente à administração das mesmas.

Bose, Fischer e Schoenmaker (2005) afirmam que a preocupação que as organizações do Terceiro Setor possuem quanto à melhoria de sua gestão a fim de atender às necessidades das pessoas não se traduz na mesma preocupação quanto aos profissionais que nelas atuam. Os autores afirmam:

O caráter de militância e a adesão aos valores da organização foram, ao longo dos anos, suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado. Em decorrência, as preocupações com o desempenho, com a qualificação, com as recompensas e com o desenvolvimento profissional, não têm sido objeto de modernização administrativa e gerencial (BOSE; FISCHER; SCHOENMAKER, 2005, p. 31).

Embora o surgimento das organizações do Terceiro Setor venha acompanhado de grandes expectativas quanto a sua atuação, Falconer (1999) considera-o mal preparado para o desempenho de seu papel na sociedade, e alguns fatores têm gerado limitações que impedem um desempenho satisfatório, sendo eles: fragilidade organizacional; dependência de recursos financeiros governamentais; ausência de profissionais devidamente capacitados e; os obstáculos existentes no relacionamento entre o Estado e tais organizações.

Outra questão levantada por Powell e Friedkin (1987) *apud* Nogueira e Rossini (2007) está no fato de que muitas organizações do Terceiro Setor têm alterado sua estrutura

organizacional e seu público-alvo de atendimento devido às influências de seus financiadores e doadores. E, embora haja um esforço por parte dessas organizações pelo alcance de sua liberdade de atuação, ainda há grande dependência das mesmas no que se refere aos recursos doados e também pagos pelos produtos gerados, levando-as a modificarem sua estrutura e objetivos a fim de garantir sua sobrevivência.

Falconer (1999) afirma que a gestão das organizações do Terceiro Setor constitui-se como “principal ponto fraco do setor”, e é tendo por base esta suposição que são fomentadas as ações de desenvolvimento do referido setor, considerando que se o papel da gestão for desenvolvido eficientemente tornar-se-á, então, a chave para que o Terceiro Setor realize seu papel de modo satisfatório e atenda às perspectivas que a sociedade possui a seu respeito. O autor também concorda que os profissionais de administração voltados para a gestão de organizações pertencentes ao Terceiro Setor devem ter sua formação “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” (FALCONER, 1999, p. 3). A profissionalização é tratada pelo autor como um assunto que está em pauta neste setor; a formação de líderes, capacitação em administração da direção dessas entidades estão inclusos na referida profissionalização.

Em diferente visão de Falconer (1999), Tenório (2009) estabelece uma linha de pensamento na qual aborda como os mecanismos gerenciais aplicados corretamente nas Organizações do Terceiro Setor auxiliam no alcance de seus objetivos, tendo o cuidado de considerar as peculiaridades deste setor e sua realidade.

Para Pereira (2013), dentre os principais desafios para as Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos encontra-se a necessidade de melhoramento da gestão de tais organizações através de um sistema de governança e gestão qualificada. Tais meios possibilitariam às organizações desenvolver sua gestão de modo mais “transparente”, com alto padrão de qualidade e geração de resultados mais efetivos e com um nível de profissionalização maior, podendo ser avaliados pela sociedade civil. O autor ainda salienta outro desafio: a política de remuneração dos profissionais que atuam no Terceiro Setor. Segundo ele:

É fundamental definir claramente o perfil dos profissionais do Terceiro Setor e promover uma proposição de políticas de remuneração mais adequadas, com equiparação, conforme o mercado. Propiciando a saída da informalidade nas relações trabalhistas e estabelecendo clareza na definição das ações de cada profissional, com desenvolvimento de metas, de plano de carreira e promoção da formação continuada, importantes para manter bons profissionais com características

diferenciadas, tendo em vista o alto grau de envolvimento pessoal (PEREIRA, 2013, p. 31).

Pereira (2013) afirma ainda sobre a importância de serem realizados continuamente estudos empíricos em instituições de ensino que auxiliem no desenvolvimento e avaliação dos instrumentos internos e externos de gestão que são aplicados nas organizações do Terceiro Setor.

2.2.2 ONGs e organizações parceiras

O conceito de parceria é apresentado por Noleto (2000) como a reunião de indivíduos que possuem interesses em comum para determinada finalidade; o autor também destaca o conceito de aliança estratégica que consiste no envolvimento cooperativo entre duas ou mais entidades com o propósito de além de manterem suas estratégias individuais, alcançarem seus objetivos e cumprirem com sua missão.

Noleto (2000) ainda apresenta três principais situações que contribuiriam para o surgimento das parcerias bem como das alianças estratégicas: (1) A procura de capacidades à medida que os limites entre as organizações se tornam indefinidos; (2) Os recursos escassos e a intensificação da competição por espaço e a crescente necessidade de intervenção na problemática social; e (3) As limitações tanto contextuais quanto de recursos de uma organização para realizar seus objetivos. Monte (2004) afirma que há algumas décadas, era impensada a aliança entre esses dois setores tão distintos (Segundo e Terceiro Setor), pois o sentimento de desconfiança prevalecia na percepção de um em relação ao outro; ao longo dos anos essa percepção mudou e viu-se, então, a possibilidade de haver benefícios para ambas as partes, embora os objetivos permaneçam distintos, em sua essência.

Devido ao avanço da administração moderna, a necessidade de otimizar recursos (produzindo mais com menos e em menos tempo) leva as organizações não governamentais a agregarem esforços com outras organizações. Lake Sagaris, presidente da associação comunitária *Ciudad Viva*, no Chile, afirma em reportagem, segundo Gonzalez (2013), que “Conflitos existem, e são muitos, numa parceria entre ONGs e empresas. Mas a urgência das questões sociais é tão grande que [...] tornou-se quase obrigatório fazer alianças”.

Através das parcerias e alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, ampliar o conhecimento, captar mais recursos etc. No entanto, em meio a tantos benefícios é de suma importância que haja uma prévia e cautelosa avaliação de parceiros; questões como atuação, tempo de existência, credibilidade, missão,

valores, intencionalidade ética, saúde financeira dentre outros aspectos precisam e devem ser considerados (NOLETO, 2000).

Deve-se levar em conta três estágios numa relação de parceria: (1) O estágio Filantrópico, que consiste na relação donatário-doador, na qual a organização realiza doações à ONG sem que haja cobrança de um retorno de resultados; (2) O estágio transacional, no qual a organização objetiva beneficiar sua imagem através da parceria com a ONG; e (3) O estágio integrativo, onde há uma maior integração entre a missão, as atividades e as pessoas envolvidas tanto da ONG quanto da organização parceira. Além disso, é necessário considerar nesta relação de parceria a possibilidade das organizações parceiras exercerem certo grau de poder sobre uma ONG, não no sentido de total domínio, mas de influência sobre o comportamento da mesma (MONTE, 2004).

Para Bobbio, Matteuci e Pasquino (1986) *apud* Monte (2004), o poder é a capacidade que um indivíduo tem de agir determinando o comportamento de outro indivíduo, havendo duas categorias distintas de poder: (I) a categoria simétrica em que pode haver ganho para todas as partes envolvidas, onde a essência do poder, segundo Lukes (1980, p. 830) *apud* Monte (2004, p. 47), “não se fundamenta na relação de mando e obediência, mas na capacidade humana de agir em concerto”; e a (II) categoria assimétrica que envolve conflito e resistência. Dentro da categoria assimétrica, Carvalho (1998) aponta três modos de conceber o poder, e dentre eles encontra-se a relação de dependência, que segundo Monte (2004, p. 48) “as relações já existentes entre o detentor do poder e seu dominado promovem uma conformidade do último com a vontade do primeiro, não em virtude de ameaças ou punições”. A autora ainda levanta a possibilidade desta relação de dependência entre as ONGs e seus parceiros, levá-las a aceitar a “imposição, exigência e vontade” destes.

2.2.3 O trabalho voluntário e as ONGS

Segundo a definição da Organização das Nações Unidas (ONU) o voluntário “é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campos”. Fischer e Silva (2004) apontam alguns elementos partícipes no conceito de voluntariado tais como: a qualificação, no qual o conceito de voluntariado está relacionado a um trabalho de qualidade, considerando-se o talento e as habilidades do voluntário; a satisfação e a doação causadas pelo prazer de empenhar certo

esforço em prol de um bem comum, ainda que não haja remuneração; e a realização, como resultado dos esforços empenhados e o êxito atingido nas atividades realizadas.

No Brasil o trabalho voluntário é legislado pelo art. 1º da Lei 9.608/98 considerando que o mesmo é:

[...] a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade (BRASIL, Lei nº 9.608,1998, art. 1).

O Faça Parte-Instituto Brasil Voluntário (2014) - instituto fundado em 2002 com a missão de promover o voluntariado educativo no país - afirma que a ação voluntária no Brasil passa por quatro etapas: a benemerência, o Estado do Bem-Estar, o voluntariado combativo e a integração do Estado com a sociedade civil. Formalmente, o voluntariado originou-se no século XIX com foco na benemerência onde algumas famílias de melhor condição social se dispunham a ajudar os mais necessitados, sendo o voluntariado de benemerência uma etapa incipiente, além de se basear em rígidos valores morais.

A segunda etapa destacada pelo Faça Parte (2014), Estado do Bem Estar Social, se dá a partir do século XX quando as instituições filantrópicas e assistencialistas passaram a sofrer intervenção do poder público. O Estado do Bem-Estar Social do pós-guerra tinha por foco assistir à população carente, este atendimento virou política pública e a partir daí o Estado responsabilizou-se pelas condições de vida do povo. A partir da década de 60, com a queda do Estado do Bem-Estar Social, não possuindo um direcionamento claro e sofrendo influência de uma corrente contestatória e libertária (presente na maioria dos movimentos sociais de origem popular da época), as organizações sociais começaram a dar à atuação voluntária um caráter social: o voluntariado combativo surge como um movimento natural no intuito de promover uma mudança de ordem social.

Nos anos 80 o Estado já não dá mais o suporte necessário à assistência social, reduzindo aos poucos o financiamento destinado a mesma, e transferindo-o para o meio organizacional privado ou então retornando ao poder dos que eram anteriormente beneficiados. A partir daí, o voluntariado empenha seus esforços a fim de preencher as lacunas que o Estado começa a deixar; o exclusivismo do Estado abre espaço para co-responsabilidade da sociedade civil e dentro desse contexto incluem-se as organizações sociais, fundações e empresas. Os problemas sociais eram vistos sob a óptica não somente de responsabilidade do Estado, mas considerando agora a importante intervenção do trabalho voluntário para a solução e/ou redução de tais problemas (FAÇA PARTE, 2014).

A década de 90 traz ao trabalho voluntário maior maturidade conceitual, no sentido de que a partir desta época, o voluntário ganha a percepção de um cidadão com valores (como participação e solidariedade) que motiva-o a investir parte de seu tempo, seu trabalho e suas habilidades em prol de causas de interesse social, sem que haja uma remuneração para isso. Logo no início da década, foi criado em 1993 o movimento Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e pela Vida, que proporcionou à sociedade uma conscientização de dispor-se a ter as primeiras iniciativas de intervenção aos problemas sociais (no caso o problema da fome como um dos objetivos do movimento). A criação do Programa Voluntários, do Conselho da Comunidade Solidária, em dezembro de 1996 foi outro marco no voluntariado brasileiro, promovendo o incentivo à formação de uma rede nacional de Centros de Voluntariado. Atualmente a rede conta com mais de 50 centros, localizados nas principais cidades do país, sendo organizações autônomas e independentes tanto no aspecto financeiro quanto no administrativo, buscando atender às necessidades da região na qual estão inseridas (FAÇA PARTE, 2014).

Com a evolução conceitual acerca do trabalho voluntário, as organizações passaram a compreender que o fato do trabalho ser voluntário não as isenta da responsabilidade de ser apresentados resultados satisfatórios à organização; e por isso, capacitações e treinamentos passam a ser oferecidos. O ato de administrar organizações do Terceiro Setor bem como seus objetivos torna-se, então, uma tarefa desafiadora que requer de seus gestores uma habilidosa e dinâmica gerência que considere as peculiaridades do setor e seus desafios (SEVIGNANI, 2007).

2.2.4 Modelos de Gestão

Diante da vigente globalização, o ato de condicionar o bom ou mau desempenho das organizações pertencentes ao Terceiro Setor à forma pela qual as mesmas são geridas, é justificado por Voltolini (2009) pelo fato do processo de formação do Terceiro Setor se dá em meio à área administrativa bem como adotar a visão das escolas de administração, tendo assim como “tema central e estruturante a gestão social”. Para isso, torna-se viável a explanação das principais teorias administrativas que se tornaram alicerces para o atual sistema de gestão adotado pelas mais diversas organizações e que também tem exercido influência sobre as organizações do Terceiro Setor, segundo o referido autor.

2.2.4.1 Modelos Convencionais de Administração

Tendo em vista que os estudos sobre a Administração como ciência são assistidos pela observação e acumulação de experiências, seus estudos iniciais emergiram da necessidade de racionalização do trabalho, logo após a Revolução Industrial no século XVIII. E foi por meio dos estudos e observações, além da iminente necessidade do contexto da época, que a Abordagem Clássica da Administração ganhou forma (FRASSON, 2001; CHIAVENATO, 2001; BONOME, 2009).

Tendo por pioneiro Frederick Taylor, a Escola da Administração Científica (um dos fundamentos da Abordagem Clássica da Administração) tem por ênfase as tarefas. A utilização do termo Administração Científica justifica-se pela tentativa de aplicação dos métodos científicos – observação e mensuração – na resolução dos problemas administrativos, no intuito de promover maior eficiência industrial, isto é, perceber e mensurar como certas ações podem elevar o grau de eficiência nas atividades a serem desenvolvidas em uma empresa. Deste modo, trata-se de uma abordagem de baixo para cima (referente à hierarquia) e da parte para o todo (dos operários para toda a organização), buscando-se trabalhar especificamente com o método de trabalho, os movimentos a serem realizados a fim de executar determinada tarefa, além do tempo padrão necessário à execução das referidas tarefas (CHIAVENATO, 2001; BONOME, 2009). Em contrapartida, contudo inclusa na mesma abordagem, encontra-se a Teoria Clássica, tendo por pioneiro Henri Fayol, que estava focada na estrutura e no funcionamento da organização; oposta à Administração Científica, a abordagem da Teoria Clássica é de cima para baixo (da direção para o operacional) e do todo para as partes (da organização para os departamentos), destacando-se por sua característica enfática na estrutura organizacional; foi por Fayol que os elementos componentes da Administração foram definidos: planejamento, organização, direção, coordenação e controle (CHIAVENATO, 2001).

Segundo Frasson (2001, p. 45), “o sistema adotado por Taylor, que reduzia o homem a uma peça na engrenagem da produção, sucumbiu diante de sua condenação nos Estados Unidos” e com isso a Teoria Administrativa passa por uma mudança conceitual, voltando-se agora para a Abordagem Humanística, priorizando, assim, as pessoas e os grupos sociais. Dentro dessa abordagem está a Teoria das Relações Humanas, tendo por precursor Elton Mayo, que origina-se, segundo Chiavenato (2001), tanto pela necessidade de humanização e democratização dos conceitos administrativos quanto pelo desenvolvimento das ciências

humanas que auxiliaram a explicitar as inadequações da Teoria Clássica. Há também forte contribuição, para o desenvolvimento dessa nova Escola, da filosofia pragmática de Dewey e da Psicologia Dinâmica de Lewin; e não deixando de citar a grande importância das conclusões extraídas da experiência de Hawthorne.

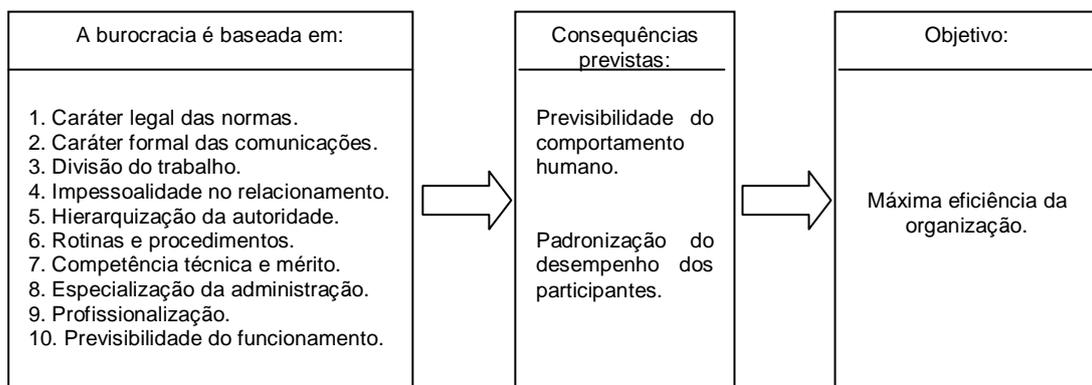
A partir da década de 50, a Teoria Administrativa entra em um período de reconstrução conceitual ocasionada pelas diversas mudanças no contexto da época, com um intenso desenvolvimento industrial e econômico. A necessidade dessa reconstrução se deu mediante a análise dos reais fundamentos da Teoria Administrativa, que apesar de receber importante contribuição das Relações Humanas, suas raízes permaneciam nos conceitos bases da teoria clássica; a influência de uma teoria não extinguiu as bases da outra, e diante das transformações contextuais houve, então, a necessidade de contextualizar a Teoria Administrativa às necessidades administrativas e organizacionais vigentes da época (CHIAVENATO, 2001, p. 148). Surge assim, a Abordagem Neoclássica que fundamenta-se em quatro alicerces, segundo Koontz e O'Donnell (1976): (1) as funções administrativas consistem nas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar; (2) é necessário que a Administração apoie-se em princípios verdadeiros e universais, entendendo que sua teoria não carece de um conhecimento absoluto de todas as áreas a fim de solidificar cientificamente seus princípios. A Teoria Neoclássica se assinala por conferir importância à prática administrativa e aos princípios gerais da administração, reafirmando os postulados clássicos, focando nos objetivos e nos resultados e possuindo maior tolerância quanto à absorção de conteúdos pertencentes a teorias administrativas recentes, não se limitando apenas à teoria clássica (CHIAVENATO, 2001).

Foi a partir de 1940, que desenvolveu-se a Teoria da Burocracia, devido às críticas tanto ao mecanicismo da Teoria Clássica como também à Teoria das Relações Humanas. Ambas as Teorias demonstravam uma visão restrita e incompleta das organizações, havendo a necessidade de uma teoria com abordagem mais ampla e concreta, um modelo de organização racional que considera os diversos aspectos organizacionais, inclusive os inerentes ao comportamento dos membros da organização.

A denominação *burocracia* originada por Max Weber, significa a construção de um sistema que objetiva organizar a cooperação de muitos indivíduos onde cada um desenvolve uma função específica, e tendo por base princípios como: funções e competências baseadas em leis ou regulamentos, essas mesmas regras delimitam os direitos e deveres dos membros da organização; o recrutamento também é realizado através de regras previamente estabelecidas a fim de garantir igualdade formal no ato da contratação; também deve haver

remunerações equiparadas para os cargos e funções semelhantes, e no que se refere à promoção de carreira é necessário também que haja regulação por meio de normas e tenha por base critérios objetivos, não abrindo espaço para o nepotismo (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Como mostra a figura 2.2, Weber apresenta dez principais características que baseiam a burocracia e que possibilitam uma consequente previsibilidade do comportamento humano e a padronização do desempenho dos participantes, viabilizando à organização atingir sua máxima eficiência.

Figura 2.2 – Características da burocracia segundo Weber.



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2001:266.

Durante toda a trajetória teórica que a Administração tem percorrido Hirschman (1979) *apud* Frasson (2001) atribui por influência a essas teorias um conjunto de crenças e valores econômicos nos quais o interesse comum e a virtude são secundarizados, priorizando-se o interesse próprio, e toda a lógica de mercado tem se pautado em tais valores. Porém, Serva (1993) *apud* Frasson (2001) aborda a necessidade de se emergir teorias administrativas que diferem das teorias convencionais anteriormente abordadas; a fim de que haja permissividade de inserção de novos valores que contribuem para que organizações do Terceiro Setor identifiquem-se melhor no âmbito administrativo. A seguir são abordadas duas teorias administrativas que possibilitam às organizações do Terceiro Setor tratar sua gestão em conformidade com seus valores.

2.2.4.2 Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais

Formulada pelo sociólogo e cientista político Alberto Guerreiro Ramos (1989), a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais (TDSS) propõe reconceituar os sistemas sociais, tendo em vista que estes estão pautados sobre o paradigma de mercado; tal paradigma sugere

e influencia toda a ordem da vida social a orientar-se pela visão unidimensional do mercado e das organizações econômicas. A TDSS vem em contrapartida a esta visão partindo do pressuposto de que o ser humano é um ser multidimensional, isto é, além de ser dotado da razão (o que lhe confere a dimensão política), é também dotado das dimensões social (capacidade que possibilita ao ser humano conviver com outras pessoas no meio em que vive) e física (aptidão do ser humano em transformar a realidade de seu contexto a fim de satisfazer suas necessidades básicas de sobrevivência) (SALM, 1993; MENEGASSO, 1998 *apud* FRASSON, 2001).

Neste modelo social multidimensional, a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais – TDSS - aponta dois marcos centrais. O primeiro afirma que o mercado embora seja necessário possui limitações e é regulado; e para isso, a TDSS sugere o paradigma paraeconômico, no qual existe espaço para outras organizações e não somente para empresas, isto justificado pela realidade do homem ir além de critérios econômicos e utilizar-se não apenas da razão instrumental, mas também ser uma pessoa que utiliza a razão substantiva; e tanto a razão instrumental quanto a razão substantiva são consideradas, por Ramos (1989), como duas dimensões. A razão substantiva habilita o ser humano a fazer escolhas e desenvolver seus valores, crenças e virtudes; enquanto que a razão instrumental procura alcançar seus objetivos de modo “calculista”, não dependendo das ações que sejam necessárias. E para Ramos (1989), quando a sociedade está centrada no mercado, a prioridade torna-se a dimensão da racionalidade instrumental em detrimento da substantiva; a TDSS objetiva, assim, oportunizar ao homem a utilização equilibrada das duas racionalidades, e não apenas de uma. O segundo marco central refere-se à carência de um sistema de governo atuante que formule e implemente políticas distributivas a fim de viabilizar a coexistência de organizações variadas sem que um grupo de organizações se sobreponha a outro. E por isso, a referida Teoria vem com a proposta de sobrepujar a internalização do mercado como sendo fonte única de orientação da vida social (RAMOS, 1989; SCHROEDER; SCHROEDER, 2004).

No paradigma paraeconômico, Ramos (1989) *apud* Frasson (2001) baseia-se em categorias delimitadoras que representam os diferentes enclaves da vida humana associada, sendo elas a: anomia, economia, fenonomia e isonomia. E dentro dessa classificação, Frasson (2001) entende que a isonomia, em suas cinco características, consiste no sistema social correspondente às organizações do terceiro setor. A primeira característica de uma organização isonômica é que esta objetiva desenvolver ações de interesse público, voltadas para as necessidades da sociedade civil, havendo o mínimo de normas e sendo estas

orientadas, em consenso nas diversas esferas da organização, pelos valores compartilhados pelos membros. A segunda característica da isonomia em uma organização refere-se ao sentimento de autogratisação das atividades que são desenvolvidas pelos membros da organização, mesmo que não haja retorno financeiro (FRASSON, 2001).

A terceira característica constitui em transformar o trabalho em uma ocupação para os membros que não possuem um emprego, e deste modo, as organizações do Terceiro Setor permitem a estes membros uma oportunidade de realização pessoal. Quanto à quarta característica, afirma que uma organização isonômica atribui a autoridade por deliberação por parte de todos os membros, não havendo diferenciação entre subordinados e liderança. E por fim, a quinta característica que ressalta a isonomia nas organizações está relacionada com a prioridade estabelecida entre os membros de manter as relações interpessoais, e este tipo de relacionamento torna o espaço organizacional em facilitadores do bom convívio, escolhidos pelos próprios membros diante da satisfação obtida por meio de tais relações (RAMOS, 1989; FRASSON, 2001).

2.2.4.3 Organizações que Aprendem

Senge (1998) *apud* Frasson (2001) afirma que, assim como há constante necessidade das organizações do Segundo Setor estarem em contínuo processo de aprendizado, as organizações do Terceiro Setor também possuem a mesma necessidade de aprendizado e tem manifestado tal preocupação. Organizações que aprendem, para Senge (1990) *apud* Bastos, Gondim e Loiola (2004), traduz-se por instituições onde seus membros se voltam para a aprendizagem coletiva, pois tais organizações propiciam um ambiente no qual há liberdade de utilizar instrumentos inovadores a fim de alcançar os resultados desejados; no ambiente de uma organização em aprendizagem, as novas formas de pensar são estimuladas e a consciência da importância da colaboração em grupo é transmitida a cada indivíduo envolvido.

Senge (1990) *apud* Bastos, Gondim e Loiola (2004) propôs cinco disciplinas que sustentam a aprendizagem organizacional. A primeira disciplina é o domínio pessoal, significando que o indivíduo é hábil para direcionar suas próprias escolhas; e Frasson (2001) a relaciona ao Terceiro Setor afirmando que os voluntários de organizações do referido setor possuem “alto nível” de domínio pessoal, pois possuem a capacidade de escolher se integrar com uma organização pelo desejo de se ocupar, e não pelo retorno (financeiro) que poderia

ter. A segunda disciplina é chamada de visão compartilhada, definida como a competência de agrupar os indivíduos em torno de um único propósito comum que possibilita à organização alcançar seus objetivos; Serva (1993, p. 37) afirma que nas organizações do Terceiro Setor esse aspecto se destaca porque tais organizações “parecem brotar pela força espontânea de milhares de indivíduos, espalhados por todo mundo, que se têm reunido em torno de ideais e princípios determinantes de ações conjuntas [...]”.

Os modelos mentais constituem-se como a terceira disciplina estabelecida por Senge (1990) e que se refere ao modo como as pessoas percebem o mundo onde estão envolvidas. E trazendo para a realidade do Terceiro Setor, Frasson (2001) considera que os indivíduos participantes das organizações do Terceiro Setor não condicionam sua mente para a lógica de mercado e toda a percepção de mundo que é trazida com ela, pelo contrário, suas mentes estão desarraigadas destas percepções pré-estabelecidas e encontram-se “abertas” para entenderem o mundo que as cerca. O aprendizado em equipe, sendo a quarta disciplina, define-se como o próprio nome diz, na capacidade de se produzir, por parte dos membros em equipe, os resultados almejados. A identificação desta disciplina com as organizações do Terceiro Setor se dá pelo fato dos participantes das organizações unirem-se em prol dos resultados que realmente almejam, já que não há uma expectativa de se alcançar resultados para obtenção de ascensão profissional. Por fim, a quinta disciplina é intitulada como pensamento (ou raciocínio) sistêmico, na qual se dá a oportunidade de auto-realização naquilo que se faz na organização; a referida disciplina é fortemente vinculada às organizações do Terceiro Setor que propiciam estes espaços onde o indivíduo possui liberdade (FRASSON, 2001; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Kofman e Senge (1993, p. 15-16) *apud* Bastos, Gondim e Loiola (2004, p. 226) salientam sobre a importância de se entender o que de fato é uma organização em aprendizagem:

Quando nós falamos de uma “organização que aprende” não estamos descrevendo um fenômeno externo ou rotulando uma realidade independente. Estamos articulando uma visão que nos envolve [observador e observado] em um único sistema. A visão que nós assumimos é no sentido de criar um tipo de organização na qual gostaríamos verdadeiramente de trabalhar e dentro da qual possamos ter sucesso em um mundo de crescente interdependência e mudança (KOFMAN; SENGE, 1993, p. 15-16 *apud* BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004, p. 226).

Contudo, uma organização com foco na aprendizagem não pode limitar-se a considerar as cinco disciplinas. Para Guimarães *et al.* (2001), é necessário ainda integrar ideias direcionadoras, inovações em infra-estrutura, métodos, ferramentas etc.; além disso,

uma organização que aprende deve estar apta para adquirir mais conhecimentos e realizando as mudanças necessárias a partir das comparações realizadas de suas experiências com as de outras organizações (SCHAW, 1994).

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata do método a ser empregado a fim de alcançar os objetivos propostos, apresentando desta forma, a sequência de procedimentos e critérios utilizados para a análise nesta pesquisa. Sendo assim, serão abordadas questões referentes à própria natureza do estudo e aos seus aspectos gerais.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Lakatos e Marconi (1996, p. 15): “Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”; e para o presente estudo a abordagem qualitativa foi escolhida como método de pesquisa, que para Godoy (1995) apresenta características como: tem o ambiente natural como fonte direta de dados; o pesquisador é instrumento fundamental; possui caráter descritivo; o pesquisador preocupa-se com a percepção que as pessoas possuem sobre o que as cerca e sobre suas vida; e, possui enfoque indutivo. Bartunek e Seo (2002) *apud* Terence e Escrivão Filho (2006) assinalam a utilidade e necessidade do método qualitativo a fim de identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, o que proporciona o desenvolvimento de novas compreensões no que diz respeito à variedade e profundidade dos fenômenos sociais.

Godoy (1995) ainda aponta as três possibilidades que a pesquisa qualitativa possibilita, sendo elas: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Para esta pesquisa, será realizado um estudo de caso no Centro de Integração Empresa Escola em Caruaru; e, segundo o autor, o estudo de caso objetiva examinar detalhadamente determinado ambiente, sujeito ou situação em particular.

Para Lakatos (2010), o estudo que se caracteriza como exploratório-descritivo busca descrever completamente o fenômeno pesquisado e pode ser utilizado tanto na abordagem qualitativa quanto na quantitativa. Deste modo, a natureza do estudo é do tipo exploratório-descritivo, visto que busca identificar o modelo de gestão de uma associação filantrópica sem

fins lucrativos, bem como identificar e descrever os fatores que influenciam na gestão da organização em estudo. Sampieri, Collado e Lucio (2013) apontam que qualquer pesquisa pode conter, juntamente, elementos exploratórios, descritivos, correlacionais e explicativos; podendo iniciar com caráter exploratório, transformar-se em descritiva e finalizar como explicativa. Também para a realização do estudo foi realizada uma revisão de literatura através da utilização da pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em material já elaborado e constituído, principalmente, de livros e artigos científicos (GIL, 2009).

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista do tipo semi-estruturada com a gestora do CIEE-PE. Segundo Santos e Candeloro (2006, p. 75) a estrutura da referida entrevista consiste em uma “confluência de perguntas previamente elaboradas com outras pautadas a partir das respostas e elucubrações dos entrevistados”. As entrevistas semi-estruturadas são formadas tanto por perguntas abertas quanto por perguntas fechadas, e embora as questões sejam pré-definidas, o pesquisador possui liberdade para dirigir a discussão para os assuntos que o interessam através de perguntas que são acrescentadas a fim de esclarecer ou complementar determinados pontos da entrevista. A vantagem da utilização desse tipo de entrevista é oportunizar ao pesquisador alcançar seus objetivos por meio de intervenções quando são necessárias durante o momento de entrevista, que se dá em um contexto semelhante ao de uma conversa informal.

Outras vantagens são apresentadas por Boni e Quaresma (2005) sobre a aplicação da entrevista semi-estruturada, como: produzir uma melhor amostra da população de interesse; possuir um índice de respostas mais abrangente; há possibilidade de entrevistar pessoas que não sabem ler ou possuem dificuldade para se expressar por escrito; pode-se também corrigir alguma informação errada do informante; há uma tolerância quanto à duração da entrevista, o que possibilita um aprofundamento maior para os assuntos tratados. O autor ainda afirma que este tipo de entrevista auxilia quanto à investigação dos “aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A partir do momento que um discurso é pronunciado torna-se importante sua análise; e para tanto, no presente estudo para a análise dos dados coletados foi escolhido o método da Análise de Discurso (AD) que, segundo Vergara (2005), tem por finalidade explorar o sentido da mensagem que é transmitida, e desse modo identifica-se não somente o que está explícito, mas também implícito na mensagem; salientando a autora que é importante considerar a subjetividade do pesquisador. De acordo com Mussalim (2003), há mais de um tipo de Análise do Discurso, sendo eles:

Ao falarmos da especificidade da AD que não há apenas uma Análise do Discurso (...), em decorrência dessa fronteira instável sobre a qual ele privilegia o contato, surgem diferentes “Análises do Discurso”. Classicamente considera-se que, se um delas mantém uma relação privilegiada com a História, com os textos de arquivo, que emanam as instâncias institucionais, enquanto uma outra privilegia a relação com a Sociologia, interessando-se por exemplo, têm-se duas “Análises do Discurso” diferentes: a Análise do Discurso de origem francesa, que privilegia o contato com a História, e a Análise do Discurso anglo-saxã, área bastante produtiva no Brasil, que privilegia o contato com a Sociologia (MUSSALIM, 2003, p. 113).

Segundo Caregnato e Mutti (2006), a AD mais utilizada é a de concepção francesa que teve importante contribuição do filósofo Michel Pêcheux. Considera-se a Análise do Discurso mais que uma metodologia, sendo uma disciplina de interpretação que tem por base a linguística, o materialismo histórico e a psicanálise; de modo que enquanto o sujeito discursiva externa a ideologia na qual fundamenta-se. Ainda sobre a diferença entre os dois tipos de AD, Mussalim (2003) afirma:

O que diferencia a Análise do Discurso de Origem francesa da Análise do Discurso anglo-saxã, ou comumente chamada de americana, é que esta última considera a intenção dos sujeitos numa interação verbal como um dos pilares que a sustenta, enquanto a Análise do Discurso francesa não considera como determinante essa intenção do sujeito; considera que esses sujeitos são condicionados por uma determinada ideologia que predetermina o que poderão ou não dizer em determinadas conjunturas histórico-sociais. (MUSSALIM, 2003, p. 113)

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O propósito deste capítulo é descrever e analisar os dados coletados por esta pesquisa com o intuito de avaliar como o processo de gestão em uma associação filantrópica, sem fins lucrativos, articula-se com as organizações parceiras a fim de cumprir com sua missão. Na primeira seção é apresentada a caracterização da organização em estudo, tendo por subtópico

o histórico da Instituição. Na segunda seção é apresentado o CIEE-PE – Centro de Integração Empresa Escola no estado de Pernambuco, bem como toda a sua estrutura, incluindo nos subtópicos os programas que o mesmo desenvolve no estado e seu processo de gestão e parcerias.

4.1 Caracterização da Organização

A organização escolhida para o referido estudo é o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) em Pernambuco. O CIEE é uma instituição filantrópica de direito privado, sem fins lucrativos, de assistência social (é certificada pelo Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS), mantida pelo empresariado nacional e reconhecida de utilidade pública que proporciona aos jovens estudantes brasileiros, uma formação integral, promovendo a integração ao mercado de trabalho por meio de treinamentos, programas de estágio e aprendizado (CIEE, 2014).

4.1.1 Histórico da organização

O CIEE surgiu no estado de São Paulo, em 20 de fevereiro de 1964. Em 50 anos de fundação, os empresários e educadores têm trabalhado no investimento da instituição a fim de fortalecê-la, contribuindo para uma maior integração entre as instituições de ensino e as empresas. O sistema do CIEE Nacional (com sede em Brasília-DF) possui, como mostra a figura 4.1, um quantitativo de oito CIEE's estaduais autônomos (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Pernambuco e São Paulo), isto é, cada CIEE estadual possui autonomia administrativa, jurídica e financeira; contudo, tanto a filosofia quanto as políticas e diretrizes institucionais são estabelecidas pelo CIEE Nacional.

Figura 4.1 – Unidades CIEE – Brasil.



Fonte: Adaptado do site do CIEE Nacional (2014).

Durante os anos de sua trajetória, o Centro de Integração Empresa-Escola já oportunizou o estágio para mais de seis milhões de estudantes; e, atualmente, administra mais de 200 mil estudantes no país e mantém mais de 400 unidades em todo o território nacional. Os serviços oferecidos pela Instituição não se limitam à busca de vagas de estágio para estudantes, mas atua também na promoção de vários programas, como por exemplo: o Programa de Desenvolvimento Estudantil, que orientou aproximadamente 530 mil jovens estudantes ou recém-formados, preparando-os para o ingresso no mercado de trabalho; o programa inclui serviços como cursos gratuitos de idiomas, de informática e "oficinas de capacitação" que auxiliam o estudante no preparo para o mercado de trabalho. Além disso, há a realização, mensal, de palestras e debates que fazem parte do "Ciclo de Conferências do CIEE sobre RH" e do "Fórum CIEE de Debates sobre a Realidade Brasileira", franqueados às comunidades empresarial e acadêmica.

A área social também é contemplada pelo CIEE nos vários estados onde atua. A exemplo disso há o Programa Adolescência & Cidadania no estado do Espírito Santo, o Programa CIEE Alfabetização Gratuita para Adultos no estado de São Paulo, o apoio ao programa federal "Comunidade Solidária" para a implantação do programa "Alfabetização Solidária" em Alagoas, dentre outros.

4.2 CIEE em Pernambuco

A sede do CIEE no estado de Pernambuco está localizada na cidade de Recife e nasceu no meio estudantil, na Faculdade de Direito. Hoje, sua atuação ganhou abrangência e estende-se também às cidades de Caruaru, Garanhuns, Petrolina, Jaboatão dos Guararapes, Vitória de Santo Antão, Cabo de Santo Agostinho, Serra Talhada e a mais nova unidade em Paulista, inaugurada em novembro de 2014 (figura 4.2).

Figura 4.2 – CIEE no estado de Pernambuco.



Fonte: Adaptado do site do CIEE-PE (2014).

O CIEE-PE tem por missão promover a integração de estudantes ao mercado de trabalho, por meio do estágio, da aprendizagem e da qualificação de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento do Brasil, na área da educação, da ciência e da cultura. De acordo com a gestora do CIEE-PE, no ano de 2013 mais de 2.000 estudantes foram beneficiados na aprendizagem, e no estágio mais de 18.000 estudantes. De acordo com a tabela 4.1 abaixo, do número total de estudantes, 60% correspondem ao gênero feminino e os outros 40% ao gênero masculino; sendo que ainda na adolescência os estudantes já procuram uma oportunidade para obter experiência profissional, são 90% dos estudantes entre 16 e 22 anos que são alcançados pelos programas desenvolvidos pelo CIEE-PE, e 80% deles ainda estão cursando o ensino fundamental. Além disso, mais da metade dos estudantes, tanto na aprendizagem quanto no estágio, possuem uma renda de 1 a 3 salários mínimos.

Tabela 4.1 – Público beneficiado pelo CIEE-PE em 2013.

Público beneficiado pelo CIEE-PE / 2013			
Gênero	Faixa Etária	Renda	Escolaridade

60% público feminino	Na aprendizagem: 90% entre 16 e 22 anos. 10% menores que 16 anos.	Na aprendizagem: 84% de 1 a 3 salários mínimos. 16% renda inferior a 1 salário ou não possui renda.	Na aprendizagem: 80% estão cursando ensino fundamental ou médio. 20% estão ingressando no nível superior.
40% público masculino	No estágio: 62% entre 17 e 22 anos. 38% com mais de 22 anos.	No estágio: 65% de 1 a 3 salários mínimos. 35% renda inferior a 1 salário ou não possui renda.	No estágio: 67% estão cursando o ensino superior. 33% estão cursando ensino médio.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A Instituição em estudo apresenta alguns diferenciais como: ser membro efetivo do Conselho Municipal de Assistência Social; ser detentora do título de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal; promover cursos gratuitos, desde o ano de 2002, para estudantes de baixa renda através do apoio de 30 professores voluntários qualificados, tendo alcançado durante esse período mais de 55.000 jovens. Na tabela a seguir (4.2) encontra-se o quantitativo de colaboradores e voluntários atuantes na sede e unidades do CIEE-PE, sendo um total de 150 colaboradores distribuídos nas unidades por todo o estado de Pernambuco, e 30 voluntários:

Tabela 4.2 – Quantitativo dos colaboradores e voluntários do CIEE-PE.

COLABORADORES E VOLUNTÁRIOS DO CIEE-PE		
Unidades	Colaboradores	Voluntários
Recife / Jaboatão dos Guararapes / Cabo de Santo Agostinho / Paulista	130	Os 30 voluntários estão distribuídos tanto na sede quanto nas unidades de Vitória, Garanhuns e Petrolina.
Caruaru	9	
Garanhuns	2	
Serra talhada	1	
Vitória de Santo Antão	3	
Petrolina	5	
Total	150	30

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Além disso, o CIEE-PE é membro titular do Conselho Estadual de Assistência Social (CEAS); é membro efetivo do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (Comdica) de Recife; também possui unidades implantadas no litoral, mata, agreste e sertão do Estado. Além desses programas, o CIEE-PE institucionalizou a partir de 2001 o “Prêmio Melhor Programa de Estágio” que é concedido às organizações que se destacaram pelo compromisso e responsabilidade social na formação dos jovens estagiários.

4.2.1 Programas

Dentro do estado de Pernambuco, o CIEE atua com três principais programas: Programa Aprendiz Legal, Programa de Qualificação Gratuita e o Programa de Estágio.

4.2.1.1 Programa Aprendiz Legal

O Programa Aprendiz Legal do CIEE-PE foi lançado no dia 9 de dezembro de 2003, no Salão do Pleno do Tribunal Regional Federal da 5ª Região. A presidente do Tribunal e desembargadora, Margarida Cantarelli, presidiu a sessão solene e fez a abertura do evento. Os Promotores de Justiça e Defesa da Cidadania, Dra. Rosa Maria Salvi da Carvalheira e o Dr. Hélio José de Carvalho Xavier proferiram a palestra “A Garantia Constitucional da Profissionalização do Adolescente e a Importância de sua Integração ao Mercado de Trabalho” para os convidados e também para os aprendizes do Banco do Brasil.

Conforme determina a legislação específica, para executar o programa de aprendizagem é necessário que a entidade capacitadora obtenha a aprovação do Conselho Municipal dos Direitos e Deveres da Criança e do Adolescente do município no qual a aprendizagem está sendo executada. O CIEE-PE já obteve a aprovação favorável para a execução de seus programas. Nos anos de 2005 e 2006 o CIEE de Pernambuco foi selecionado pela Secretaria de Desenvolvimento Social e Cidadania do Governo do Estado para executar o Programa Emprego Jovem, na modalidade Jovem Aprendiz, conforme a Lei de Aprendizagem Nº 10.097/2000. Para efetuar a contratação desses jovens capacitados no Programa o CIEE conveniou-se com vários órgãos e entidades públicas, que custearam todas as despesas com os encargos locais e trabalhistas da contratação, dentre eles: o Porto de Suape, Porto do Recife, Porto Digital, Laboratório Farmacêutico de Pernambuco – Lafepe, dentre outros.

4.2.1.2 Programa Qualificação Gratuita

O Programa de Qualificação Gratuita é destinado à capacitação e a cidadania de jovens de baixa renda, tendo qualificado desde 2002, mais de 60 mil estudantes, oriundos, sobretudo, de escolas públicas, com ajuda de 30 professores voluntários. A cada mês, cerca

de 400 jovens são formados pelos cursos gratuitos. Para promover esses cursos, o CIEE implantou o Centro de Desenvolvimento de Competências – CENDECOM, localizado no bairro Boa Vista em Recife. O CENDECOM é mantido pelo CIEE, através de recursos provenientes do Programa de Estágio, repassados pelas empresas privadas e órgãos públicos para ressarcimento dos gastos com a operacionalização do estágio. No intuito de preparar os jovens vindos de escolas públicas para aprovação em concursos públicos, o CIEE, implantou também quatro cursos preparatórios e está negociando com seus professores voluntários a inclusão de outros. O quadro 4.1, apresenta os principais cursos gratuitos oferecidos pela Instituição também objetivando o aperfeiçoamento dos estudantes para inserção no mercado de trabalho:

Quadro 4.1 – Cursos gratuitos oferecidos pelo CIEE-PE.

CURSOS GRATUITOS – CIEE-PE	
Curso	Objetivo
Marketing Pessoal	Oportunizar aos jovens ferramentas de apoio para a construção de seu marketing pessoal, através de técnicas e vivências situacionais que venham a ocorrer no processo seletivo.
Laboratório de Português	Oferecer condições básicas para o aprimoramento da Língua Portuguesa, através de elementos da comunicação e conceitos de gramática que facilitarão o desenvolvimento dos alunos no mercado de trabalho.
Criatividade: Diferencial Competitivo	Capacitar e estimular o indivíduo para desenvolver sua criatividade e utilizá-la como ferramenta de trabalho.
Atendimento ao Público	Capacitar o treinando em técnicas e vivências da comunicação, no intuito de melhorar o comportamento durante o atendimento ao público.
Informação Profissional	Auxiliar os participantes no processo decisório da escolha profissional, através da percepção e avaliação de suas potencialidades, de sua história de vida.
Técnicas para Vender Bem	Desenvolver habilidades profissionais ligadas à área de vendas, fornecendo as noções básicas necessárias ao entendimento da atividade comercial, bem como da atuação do profissional no mercado de trabalho.
Desenvolvendo a Expressão Verbal	Estimular o aprimoramento da expressão verbal, através de elementos da comunicação, técnicas de linguagem e outras dicas que facilitem o ato de falar em público.
Estimulando o Espírito Empreendedor	Proporcionar ao treinando informações relacionadas ao tema empreendedorismo, através de vivências práticas que venham a estimular o desenvolvimento do espírito empreendedor.
Laboratório de Inglês	Oferecer ao treinando noções básicas da língua inglesa, fazendo uso da comunicação oral para facilitar o diálogo e a compreensão de conceitos em torno da língua mencionada.
Aprender a Empreender	Auxiliar o participante no planejamento de sua carreira profissional como empreendedor de sucesso, por meio

	de uma metodologia baseada em programas de vídeo associada a informações gerais sobre o mundo dos negócios.
Laboratório de Informática	Proporcionar aos estudantes uma melhor qualificação profissional, através do treinamento básico de informática incluindo os módulos Windows, Word, Power Point, Excel e noções básicas de cidadania.
Oficina de Teatro	Favorecer o desenvolvimento da linguagem corporal, através de técnicas teatrais, jogos dramáticos e imagens socioculturais, fazendo da arte uma ponte para a liberdade de expressão e o prazer de viver num ambiente coletivo.
Laboratório de Matemática	Proporcionar aos participantes conhecimentos sobre matemática básica, dando ênfase ao enfoque lógico das demonstrações e da solução de problemas, cálculos e demais operações envolvidas, visando a aplicação desses conceitos nas relações de trabalho e na vida cotidiana.
Relacionamento Interpessoal nas Organizações	Oportunizar aos estagiários ferramentas de apoio para uma maior interação entre as pessoas, os colegas de trabalho e os clientes internos, visando o sucesso pessoal profissional e a qualidade no ambiente de trabalho, nos seus respectivos processos.
Preparando para o Vestibular	Proporcionar aos estudantes do Ensino Médio, oriundos de escolas públicas, a oportunidade de ingressar em Instituições de Ensino Superior e de ampliar seus conhecimentos culturais e intelectuais.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.2.1.3 Programa de Estágio

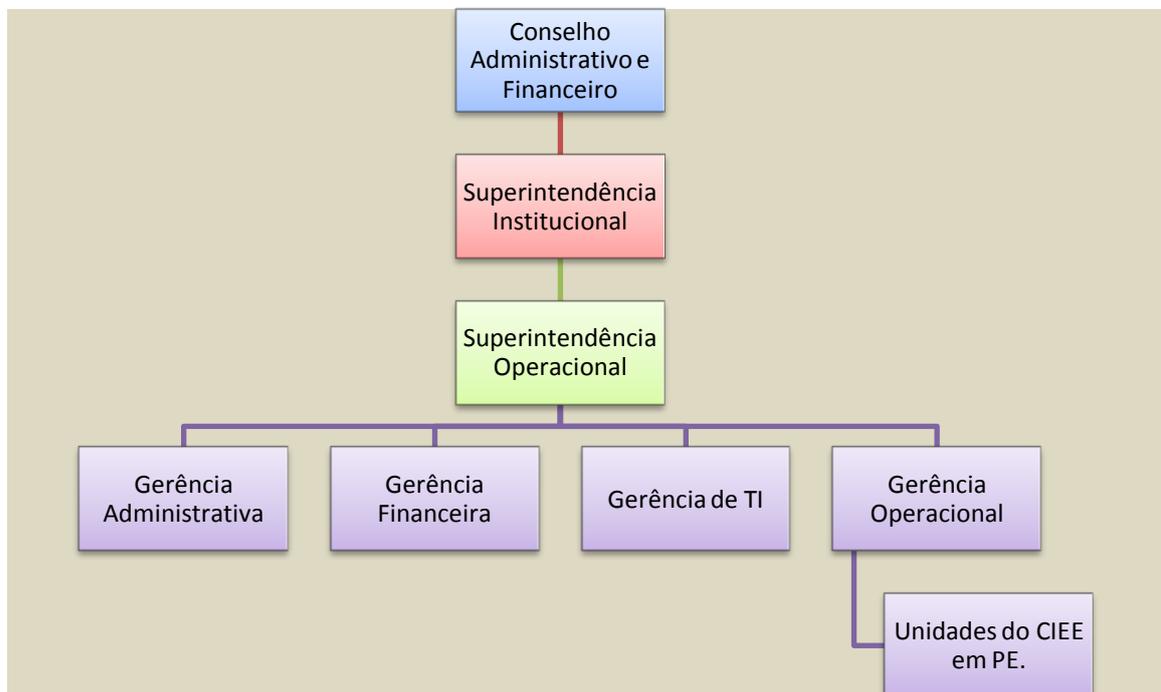
O estágio consiste num conjunto de atividades desenvolvidas nas empresas, a fim de possibilitar a formação de profissionais qualificados, sendo a primeira fonte de experiência para os futuros profissionais enfrentarem os desafios do mercado de trabalho. O CIEE-PE mantém um cadastro de estudantes, que subsidia as empresas quando procuram a entidade para a seleção e contratação de estagiários. Como agente de integração, o CIEE-PE atua há mais de 45 anos na operação e administração do programa de estágio, identificando para as instituições de ensino as oportunidades de estágios junto às empresas públicas e privadas.

Para o estudante, a familiarização com as atividades empresariais, em nível de ensino/ aprendizado prático, quebra o impacto e as dificuldades de adaptação no futuro emprego. O sistema permite ao estudante definir-se em face da profissão escolhida, perceber eventuais deficiências e aprimorar-se. Para as empresas, o estágio constitui-se como um eficaz sistema de recrutamento e seleção de futuros profissionais, facilitando a descoberta de novos talentos que assegurem a formação de quadros qualificados de recursos humanos. O estágio de estudantes não cria vínculo empregatício, respeitados os procedimentos legais.

4.2.2 Gestão e Parcerias

O CIEE-PE em todas as suas unidades está fundamentado sobre a missão de promover a integração de estudantes ao mercado de trabalho como já foi explanado anteriormente. Para atender ao cumprimento de sua missão, a instituição organiza-se em setores específicos que facilitam o acompanhamento contínuo das unidades e contribui desse modo, para o alcance de seus objetivos como mostra o organograma abaixo (figura 4.3):

Figura 4.3 – Organograma do CIEE-PE.



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Desenvolvendo um planejamento estratégico, o CIEE-PE estabelece anualmente as metas e estratégias a serem cumpridas, e periodicamente os resultados são acompanhados. Dentro das práticas administrativas, a gestora Ana Patrícia afirma que a gestão da referida Instituição assemelha-se à gestão de uma organização do Segundo Setor no que se refere ao foco no resultado e na racionalização dos recursos, utilizando-se de ferramentas como o acompanhamento da execução do plano estabelecido, a gestão de recursos humanos e financeiros; sendo que o diferencial destacado pela gestora está exatamente nos objetivos fins, que, como afirma Tenório (2009), deve considerar as peculiaridades das organizações pertencentes ao Terceiro Setor, isto é, os resultados não são medidos visando o lucro, mas,

com base no desenvolvimento social do público atendido, no caso da Instituição em estudo, apontando para a utilização da razão substantiva como afirma Ramos (1989).

Dentro desse processo de gestão também foram identificadas forças, fraquezas do CIEE-PE bem como oportunidades e ameaças presentes no ambiente no qual a Instituição está inserida (Quadro 4.3).

Quadro 4.3 – Análise de SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • A marca CIEE que atua em Pernambuco há mais de 45 anos; • Ser reconhecida nacionalmente como a maior ONG da América Latina; • Foco na qualidade dos serviços prestados o que gera credibilidade dos parceiros, clientes e usuários; • Recursos Humanos qualificados e envolvidos com a missão da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico insuficiente para o atendimento da demanda; • Recursos financeiros limitados para a ampliação dos programas, que causem um maior impacto social.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento econômico do Estado; • Ampliação do número das instituições de ensino no Estado; • Aumento na instalação de novas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa escolaridade e qualificação dos jovens; • Licitações públicas para a contratação de programas de estágio e aprendizagem que visam apenas o menor preço; • Falta de interesse dos jovens e pouco envolvimento das famílias.

Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista realizada com a gestora do CIEE-PE (2014).

Um dos aspectos apontados pela gestora como fraqueza refere-se à limitação de recursos financeiros e que implica diretamente no relacionamento com seus parceiros, pois embora a mesma afirme não haver financiadores diretos do CIEE-PE, mas há uma contribuição financeira por parte dos parceiros em “troca” da prestação do serviço oferecido pela Instituição. Esta limitação de recursos financeiros reflete direta e conseqüentemente na limitação da ampliação dos programas por ela desenvolvidos a fim de obterem maior impacto social. É o que Falconer (1999), Powell e Friedkin (1987) *apud* Nogueira e Rossini (2007) abordam, na literatura deste estudo, como dependência de recursos financeiros.

Não temos parceiros financiadores. As empresas privadas e órgãos públicos que contratam estagiários e aprendizes pelo CIEE repassam uma contribuição mensal pela prestação de serviços realizada (GESTORA DO CIEE-PE, 2014).

As parcerias realizadas entre o CIEE-PE e as organizações do segundo setor e também órgãos públicos, mesmo não assumindo o papel de financiadores, mas contribuem diretamente na manutenção das atividades, bem como atuam como partícipes de modo significativo no estabelecimento das metas e objetivos (e se necessário redefinição de tais metas e objetivos), no estabelecimento de atividades prioritárias, na proposição de novas atividades, na avaliação dos resultados da própria gestão de recursos e equipamentos da Instituição. Ao atribuir essa grande importância de participação das organizações parceiras, a Instituição corrobora o que dizem Powell e Friedkin (1987) *apud* Nogueira e Rossini (2007) onde, para sobreviver, por vezes tais organizações modificam sua estrutura e objetivos.

É perceptível também, que de acordo com o que Bobbio, Matteuci e Pasquino (1986) *apud* Monte (2004) apontam como relação de dependência dentro da categoria assimétrica do poder, o CIEE-PE reflete essa relação com seus parceiros, isso porque mesmo com uma prévia negociação de parceria entre a Instituição e as organizações parceiras, há o envolvimento participativo das organizações parceiras na concepção, desenvolvimento e execução dos programas do CIEE-PE, o que não se limita apenas numa contribuição para o desenvolvimento da Instituição, mas que tem o poder de influenciar nas metas e objetivos e/ou redefinição destas, como foi explicitado anteriormente.

A gestora da Instituição em estudo revela que o principal intuito no estabelecimento das parcerias está em ampliar tanto a atuação geográfica quanto novas frentes de atuação do CIEE-PE; esses objetivos enquadram-se dentro das situações, citadas por Noletto (2000), que contribuem para o surgimento de tais parcerias como a intensificação da competição por espaço, a crescente necessidade de intervenção na problemática social e as limitações tanto contextuais quanto de recursos de uma organização para realizar seus objetivos, além da amplificação das possibilidades de execução de novos projetos. Segue no quadro 4.4 a relação dos parceiros da Instituição:

Quadro 4.4 – Organizações parceiras.

ORGANIZAÇÕES PARCEIRAS

- UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
- UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)
- BANCO DO BRASIL
- FACULDADE DOS GUARARAPES
- MICROSOFT – INNOVATION CENTER PE
- FACULDADE FRASSINETTI DO RECIFE (FAFIRE)
- FACULDADE OSMAN LINS (FACOL)
- FISK
- ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS
- MEDIA TEAM – COMUNICAÇÃO DIGITAL
- ESCOLA ABERTA
- GRUPO DE AJUDA À CRIANÇA CARENTE COM CÂNCER (GAC)
- AGÊNCIA DO TRABALHO

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Observa-se no quadro 4.4 que há um misto de organizações tanto pertencentes ao Segundo Setor quanto públicas que se tornaram parceiras do CIEE-PE, daí o equívoco retratado por Rodrigues (1998) *apud* Frasson (2001), explanado na literatura deste estudo, de que a percepção que muitos possuem sobre as organizações do Terceiro Setor, se restringindo ao suporte dado através das ações voluntárias privadas e apoio filantrópico, não reflete a realidade da Instituição em estudo, pois é exatamente esta reciprocidade de articulação entre os três setores que viabilizam ao CIEE-PE a possibilidade de sua expansão e diversificação de atividades. No quadro 4.5 estão relacionados, por unidade do CIEE-PE, quais as organizações que atuam como contribuintes nos programas desenvolvidos pela Instituição:

Quadro 4.5 – Unidades do CIEE-PE, organizações parceiras e programas desenvolvidos.

Unidade	Organizações	Programas/Projetos
Jaboatão dos Guararapes	Privada	Estágio, Aprendizagem e Qualificação Gratuita
Vitória de Santo Antão	Privada	Estágio, Aprendizagem e Qualificação Gratuita
Cabo de Santo Agostinho	Pública	Estágio
Boa Vista (Recife)	Privada	Estágio, Aprendizagem e Qualificação Gratuita
Paulista	Pública	Estágio, Aprendizagem e Qualificação Gratuita
Caruaru	Privada	Estágio
Garanhuns	Pública	Estágio, Aprendizagem e Qualificação Gratuita

Serra Talhada	Pública	Estágio
Petrolina	Pública	Estágio, Aprendizagem e Qualificação Gratuita

Fonte: CIEE – elaborado pela gestora do CIEE-PE (2014).

Percebe-se que a atuação das organizações públicas em todo o estado de Pernambuco é maior do que as organizações privadas o que corrobora a afirmativa da necessidade de articulação entre as organizações públicas, as organizações do Segundo Setor e o Terceiro Setor, no caso o CIEE-PE no presente estudo.

No capítulo seguinte são apresentadas as considerações finais desta pesquisa, bem como as implicações acadêmicas e gerenciais, as limitações do presente estudo e as recomendações para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por finalidade compreender e analisar a articulação do processo de gestão de uma associação filantrópica sem fins lucrativos com as organizações parceiras no cumprimento de sua missão; e para isso foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) Caracterização da organização em estudo, (2) Identificação dos principais programas e iniciativas desenvolvidos pela organização, (3) Identificar as parcerias no CIEE-PE, (4) Apontar os principais fatores que influenciam na gestão dessa organização, e (5) Identificar e analisar os pontos fortes e fracos provenientes da articulação do processo de gestão da organização em estudo com as organizações parceiras. Diante do cumprimento dos três primeiros objetivos abordados e analisados no capítulo anterior, segue algumas observações quanto aos dois últimos objetivos.

Percebeu-se que em toda revisão de literatura os autores Tenório (2009), Ramos (1989), Falconer (1999) e Power e Friedkin (1987) *apud* Nogueira e Rossini (2007), Bobbio, Matteuci e Pasquino (1986) *apud* Monte (2004), Noletto (2000), e Rodrgiues (1998) *apud* Frasson (2001) abordaram aspectos das organizações do terceiro setor que foram identificados na Instituição em estudo.

As ações do CIEE-PE são observadas como ações de interesse público, ou seja, voltadas para os interesses da sociedade civil; e mediante a busca da satisfação dos interesses da sociedade civil – dentro da missão estabelecida pela Instituição – os principais fatores que influenciam na gestão desta organização relacionam-se diretamente com a relação que a

referida organização possui com seus parceiros. Mesmo sendo uma Instituição em potente expansão e já solidificada na sociedade, a parceria das organizações públicas e privadas exercem grande influência na forma de gestão e no modo de expansão da organização, tanto é que é constante a busca de aquisição de novas parcerias a fim de ampliarem suas atividades e aperfeiçoarem os programas desenvolvidos.

Pode-se, então, destacar como ponto forte dessa articulação o mútuo benefício entre as organizações parceiras e o CIEE-PE, pois o envolvimento de tais organizações com a Instituição contribui para um quadro de profissionais dessas organizações mais qualificado e que atende às necessidades específicas das mesmas; essa articulação também gera desenvolvimento social ao viabilizar aos estudantes de baixa renda a oportunidade de se aperfeiçoarem e ingressarem no mercado de trabalho aptos para atender às exigências de mercado, e isso reflete diretamente na melhoria das condições de vida não somente desses estudantes mas também de suas famílias; outro ponto forte está no fato do CIEE-PE promover às organizações parceiras uma visão mais abrangente da responsabilidade que essas organizações possuem e a necessidade de maior comprometimento quanto à satisfação dos interesses da sociedade civil, atuando diretamente como agentes de mudança na melhoria de vida da sociedade civil. O ponto fraco mais perceptível e neste estudo já abordado, refere-se ao poder de intervenção por parte das organizações parceiras quanto ao alcance dos objetivos e metas do CIEE-PE gerando, assim, limitações quanto ao desenvolvimento da Instituição.

5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Uma das principais contribuições acadêmicas desta pesquisa é o fato de que o referido estudo se apresenta como inédito, visto que não foi encontrado nenhum trabalho que abordasse de modo aprofundado a realidade contextual da Instituição em estudo e seu processo de gestão relacionando-o com seus parceiros, o que contribui para futuras pesquisas a respeito do tema bem como maior aprofundamento quanto às questões gerenciais que envolvem uma organização do Terceiro Setor e seus parceiros. É considerado também que houve um avanço na literatura visto que os resultados deste estudo reuniram e relacionaram conceitos que suscitam um leque de novas possibilidades de pesquisas futuras.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Esse estudo trouxe uma contribuição no sentido de demonstrar que a parceria de organizações públicas e privadas com organizações do Terceiro Setor envolvem questões que vão além de uma contribuição financeira, mas que afetam diretamente na gestão destas organizações. O referido estudo ressalta a necessidade de maior atenção quanto ao poder de influência de organizações parceiras e possibilita às organizações do Terceiro Setor não apenas um entendimento mais abrangente quanto ao assunto, mas também conduz a avaliações por parte dessas organizações quanto ao seu modo gestão e em como conduzir suas relações de parcerias de modo a potencializar os benefícios advindos dessa articulação.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações de estudo refere-se ao fato da gestora atuar na sede do CIEE-PE, em Recife, e também possuir muitas atividades, não viabilizando um maior contato com a mesma a fim de esclarecer e aprofundar algumas questões da entrevista bem como do pouco tempo entre o recebimento dos dados e sua análise. Outra limitação refere-se ao pouco tempo para o desenvolvimento deste estudo, devido ao início das aulas apenas no mês de setembro e recesso de 30 dias entre dez/2014 e jan/2015, o que implicou no aprofundamento de aspectos referente à gestão que poderiam ser melhor abordados e também quanto à estrutura do trabalho que poderia ser mais cautelosamente estruturado.

5.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Recomenda-se que os próximos estudos abordem mais especificamente sobre os modelos de gestão utilizados em organizações do Terceiro Setor e sua interferência no modo como estas se relacionam com as organizações parceiras. Uma investigação mais aprofundada sobre a possibilidade de distinção de relacionamento entre a parceria de ONGs com organizações privadas e de ONGs com organizações públicas, já que fazem parte de setores diferentes, e, portanto, com visões distintas.

Sugere-se também um estudo comparativo com as organizações do Terceiro Setor que realizam parcerias e as que não realizam a fim de verificar qual a visão de cada uma dessas organizações e os fatores que contribuem para o desenvolvimento ou não de parcerias. Por fim, acredita-se que os próximos estudos irão fortalecer ainda mais as bases teóricas relacionadas ao tema em questão.

REFERÊNCIAS

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

ALVES JR, Masio D.; FONTENELE, Raimundo E. S. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão para Organizações do Terceiro Setor – Um Estudo dos Empreendimentos Sociais Apoiados pela Ashoka**. IN: IV Encontro de Estudos em Estratégia – ANPAD, Recife-PE, 21 a 23 de junho de 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES494.pdf . Acesso em: 14 de outubro de 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil – Pesquisa Fasfil 2010 lançada em dezembro de 2012**. Disponível em <http://www.abong.org.br/ongs.php>. Acesso em 06 de outubro de 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **O Novo Código Civil e o Estatuto Social das ONGS**. Disponível em <http://www.abong.org.br/ongs.php>. Acesso em 20 de dezembro de 2014.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. AS/GESET Relato Setorial nº 3, julho/2001. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf. Acesso em 20 de dezembro de 2014.

BASTOS, A.; GONDIM, S.; LOIOLA, E. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. In: RAUSP, Volume 39, Número 3, São Paulo, p. 220 – 230, 2004.

BAYMA, Fátima; MARTINS, Leila; ROHN, Ricardo; COSTA, Sheyla. **O privado a serviço do público: o terceiro setor e o movimento Viva Rio**. IN: Movimento Viva Rio. Rio de Janeiro 29 (4): 182-9: OUT/DEZ, 1995.

BONOME, João B. V. **Teoria Geral da Administração**. 224p. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC, Florianópolis, v.2, n. 1, p. 68-80, JAN/JUL 2005.

BOSE, M; FISCHER, R. M.; SHOENMAKER, L. Gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional: uma contribuição para o fortalecimento de organizações da sociedade civil. **V Conferencia Regional de América Latina y del Caribe de ISTR**. Universidad Ricardo Palma, Lima, Peru, agosto de 2005.

CARDOZO, José E. M. QUEIROZ, João E. L.. SANTOS, Márcia W. B. dos (Coords.). **Direito Administrativo Econômico**. São Paulo: Atlas, 2011.

CAREGNATO, Rita C. A.; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-84, outubro, novembro e dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17> . Acesso em: 26 de novembro de 2014.

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, controle e conflito nas organizações modernas**. Maceió: Editora da UFAL, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, Simone de C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 20 de dezembro de 2014.

FAÇA PARTE – INSTITUTO BRASIL VOLUNTÁRIO. História do Voluntariado do Brasil. São Paulo, 2014. Disponível em: http://www.facaparte.org.br/?page_id=583. Acesso em 10 de dezembro de 2014.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo, 1999, 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**, In: FLEURY, M., (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, Elisabeth A. dos S.; SILVA, Michele R. da. *Gestão do terceiro setor: um estudo de caso na Sociedade Civil Nossa Senhora Aparecida – Relatório de conclusão de curso em Administração – Foz do Iguaçu, 2004.*

FISCHER, Rosa M.; FALCONER, Andrés P. **Desafios da parceria governo e Terceiro Setor**. Revista de Administração, São Paulo v. 33, n. 1, p. 12-19, janeiro/março 1998.

FRASSON, Ieda. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não governamentais financiadoras de projetos sociais**. 319 p. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

GARAY, S. M. C. *A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais dilemas e desafios*. **VIII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Arilda S. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995.

GONZALES, A. *Entre ONGs e empresas, uma relação muito delicada*. Ano: 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/nova-etica-social/platb/2013/08/28/entre-ongs-e-empresas-uma-relacao-muito-delicada/> Acessado em 10/01/2015.

GUIMARÃES, Tomás A. et al. (2001). *Explorando o Construto Aprendizagem Organizacional no Setor Público. Uma Análise em Órgão do Poder Executivo Federal Brasileiro*. v. 10, n. 27, p. 111-125, mai./ago. 2003. Disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10691>. Acesso em 21 de dezembro de 2014.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2002*. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acessado em: 18 de outubro de 2014.

KOFMAN, F.; SENGE P. Communities of commitment: The heart of learnig organizations. Organizational Dynamics, New York

LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado?** Filantropia e cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisas. In:_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEI Nº 9.608, DE 18 DE FEVEREIRO DE 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm. Acesso em 01 de janeiro de 2015.

MEDEIROS, Marcelo. Mais uma ONG fecha as portas. 15 de agosto de 2007. Entrevista a Dr. Lauro Monteiro. Disponível em: http://www.observatoriodainfancia.com.br/article.php3?id_article=243. Acesso em: 15 de dezembro de 2014.

MELLO, Angela; VALADÃO JR., Valdir M. **Conflitos e dilemas dos gestores de organizações do Terceiro Setor:** um estudo de multicasos. Encontro de Administração Pública e Governança/ANPAD. Salvador-BA. 12 a 14 de novembro de 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2008/2008_ENAPG140.pdf. Acesso em 13 de outubro de 2014.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social:** crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MONTE, Tália C. **Parcerias entre ONGs e empresas:** uma relação de poder? Um estudo de casos em Recife. 135 p. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2004.

MOTTA, F.C; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MUSSALIM, Fernanda & BENTES, Anna Christina (org.). Introdução à Linguística: domínios e fronteiras, Vol. II, 3.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

NETO, Antonio V. B.; STEFANI, Monalisa; PEZZI JÚNIOR, Sady. **Gestão de Marketing para organizações do Terceiro Setor**. Londrina: Midiograf, 2003.

NOGUEIRA, Arnaldo J. F. M.; ROSSINI, Viviane de B. **Uma reflexão sobre as relações de trabalho em organizações sem fins lucrativos**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 67-76, janeiro/março 2007.

NOLETO, Marlova J. **Parcerias e Alianças Estratégicas: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Global, 2000.

OLIVEIRA, Sidney Benedito de. **Ação Social e Terceiro setor no Brasil**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/10/TDE-2005-09-14T08:50:10Z-1261/Publico/DISSERTACAO%20SIDNEY%20BENEDITO%20DE%20OLIVEIRA.pdf> . Acesso em: 10 de outubro de 2014.

PEREIRA, Milton (org.). **Gestão para Organizações Não Governamentais**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2013.

PORTAL DE NOTÍCIAS G1. Número de ONGs mais que dobrou entre 1996 e 2005 no Brasil, diz IBGE. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/natureza/rio20/noticia/2012/06/numero-de-ongs-mais-que-dobrou-entre-1996-e-2005-no-brasil-diz-ibge.html> Acesso em: 10 de janeiro de 2015.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RODRIGUES, Maria C. P. **Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 32 (5): 25-67, SET/OUT 1998. Disponível em: bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7755/6347. Acesso em 10 de dezembro de 2014.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, janeiro/março de 1998. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br>>. Acesso em: 07 de outubro de 2014.

SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v.1, n.2, p. 18-42, out. 1993.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, V; CANDELORO, R. **Métodos e Técnicas de Pesquisa. Trabalhos acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SCHAW, R. B. A. **A capacidade de agir**: criação de um contexto para a delegação de poder. In: NADLER, D. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

SCHROEDER, Jocimari T.; SCHROEDER, Ivanir. **Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades**. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1573&Secao=COMPTO&Volume=3&Numero=1&Ano=2004> . Acesso em: 21 de dezembro de 2014.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SEVIGNANI, Rodrigo. **Terceiro Setor**: a participação do voluntariado na gestão do social em foz do Iguaçu. 59 p. Monografia Pós-graduação em Gestão das Organizações. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2007.

SERVA, Maurício. **O Fenômeno das Organizações Substantivas**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 33(2):36-43. Mar./Abr. 1993.

SERVA, M. **A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa**. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v. 37, no. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SOUZA, F. A. **Análise de Desempenho Organizacional: um estudo em ONGs no estado de Pernambuco**. **RESAC – Revista Sociedade, Administração e Contemporaneidade**. Pernambuco, ano 2, v. 2, p.1-19, maio de 2012.

TEIXEIRA, R.F. **Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração**. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, 2004, v.11, nº 1, p. 1-15.

TENÓRIO, F. C. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.33, n.5, p.85-102, set./out., 1999.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TERENCE, Ana C. F.; ESCRIVÃO FILHO, Edimundo. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6°. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDAL, Francisco A. B.; MENEZES, Maria I. C. B. B. de. **Gestão de Ongs e Desenvolvimento social: paradoxos e desafios da administração no terceiro setor**. Alcance - UNIVALI - Vol. 11 - n.3 p. 403 - 421 - Set. / Dez. 2004.

VILLAS BOAS NETO, Antônio; STEFAN. Monalisa; PEZZI JUNIOR, Sady. **Gestão de marketing para organizações do terceiro setor**. Londrina: Midiograf, 2003.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. 3ªEd. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

Websites :

<http://www.ciee.org.br/portal/institucional/sedeciee.asp>. Acesso em: 26 de novembro de 2014.

<http://www.ciee-pe.org.br/conteudo/institucional.aspx> Acesso em: 26 de novembro de 2014.

<http://www.cieepr.org.br/menu-superior/sobre/ciee-no-brasil/> Acesso em: 27 de novembro de 2014.

<http://www.cieesc.org.br/site/conteudo/o-ciee-no-brasil/> Acesso em: 27 de novembro de 2014.

APÊNDICE A – QUESTÕES DA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS DO AGRESTE – CAA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Senhora
Ana Patricia.
Gestora CIEE - Pernambuco

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o processo de gestão de uma associação beneficente de assistência social, sem intuítos lucrativos, de utilidade pública federal, estadual e municipal, de fins filantrópicos e educacionais e sua relação com as organizações parceiras na realização da sua missão.

Trata-se de uma Monografia, apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Administrador no Curso de Administração na Universidade Federal de Pernambuco, Campus do Agreste.

Orientador: Prof. Dr Francisco Carlos Lopes da Silva
Núcleo de Gestão – CAA/UFPE

QUESTÕES

COM RELAÇÃO AO PÚBLICO BENEFICIADO

- 1. Em termos gerais, nos últimos dois anos, qual o público beneficiado pelos programas desenvolvidos pelo CIEE na sua unidade?**

Sexo:
Faixa etária:
Renda:
Escolaridade:

- 2. Quais os critérios de participação do programa?**

3. Quais os critérios de exclusão do Programa?

4. Há alguma restrição para participar do programa?

Sim ()

Não ()

Se sim, quais?

5. Os beneficiados participam da avaliação dos programas e projetos do CIEE? (marque apenas uma opção).

(x) Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma

PROFISSIONAIS/ VOLUNTARIADO

6. Quantos profissionais trabalham, atualmente no geral e por unidade?

7. Há voluntários que trabalham no CIEE? De que forma participam?

8. É realizada capacitação dos funcionários? Esta capacitação é de acordo, adaptada ao perfil da organização?

COM RELAÇÃO AOS PARCEIROS/FINANCIADORES
--

9. Como é feito o procedimento das parcerias com as organizações?

10. Para o CIEE quais as etapas mais importantes para o estabelecimento de parcerias? Estabeleça uma ordem de importância de 1 a 3.

- () definir estratégias e parcerias
- () identificar parceiros em potencial
- () avaliar possibilidades e o que oferece em troca
- () definir as oportunidades
- () avaliar o impacto da ação conjunta
- () planejar a integração
- () implementar a integração

11. Assinale uma alternativa. Na sua avaliação, a ação do CIEE por unidade considerada pode ser de abrangência:

() Local () Regional () Micro regional () Polaridade em relação ao município sede.

12. Atualmente, quantas organizações são parceiras do CIEE em Pernambuco, por unidade? Por favor, indicar em números gerais.

Unidade	Organizações	Programas/Projetos	Público Beneficiado
Jaboatão dos			

Guararapes			
Vitória de Santo Antão			
Cabo de Santo Agostinho			
Boa Vista (Recife)			
Paulista			
Caruaru			
Garanhuns			
Serra Talhada			
Petrolina			

13. A participação das organizações parceiras foi orientada na concepção, desenvolvimento e execução dos programas?

CONCEPÇÃO (marque apenas uma opção)

- Sim Sim, mas na prática não foi observada.
 Não Não, mas na prática foi observada.

DESENVOLVIMENTO (marque apenas uma opção)

- Sim Sim, mas na prática não foi observada.
 Não Não, mas na prática foi observada.

AVALIAÇÃO (marque apenas uma opção)

- Sim Sim, mas na prática não foi observada.
 Não Não, mas na prática foi observada.

14. Em que houve a participação das organizações parceiras na realização de sua missão, a participação foi observada em que?

Metas e objetivos: Significativa Razoável Pequena Nenhuma
Definição de metodologia: Significativa Razoável Pequena Nenhuma
Elaboração de plano de trabalho: Significativa Razoável Pequena Nenhuma
Elaboração de atividades preparatórias: Significativa Razoável Pequena Nenhuma

15. A participação das organizações parceiras na etapa de desenvolvimento, essa participação foi observada em: (marque apenas uma opção)

Redefinição de objetos e metas:

- Significativa Razoável Pequena Nenhuma

Readequação do plano de trabalho incluindo cronograma e orçamento:

- Significativa Razoável Pequena Nenhuma

Definição de atividades prioritárias:

- Significativa Razoável Pequena Nenhuma

Gestão de atuação de docentes, técnicos e estudantes:

- Significativa Razoável Pequena Nenhuma – Não se aplica

Gestão de equipamentos e recursos financeiros:

- Significativa Razoável Pequena Nenhuma

Proposição de novas atividades:

- Significativa Razoável Pequena Nenhuma

Na discussão de resultados parciais:

Significativa Razoável Pequena Nenhuma

16. De que modo os parceiros/financiadores tem colaborado para o desenvolvimento da parceria? Essa participação foi observada em: (marque apenas uma opção para cada item.

- **Novos projetos:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Fortalecer projetos em andamento:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Ampliar leque de conhecimentos:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Captar recursos:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Economizar recursos humanos e materiais:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Aumentar a capacidade de intervenção e atendimento ao público beneficiado:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma

17. Em sua opinião, a parceria do CIEE com as organizações parceiras pode ser caracterizada como:

- **Um compromisso de longo prazo:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Um elo baseado em participação e compartilhamento de capacidade, recursos e bens:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Uma relação recíproca com uma estratégia compartilhada como ponto comum:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Um detalhamento de ações conjuntas e dos projetos comuns:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Cada parceiro preserva sua identidade e autonomia:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Existe disposição de compartilhar e alavancar as possibilidades de cada parceiro envolvido:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma
- **Relação burocrática e conflituosa:** Significativa Razoável Pequena Nenhuma

18. Dentre os objetivos da parceria CIEE e organizações, destaque numa ordem de 1 a 3 as principais características:

- Compartilhar riscos
- Compartilhar sucessos
- Obter economia de escala
- Acessar novas frentes de atuação
- Acessar tecnologia e conhecimento

- () Ampliar atuação geográfica
- () Resolver limitações financeiras e legais
- () Alavancar habilidades

19. Na relação entre o CIEE e os parceiros/financiadores, quais as principais dificuldades e facilidades?

20. Como é feita a avaliação da parceria com as organizações?

- **Tempo de existência:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma
- **Atuação:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma
- **Credibilidade:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma
- **Imagem:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma
- **Missão:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma
- **Valores:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma
- **Ética:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma
- **Capacidade investimentos:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma
- **Saúde financeira:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma
- **Recursos humanos:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma
- **Projetos desenvolvidos:** () Significativa () Razoável () Pequena () Nenhuma

GESTÃO

21. Como se dá o gerenciamento geral e por unidade do CIEE Caruaru?

22. Há um planejamento estratégico?

Sim ()

Não ()

Se sim, como ele é realizado?

23. Em sua opinião, como o gestor de uma organização sem fins lucrativos utiliza as mesmas ferramentas de gestão de uma organização do setor privado? Quais as ferramentas mais utilizadas?

24. Em sua opinião, o que diferencia a gestão do CIEE da gestão de uma organização privada?

25. Quais são as mais importantes forças da organização?

26. Quais são suas mais importantes fraquezas?

27. Quais são suas mais importantes oportunidades?

28. Quais são suas mais importantes ameaças?