



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SANDRA JANUARIO DA SILVA

GESTÃO ORDINÁRIA:
Estudo de caso no Centro Camociense de Apoio à Pessoa com Deficiência
(CECAPED) em Camocim de São Félix

Caruaru
2019

SANDRA JANUARIO DA SILVA

GESTÃO ORDINÁRIA:

**Estudo de caso no Centro Camociense de Apoio à Pessoa com Deficiência
(CECAPED) em Camocim de São Félix**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Lindenberg Julião Xavier Filho.

Caruaru

2019

SANDRA JANUARIO DA SILVA

GESTÃO ORDINÁRIA:

**Estudo de caso no Centro Camociense de Apoio à Pessoa com Deficiência
(CECAPED) em Camocim de São Félix**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 18/12/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof. Elielson Oliveira Damascena (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof. Luiz Sebastião dos Santos Júnior (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Dedico esta e todas as minhas conquistas aos meus heróis, meus pais.

(Floreci e Casemiro)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por todas as conquistas que me proporcionou durante todo esse tempo.

Agradeço enormemente aos meus pais por terem me dado todo o apoio e incentivo necessário, não me deixando desistir nos momentos de fraqueza.

Agradeço também alguns professores, do ensino médio e da universidade, pela paciência, pelos momentos desprendidos à orientação e por se fazerem presentes no meu processo de desenvolvimento pessoal, em especial Juliana Joadan, Elizabeth Cordeiro, Nivaldo Júnior, Luiz Sebastião, Alane Alves, Lindenberg Filho, Elisabeth Santos, Sueli Menelau, Elielson Damascena e Marconi Costa.

Não poderia deixar de agradecer também a alguns amigos que sempre estiveram dispostos a me ajudar e aos quais também nunca medi esforços para dar apoio, que literalmente são amigos da federal para vida: Jonh Carlos, Adrielly Dayane, Sérgio Ernesto, Altiene Cabral e Venâncio Silva.

E por fim, um agradecimento especial à minhas amigas de longa data, que sempre me estimularam a não perder o foco nos momentos difíceis: Bruna Marques, Thayane Cristina e Thais Freitas.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar como ocorre a gestão ordinária no Centro Camociense de Apoio à Pessoa com Deficiência (CECAPED). Buscando entender o cenário de atuação em que as ONGs estão inseridas, foram explanados conceitos sobre organizações não-governamentais e gestão ordinária. Desta forma, realizou-se, através da abordagem qualitativa, uma pesquisa de campo, na qual foi realizada uma entrevista com a gestora da entidade, a fim de reunir informações pertinentes para o estudo de caso. Desta forma, por meio de um delineamento descritivo, foi utilizada uma análise documental e de conteúdo para o tratamento dos dados apresentados. Desta forma, foi possível fazer a comparação do conteúdo destas análises com as observações feitas por autores de literatura de administração. Ao final, verificou-se que a organização do Centro é ordinária, mas que ao longo do tempo pode-se tornar uma gestão profissional, através do fato de que é possível verificar que a gestora do Centro tenta manter uma estratégia a ser seguida, mas, devido aos problemas enfrentados por conta de um ambiente mutável, estas abordagens precisam ser adaptadas para a realidade cotidiana.

Palavras-chave: Gestão Ordinária. Organização não-Governamental. Terceiro Setor.

ABSTRACT

This paper aims to evaluate how ordinary management occurs at the Camociense Center for Supporting People with Disabilities (CECAPED). In an attempt to understand the scenario in which NGOs operate, concepts on non-governmental organizations and ordinary management were explained. Thus, through a qualitative approach, a field research was conducted, in which an interview was conducted with the entity's manager, in order to gather relevant information for the case study. Thus, through a descriptive design, a documentary and content analysis was used to treat the data presented. Thus, it was possible to compare the content of these analyzes with the observations made by authors of management literature. In the end, it was found that the organization of the Center is ordinary, but that over time can become a professional management, through the fact that it is possible to verify that the Center's manager tries to keep a strategy to be followed, but Due to the problems faced by a changing environment, these approaches need to be adapted to everyday reality.

Keywords: Ordinary Management. Non-governmental organization. Third sector.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo de pessoas com deficiência no Brasil	25
Tabela 2 – Quantitativo de pessoas com deficiência no Nordeste	26
Tabela 3 – Quantitativo de pessoas com deficiência em Pernambuco	26
Tabela 4 – Quantitativo de pessoas com deficiência em Camocim de São Félix.....	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APODEB	Associação de Pessoas com Deficiência de Bezerros
CECAPED	Centro Camociense de Apoio à Pessoa com Deficiência
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CONED	Congresso Nacional em Educação
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPA	Instituto Agrônomo de Pernambuco
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
ONG	Organização não-Governamental
OSC	Organizações da Sociedade Civil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCO	Termo Circunstanciado de Ocorrência
UFPE-CAA	Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de pesquisa	12
1.2	Objetivos	13
1.3	Justificativa	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Organizações não-governamentais	14
2.2	Gestão ordinária	15
3	METODOLOGIA	19
3.1	Tipificação da pesquisa	19
3.2	Descrição do lócus da pesquisa	20
3.3	Participantes da pesquisa	21
3.4	Instrumentos de coletas de dados	21
3.5	Procedimentos da coleta de dados	22
3.6	Análise dos resultados	24
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
4.1	Caso	25
4.2	A Gestão cotidiana no CECAPED	28
4.2.1	<i>As relações sociais no CECAPED</i>	<i>28</i>
4.2.2	<i>A forma de organizar o negócio dentro do CECAPED</i>	<i>30</i>
4.2.3	<i>As estratégias de sobrevivência do CECAPED</i>	<i>38</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	47

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala em administração o que possivelmente vem à cabeça das pessoas são corporações gigantescas, pessoas renomadas que conseguiram tirar alguma empresa da falência e as alavancaram para o sucesso, entre outras ideias grandiosas, já que as teorias da administração foram, em sua grande maioria, desenvolvidas em estudos envolvendo grandes indústrias existentes por volta do século XX (MAXIMIANO, 2010).

Para as pessoas que têm conhecimento mais aprofundado, pensam também em microempresas, oportunidades de crescimento no mercado e vários tipos de práticas em organizações visando resultado econômico, já que passam boa parte de suas vidas ouvindo que “empresa boa tem que dar lucro”, tendo em vista que esta é uma das principais funções de um administrador.

Porém, Costa Neto e Canuto (2010) argumentam que há uma divisão entre especialistas, entre os que defendem a ideia de que o principal objetivo de uma empresa é a geração de lucro e sua divisão entre os donos do negócio; e, daqueles que pensam que o objetivo vai muito além disso, que devem abranger também o papel social da empresa na produção de bens e serviços e geração de emprego para a população. Cada vez mais as organizações estão buscando implementar práticas sociais em seu cotidiano, devido ao reconhecimento da dimensão desta temática no meio corporativo, impulsionado no Brasil desde a década de 1990, após o avanço do Terceiro Setor (TENÓRIO, 2006).

As Organizações da Sociedade Civil (OSC), de acordo com a Lei 13.204/15, artigo 2º, são entidades privadas sem fins lucrativos, que não distribuem entre os seus sócios ou associados seus eventuais resultados, sobras ou parcelas do seu patrimônio, obtidos mediante o exercício de suas atividades, mas que os aplique integralmente na execução de seu objeto social.

Quando os governos e empresas privadas não assumem suas responsabilidades de garantirem os direitos sociais básicos, se abre uma lacuna para que organizações não-governamentais (ONGs) e fundações comecem a buscar formas alternativas de fortalecer a democracia nas sociedades subdesenvolvidas (RICO, 2008).

GESTÃO ORDINARIA

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Censo de 2010, mostram que entre 2006 e 2010 o número de instituições do Terceiro Setor aumentou 8,8%. Naquele ano existiam, oficialmente, mais de 290 mil Fundações Privadas

e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL). Em uma pesquisa mais recente, realizada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), instituição ligada ao Governo Federal, o Brasil fechou o ano de 2017 com 820 mil Organizações não-Governamentais (ONGs) existentes.

Mas, mesmo com um crescimento tão rápido desse setor, muitas dessas OSCs acabam fechando suas portas por não conseguirem alcançar seus objetivos devido a problemas de gestão encontrados no dia a dia (BLUME, 2018), já que muitas delas são criadas por pessoas comuns, que tem apenas a vontade de resolver um problema pertinente à sua comunidade.

A presente pesquisa irá abordar uma entidade de Camocim de São Félix, uma cidade do Agreste de Pernambuco. No último censo, realizado em 2010, Camocim contava com uma população de 17.104 pessoas (IBGE, 2018). Atualmente, sua população estimada é de 18.765 habitantes (IBGE, 2019).

pode-se encontrar empreendimentos que são geridos através da gestão ordinária, também conhecida como gestão do improviso.

A organização deste setor é mais informalizada, havendo poucos casos em que elas tenham normas ou procedimentos escritos, tornando-as mais ágeis, porém, com uma gestão mais complicada, devido as responsabilidades de seus colaboradores não serem bem definidas (TENÓRIO, 2009), assim, é muito comum organizações deste setor terem problemas com sua administração.

Seus produtos e serviços, em geral, não são vendidos, justamente por não terem caráter lucrativo. O que ocorre é um arrecadamento de verba, não só como seu trabalho, mas também através das doações ou financiamentos, que são revertidos para melhorias da própria organização e atingimento das finalidades que motivaram a criação da mesma (TENÓRIO, 2009), desta forma, conseguem gerenciar seus custos.

Assim, se administra estas organizações de forma improvisada, o que pode ser válido em alguns casos, mas afasta as melhores práticas devido ao pouco conhecimento e preparação dos gestores nas funções administrativas. Tentar entender como ocorre as práticas de gestão dentro das OSCs é uma tomada de posição que se presta a compreender um processo central que concorre para seu encerramento precoce.

1.1 Problema de pesquisa

Sabendo da importância das ONGs no atendimento das demandas sociais (MEUSBURGER, 2018), bem como as carências de práticas de gestão, esta pesquisa se inclina a responder à questão: **Como ocorre a gestão ordinária no Centro Camociense de Apoio à Pessoa com Deficiência (CECAPED)?**

1.2 Objetivos

Objetivo Geral:

Avaliar como ocorre a gestão ordinária no CECAPED.

Objetivos Específicos:

Analisar como ocorrem as relações sociais no CECAPED;

Identificar a forma de organizar o negócio dentro do CECAPED; e

Analisar as estratégias de sobrevivência do CECAPED.

1.3 Justificativa

O presente trabalho se torna relevante para o estudo de gestão em ONGs porque, dentre os trezentos e vinte e três artigos que abordam gestão ordinária na base da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) nos últimos dez anos, Carrieri (2014) participou de cinco, entre 2012 e 2016, e tratam-se de análise de casos localizados na região Sudeste do Brasil, mais especificamente nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Deste modo, por ser um tema ainda em construção, pretende-se analisar por outra ótica, trazendo esta realidade para a região Nordeste do país, já que as ONGs sem fins lucrativos têm pouca visibilidade por serem pouco estudadas (CAZZOLATO, 2008).

Também se torna relevante para a ONG e para a cidade de Camocim de São Félix como um todo, pois coloca a entidade em evidência e abre a oportunidade para que outras pessoas conheçam o trabalho realizado pelo CECAPED que é prestigiado pela região.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações estão distribuídas em três tipos de setores. O Primeiro Setor, composto pelo Estado e o governo, para Maximiano (2010, p. 6) é “uma entidade jurídica que ordena a vida dos cidadãos de um País”, responsável pela prestação de serviços públicos aos cidadãos, como por exemplo, arrecadação de impostos, produção de leis, justiça, entre outros. O Segundo Setor, no qual se encontram as empresas, é “uma organização de negócios, que tem o objetivo de vender produtos e serviços e obter lucro”, (MAXIMIANO, 2010, p. 6), de forma que esse lucro pertence aos proprietários da empresa. E o Terceiro Setor, que engloba as organizações que não fazem parte dos dois setores anteriores, “compreende as organizações de utilidade pública, que tem origem na sociedade” (MAXIMIANO, 2010, p. 7), as quais nascem através de lacunas deixadas pelos dois primeiros setores. O Terceiro Setor é constituído por algumas categorias de organizações e todas têm o objetivo de resolver questões que o Estado e o setor privado não conseguem resolver por completo.

2.1 Organizações não-governamentais

Quanto à relação entre ONG e OSC, o SEBRAE (2017) explica que:

A figura da ONG não existe no ordenamento jurídico brasileiro. A sigla é usada de maneira genérica para identificar organizações do terceiro setor, ou seja, que atuam sem fins comerciais e cumprindo um papel de interesse público, tais como associações, cooperativas, fundações, institutos, etc.

Ou seja, OSC é a nomenclatura formal dos tipos de organizações sem fins lucrativos existentes no Brasil, como as entidades, instituições, ONGs, entre outras, utilizada para intitular uma fundação ou uma associação. Rico (2008) aponta alguns tipos de OSCs existentes além das ONGs, como as entidades assistenciais – também conhecidas como filantrópicas – e as fundações.

Em seu surgimento histórico, as ONGs tinham caráter de assistência aos demais setores, sem a intenção de substituir o trabalho do Estado, mas de colaborar de modo que insira a participação da população no processo de democratização (TENÓRIO, 2009).

Não é de hoje que esse setor enfrenta grandes problemas para garantir sua existência. Cazzolato (2008) justifica que essas dificuldades se dão por causa da falta de

valorização e reconhecimento das ações dessas organizações, já que o meio acadêmico e o mercado argumentam pouco sobre esta forma de gestão, dificultando sua expansão.

São diversos os fatores que contribuem para agravar os obstáculos encontrados na estruturação das organizações que compõem o Terceiro Setor: má organização de tarefas, falta de planejamento estratégico e operacional, escassez de recursos, as formações acadêmica e profissional insuficientes dos gestores e, falta de *feedback* vindos das próprias organizações. Tudo isso tem impacto direto na captação de recursos, acarretando problemas para conseguir novos doadores, manter os atuais e arrecadar mais doativos (CAZZOLATO, 2008).

Para tentar solucionar estes problemas, o principal fator de mudança deve vir da gestão dessas organizações. Farah (2008) argumenta que os métodos de gerenciamento utilizados pelo mundo corporativo, como planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos, metas e definição de resultados também passaram a fazer parte das estratégias administrativas das ONGs, que precisam prestar contas e apresentar balanços financeiros adequados para que possam participar de editais e concursos para captação de recursos, tanto de meios privados quanto do setor público.

Rico (2008) acrescenta que essas organizações têm um estilo próprio de gestão, dando prioridade às mudanças sociais, e deixando de lado a administração interna no que diz respeito ao planejamento, monitoramento e previsão de resultados. Mas muitas vezes essas organizações são fundadas por pessoas que não tem conhecimento suficiente para aderirem as técnicas administrativas funcionais, o que acaba gerando uma gestão improvisada, na qual se usa o *feeling* para solucionar os problemas do cotidiano e aplica-se a mesma solução todas as vezes que os mesmos contratemplos se repetem.

Assim, cria-se outros tipos de gestão que fogem ao convencional e que devem ser considerados no âmbito dos estudos organizacionais, e não apenas organizações estruturadas de forma convencional. Desta forma, nasceu a gestão ordinária, também conhecida como gestão do improviso.

2.2 Gestão ordinária

Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) definem gestão ordinária como o Homem comum que administra um negócio ordinário, estabelecendo uma rede de relações sociais e criando estratégias de sobrevivência, no qual o cotidiano não é uma reprodução

constante de gestos, e seu estudo pode ajudar a esclarecer porque algumas estratégias são apropriadas e outras não.

A gestão ordinária é muito encontrada dentro das organizações do Terceiro Setor, pois como estas nascem com uma demanda da população que não foi atendida, sua criação vêm para resolver este empecilho, no qual o indivíduo que tem como objetivo sanar determinados problemas, podendo ser uma pessoa comum, que toma a liberdade de estar à frente de um negócio para tentar resolver os dilemas diários que causam incômodo ao ciclo social em que está inserida (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Com a urgência de atender determinada demanda, normalmente os gestores dessas organizações acabam não dando a atenção devida ao planejamento do novo negócio, e a entidade é gerida à margem do improviso, de forma que as coisas são resolvidas a medida em que ocorrem, e faltando um planejamento prévio para se adequar a uma nova situação.

Na análise sobre gestão, o interesse é focado no Homem comum com sua forma de organizar seu negócio, suas estratégias em espaços de exposições permanentes e/ou de passagens em que esse sujeito irá realizar suas atividades (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Existem aqueles que prezam pela administração de técnicas e procedimentos habituais e rotineiros, principalmente pelo fato de terem encontrado algum resultado tido como adequado, mas, há também os que optam pela inovação das práticas cotidianas, arriscando a fim de obter novos resultados ou de não se contentarem apenas com uma resposta previsível (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Toda a gestão é ordinária porque o ordinário é cotidiano, porém, existe gestão ordinária amadora (não profissional) e a profissional. A amadora é encontrada com mais frequência no Terceiro Setor e em pequenos negócios que nascem por necessidade, em que acontece em segundo plano, a medida em que os fatos vão ocorrendo. Já a profissional é feita de forma organizada para gerir o negócio do dia a dia conforme um plano pré-estabelecido (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Com base nessa linha de pensamento, Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) apresentam algumas características de organizações geridas à margem de planos pré-estabelecidos, nas quais se destacam três aspectos centrais, a saber: (I) as relações sociais; (II) a forma de organizar o negócio; e (III) as estratégias de sobrevivência adotadas pelos gestores a fim de conseguirem desenvolver estratégias adequadas para o funcionamento efetivo do trabalho.

As **relações sociais** (grifo nosso) ocorrem através de um grupo social, que, segundo Dias (2010), constitui entre si uma interação social, e suas diferentes formas de convívio criam a chamada ‘relação social’. Essas relações são diversas e abrangem culturas, economias, religiões, políticas, famílias, entre outros tipos. Bottomore (2008) relata que dentro dos grupos sociais existem os quase-grupos, compostos por um conjunto de indivíduos que não tem estrutura ou organização, no qual seus membros podem ter pouca ou nenhuma consciência de que esse conjunto maior exista.

Estes grupos existem independentemente do tipo de entidade existente, seja ela formal, informal, com ou sem fins lucrativos e de qualquer tipo de porte. São criados sem que os membros da equipe notem e seu entrosamento depende não só de cada indivíduo, como da comunicação do grupo entre si e com o ambiente. Entender a dinâmica de tais grupos ajuda a compreender como a gestão se processa em termos de divisão de tarefas, responsabilidades, liderança e apoio às decisões coletivas (DIAS, 2010).

No que diz respeito à **forma de organizar o negócio** (grifo nosso), Dias e Dellagnelo (2008) explicam que se trata da forma como a entidade realiza suas ações, e descrevem quatro dimensões que estão implícitas nesse processo: (I) o que fazem, que identifica qual o tipo das atividades realizadas pela entidade, sua frequência, os locais e quais critérios são utilizados; (II) a razão da existência, que engloba questões como fatores motivacionais da formação do grupo existente dentro da entidade, qual o significado deste trabalho para o grupo, retorno esperado e como ele ocorre, determinação de resultados, divulgação dos resultados e público alvo; (III) como fazem, que descreve como as normas e procedimentos são estipulados, as maneiras de controle, a classificação da autoridade, divisão de tarefas e a como os recursos essenciais são providenciados; e por fim, (IV) quem fornece ajuda, que aponta pessoas e/ou organizações de quem o grupo recebe apoio e o propósito dessas parcerias.

Essas variáveis são importantes para o desenvolvimento das atividades cotidianas de uma entidade, pois delas vêm o corpo estrutural para o funcionamento da gestão do local e é indispensável que essas medidas sejam planejadas, organizadas e executadas.

Por fim, Souza e Carrieri (2012, p. 45) explicam sobre as **estratégias de sobrevivências adotadas pelos gestores** (grifo nosso), argumentando que “as estratégias se relacionam com o poder exercido em um lugar próprio ou em uma instituição” e por elas se deixa claro o uso criativo do tempo e do espaço que se tem disponível. Cada entidade tem o livre arbítrio de implementar uma estratégia de acordo com suas

necessidades e seus objetivos. Barney e Hesterly (2007) acrescentam a este pensamento que, mesmo que seja difícil saber a estratégia adotada é a mais adequada, esta é uma forma de minimizar a probabilidade de correr riscos.

Gomes, Paiva Júnior e Xavier Filho (2019) corroboram com esta ideia, apontando que a imprecisão dos objetivos em um ambiente mutável estimula a inovação com o intuito de explorar novas oportunidades. Assim, elaborar uma estratégia em um universo inconsistente torna-se difícil de concretizar, tendo em vista que a entidade pode precisar lidar com eventuais restrições.

3 METODOLOGIA

Nesta sessão encontra-se as principais ferramentas de coleta e de análise de dados que darão base para a análise dos resultados.

3.1 Tipificação da pesquisa

A pesquisa presente neste trabalho tem delineamento descritivo, que envolve a observação e análise de fatos, com o propósito de identificar sua natureza (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007) através uma abordagem qualitativa, apresentando informações obtidas após coletas de dados, em que conta com um teor dedutivo, formando uma relação entre fatos prévios e consecutivos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007), partindo dos conceitos apresentados na seção 2 às observações presentes na seção 4. Uma pesquisa qualitativa tem grande importância para as relações sociais, e os fatores essenciais se baseiam:

Na escolha adequada de métodos e teorias convenientes, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens- (FLICK, 2009, p. 23).

A estratégia de pesquisa utilizada foi de pesquisa de campo, com o intuito de apurar informações e analisar suas relações (MARCONI; LAKATOS, 2015), sendo possível elaborar fontes primárias através do estudo realizado no ambiente.

Tendo como propósito averiguar o processo de gestão da entidade na prática, foram realizadas algumas visitas ao Centro, com o intuito de criação de um estudo de caso com abordagem descritiva qualitativa, fazendo uso de entrevista, sondagem, análise documental e de conteúdo. O estudo de caso, além de ser uma das diversas formas de se realizar uma pesquisa, também é preferencial quando se trata de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto do mundo real, conforme explica Yin (2015).

A análise empregou a denominada Pesquisa Qualitativa Básica ou genérica, que para Teixeira (2003) é a pesquisa que inclui descrição, interpretação e entendimento, buscando a identificação de padrões recorrentes na forma de temas ou categorias, já apresentadas, e utilizando texto como documento de entrada da análise.

3.2 Descrição do lócus de pesquisa

O CECAPED tem como objetivo a contribuição para o desenvolvimento da autonomia da pessoa com necessidades especiais (intelectual, auditiva, visual ou física) por meio de práticas inclusivas, trabalhando diariamente para que possam estar aptos a enfrentarem o dia a dia com menos dificuldades.

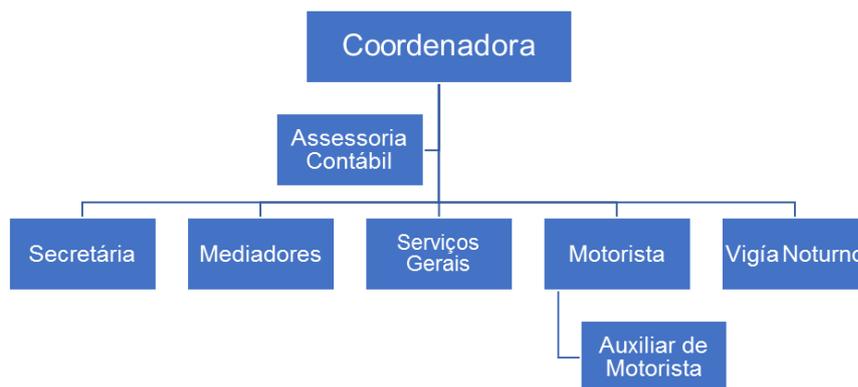
A missão da entidade é contribuir para o desenvolvimento integral da pessoa com deficiência por meio de atividades socioeducativas e a disseminação de práticas inclusivas visando o pleno exercício de seus direitos. E sua visão gira em torno de ser reconhecida como uma instituição de referência na inclusão social de crianças, jovens e adultos com deficiência, rompendo as barreiras do preconceito, sensibilizando as famílias e a comunidade local da importância do processo de Educação Inclusiva

O Centro conta com, aproximadamente, quinze pessoas com necessidades especiais, variando este quantitativo de acordo com as condições das famílias, e para isso, a equipe é composta de, em média, onze funcionários e alguns voluntários, como profissionais de educação física, assistente social, psicopedagogos, entre outros.

Mesmo tendo uma equipe fixa para executar as principais funções do cotidiano, a instituição sempre passa por variações na quantidade de mediadores, os quais trabalham diretamente com o público-alvo, já que, por ter problemas financeiros, o Centro não consegue arcar com os custos de muitas pessoas simultaneamente, acarretando em uma diminuição de mediadores em serviço para que se tenha o básico no quesito estrutural da entidade.

O organograma inclui seus colaboradores fixos, tendo em vista que os voluntários também variam de acordo com a disponibilidade de recursos financeiros e com os dias trabalhados. O mesmo encontra-se mostrado a seguir (FIGURA 1):

Figura 1 - organograma da entidade.



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

3.3 Participantes da pesquisa

Para se ter uma completa noção de como a gestão ordinária é aplicada no cotidiano é indispensável observar o ambiente, as práticas que estão inclusas e a forma com a qual os gestores aplicam essas práticas. Assim, se faz necessário examinar mais de perto como os gestores agem através de suas atividades cotidianas.

Desta forma, a fim de analisar essas práticas, foi feito um estudo envolvendo a gestora do Centro, responsável pelas decisões administrativas da instituição, a qual foi escolhida por deter as informações necessárias para atingir o objetivo da pesquisa.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta de dados foi usado como base o pensamento de Yin (2005), que aponta como ponto forte a utilização de diversos tipos de fontes, para obter diferentes tipos de evidências. Creswell (2007) colabora com este pensamento argumentando que a coleta de evidências deve partir de observações, entrevistas, documentos e materiais visuais.

Portanto, por terem sido adotados três tipos de procedimentos de coleta de dados, é uma pesquisa que acolhe a triangulação de fontes de evidência. A triangulação é uma técnica, na qual se faz o uso de múltiplas referências, como argumento de validade e confiabilidade em pesquisas qualitativas em administração, conforme discutido por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011).

A coleta se deu através de dados primários, inicialmente por meio de uma entrevista com a gestora e observações feitas no dia a dia. Após um período de tempo,

para verificar a situação mais recente da entidade, foi aplicada uma sondagem, novamente com a gestora, como meio de comparação de dados.

Os instrumentos que serão analisados são a entrevista com a gestora, para verificação da situação da gestão e dos principais problemas que a entidade enfrenta; uma sondagem, também feita com a gestora, realizada em 2019, com o propósito de verificar se houveram mudanças significativas desde a entrevista até a conclusão deste trabalho; e, o relatório de estágio, elaborado pela autora através da experiência de estagiar na ONG durante um período de tempo.

3.5 Procedimentos de coleta de dados

Como já dito na seção 3.4, foi feito uso essencialmente de dados primários. Estes, segundo Malhotra (2019), são elaborados pelo pesquisador com o objetivo de analisar a problemática levantada. Para isso, foi necessário fazer o uso de algumas técnicas de coleta de dados, as quais Cervo, Bervian e Silva (2007) explicam que tal coleta ocorre após a determinação do tema, com sua devida revisão de literatura e formulação de problema e objetivos. A coleta se deu através de documentação direta, que envolve dados obtidos no ambiente da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2015). As técnicas encontram-se descritas a seguir.

Sondagem: devido ao fato de a entrevista ter sido coletada em 11/10/2017, e para garantir que as condições atuais pouco diferem daquelas no momento da entrevista, se fez necessário o uso de uma sondagem para verificar se ocorreram mudanças desde o final do ano em questão até os dias de hoje. Por consequência, utilizou-se uma sondagem que Stewart e Cash Jr. (2015) denominaram de sondagem de tratamento de informações, que tem como finalidade confirmar se as perguntas que foram feitas para o roteiro de entrevista estão adequadas e estimulam a entrevistada a fornecer informações que não foram citadas ou reparar alguma delas, fornecendo maiores esclarecimentos para possíveis lacunas encontradas. O roteiro empregado para sondagem encontra-se em sequência, no Quadro 1.

Quadro 1 – Roteiro das perguntas de sondagem.

Nº da pergunta	Pergunta da sondagem
01	O dia a dia de vocês ainda é o mesmo ou mudou algo?

02	Na forma de tocar o negócio no dia a dia continua o mesmo, você e Vanda comandando, ela na parte financeira e no seu lugar quando você não está? E os novos profissionais estão no CECAPED todos os dias?
03	Sobre o convênio com a prefeitura, o prefeito cancelou sem mais nem menos? Ou teve aviso prévio?
04	O psicopedagogo, psicólogo e assistente social são de algum convênio ou são voluntários?

Fonte: Dados da pesquisa.

Entrevista: é, segundo Marconi e Lakatos (2015), um processo usado na investigação social para obter e agrupar dados para auxiliar no reconhecimento de um determinado problema, e tem como objetivo apurar informações de um entrevistado sobre algum tema. Essa forma de análise foi julgada como mais adequada quando colocada em comparação com outros projetos da mesma finalidade, como por exemplo, um estudo feito por Carrieri (2014), que deu o pontapé inicial na análise sobre a gestão ordinária, em uma cafeteria, a fim de analisar a gestão da entidade em seu cotidiano.

O tipo escolhido foi a semiestruturada, que possui um roteiro para orientação, mas que não necessariamente é seguido à risca, podendo conter adaptações ou alterações feitas pelo autor (ARAÚJO, 2004). Optou-se por este tipo de entrevista porque a interlocutora tem uma maior extensão de fala e pode citar informações ou tópicos que venham a ser pertinentes para uma análise sob outra ótica ou nova linha de raciocínio, criando-se uma nova pergunta pertinente para a reunião de informações.

A entrevista foi realizada em 2017 por estudantes de graduação em administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste (UFPE – CAA), com o propósito de estudar a gestão da entidade para fins acadêmicos.

Relatório de estágio: é um documento que foi elaborado nos últimos dias do estágio obrigatório dentro da instituição UFPE – CAA. Marconi e Lakatos (2015) explicam que um relatório é mais do que uma simples exposição dos dados apurados, pois tem como objetivo apresentar as consequências da pesquisa, apontando ocorrências, dados, métodos usados, efeitos, estudos, conclusões e sugestões.

O mesmo teve sua formulação de acordo com a vivência da autora no Centro, levando em consideração as observações feitas e os trabalhos realizados durante o tempo de exceção do estágio obrigatório, que, após aprovado pelo professor orientador e pelo supervisor de estágio, foi entregue à coordenação do curso.

3.6 Análise dos resultados

Creswell (2007) explica que o processo da análise deve partir do preparo e processamento dos dados coletados, transformando-os em uma interpretação de sentido mais amplo. Deste modo, a análise foi feita a partir da avaliação do conteúdo de dados primários e secundários. A exploração dos documentos ocorreu tomando por base as dimensões constitutivas da gestão ordinária, definida neste trabalho como relações sociais; forma de organizar o negócio; estratégias de sobrevivência e; redes de relações construídas pelos gestores.

A entrevista contou com uma análise de conteúdo, que extrai dados por meio de um diagnóstico dos argumentos de um interlocutor (HAIR *et al.*, 2005), para que seja possível identificar as paridades e divergências entre a realidade da entidade com a literatura acerca do assunto. A entrevista na íntegra encontra-se disponível no apêndice A.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As conclusões que serão apresentadas nesta seção estão fundamentadas nos resultados derivados da entrevista e da sondagem realizadas com a gestora da entidade e da análise do relatório de estágio.

4.1 Caso

De acordo com dados do Censo, em 2010 o Brasil possuía um total de 45.606.048 pessoas que apresentaram pelo menos uma das deficiências pesquisadas, representando 23,9% da população daquela época. A pesquisa englobou as deficiências: visual, auditiva, motora e intelectual/mental, desmembrando a gravidade de cada uma. Os dados referentes à pesquisa encontram-se nas tabelas abaixo:

Tabela 1: quantitativo de pessoas com deficiência no Brasil.

Brasil			
Total de habitantes: 190.732.694 pessoas			
Pelo menos uma deficiência: 45.606.048 pessoas (23,9%)			
Visual	(%)	Visual severa	(%)
35.774.392	18,8 %	6.562.910	3,4 %
Auditiva	(%)	Auditiva severa	(%)
9.717.318	5,1 %	2.143.173	1,1 %
Motora	(%)	Motora severa	(%)
13.265.599	7 %	4.433.350	2,3 %
Intelectual/mental	(%)		
2.611.536	1,4 %		

Fonte: Dados do IBGE, censo 2010.

Deste total, 14.130.717 pessoas faziam parte da região Nordeste, resultando em 7,4% do País. A região era a segunda com maior número de pessoas, perdendo apenas para a região Sudeste. Quando comparado o total de **pelo menos uma** (grifo nosso) das deficiências em relação ao total brasileiro, o Nordeste teve a maior taxa de porcentagem,

representando 26,6%, tendência que foi mantida desde o Censo de 2000, quando a taxa foi de 16,8% e a maior do País. Os dados detalhados são apresentados na tabela abaixo:

Tabela 2: quantitativo de pessoas com deficiência no Nordeste.

Nordeste			
Total de habitantes: 53.078.137 pessoas			
Pelo menos uma deficiência: 14.130.717 pessoas (26,6%)			
Porcentagem em relação ao Brasil: 7,4%			
Visual	(%)	Visual severa	(%)
1.369.017 pessoas	2,6%	2.188.882 pessoas	4,1%
Auditiva	(%)	Auditiva severa	(%)
3.071.353 pessoas	5,8%	657.468 pessoas	1,2%
Motora	(%)	Motora severa	(%)
4.125.241 pessoas	7,8%	1.369.017 pessoas	2,6%
Intelectual/mental	(%)		
826.170 pessoas	1,6%		

Fonte: Dados do IBGE, censo 2010.

Dentre os estados nordestinos, Pernambuco era o segundo colocado, totalizando 8.796.448 pessoas com deficiência, ficando atrás da Bahia. O quantitativo de deficientes pernambucanos se encontra abaixo:

Tabela 3: quantitativo de pessoas com deficiência em Pernambuco.

Pernambuco			
Total de habitantes: 8.796.448 pessoas			
Pelo menos uma deficiência: 2.425.900 pessoas (27,6%)			
Porcentagem em relação ao Brasil: 1,3%			
Visual	(%)	Visual severa	(%)
247.435 pessoas	2,8%	368.128 pessoas	4,2%
Auditiva	(%)	Auditiva severa	(%)
523.055 pessoas	6%	111.751 pessoas	1,3%
Motora	(%)	Motora severa	(%)

732.439 pessoas	8,3%	247.435 pessoas	2,8%
Intelectual/mental	(%)		
138.677 pessoas	1,6%		

Fonte: Dados do IBGE, censo 2010.

Em Camocim de São Félix, o Censo apontava que, dentre os 17.104 habitantes havia 4.842 pessoas com algum tipo de deficiência, representando 28% da população daquele ano. A tabela abaixo mostra detalhadamente os dados registrados, de acordo com cada uma das categorias e suas respectivas porcentagens:

Tabela 4: quantitativo de pessoas com deficiência em Camocim de São Félix.

Camocim de São Félix							
Total de habitantes: 17.104 pessoas							
Pelo menos uma deficiência: 4.842 pessoas (28,3%)							
Porcentagem em relação ao Brasil: 0,0025%							
Deficiência visual							
Alguma dificuldade	%	Grande dificuldade	%	Não consegue de modo algum	%	Total	%
3.073 pessoas	18%	789 pessoas	4,6%	39 pessoas	0,2%	3.901	22,8%
Deficiência auditiva							
Alguma dificuldade	%	Grande dificuldade	%	Não consegue de modo algum	%	Total	%
870 pessoas	5%	243 pessoas	1,4%	14 pessoas	0,1%	1.127	6,6%
Deficiência motora							
Alguma dificuldade	%	Grande dificuldade	%	Não consegue de modo algum	%	Total	%
804 pessoas	4,7%	417 pessoas	2,4%	134 pessoas	0,8%	1.356	8%
Mental / Intelectual	%	Pelo menos uma deficiência	%	Nenhuma deficiência	%		
318 pessoas	2%	4.842 pessoas	28%	12.262 pessoas	72%		

Fonte: Dados do IBGE, censo 2010.

Dentre as pessoas com deficiência na cidade, encontra-se a mãe da gestora, que adquiriu uma deficiência mental na década de 1980. Após ter encontrado um problema em comum com várias outras pessoas, a diretora teve a inspiração de fundar o Centro, ainda com carência de conhecimento técnico como, por exemplo, o de administrar uma organização.

Mesmo assim, atuando de forma improvisada e lidando com problemas rotineiros do cotidiano, os membros da entidade continuam trabalhando para que o CECAPED trabalhe da melhor forma possível para atingir seus objetivos.

4.2 A gestão ordinária no CECAPED

Este capítulo incorpora a ideia de gestão ordinária a partir de Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), em que subdividem em (I) relações sociais, (II) forma de organizar o negócio e (III) estratégia de sobrevivência.

4.2.1 As relações sociais no CECAPED

O Centro conta com, além da gestora, sete colaboradores, que incluem um auxiliar administrativo, dois professores que são chamados de mediadores, um auxiliar de serviços gerais, um motorista, um auxiliar do motorista e um vigia noturno. Dentre eles, três são parentes da diretora, indicando que gozam de confiança necessária para comporem o quadro de funcionários da entidade. A estratégia de agregar parentes a uma entidade se dá através da relação já estabelecida pelos laços familiares.

Nota-se neste caso que, por contar com uma equipe de administrativa reduzida, não se faz o uso de técnicas de recrutamento e seleção. Devido ao fato da necessidade constante de pessoal, a opção de agregar membros da família ao corpo de colaboradores tornou-se mais ágil, já que há falta de voluntários. Os laços entre os membros que trabalharam no Centro podem ser explicados de acordo com Dias (2010), que destaca a relação social que abrange as interações sociais incluindo, entre eles, a família.

Além do grupo que trabalha diariamente dentro do Centro, o CECAPED possui uma diretoria de dez pessoas, sendo eles um vice coordenador, uma secretária, um vice-secretário, três titulares do conselho fiscal, três supremos do conselho fiscal e um coordenador de finanças, além da diretora.

Mas mesmo tendo um conselho, a gestora tem maior apoio de apenas três pessoas e explica: “não estão diretamente comigo, mas eu posso contar com eles na hora que eu precisar”. Essa falta de suporte se dá porque os membros não cobram resultados, não pedem relatórios e deixam que a diretora organize e administre o CECAPED da maneira que achar melhor, e as pessoas destacadas positivamente ajudam através de captação de algum recurso, ou áreas relacionadas, mas normalmente não ajudam com o trabalho realizado no cotidiano da entidade:

[...] como eles não compartilham talvez do mesmo sonho, [...], têm outras atividades, então eu acho que eles não se veem no direito de me cobrar. Então o que eu fizer pra eles tá bem feito. Até porque eles sabem que jamais eu vou querer prejudicar o CECAPED.

Estes membros precisam ser substituídos periodicamente através de uma nova eleição, a cada três anos. Entre estas substituições incluiria também a mudança de presidente. Entretanto, esta modificação ainda não aconteceu por receio de quem possa vir um dia ser seu sucessor, e acrescenta:

[...] para lhe falar a verdade, [...] ainda não encontrei uma pessoa que tenha o mesmo pensamento [...]. Você constrói com muita luta, você pega um local feito esse e entrega a qualquer um?

Esta realidade vai em contramão do que Bottomore (2008) defende, já que, neste caso, há um grupo consciente de sua existência e que tem, teoricamente, um interesse em comum. Mas, como apontado pela fala da gestora, não são todos os integrantes que participam ativamente das decisões que serão implementadas. Sendo assim, o grupo existe, mas com a finalidade de cumprir uma exigência institucional, e não por todos buscarem alternativas para alcançar o objetivo que concebeu este grupo, sendo assim, não se enquadram nas divisões citadas por Dias (2010).

Além dos colaboradores e a diretoria, a gestora ainda mantém um terceiro grupo, que é composto pelos voluntários que prestam serviços periódicos ao CECAPED, formado por antigos e novos indivíduos. Isto se dá devido ao fato de poder ter um leque de pessoas que já tiveram contato com a realidade da entidade e sabem quais as dificuldades e os canais de resolução de conflitos, ou, poder contar com pessoas que estão tendo contato pela primeira vez com conhecimentos diferentes para a criação de soluções alternativas.

Sobre os novos voluntários, a diretora comenta: “adoro quando vocês facultade vem pra cá, vocês trazem ideias, [...] posso conversar e sei que surge algum efeito”. Já sobre os antigos, a mesma acrescenta: “Isaias se superou e foi embora, mas nunca deixa de estar nos apoiando”. Essa relação cria uma atmosfera de cooperação para a solução de conflitos de canais de comunicação, típicos do entendimento da gestão ordinária na perspectiva de Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014).

Este grupo específico não está, necessariamente, dentro da entidade no cotidiano, porém, se caracteriza como um quase-grupo, já que estes podem, ou não, ter consciência de sua existência, segundo Bottomore (2008). Ou seja, mesmo não tendo consciência de sua formação, quando estes estão reunidos, contam com o mesmo objetivo.

4.2.2 A forma de organizar o negócio dentro do CECAPED

Dias e Dellagnelo (2008) explicam que a forma de organizar um negócio é dividida em quatro partes: (I) o que a entidade faz, (II) a razão de sua existência, (III) como fazem a organização e, (IV) de quem recebem ajuda.

No quesito o que faz, a entidade trabalha com pessoas que tenham qualquer tipo de necessidade especial, de qualquer idade, elaborando atividades que contribuam para a autonomia e desenvolvimento destas pessoas. Tem como objetivo a contribuição para o aprimoramento da autonomia da pessoa com deficiência por meio de práticas inclusivas.

O CECAPED atua através de duas vertentes: assistência e política. A primeira se resume ao atendimento realizado interna e externamente à entidade, já a segunda, faz menção ao debate sobre a posição dos direitos e deveres das pessoas com deficiência, o qual inclui trabalho de conscientização pública sobre essas garantias. As ONGs de caráter assistencialista como o CECAPED têm o intuito de prezar pelo atendimento de minorias, de acordo com o pensamento de Tenório (2009), para que se garanta o atendimento de direitos básicos como educação e lazer, previsto na Constituição Brasileira de 1988.

Mesmo com o atual atendimento tendo, em sua maioria, crianças e adolescentes, a entidade também se dispõe a atender os adultos da região: “chamamos ‘criança’, mas tem ‘criança’ de vinte e três anos, dezoito, dezessete”. O CECAPED tem seu trabalho voltado para uma minoria que é pouco valorizada na região e atende pessoas a fim de torna-las cidadãs cientes de seus direitos dentro da sociedade.

As atividades são realizadas de segunda a sexta, abrangendo tanto dinâmicas internas, como atendimento especializado, atividades recreativas, oficinas, exercícios físicos, grupos de leitura e pintura, teatro entre outros; quanto externas, incluindo passeios turísticos, natação, excursões e participações em eventos. Todas estas ações tem o intuito não só de fortalecer as capacidades físicas, motoras e intelectuais, mas também a socialização dos indivíduos.

Para isto, a gestora elabora um calendário de atividades, especificando as obrigações semanais de cada mediador e/ou voluntário de acordo com o horário e a disponibilidade de cada um. Os voluntários, normalmente, deixam acertados um ou mais dias da semana para se dedicarem ao Centro. As tarefas criadas para os frequentadores envolvem afazeres com supervisão dos mediadores, dinâmicas desenvolvidas pelos voluntários, e até trabalhos desempenhados na cozinha, os quais englobam a participação da auxiliar de serviços gerais.

Em relação aos afazeres externos, são feitas parcerias com outros administradores, com agendamento prévio para que o dia em questão esteja de acordo com o calendário de ambas as entidades. A diretora e os mediadores fazem parte deste processo através de acompanhamento e supervisão dos jovens, já que fora do Centro são responsáveis por eles, com o concedimento dos responsáveis.

Os critérios para ser atendido pelo CECAPED são: “[...] que esteja no ensino regular de escolas públicas, que não tenham o laudo médico concluído e que não tenham o BPC, que é o Benefício de Prestação Continuada”. Ou seja, mesmo sendo uma entidade que atende qualquer tipo de necessidade especial, não são todos que se encaixam nestes quesitos, já que o intuito da entidade é trabalhar com pessoas carentes que, por não terem condição de ter um suporte especializado, acabariam perdendo a oportunidade de ter um atendimento voltado para suas limitações.

Sobre o fator que levou à formação da entidade, a fundadora explica que a necessidade surgiu: “mediante a algumas dificuldades encontradas por mim [...] e essas dificuldades foram através da minha mãe que é uma doente mental [...]”. Em decorrência desse fato, e após conhecer a APODEB de Bezerras, que também cuida de pessoas portadoras de necessidades especiais, ela pensou em construir algo semelhante em Camocim de São Félix, já que para ter a ajuda adequada era necessário que elas se deslocassem para Caruaru ou Recife, tornando o tratamento ainda mais exaustivo.

Após algum tempo, a gestora decidiu investigar quantas pessoas na cidade passavam pelas mesmas dificuldades, para poder amadurecer a ideia da criação de um espaço e ir atrás da colaboração de terceiros

O aparecimento de novas ONGs ocorre por causa das necessidades da população que não são atendidas pelo setor público e privado (CAETANO, 2008) através de seus serviços. Desta forma, a criação do Centro se deu através de uma ótica de assistência a um setor ineficiente, como apontado por Tenório (2009). Ou seja, a gestora precisou percorrer inúmeros obstáculos, e por isso, encontrou a oportunidade de resolver aquela lacuna não só para si, mas para outras pessoas que não tinham o atendimento necessário.

Depois de conseguir o apoio necessário, desde o desenvolvimento da ideia até a construção do prédio do CECAPED, o Centro pôde finalmente ser inaugurado em 2008. Desde a fundação do Centro até hoje, já foram atendidas em torno de oitenta pessoas:

A gente atende hoje vinte crianças [...], sei que no município tem muito mais do que isso, tem eu acho em torno de quatrocentas, quinhentas crianças, entre criança e adolescente, fora as pessoas adultas [...] a gente atende qualquer tipo de deficiência.

Os resultados desempenhados pelo CECAPED ocorrem através de visitas domiciliares, palestras de conscientização dos direitos, entre outros. Desta forma, não só aqueles que frequentam a entidade, como também a população como um todo podem ser beneficiados pelos projetos de conscientização desenvolvidos. A divulgação é feita através das redes sociais, em que são sempre alimentadas com fotos dos trabalhos desenvolvidos no dia a dia. A gestora tenta ao máximo buscar a colaboração da população com os trabalhos que realiza, e quando esse chamado é atendido torna-se gratificante. Assim ela consegue ter uma noção real do quanto o seu trabalho é valorizado:

[...] a gente também fez um movimento na rua, foi muito positivo, as pessoas falavam, olhavam, ainda davam contribuição para a gente sabe? Que de manhã a gente tinha feito a campanha porta a porta, e aí a tarde a gente foi fazer esse evento, mas assim foi bom, a gente sempre tá buscando participar e inclui-los também.

A organização do CECAPED se dá através de alguns procedimentos. A gestão das finanças é a ferramenta que deixa mais clara a forma ordinária de lidar com o cotidiano. Os colaboradores são remunerados com um valor simbólico, obtido através das doações,

e os prestadores de serviços variam entre voluntários e autônomos, como técnicos de informática, pedreiros etc.

Mas, pelo fato de o montante variar na data de recebimento e no valor, acaba se tornando normal pagamentos atrasarem por não conseguirem manter um caixa reserva, demonstrando que não há previsão de caixa, mas sim algumas prioridades estratégicas. A falta deste recurso gera desmotivação dos colaboradores, acarretando, em casos extremos, em possíveis desligamentos, fazendo com que seja necessário atuar com quantidade de trabalhadores reduzida:

Infelizmente hoje a nossa equipe está um pouco desfocada, porque o que eu tinha antes de profissionais eu não tenho hoje, e uma das maiores dificuldade de perdê-los foi a questão de honrar com o compromisso, com o pagamento, como eu vivo de doação não tem dia certo pra chegar o dinheiro aqui [...].

Este é um dos fatores que englobam uma gestão ordinária (CARRIERI, PERDIGÃO, AGUIAR, 2014), no que diz respeito à característica de gerir através do imprevisto, já que a diretora precisa colocar em risco a permanência de seus colaboradores, complementar o pagamento de produtos ou, adiar serviços de infraestrutura por falta de recursos, sendo necessária a busca de soluções alternativas que, algumas vezes, se faz necessário que ela complemente os recursos com o dinheiro do próprio bolso.

Apesar das dificuldades, para manter um controle a gestora faz questão de alimentar mensalmente uma planilha, a fim de manter a transparência da prestação de contas, pois mesmo contando com um profissional de contabilidade na equipe, ele só pode contabilizar formalmente as notas fiscais válidas e, por isso, a diretora e sua secretária adotaram o uso de uma contabilidade informal, que inclui todos os tipos de comprovação dos gastos: “ponho as despesas de gasolina, uma viagem que eu faço, algum prestador de serviço [...], uma compra e por aí vai”.

A planilha que é utilizada foi elaborada exclusivamente para o Centro, por estagiários graduandos em administração, para que seja alimentada da maneira mais simplória possível, tendo em vista que os cálculos disponibilizados pelo contador causavam dúvidas devido ao fato de os valores sempre serem discrepantes e a conta nunca fechar de acordo com a realidade.

Desde sua criação, esta ferramenta é atualizada pela secretária com as doações e despesas do Centro, levando em consideração as notas validadas pelo contador, as não

válidas e os extratos bancários. Dessa forma, a relação do que é recebido e do que é gasto começou a bater, já que como meio de comprovação a secretária arquiva todas as notas recebidas pelo pagamento de contas ou obtenção de produtos/serviços.

A maior tribulação que o CECAPED encontra é manter um fluxo de caixa suficiente para caso ocorra algum imprevisto, o que ocorre e acaba deixando a entidade em situações complicadas, tendo que encontrar diversas maneiras para contornar estas situações, por menores que sejam:

Eu não tenho caixa de R\$: 50,00. Você vê, acabou o bujão, a menina veio aqui, eu tirei R\$: 50,00 que eu não podia mexer, mas eu também não podia sair para buscar outra solução [...]. Então eu não tenho um caixa extra e nunca me sobrou.

A gestora e sua auxiliar pedem para que os comerciantes que não emitem notas façam, pelo menos, um canhoto ou outro tipo de comprovação, contabilizam e guardam para que tudo seja deixado às claras no momento de fazer o comparativo entre o extrato bancário e as despesas mensais:

Vanda procura sempre, na medida do possível, tá fazendo [...]. Só que ela registra e mesmo essas notinhas sem ter aprovação [...], porque se chegar alguém aqui e dizer eu quero saber, eu quero ver, então a gente diz não, a gente gastou com isso, isso e isso.

Vê-se na preocupação da transparência uma forma de atuação improvisada, já que a maioria dos produtos não tem comprovação válida, a solução encontrada pela diretora e por sua auxiliar foi aderir a uma alternativa teoricamente inválida, para que se tenha a clareza de que as verbas recebidas não são desviadas e nem gastas com outras finalidades que não para benefício do Centro. Desta forma, podem levar esta constatação para todo e qualquer doador que queira verificar como a entidade distribui o valor que arrecada.

Esta forma de planejamento, que tem discrepâncias com o comum, é uma característica da gestão ordinária, já que se faz necessário recorrer à instrumentos alternativos aos desenvolvidos por autores de literatura clássica de administração ou, neste caso especificamente, de contabilidade, para poder suprir suas necessidades, de acordo com a sua realidade. Estes métodos são necessários para que se possa manter a transparência das atividades financeiras, resultando em uma comodidade em relação à prestação de contas e apresentação de balanços financeiros, como aponta Farah (2008), quando colocado em comparação ao montante recolhido e as despesas.

A hierarquia organizacional dentro do Centro existe na teoria, já na prática as coisas acontecem de outra forma. Quando a gestora não está presente no CECAPED, sua secretária assume o controle; se um mediador encontra dificuldades em manter a ordem durante a execução de atividade, a diretora e/ou a secretária auxiliam; ou, quando ambas estão em reunião, a cozinheira ajuda no andamento das atividades. Todos colaboram uns dos outros, mesmo que não seja uma função do seu cargo.

Este método foi adotado para que nenhum membro tenha sobrecarga, tendo em vista que o trabalho é mais exaustivo por decorrência de se ter uma equipe reduzida trabalhando. As pessoas têm suas tarefas determinadas previamente, com uma semana de antecedência, ou, em caso de algum imprevisto, no dia anterior. Porém, nem sempre essas atividades saem como o previsto ou as pessoas ficam responsáveis apenas pela execução de suas próprias atividades.

Tenório (2009) explica que, por ter uma organização mais informalizada, entidades que adotam este tipo de estratégia se tornam mais ágeis, já que se pode facilmente reportar à gestora ou pedir auxílio de qualquer outro colaborador. Porém, o mesmo autor faz um contraste desta gestão, alegando que pelo fato de a responsabilidade de cada pessoa não ficar bem definida, causa uma complicação na gestão, o que pode ser percebido a partir do momento que um indivíduo precisa auxiliar alguém de cargo diferente, o que gera uma sensação de trabalho em equipe, mas que acarreta em uma divisão de tarefas confusa.

Esta estratégia está de acordo com os princípios de gestão ordinária apresentados por Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), já que estas medidas são adotadas através de um cenário em que o cotidiano não apresenta uma repetição de técnicas, pois o ambiente é mutável e os procedimentos empregados precisam ser adaptáveis a ele. Também corrobora com a visão de Gomes, Paiva Júnior e Xavier Filho (2019), que argumentam que este ambiente se torna propício para encontrar soluções inovadoras, sendo assim, a gestora procura encontrar meios diferentes para solucionar os mesmos conflitos que enfrenta à alguns anos, entre eles, o financeiro e o de falta de voluntários.

A gestora organiza quem fica encarregado pelo atendimento de cada dia e o que será trabalhado. Cada mediador tem suas tarefas separadas de acordo com o número de pessoas, porém, quando se faz necessário mais de uma pessoa para a execução das atividades, os demais membros dividem o tempo entre os afazeres de seus cargos e a

assistência aos mediadores: “montamos equipes e dizemos a gente é mil e uma utilidades”.

Desta forma, nota-se que, a priori, tenta-se manter uma estratégia de organização, porém, a realidade sempre tende a ser diferente do planejado. Assim, como aponta Tenório (2009), a vantagem de se ter uma organização mais informalizada, em relação às normas e procedimentos, é que ela se torna mais flexível a essas mudanças, agindo de forma mais rápida por não ter a burocracia de uma entidade mais formalizada e podendo mudar o plano de ação com uma agilidade significativa, se comparada com ONGs mais burocráticas.

A providência de recursos ocorre através de campanhas e propostas de parcerias, já que são poucas as pessoas que se dispõem a colaborar voluntariamente. Como aponta Tenório (2009), por não ter um produto ou serviço para vender, o CECAPED necessita desse arrecadamento para sobreviver e reverter as doações recebidas em melhorias, e poder continuar seu funcionamento.

A relação dos indivíduos e organizações de quem o CECAPED recebe apoio se resume em doações e voluntariado. As doações são recebidas tanto por doadores fixos quanto do comércio avulso. Os valores arrecadados mensalmente variam muito por causa da oscilação do montante e da frequência:

Tenho também o comércio, que aí, eu peço também a colaboração dos comerciantes, muitos contribuem, creio que por minha pessoa, porque muitos nem conhecem o CECAPED [...].

Infelizmente eu ainda não consegui pegar grandes doadores, são pequenos os colaboradores que tem, ao mesmo tempo se torna muito.

Recentemente a entidade perdeu um de seus maiores doadores, a prefeitura do município, que contribuía com uma grande quantia, normalmente utilizada para pagar seus colaboradores, e o esclarecimento fornecido foi que: “em janeiro justificou sem condições financeiras”. A gestora enfatiza, em grande parte do seu discurso, sua vontade de trabalhar junto com o município para que possam trazer ainda mais melhorias para as pessoas com deficiência da cidade e da região:

[...] termos uma parceria, tipo municipal, que a gente poderia [...], caminhar juntos [...]. Mas infelizmente isso ainda não está acontecendo, não por parte minha, como coordenadora [...], mas da pessoa que lá está respondendo.

As parcerias entre o setor público e as OSCs estão previstas na Lei nº 13.204/15, que deixa explícito que deve existir uma colaboração de ambas as partes na atividade de projetos, havendo, ou não, recursos financeiros envolvidos, para que suceda efeitos de interesse público. Desta forma, a gestora acabou sendo lesada, já que, parte do montante que a entidade arrecadava vinha desta parceria.

Já na questão do voluntariado a diretora argumenta que: “Camocim é péssimo de voluntário, se eu precisar de qualquer serviço tem que ser pago”. Quando há necessidade, os mesmos recebem uma ajuda de custo, tendo em vista que a maioria não mora no município, e a ajuda vem do bolso da coordenadora que, ao ver a indispensabilidade de continuar realizando os atendimentos especializados, se vê na necessidade de retribuir essas colaborações:

[...] se eu tivesse, por exemplo, uma voluntária a tarde entendeu? E um médico que viesse, eu não queria ele aqui nem um dia todo, porque eu não tenho condição, mas eu ainda dava café [...].

As parcerias são firmadas no Centro desde sua construção e se estendem até os dias de hoje. Quando o CECAPED estava sendo construído a população local já fornecia ajuda: “alguns doadores doaram alguns tijolos, outros, cimento”. Sem as parcerias, muitas conquistas poderiam sequer terem acontecido: “tudo quanto vocês veem hoje no CECAPED, foi de uma construção que aí a gente conseguiu realizar junto com alguns colaboradores e parceiros”.

Por ser uma entidade sem fins lucrativos, precisam arrecadar fundos de alguma forma para poder manter sua equipe, seu funcionamento e pagar suas contas. No início, sem muita credibilidade, a gestora enfrentou muitos problemas para firmar suas primeiras parcerias. Hoje em dia, além de poderem contar com alguns doadores a alguns anos, conta com a cooperação de algumas outras organizações:

Temos parceria com o Jesus Pequenino¹ na questão de atendimento, o laboratório de Boris do Recife para exames mais caros, a secretaria de saúde [...]. A alimentação é através do TCO, quando alguém vai pagar uma pena, ele destina com a cesta básica [...]. Fomos contemplados com o IPA, que são frutas e verduras que vem.

¹ Hospital Jesus Pequenino, localizado na cidade de Bezerros – PE.

Também contam com a ajuda de algumas pessoas que prestam serviços com certa regularidade. Recentemente o Centro recebeu o apoio de alguns profissionais voluntários: “temos psicopedagogo, psicóloga, assistente social” e que todos recebem uma gratificação em troca dos serviços prestados.

Este tipo de parceria é apontada por Costa Neto e Canuto (2010), em que argumentam que há autores que defendem que entidades devem pensar não só nos objetivos organizacionais, mas também cumprir seu papel social na produção de bens e serviços. Como o CECAPED é um prestador de serviços à uma população específica, estas colaborações entre a ONG e profissionais é importante para aqueles que frequentam o Centro, pois assim podem receber o atendimento especializado e tratamento que precisam, de acordo com suas necessidades.

4.2.3 As estratégias de sobrevivência do CECAPED

A gestora busca em seu cotidiano encontrar formas de organizar a entidade, com diferentes estratégias para lidar com os problemas encontrados e poder ter uma resolução ótima dos conflitos do dia a dia (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Por isso, está constantemente em busca de parcerias, tanto de pessoas físicas como jurídicas, buscando alternativas para que sua entidade consiga sobreviver ao longo do tempo: “eu não meço esforço, sacrifício para trazer o melhor pra instituição CECAPED, e para os meninos CECAPED e os funcionários”.

A maior tribulação: “é manter a instituição CECAPED, [...] é muita responsabilidade, muito compromisso e como eu já lhe disse, eu tenho três pessoas, mas ao mesmo tempo eu me sinto sozinha”. Esta dificuldade pode ser observada através de toda a forma de organizar o cotidiano, pois, mesmo havendo um planejamento do que será feito durante os próximos dias, muitas coisas fogem do controle ou aparecem novos obstáculos, desde um equipamento que para de funcionar, um voluntário que se desliga da entidade, até problemas financeiros ou gerenciais.

Por mal poder contar com os membros do conselho, a diretora se vê na necessidade de buscar ajuda sozinha por ter um conhecimento escasso e limitado de alguns mecanismos gerenciais, fazendo-se necessário ter indivíduos com maior experiência em determinadas áreas para auxiliá-la na busca por soluções alternativas. Mas, nem sempre

as pessoas estão dispostas a ajudar, já que, normalmente, são trabalhos que requerem bastante atenção e dedicação:

[...] podemos dizer assim: mas você não pensa em nenhum projeto? Tem tantos editais, tantas entidades que querem ajudar, que tem um poder maior. [...]. Agora mesmo eu perdi duas oportunidades excelentes onde o CECAPED se enquadrava, mas quando eu mandei para a pessoa que faz o projeto em Bonito, no dia me responde: não tenho condições de fazer [...].

Sobre o processo de cadastramento em editais, é normal perderem prazos e não cumprir requisitos por falta de conhecimento das normas impostas: “eu me inscrevo, mas não tenho a condição de ser concluída a questão do projeto. Por quê? Porque não me saí bem em escrever o projeto, em fazer as exigências que eles pedem sabe?”. Assim, se faz necessário solicitar a ajuda de terceiros, os quais se disponibilizam para ajudar, mas acabam cobrando pelo serviço prestado.

Temos uma equiparação entre esta realidade e os conceitos apresentados por Farah (2008), quando o autor explica que a forma de gerir uma entidade vai de acordo com a elaboração de procedimentos necessários para que se tenha uma rota até o objetivo, incluindo um delineamento de estratégias, de modo que se possa ter a participação em editais e concursos para captação de recursos essenciais para o desenvolvimento da entidade.

Este tipo de gestão deixa clara sua forma de atuação improvisada, já que, mesmo tendo ciência de todas as oportunidades que podem ajudar o CECAPED, muitas são perdidas, significando que há uma carência de planejamento:

Eu tenho ideias maravilhosas dentro da minha cabeça. Enquanto você fala comigo, eu vou criando os projetos todinhos, você terminou eu já tenho ele todo pronto, mas tenho dificuldade de pôr ele em papel [...].

O plano de procurar por indivíduos externos para o auxílio de atividades cotidianas tem ligação com as ideias apresentadas por Barney e Hesterly (2007), que explicam que este é um dos meios que se encontra para minimização de possíveis problemas, mesmo que não se saiba com certeza qual estratégia será adotada. Todavia, é um paradoxo quando analisado pela ótica de Rico (2008), que defende que mesmo tendo sua própria gestão, moldada através das necessidades, um planejamento se torna indispensável, já que o gerenciamento precisa existir para se ter noção de qual será o

próximo passo dado, e o que precisará ser feito de imediato para atingir o objetivo da entidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi avaliar como ocorre a gestão ordinária no CECAPED no processo de resolução de conflitos cotidianos das pessoas comuns. Tendo como objetivos específicos: analisar como ocorrem as relações sociais no CECAPED; identificar a forma de organizar o negócio dentro do CECAPED; e analisar as estratégias de sobrevivência do CECAPED.

Como defende Cazzolato (2018), as ONGs do Terceiro Setor encontram dificuldades em sua existência devido ao fato de haver pouca visibilidade e reconhecimento do trabalho realizado, dificultando sua expansão, mesmo que ela já ocorra ao longo dos anos, como mostra os dados do IBGE (2010). Mas a falta de valorização não é o único problema da existência dessas entidades.

A carência de conhecimento das técnicas básicas de gestão por aqueles que se propõem a solucionar as lacunas deixadas pelos órgãos do primeiro e segundo setor também é um agravante para que algumas entidades fechem as portas. Sendo assim, as ONGs são geridas com o que Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) nomeiam como gestão ordinária, e explicam que diz respeito ao Homem comum que gere um negócio à margem do improvisado. Deste modo, buscou-se analisar, através da gestão ordinária, como se dá a resolução de conflitos cotidianos no CECAPED.

Foi constatado que a atual gestão do Centro caminha para uma futura gestão profissional, tendo em vista que a gestora faz o que está ao seu alcance buscar melhorias das técnicas que utiliza para resolver os conflitos cotidianos. Mesmo que ainda seja feita de forma amadora, a diretora procura adotar métodos que auxiliem tanto a gestão da entidade como a alocação de pessoas que estejam dispostas a colaborar com a ONG.

Com isso foi possível esclarecer que, de acordo com as classificações apresentadas por Dias e Dellagnelo (2008) em relação aos grupos, a entidade valida os pensamentos de Dias (2010), mas vai contra a realidade aplicada por Bottomore (2008). Já a gestão do Centro reforça as observações feitas pelos estudos de Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014); Tenório (2009); Caetano (2008) e Farah (2008).

A limitação encontrada pela pesquisadora foi conciliar o tempo disponível da gestora com o horário de trabalho da mesma para que fosse realizada uma nova entrevista.

Após a conclusão deste trabalho, outras fontes de evidências podem ser exploradas para triangular os dados apresentados neste trabalho são fotos do ambiente, para que se

tenha uma noção da dinâmica estrutural adotada e como esta impacta a forma de gerir a organização; e, análise dos documentos organizacionais, a fim de verificar mais dados históricos relevantes para a pesquisa.

Uma sugestão de pesquisa de uma análise do clima organizacional e como este impacta a gestão ordinária, tendo em vista que é relevante quando levado em consideração que a entidade lida com pessoas que realizam trabalhos voluntários, e que estas devem estar dispostas a enfrentarem as turbulências de um ambiente mutável, no qual não se tem regra exata para resolução de conflitos; ou, relacionar a gestão amadora com a profissional para que se enxergue que, com o passar do tempo, uma gestão pode migrar para a outra.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, I. da P. S. **Introdução à auditoria operacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOTTOMORE, T. B. **Introdução à sociologia**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

BLUME, B. A.; MARMENTINI, G. **ONGs: o que são e qual sua relevância?** Publicado em: 30 março 2017. Atualizado em: 06 abril 2018. Disponível em: <https://www.politize.com.br/ong-o-que-e/>. Acesso em: 30 maio 2019.

CAETANO, G. Terceiro setor – as tendências em ambiente globalizado: responsabilidade social e parcerias sociais. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor**. São Paulo: Saraiva, 2008, seção 4.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. **A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais**. São Paulo, 2014.

CAZZOLATO, N. K. **As Dificuldades de Gestão das Organizações Não-Governamentais**. São Paulo. 2008.

Censo 2010: notícias. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo.html?view=noticia&id=3&idnoticia=1766&busca=1&t=censo-2010-populacao-brasil-190-732-694-pessoas>. Acesso em 22 ago. 2019.

Censo Demográfico: Tabelas. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9662-censo-demografico-2010.html?edicao=9749&t=resultados>. Acesso em 15 jun. 2019.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm. Acesso em 25 jun. 2019.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 25 jun. 2019.

COSTA NETO, P. L. O.; CANUTO, S. A. **Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna**. São Paulo: Blucher, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, A. F.; DELLAGNELO, E. H. L. **Práticas organizativas de grupos de cultura popular**: das burocracias aos modelos alternativos de gestão orientação. Rio de Janeiro, 2008.

DIAS, R. **Introdução à sociologia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Entenda o que são OSCIPs e como elas funcionam. Publicado em: 02 abr. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/oscip-organizacao-da-sociedade-civil-de-interesse-publico,554a15bfd0b17410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 30 maio 2019.

Estatísticas de gênero. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0>. Acesso em 22 ago. 2019.

FARAH, O. E. Empreendedorismo estratégico no terceiro setor: experiências e parcerias em diferentes segmentos de atuação. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias**: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2008, seção 10.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOMES, J. M.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; XAVIER FILHO, J. L. J. A Ação Empreendedora de Produtores de Jogos Independente Inspirada no 'Effectuation'. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 272-291, 2019.

Governo Municipal de Camocim de São Félix. **Nossa História**. Disponível em: <http://camocimdesaofelix.pe.gov.br/historia/>. Acesso em 30 maio 2019.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Camocim de São Félix. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/camocim-de-sao-felix>. Acesso em 03 dez. 2019.

Lei Nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015: regime jurídico das parcerias voluntárias. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm. Acesso em 25 jun. 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEUSBURGER, R. **Qual a importância das ONGs?** Publicado em: 28 mar. 2018. Disponível em: <https://www.elaborandoprojetos.com.br/qual-a-importancia-das-ongs/#.XPBa1xZKjIU>. Acesso em 30 maio 2019.

Números e dados das fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil. Disponível em: <http://abong.org.br/pesquisas/numeros-e-dados-das-fundacoes-e-associacoes-privadas-sem-fins-lucrativos-no-brasil-pesquisa-fasfil-2010-lancada-em-dezembro-de-2012/>. Acesso em 30 maio 2019.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 190-209, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>. Acesso em 30 out. 2019.

RICO, E. M. A filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Setor. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração.** São Paulo: Saraiva, 2008, seção 3.

RODRIGUES, M. C. P. O marketing e o terceiro setor: contribuições recíprocas. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor.** São Paulo: Saraiva, 2008, seção 7.

Secretaria Especial dos Direitos da Pessoa com Deficiência. **Resultados Preliminares da Amostra – Censo 2010.** Disponível em: <https://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/indicadores/censo-2010>. Acesso em 30 maio 2019.

STEWART, C.J.; CASH JR, W.B. **Técnicas de entrevista: estruturação e dinâmica para entrevistados e entrevistadores.** 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. **Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: uma proposta teórico-metodológica.** Rio de Janeiro, v. 10, p. 40-64, 2012.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em ação**, Rio Grande do Sul, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84>. Acesso em 31 out. 2019.

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

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

Terceiro Setor. **O que é Terceiro Setor?** Disponível em: <http://terceiro-setor.info/o-que-e-terceiro-setor.html>. Acesso em 30 maio 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nº da pergunta	Pergunta
01	Gostaria de saber se você permite a gente fazer a gravação da entrevista.
02	Qual seu nome?
03	Qual a sua idade?
04	Qual seu cargo ou função exercida?
05	Qual o nome da organização?
06	E o tipo da organização? Como é que se classifica?
07	No caso é uma organização sem fins lucrativos?
08	Existe algum registro formal da organização?
09	Poderia nos falar um pouco sobre a história da organização? Do CECAPED?
10	Em relação ao local, você falou né "inicialmente pensou-se no centro aí não foi possível pela questão financeira que era mais caro". Aí esse local aqui que foi escolhido, agora você vê como uma boa opção? Foi adequado?
11	Em relação aos objetivos da organização, quais são?
12	Vocês aqui é quem encaminha pra essa parte do BPC?
13	A próxima pergunta seria os serviços, mas você já resumiu.
14	Atualmente quantas pessoas trabalham diretamente no CECAPED?
15	Dessa parte de diretoria quem tá diretamente dentro da organização é você?
16	Qual a frequência dessas pessoas que participam da diretoria? Qual a frequência delas em vim aqui?
17	Como é o desenvolvimento da gestão? Quem responde pela organização? E como são distribuídos os recursos?
18	Quais são as principais dificuldades enfrentadas?
19	Hoje quais são as demandas mais urgentes, assim que o CECAPED necessita?
20	Quais as intervenções que você acha que nos estudantes de administração poderíamos realizar?

21	Essa questão do registro é uma organização, sem fins lucrativos, mas ela não é registrada assim? O CNPJ dela não é como uma ONG?
----	--

Fonte: dados da pesquisa.