

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Eduardo Mariano

AS FRAGILIDADES NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE  
CIVIL: um estudo de caso comparativo entre a Fundação o Pão dos Pobres e a Associação  
São Francisco do Bairro Ipiranga

Porto Alegre

2014

Eduardo Mariano

**AS FRAGILIDADES NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE  
CIVIL: um estudo de caso comparativo entre a Fundação o Pão dos Pobres e a Associação  
São Francisco do Bairro Ipiranga**

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação a ser apresentado ao  
Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Pedro Costa**

Porto Alegre

2014

Eduardo Mariano

**AS FRAGILIDADES NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE  
CIVIL: um estudo de caso comparativo entre a Fundação o Pão dos Pobres e a Associação  
São Francisco do Bairro Ipiranga**

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação a ser apresentado ao  
Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.**

Conceito Final:

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Pedro Costa (Orientador)

---

Prof. Dr. Diogo Demarco (Examinador)

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho não teria sido elaborado se não existisse uma universidade de qualidade e pública na qual estudei nos últimos cinco anos. Então, acima de tudo, agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo ensino prestado.

Agradeço também a minha família, em especial aos meus pais, irmão e primos, por terem me apoiado e por todos os ensinamentos passados que permitiram que eu chegasse até aqui.

Ao meu orientador, professor Pedro Costa, pela colaboração fundamental e pelo tempo disponibilizado para me auxiliar nesse trabalho.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, também meu singelo agradecimento pela compreensão e pelos momentos felizes que me deixaram mais tranquilo no andamento do trabalho.

Por fim, agradeço incansavelmente aos colaboradores da Associação São Francisco e da fundação o Pão dos Pobres que disponibilizaram parte do seu tempo para me passar seus conhecimentos e por me inspirarem com o lindo trabalho feito nas suas respectivas organizações.

## RESUMO

Diante de uma demanda social crescente por serviços que deveriam ser prestados pelo Estado, aumenta o número de organizações da sociedade civil. No entanto, há estudos que revelam que na gestão dessas organizações ainda prevalece um caráter informal, porém elas assumem que o principal desafio para elas é a falta de recursos. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar qual a verdadeira fragilidade nesse setor. Para atingir esse objetivo, foi elaborado um estudo de caso múltiplo com duas organizações da sociedade civil. Com os resultados obtidos, o trabalho comparou como são os processos relacionados ao planejamento estratégico, estrutura organizacional e captação de recursos nas duas organizações. Na organização de menor porte, ainda pôde ser observado uma grande informalidade nos processos de gestão, fato característico do terceiro setor. Já na organização maior, foi possível identificar uma melhora na qualidade das suas ferramentas da gestão na última década – outro fato relevante que está ocorrendo nos últimos tempos.

**Palavras-Chave:** Organizações da Sociedade Civil. Gestão. Informalidade. Profissionalização.

## **ABSTRACT**

Facing the growing demand for services that should be provided by the government, the number of civil society organizations has increased. However, there are researches which reveal the management of these organizations is still done precariously, yet it is the lack of resources that is perceived as their main challenge. Thus, this work aims to identify what is the true weakness in the third sector. In order to achieve this goal, a multiple case study was developed based on the performance of two civil society organizations. With the data collected, the present work has compared the process are in these organizations regarding strategic planning, organizational structure and fundraising. In the small organization, it was able to realize a big informality in the management process, considered a normal fact in the third sector. In the other organization, much bigger than the first one, it was possible to identify improvements in the quality of management in the last decade – another relevant fact that is going on recently.

**Keywords:** Civil Society Organizations. Management. Informality. Professionalization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Balanço Social 2011 .....	45
Figura 2 - Projetos Cadastrados no Funcrância POA .....	46
Figura 3 - Aplicação dos Recursos .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mapa do Terceiro Setor .....	17
Tabela 2 - Faixas de Ano de Fundação.....	20
Tabela 3 - Indicadores Quantitativos Socioeducativos.....	47
Tabela 4 – Despesas Gerais .....	48



## **LISTA DE SIGLAS**

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

CATI – Centro de Atendimento Integral

CEP – Centro de Educação Profissional

FASFIL – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos

FIERGS - Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul

GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organizações das Nações Unidas

OSC – Organizações da Sociedade Civil

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

POD – Programa de oportunidades e Direitos Socioeducativos

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SESC – Serviço Social do Comércio

TS – Terceiro Setor

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1. JUSTIFICATIVA .....	13
1.2. OBJETIVOS .....	14
1.2.1. Objetivo Geral .....	14
1.2.2. Objetivos Específicos .....	14
2. REVISÃO TEÓRICA .....	15
2.1. TERCEIRO SETOR: DEFINIÇÃO E ORIGEM .....	15
2.1.1. Organizações da Sociedade Civil .....	18
2.2. GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL .....	21
2.2.1. Planejamento Estratégico .....	22
2.2.2. Estrutura Organizacional .....	25
2.2.3. Captação de Recursos .....	28
3. METODOLOGIA .....	32
3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	32
3.2. COLETA DE DADOS.....	33
3.2.1. Pesquisa documental .....	33
3.2.2. Entrevistas .....	33
3.2.3. Observações.....	34
3.3. TRATAMENTO DE DADOS.....	34
4. RESULTADOS.....	35
4.1. FUNDAÇÃO O PÃO DOS POBRES DE SANTO ANTÔNIO .....	35
4.1.1. História .....	35
4.1.2. Projetos .....	36
4.1.2.1. Centro de Educação Profissional (CEP).....	36
4.1.2.2. Programa de Oportunidades e Direitos Socioeducativo (POD).....	36
4.1.2.3. Centro de Atendimento Integral (CATI).....	37
4.1.2.4. Acolhimento Institucional .....	37
4.1.3. Planejamento Estratégico .....	38
4.1.4. Estrutura Organizacional .....	40
4.1.5. Captação de Recursos .....	42
4.2. ASSOCIAÇÃO SÃO FRANCISCO DO BAIRRO IPIRANGA .....	49

4.2.1.	História .....	49
4.2.2.	Projetos .....	50
4.2.3.	Planejamento Estratégico .....	50
4.2.4.	Estrutura Organizacional .....	52
4.2.5.	Captação de Recursos .....	53
4.3.	COMPARAÇÃO ENTRE AS DUAS ORGANIZAÇÕES .....	55
4.3.1.	Planejamento Estratégico .....	55
4.3.2.	Estrutura Organizacional .....	57
4.3.3.	Captação de Recursos .....	60
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66
	ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	70

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da impotência do governo para a prestação de determinados serviços de caráter público ou originado devido a mobilizações sociais para garantir direitos iguais a todos, surgem as organizações da sociedade civil – as quais são organizações sem fins lucrativos e autônomas.

Com objetivo social, o número de organizações da sociedade civil vem aumentando no Brasil nos últimos anos conforme a pesquisa Fasfil<sup>1</sup> (IBGE, 2010, p. 63), “seja pela ausência do Estado, seja pela assunção espontânea e crescente de iniciativas por parte da sociedade civil.” (COELHO, 2000, p. 13). No entanto, os gestores dessas entidades podem não ter formação ou experiência na área, o que acarreta em dificuldades para administrá-las.

Ao visitá-las, estamos acostumados a escutar que a organização em questão está carente de recursos. Contudo, essa falta de recursos pode ser simplesmente o sintoma do problema (SENAC, 2002, p. 17). Por ser administradas, muitas vezes, por pessoas sem um grau de instrução necessário para cumprir o seu papel com excelência, a organização acaba se tornando muito dependente de doações irregulares, sem pensar na sustentabilidade da entidade.

Essa sustentabilidade nesse setor é um desafio para as entidades:

O desafio da sustentabilidade envolve o conhecimento da missão das crenças e valores da instituição. Ela deve conhecer o passado, reconhecer o presente e projetar o futuro, traçar seu planejamento estratégico e, a partir deles, estabelecer os planos de ação e definir os recursos necessários para sua realização. (CHAMON, 2007, p. 62).

Tenório (1997, p.7) menciona que como essas organizações “são baseadas em valores como solidariedade e confiança mútua, essas entidades não se dedicam a administrar no sentido clássico do termo”. Acrescenta ainda que devido ao fato de crescerem sem um planejamento, elas “enfrentam dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais”.

Ainda, o Banco Mundial avalia o desempenho dessas organizações da seguinte forma:

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada pelo IBGE em parceria com o IPEA, GIFE e ABONG no ano de 2012 sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil referente ao ano de 2010.

Em termos de eficácia, por vezes, o resultado alcançado por essas organizações pode ser questionado e em termos de eficiência, as ONGs apresentam algumas limitações na área administrativa, como desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, diminuição de custos indiretos, entre outros elementos relativos à sua operacionalização. (WILLIAMS *apud* TENORIO, 1997, p.14).

Rodrigues (*apud* CHAMON, 2007, p. 61) afirma, todavia, que “as organizações do terceiro setor têm se adaptado às exigências existentes no mercado, tornando-se mais formais, como as empresas privadas e o Estado”. Não são todas organizações que tem se adaptado a essa nova realidade. Falconer (1999, p.9) relata a fragilidade da administração da seguinte forma:

Paradoxalmente, para um setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de atuação, o terceiro setor brasileiro parece mal equipado para assumir este papel. Ouve-se, simultaneamente ao discurso que idealiza o setor, que estas entidades são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua atuação, e, por vezes, sujeitas a motivações pouco filantrópicas, para não dizer criminosas. Neste momento, configura-se o desafio de gestão do terceiro setor. Alguns dos poucos estudos existentes apontam no terceiro setor brasileiro importantes limitações a sua capacidade de desempenhar satisfatoriamente estes papéis que lhe são propostos. Notadamente, ressalta-se a fragilidade organizacional; a dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais, cada vez mais escassos; a falta de recursos humanos adequadamente capacitados e; a existência de obstáculos diversos para um melhor relacionamento com o Estado.

Ainda, Falconer (1999, p. 11) complementa que o perfil das OSC<sup>2</sup> no Brasil segue um ciclo vicioso que começa pela falta profissionais adequados, gerenciando inadequadamente, acarretando a falta de dinheiro e resultados ineficazes.

De maneira alguma esse trabalho tem como objetivo desdenhar ou menosprezar a forma pela qual essas organizações são geridas por pessoas com tão boa vontade; mas sim, **verificar se temos um problema maior que a falta de recursos através da identificação das principais fragilidades na gestão das organizações da sociedade civil.**

## 1.1. JUSTIFICATIVA

Por ter vivido durante um mês em um orfanato em Chitwan, Nepal, em julho de 2013, fazendo trabalho voluntário com crianças carentes, percebi o quão problemática era a gestão

---

<sup>2</sup> Organizações da Sociedade Civil

da organização. Os mesmos problemas encontrados no Nepal, segundo país mais pobre da Ásia<sup>3</sup>, podem ser encontrados em entidades filantrópicas e várias outras ONGs no Brasil, impedindo a sustentabilidade da entidade e também o desenvolvimento de novos projetos.

A falta de profissionalização e de conhecimento desejável acaba dificultando a gestão dessas entidades. Além disso, várias dessas organizações utilizam métodos precários ou até mesmo não utilizam ferramentas para a gestão. Esse estudo ganha relevância à medida que busca sugerir maneiras com as quais essas organizações da sociedade civil possam aprimorar seus processos e continuar colaborando para o desenvolvimento social.

## 1.2. OBJETIVOS

Para responder a proposta deste trabalho, os objetivos subdividem-se em objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1. Objetivo Geral

Identificar as principais fragilidades na gestão de duas organizações do terceiro setor.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Verificar o planejamento estratégico, a estrutura organizacional e como ocorre a captação de recursos nas organizações estudadas;
- Identificar as dificuldades, limitações e oportunidades de melhoria;
- Perceber as similaridades e diferenças entre as duas organizações.

---

<sup>3</sup> Considerando o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano).

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos que embasam o estudo realizado. Primeiramente, será definido o setor no qual o estudo foca e, após, uma revisão sobre três tópicos da gestão que serão analisados.

### 2.1. TERCEIRO SETOR: DEFINIÇÃO E ORIGEM

Teoricamente, a sociedade pode ser analiticamente pensada em três setores. Conforme Chamon (2007, p. 42), “o Primeiro Setor é o Estado, que representa o uso de recursos públicos para fins públicos”, enquanto o Segundo Setor “refere-se ao Mercado, ou seja, o setor ocupado pelas empresas privadas, que são organizações de direito privado e fins privados, lucrativos”.

Com a criação de organizações privadas com objetivo de ajudar nas questões sociais, surgiu uma nova definição: o Terceiro Setor. Podemos definir o Terceiro Setor da seguinte maneira:

Conjunto de iniciativas e organizações privadas, baseadas no trabalho associativo e voluntário, cuja orientação é determinada por valores expressos em uma missão e com atuação voltada ao atendimento de necessidades humanas, filantropia, direitos e garantias sociais. (CABRAL, 2007, p. 2).

Conforme Rocha (*apud* CHAMON, 2007, p. 41), essas organizações são “privadas, não vinculadas à organização centralizada ou descentralizada da Administração Pública [...]”, e também elas “[...] não almejam, entretanto, entre seus objetivos sociais, o lucro e que prestam serviços em áreas de relevante interesse social e público”. Enquanto isso, Chamon (2007, p. 47) simplifica a definição do Terceiro Setor como “voluntárias, não governamentais, privadas, sem fins lucrativos e públicas não estatais.”

Basicamente, são organizações que prestam serviços de caráter público, visando o benefício social. Tem como principal objetivo de promover a cidadania para todos. Vale ressaltar que a cidadania é definida como o direito à vida no sentido pleno, porém, como o Estado não consegue atender a todas as demandas, cabe ao terceiro setor desempenhar essa função (NOGUEIRA *et al*, 2006, p. 222).

As organizações são compostas por pessoas físicas, frequentemente voluntárias, para gerir os recursos que podem ser receitas próprias, doações ou repasses do governo. De acordo com uma pesquisa conduzida pela Johns Hopkins University (*apud* NOGUEIRA *et al*, 2006, p. 118), no Brasil, a origem dos recursos financeiros destinados ao Terceiro Setor é: 14,55% do Governo; 17,19% de doações e 68,27% de receitas próprias.

Chamon (2007, p. 62) cita que a “sustentabilidade é garantida pela geração de recursos próprios (autofinanciamento)” e ainda, que muitas delas deveriam ser consideradas inclusive do segundo setor “dada a necessidade de produção de valor econômico adicionado (lucro).”

O surgimento dos estudos referente ao terceiro setor tem sua origem a partir dos anos 1960. De acordo com Cabral (2007, p. 75), “a crescente privatização e comercialização de serviços sociais forçaram os pesquisadores a desenvolver perspectivas teóricas que fundassem paradigmas da origem e desenvolvimento do TS<sup>4</sup>”. O setor tem sua origem, conforme Weisbrod (*apud* CABRAL, 2007, p.75), devido à incapacidade do governo para atender as demandas sociais. Acordo com Chamon (2007, p.42), o termo foi utilizado em pesquisas pela primeira vez nos Estados Unidos na década de 1970. No Brasil, ele começou a ser usado no final da década de 1980.

Historicamente, sua origem é resultado de ações sociais financiadas através de doações ocorridas a partir da idade média em igreja. Da idade medieval surgiu também a palavra caridade que também era fortemente ligada à igreja o que posteriormente originou a noção de filantropia (NOGUEIRA *et al*, 2006). No Brasil, conforme Ioschpe, (*apud* CHAMON, 2007, p. 43) as origens remetem à fundação do Hospital Santa Casa de Misericórdia em 1543. Logo após, com o desenvolvimento das comunidades jesuítas, foram criadas as primeiras atividades sociais na área da educação. (IOSCHPE *apud* CHAMON, 2007, p. 43).

Desde os primórdios do Brasil até a Proclamação da República, as atividades pertencentes ao terceiro setor foram desenvolvidas pela Igreja Católica, “por intermédio das Santas Casas de Misericórdias, irmandades e ordens canônicas. Essas entidades dedicavam-se a criar hospitais, escolas, orfanatos, asilos” (CHAMON, 2007, p. 43). Com o surgimento de novas doutrinas religiosas e dos movimentos sociais urbanos, a prestação de serviços do TS não era mais exclusividade da Igreja Católica. Após, com a ditadura, essas organizações acabaram virando clandestinas, pois o Estado tinha o controle de todas as políticas sociais, com exceção da Igreja que devido ao seu poder histórico manteve sua autonomia (NASCIMENTO *apud* CHAMON, 2007).

---

<sup>4</sup> TS é a abreviação do termo “Terceiro Setor”.



Esse setor origina-se não somente para suprir a ausência do Estado, mas também através de mobilizações sociais para garantir os direitos humanos. Coelho (2000, p.23) afirma que o desenvolvimento do TS no Brasil está ligado ao processo de democratização, à influência de outros países que começaram a enxergar o terceiro setor como agente político e também ao surgimento de organizações fundadas com base nos valores humanos.

Oliveira (*apud* FERNANDES, 1994, p.12) segue a mesma linha ao escrever sobre o papel do cidadão:

[...] a participação dos cidadãos é essencial para consolidar a democracia e uma sociedade civil dinâmica é o melhor instrumento de que dispomos para reverter o quadro de pobreza, violência e exclusão social que ameaça os fundamentos de nossa vida em comum.

Atualmente, para fins de comparação global, a ONU (*apud* CHAMON, 2007, p. 48), definiu as entidades que compõem o TS como:

Organizações sem fins lucrativos e que, por lei ou costume, não distribuem qualquer excedente, que possa ser gerado, para seus donos ou controladores; são institucionalmente separadas do governo, são autogeridas e não compulsórias.

Ainda há bastante divergência entre autores quanto às organizações que fazem parte do TS. Por ter legislação própria, sindicatos, partidos políticos e organizações do sistema “S” não fariam parte deste setor, assim como as cooperativas, por ter seus lucros divididos entre os membros e outras organizações que são regulamentadas pelo governo (PEREIRA, 2005). Contudo, muitos estudos consideram organizações do Sistema “S” como pertencentes ao TS.

De acordo com o IBGE e IPEA (*apud* PEREIRA, 2005), em estudo denominado “As Fundações Privadas e as Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil”, no Brasil, “estariam incluídas no Terceiro Setor, segundo o conceito proposto, as organizações constituídas sob a modalidade de associações ou fundações”.

Para enquadrar essas organizações, guiando-se pelas diretrizes propostas pela ONU em 2002, foi elaborado pelo Centro de Estudos do TS da Fundação Getúlio Vargas um Mapa do Terceiro Setor como mostra a tabela abaixo:

**Tabela 1 - Mapa do Terceiro Setor**

<b>Grupo</b>
1. Cultura e Recreação
2. Educação e Pesquisa

3. Saúde
4. Assistência e Promoção Social
5. Meio Ambiente
6. Desenvolvimento Social e Moradia
7. Serviços Legais, Defesa de Direitos Cíveis e Organizações Políticas
8. Intermediárias Filantrópicas e de Promoção do Voluntariado
9. Internacional
10. Religião
11. Organizações Profissionais, de Classes e Sindicatos
12. Outros

Fonte: CETS (2005) *apud* CHAMON (2007, p. 50).

Apesar de não haver consenso entre todas as entidades que fazem parte do Terceiro Setor, a definição quanto às entidades que deveriam fazer parte está bastante clara: entidades privadas sem fins lucrativos e com interesse estritamente público. Ainda, alguns autores consideram essencial para a definição a falta de uma legislação específica ou regulamentação pelo Estado – ocasionando as divergências das entidades que fazem parte deste setor.

Chamon (2007, p. 47) classifica como membros do TS: Associações comunitárias; ONGs; igrejas e seitas; sindicatos; clubes e associações; filantropia; fundações; projetos sociais desenvolvidos por empresas de qualquer setor. Ainda menciona que essa dificuldade de classificar os pertencentes ao TS é devido à amplitude das formas de gestão que engloba “desde as modernas práticas de gestão e fomento da cidadania, até as chamadas ‘modernizações conservadoras’, aquelas que valorizam mais o discurso do que a prática”.

### **2.1.1. Organizações da Sociedade Civil**

Devido à falta de entendimento entre os autores sobre todas as entidades que englobam o TS, o presente trabalho focará nas organizações da sociedade civil as quais pertencem ao terceiro setor. A definição de OSC de acordo com a cartilha do Marco Regulatório (Brasil, 2013, p.7) expedido pela atual presidente do Brasil, Dilma Rousseff, é a seguinte:

Entidades privadas sem fins lucrativos, ou seja, às associações e fundações criadas em torno de desejos e objetivos comuns, que desenvolvem ações de interesse público e não têm o lucro como objetivo. São as organizações que atuam na promoção de direitos e de atividades nas áreas de saúde, educação,

cultura, ciência e tecnologia, desenvolvimento agrário, assistência social, moradia, entre outras.

Com a participação crescente da população em organizações sem fins lucrativos originou a expressão “sociedade civil organizada”. Como membros ativos dessa sociedade, também surgiu a definição de que essas organizações seriam denominadas organizações da sociedade civil.

Numa acepção mais contemporânea, portanto, sociedade civil organizada e OSCs confundem-se para designar o multifacetado universo das organizações constituídas livremente por cidadãos que atuam diante da carência de produtos e serviços que o Estado não atende de modo satisfatório e o mercado não tem interesse de atender. Pertencem a esse universo as organizações de base ou entidades comunitárias, voltadas para a promoção do desenvolvimento local e liderança de lutas populares; as organizações intermediárias de assessoria e pesquisa ou de defesa e promoção de direitos; as fundações que realizam programas de interesse social ou financiam projetos sociais realizados por terceiros; e as antigas entidades assistenciais, de atendimento direto a populações carentes, que praticam a filantropia em sentido estrito. (OLIVEIRA e HADDAD, 2001, p.61).

Telles (2006, p. 60) cita que há uma tendência universalista dessas demandas sociais serem atendidas por organizações da sociedade civil por serem flexíveis, dinâmicas e eficientes. Contudo, o crescimento dessas organizações estaria contrário aos princípios constitucionais de garantia estatal dos direitos sociais para a população, então ainda não é claro o papel do Estado nas OSC.

A ABONG (2014, p.4) ainda completa que essas organizações estão ameaçadas devido à falta de uma legislação adequada para o setor:

O desenvolvimento de todo esse potencial das OSCs brasileiras está sendo tolhido pela falta de um marco legal adequado. A realização de parcerias entre organizações e governos está cada vez mais difícil, pois a legislação é confusa e deixa os administradores públicos e as organizações em situação de insegurança jurídica. A legislação atual, difusa e desarticulada, dificulta o trabalho das OSCs sérias e não é eficiente no combate às fraudes.

Com intuito de melhorar a relação entre as organizações e o Estado, no final de 2013 foi elaborada uma cartilha referente ao Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil cujo objetivo foi elencar uma “agenda política ampla que tem o objetivo de aprimorar o ambiente jurídico e institucional relacionado às organizações da sociedade civil e suas relações de parceria com o Estado.” (Brasil, 2013, p.5).

A relevância do tema é comprovada pela pesquisa Fasfil (2012, p.26) a qual aponta que em 2010 havia cerca de 290 mil organizações da sociedade civil no Brasil, representando 52% de todas as entidades sem fins lucrativos do país. Além disso, essas organizações são responsáveis por empregar aproximadamente 2,1 milhão de pessoas de acordo com a mesma pesquisa.

No Rio Grande do Sul, o número desse tipo de organização é 25 mil, sendo a região sudeste a que há maior concentração de OSC, totalizando 27% das associações e fundações sem fins lucrativos. Quanto à data em que essas OSC foram constituídas, a tabela 2 revela que 40% delas foram fundadas na última década, evidenciando crescimento relevante comparado aos anos anteriores.

**Tabela 2 - Faixas de Ano de Fundação**

Faixas de ano de fundação	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos	
	Total	Percentual (%)
<b>Total</b>	<b>290 692</b>	<b>100,0</b>
Até 1970	9 558	3,3
De 1971 a 1980	27 270	9,4
De 1981 a 1990	45 132	15,5
De 1991 a 2000	90 079	31,0
De 2001 a 2005	58 388	20,1
2006	11 869	4,1
2007	11 551	4,0
2008	11 464	3,9
2009	13 726	4,7
2010	11 655	4,0

Fonte: IBGE, 2012, p. 30.

No entanto, apesar desse crescimento, a pesquisa concluiu que há uma tendência de queda nos próximos anos.

De 2006 a 2010, observou-se um crescimento de 8,8 das Fasfil no Brasil, que passaram de 267,3 mil para 290,7 mil entidades no período. Essa expansão é significativamente menor do que a observada no período de 2002 a 2005 (22,6%) e a tendência de queda já havia sido prevista em estudo anterior. (IBGE, 2012, p.63).

## 2.2. GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Historicamente, a gestão está presente desde a Antiguidade quando as comunidades planejavam ações e dividiam funções para conseguir suas necessidades de sobrevivência. Cabral (2007, p 117) menciona que “materializado nas funções de planejamento, organização, direção e controle, o processo de gestão descreve a capacidade da organização de realizar sua missão”.

Ao contrário da gestão de empresas privadas cujo objetivo maior é o lucro para seus sócios, a gestão em OSC tem suas particularidades como o investimento do lucro líquido em novos projetos sociais. Contudo, tem várias similaridades com a gestão tradicional também “como o planejamento de suas ações, a coordenação de seus membros e o controle de processo” (MELO e SOARES; 2009).

A gestão em OSC tem sido explicada como uma gestão voltada para finalidades sociais, além de expressar a relação entre as demandas sociais e a organização (CABRAL, 2007, p. 128 e p. 129). Cabral a define da seguinte maneira:

O conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política. (TENÓRIO *apud* CABRAL, p. 129).

Ao mesmo tempo, Cabral (2007, p. 134) conceitua a gestão “como o processo de organização, decisão, e produção de bens públicos de proteção social, que se desenvolve perseguindo uma missão institucional e articulando os públicos constituintes”.

Já Denise (2012, p. 09) conceitua a gestão nas organizações da sociedade civil assim:

Um processo de organização, decisão e produção de bens públicos visando à melhoria social que atende um espaço público específico. Ele tem por objetivo perseguir uma missão institucional buscando os agentes envolvidos na mudança de realidade social. Essa forma de gestão busca a sinergia entre fatores conflitantes, mas sempre presentes nas ações sociais: formalidade e informalidade; racionalidade, qualidade, controle e universalidade.

Quanto às atividades, SENAC (2007) afirma que o papel de gestor é diversificado em função das várias atividades exercidas pelo gestor como “cuidar das pessoas, do prédio, das contas, dos parceiros, da diretoria, das crianças e dos pais”. Em pesquisa realizada por Melo e

Soares (2009), constatou-se que os gestores nesse setor têm tarefas bem dispersas, porém com uma rotina semelhante:

Controlar fluxo de caixa, ser responsável pela prestação de conta, arquivos de documentos, geração de documentos administrativos para prestar contas de serviços contábeis (é terceirizada toda a parte de contabilidade), contratação e administração de pessoal para o escritório, estabelecimento de parcerias e doações, relações com o sindicato e com setor jurídico também passam pelo escritório.

Contudo, essas atividades tendem a ser mais específicas devido a profissionalização que está ocorrendo no setor. O SENAC (2007) menciona que o papel do gestor da organização não é mais apenas dar aulas e servir refeições, agora é necessário o “pagamento de contas, de contratar gente, telefonar para a secretaria, visitar doadores, conversar com as cozinheiras, falar com o contador e resolver os desentendimentos”.

Para Fischer (*apud* Gimenes, 2012, p. 6), as organizações perceberam que, apesar da boa vontade dos seus dirigentes, elas necessitavam profissionalizar sua gestão para atender as demandas sociais de maneira mais produtiva. A importância dessa gestão tem se tornada clara para as organizações sociais devido ao crescimento das demandas sociais. Cada vez mais é necessário a geração e gerenciamento do conhecimento para que as possibilitem ter dados para suas análises (NOGUEIRA *et al.*, 2006, p. 154).

Para fins de análise, o presente trabalho abordará três tópicos relacionados à gestão das OSC: o planejamento estratégico, a sua estrutura organizacional e a captação de recursos; portanto, esses tópicos serão detalhados a seguir.

### **2.2.1. Planejamento Estratégico**

Entre as principais atribuições do gestor, está o ato de planejar. Tenório (1997, p. 27) define planejamento como “o processo de estabelecer antecipadamente a finalidade da organização, escolher objetivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los”. Ainda, o mesmo ator define planejamento estratégico como o planejamento das ações voltadas para objetivos de longo prazo dentro de um determinado contexto.

Cabral (2007, p. 153) cita que o planejamento fornece as informações necessárias para saber aonde colocar os recursos, além de mostrar à direção qual a melhor combinação de

fatores e recursos. Também é responsável por propor as diretrizes para a obtenção dos resultados desejados.

No modelo proposto por Tachizawa (2010, p. 151) o planejamento estratégico deve apresentar três grandes tópicos. O primeiro é referente às decisões estratégicas como de qual forma os recursos serão captado e os convênios e parcerias; o segundo são as decisões operacionais marcados pela definição dos projetos sociais; enquanto o terceiro são as decisões produtivas que é a execução dos projetos, seu acompanhamento e sua avaliação.

A visão de longo prazo no planejamento estratégico é salientada no modelo proposto por Tenório (2006, p.26). Além disso, ele cita a importância dos objetivos estarem atrelados à missão da organização. Esses objetivos devem ser estipulados com base no contexto interno e externo da organização e, depois de decididos, as estratégias para atingirem devem ser formuladas.

Basicamente, os principais modelos de planejamento estratégico feito por Mintzberg, Tachizawa, Tenório, Hudson e Oliveira contêm alguns itens em comum. Apesar de alguns explorarem alguns itens diferentes em detrimento a outros, os tópicos que mais apareceram nos modelos foram a missão, visão, avaliação do ambiente externo e interno, objetivos, estratégias, monitoramento e controle (ALVES, 2010, p. 31–41).

Para Cabral (2007, p. 156) a missão é um dos principais temas, “pois significa tomar uma decisão hoje que orientará o futuro da organização, uma vez que a missão estabelece os propósitos e a filosofia da organização”. Ainda, ela fornece a razão de ter sido criada, os beneficiários e em que área ela auxiliará.

Ideam (*apud* CABRAL, 2007, p. 140) cita a importância que a missão seja operacional e complementa da seguinte forma:

Uma declaração de missão deve focalizar aquilo que a instituição tenta realmente realizar, de forma que cada um na organização possa dizer: esta é a minha contribuição para a meta [...] a missão é perene e pode ser ordenada; mas as metas são temporárias.

O comprometimento com a missão leva a uma confiança do público em geral. “Revisar e atualizar a missão é, portanto, um processo de reflexão e compromisso dentro e fora da entidade. Os conselheiros têm a responsabilidade fundamental de definir a razão da existência da entidade.” (SENAC, 2002, p. 122).

Para elaboração, Tenório (1997, p. 30) explica que a definição da missão deve seguir três perguntas: “Qual o propósito de nossa organização? O que a organização deveria ser? O

que será a organização no futuro, para onde vamos?” Além disso, ele cita que a missão deve apresentar a finalidade, o campo de atuação e a abrangência.

Além da missão, a visão também é outro item importante a ser citado no planejamento. Conforme Hudson (*apud* CABRAL, 2007, p. 139), a visão “expressa a noção que a organização deseja alcançar, possuindo o conhecimento de que o almejado, por si só, é improvável que aconteça”.

Tendo como base a missão e valores da OSC, os objetivos são expostos no planejamento. Tenório (1997, p. 36) conceitua os objetivos como a demonstração da finalidade do trabalho para o público interno, com caráter mais gerencial.

Depois de decidido os objetivos e com a análise do ambiente interno e externo feitas, a formulação das estratégias deve ser construída. Tenório (1997, p. 39) afirma que as estratégias são “repostas às ameaças e às oportunidades identificadas quando da análise do contexto, bem como aos pontos fracos e fortes encontrados na organização”. De uma forma mais simples, são os caminhos para a organização alcançar seus objetivos e cumprir sua missão.

O planejamento também pode ser dividido como operacional, tático e estratégico. O operacional são as atividades rotineiras; o tático orienta as áreas a seus objetivos, enquanto o estratégico engloba ações para alcançar objetivos de longo prazo, considerando mudanças no ambiente e oportunidades. (CABRAL, 2007, p. 153).

Tenório (1997, p. 41) explica que o nível estratégico é referente à organização como um todo. No nível tático, as ações orientam dentro da organização e é onde são explicados os objetivos e estratégias de cada atividade, seja ela produção, finanças, marketing. Por fim, o nível operacional, é o detalhamento do nível tático.

Essas decisões dos objetivos, planejamento e das estratégias da organização não estão exclusivamente ligadas à direção. Conforme Tenório (2005, p. 92), a gestão participativa é uma prática comum nas organizações da sociedade civil, permitindo a seus colaboradores compartilharem as mesmas ideias e necessidades que a direção.

Se as questões políticas que permeiam a gestão das ONGs podem dificultar a tomada de decisão, a prática participativa presente na maioria dessas organizações faz com que as diferentes visões individuais possam ser compartilhadas, o que permite que os dirigentes trabalhem com informações mais completas. (TENORIO, 2005, p.92).

Faria (2009, p. 361) aborda que a gestão participativa é uma forma de gestão “em que os sujeitos participam de algo que já existe, ou seja, que não lhes pertence, que não



construíram”. Ainda, ele é bem enfático ao citar que não são necessariamente em todas as decisões que devem haver participação de todos, podendo algumas ser restritas a um determinado grupo. Como exemplo, é citado o planejamento participativo que pode ser conduzida por um grupo coordenador ou aberto à organização dependendo da necessidade dos dirigentes.

Para Gimenes (2012, p. 8), a gestão das OSC “se caracteriza por um modelo de gerenciar com mais participação, diálogo, no qual a tomada de decisão é feita por vários agentes sociais”. Sobre a gestão estratégica tradicional praticada em empresas, é citado que são traçados os meios e fins e decididos as ações por níveis hierárquico.

### **2.2.2. Estrutura Organizacional**

Quanto à forma que essas organizações se estruturam, Tenório (1998, p. 56) cita que a estrutura organizacional de uma OSC tem que ser levado em considerações quatro pontos: quem toma a decisão, a divisão do trabalho, quem controla e por fim, indicar a interatividade entre os departamentos.

Já Rodrigues (*apud* CHAMON, 2007, p. 56) afirma que é necessário considerar a missão, visão e objetivos; além do perfil de liderança e qual das estruturas se adaptam melhor ao ambiente em que a organização está inserida para atender as demandas e aperfeiçoar o uso dos recursos. Seguindo essa lógica, Rodrigues (*apud* CHAMON, 2006, p. 56) divide os tipos de estruturas da seguinte forma:

- 1) Estrutura funcional pura: sistema burocrático onde as tarefas são bem definidas e o poder é centralizado. Considera o ambiente sem sofrer fortes alterações.
- 2) Estrutura funcional com uso de comitês: o poder está dividido entre os comitês e cada um tem autonomia de gestão do seu departamento. O sistema ainda é burocrático e o ambiente sofre poucos imprevistos.
- 3) Estrutura organizacional com equipes interdepartamentais e grupos-tarefa: há mais interação entre os departamentos, melhorando a comunicação. Há grupos nos departamentos que fazem as atividades operacionais para cumprir os objetivos do seu departamento.
- 4) Estrutura matricial: integração entre departamentos através de uma estrutura funcional que funciona como suporte para os projetos, o poder é descentralizado.
- 5) Estrutura baseada em projetos: tem a figura do coordenador de projetos e o sistema é bastante flexível; não há departamentos, as áreas são divididas por projetos.

- 6) Estrutura baseada em segmento social ou por localidade: sistema com intuito de otimizar o uso dos recursos; é dividido de acordo com a localidade ou segmento social a ser atendido.
- 7) Estrutura em rede: os serviços são terceirizados e gerenciados por uma equipe central; não há departamentos formais.

As estruturas variam bastante entre as organizações, porém, a que mais predomina é a estrutura matricial. Essa escolha é explicada por Tenório (*apud* CABRAL, 2007, p. 61) devido ao fato da ONG ser “flexível, trabalhar com equipes multidisciplinares e integradas, tendo em vista que trabalha com projetos e que precisa de recursos financeiros externos”.

Para Tachizawa (2002, p. 192), os três principais modos de se estruturar de uma OSC são por projetos, matricial e redes. A primeira estrutura ele define como sendo unidades de funcionamento com prazo, orçamento e objetivo determinado, facilitando a coordenação e a análise dos resultados. Quanto à forma matricial, ele define relacionando a estrutura funcional com a por projetos. Isso significa que há uma divisão por projetos, porém há pessoas orientadas simplesmente para a parte funcional. É como se a parte funcional fornecesse suporte aos projetos.

A terceira estrutura o autor dá mais importância e ainda cita que a estrutura de redes tem sido considerada como “a mais significativa inovação humana no campo da organização da sociedade”.

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

Dentro dessas estruturas, são ressaltados alguns órgãos como a assembleia geral – obrigatória nas associações<sup>5</sup> -, a direção executiva e o conselho - esse facultativo. A assembleia geral pode ter como membros os fundadores os sócios colaboradores. As principais funções são verificar e aprovar documentos financeiros, eleger novos membros da diretoria executiva, destituir administradores e alterar o estatuto social. Cabe a diretoria executiva – composta normalmente pelo presidente, vice-presidente e tesoureiro – definir os

---

<sup>5</sup> Conforme o Artigo 59 do Novo Código Civil (*apud* Bittencourt, 2008).

orçamentos, admissão e demissão de novos membros e representar a ONG em juízo ou fora dele (TENÓRIO, 1997, p. 57).

Quanto ao conselho, como o próprio nome diz, são conselheiros das organizações e podem ser acionados pela assembleia para oferecer orientações. Independente da missão da instituição e do seu público-alvo, eles tem responsabilidades parecidas como auxiliar na definição de objetivos e estratégia, trazendo boas ideias para como conduzir a organização (BITTENCOURT, 2008).

Tachizawa (2002, p. 195) cita que no Brasil os conselhos não são aproveitados de forma correta: “Não é raro que os membros do conselho não saibam exatamente como podem contribuir para o desenvolvimento da organização e que se limitem a participar de uma ou duas reuniões anuais”. Para explorar mais o papel do conselho, ele cita a importância da divisão de trabalho (Finanças, Projetos) de acordo com a aptidão e conhecimento de cada membro, porém, desde que tenha reuniões periódicas para o compartilhamento das informações relevantes.

O guia do SENAC (2002, p. 121), assim como outros autores, trata o conselho como se fosse a assembleia de uma organização. Além disso, é mencionada a relação entre o conselho (ou assembleia) e a diretoria executiva. É citado que o conselho tem como papel de definir as políticas, enquanto a diretoria, de executá-las. No entanto, para a boa relação entre eles, é necessário que esteja claro para ambos as esferas de influência e o poder de decisão de cada um.

A base de uma boa atitude de governar é manter uma visão estratégica da entidade. Isto significa, em outras palavras, enxergar todo o contexto que envolve a instituição, colocando-o numa perspectiva de longo prazo. O conselho é o responsável por assegurar essa visão e proporcionar decisões estratégicas, que revitalizem sempre a atuação da organização. Na prática, quer dizer que o conselho deve manter-se longe dos detalhes operacionais e dos pequenos tópicos de decisão, com alcance pequeno e de curto prazo. [...] Comparativamente, o papel da diretoria executiva é o de administrar mais. Significa que ela deve realizar suas tarefas operacionais, analisar o exercício diário da organização, supervisionar a prestação de serviços ao público-alvo definido na missão, sem nunca esquecer-se de fortalecer o conselho, suprindo-o com informações que o ajude a governar melhor e dirigindo sua atenção para problemas realmente importantes. (SENAC, 2002, p. 124).

Outro conselho importante nas OSC é o fiscal que atua como auditores das tarefas administrativas. De acordo com Bittencourt (2012), eles são responsáveis por “verificar o cumprimento dos deveres legais e estatutários, trazendo mais transparência às atividades e

movimentações financeiras da associação”. A presença deste é obrigatória somente se a organização deseja obter a qualificação da OSCIP<sup>6</sup>.

Contudo, apesar da criação desses órgãos específicos e da profissionalização que vem ocorrendo nessas organizações na última década, “nem todas as organizações se preocupam em ter sua estrutura desenhada; no entanto, independentemente do tamanho, todas elas deveriam traçar sua estrutura, a qual tornaria possível identificar distorções e conflitos” (CHAMON, 2007, p. 60).

Seguindo a mesma linha, para Tenório (2005, p. 77 – 78), muitas das organizações ainda apresentam uma informalidade nos processos e na sua estrutura, não estando bem claras as funções de cada membro e não tendo uma real divisão das tarefas e cargos, o que pode impactar a sua produtividade.

Como motivo dessa informalidade, ele cita que por terem trabalhado na clandestinidade, prevaleceu essa estrutura informal. Todavia, para o Banco Mundial essa informalidade não é necessariamente ruim:

O elevado grau de flexibilidade resultante dessa estrutura foi apontado pelo Banco Mundial como um fator positivo de sua gestão. Quando formalizadas, as unidades se estruturam pelo critério de departamento funcional, cujas principais desvantagens são a especialização excessiva e a perda de visão do todo organizacional. (TENÓRIO, 2005, p.77 0 78).

Após estudar os modelos mencionados nesse capítulo, para fins de análise, o autor usará o modelo proposto por Rodrigues. A escolha foi devido à facilidade de encaixar os objetos estudados dentro das estruturas que são mais detalhadas e precisas que os demais.

### **2.2.3. Captação de Recursos**

Para uma eficaz captação de recursos, há fatores que precisam ser bem explorados por uma OSC: o primeiro é a sustentabilidade, explicada pela capacidade contínua de ter recursos suficientes; o segundo é o *stakeholder accountability*, que seria a transparência com o público – muito em virtude por prestar serviços com verbas doadas por terceiros; e, por fim, a

---

<sup>6</sup> Certificação concedida pelo Ministério Público que proporciona vantagens para as OSC como a remuneração dos dirigentes e possibilidade de receber doações apreendidas pela Receita Federal. <<http://www.pmqp.org.br/>> Acesso em 07/06/2014.

capacidade de articulação através da formação de redes com parceiros. (FALCONER, 1999, p. 21).

Conforme vários entrevistados na pesquisa feita por Melo e Soares (2009), o primeiro fator abordado por Falconer anteriormente é o principal desafio para uma OSC:

Observa-se que a captação de recursos para as organizações do Terceiro Setor pesquisadas é uma das exigências mais complexas e um dos maiores desafios que um gerente enfrenta no exercício gerencial, uma vez que o setor, além de ter por objetivo e missão o social, não visa lucros para seu funcionamento, mas necessita de recursos para sua sobrevivência.

Montaño (2012, p. 207) cita a importância da área de captação de recursos por causa da dificuldade destas organizações gerar receitas através das suas dificuldades operacionais:

Na maioria dos casos, elas também não geram receitas suficientes para se manter em operação; assim, essas organizações têm extrema necessidade em captar recursos fora de suas atividades fundantes. Essas atividades e sua característica de ‘gratuidade’ levam a uma falta de auto sustentabilidade tal que a captação de recursos, ou *fundraising*, torna-se não apenas uma atividade essencial da organização, mas ainda pode passar a orientar a filosofia e a condicionar a sua ‘missão’.

As OSC podem buscar esses recursos no setor público, no setor privado e também com pessoas físicas. No entanto, é necessário ter cuidado, pois há uma grande diferença de abordagem entre os doadores.

Os indivíduos normalmente costumam reagir melhor a abordagens com apelo emocional: mostram boa vontade, estima e forte convicções pessoais. Não têm tempo nem vontade de fazer uma análise mais profunda, confiam pessoalmente no captador e, por não serem especializados, consideram razoável a solução proposta. Já nas empresas, embora reajam melhor ao apelo racional, a relação pessoal é fundamental – às vezes, falar com uma organização é o mesmo que falar com o proprietário ou com o seu principal executivo. Em geral, elas aprofundam-se no estudo da proposta, mostram interesse em associar sua imagem ao investimento, criando ou ampliando o mercado para seus produtos, têm compromisso, talento, criatividade, tempo e dinheiro a ser disponibilizado para as ações sociais. Compreender os motivos que leva uma empresa a investir em projetos sociais não apenas enriquece e facilita o discurso da negociação como permite dirigi-la para a satisfação de suas expectativas. (SENAC, 2002, p. 108).

O sucesso na captação de recursos está inteiramente ligado com o relacionamento com os doadores. Tachizawa (2002, p. 176) menciona que os doadores, normalmente,

“compartilham com a missão, valores e objetivos gerais da organização e podem estar dispostos a contribuir para a realização de atividade ou projetos por ela desenvolvidos”.

Considerando essa identificação com a organização para fazer a doação, as ONGs precisam elaborar um plano adequado de comunicação (contatos pessoais, telefonemas, redes sociais) com os possíveis doadores, além de preparar um material institucional mostrando a missão, os valores, os objetivos e as razões pelas quais a entidade precisa dos recursos solicitados (TACHIZAWA, 2002, p. 177).

Contudo, antes de buscar recursos, uma das principais providências a ser tomada é a elaboração do orçamento. O gestor deve elaborar uma estimativa de quanto será necessário que englobe todos os projetos previstos para o ano, de preferência, mensalmente. Com essa previsão, é verificado o montante disponível e quanto a empresa precisa buscar no mercado (SENAC, 2002, p. 105).

Tachizawa (2002, p. 183) auxilia as ONGs com itens que são importantes que apareça no orçamento, caso o doador solicite: da onde virão todos os recursos e qual a parcela solicitada ao doador; o que pretende fazer com o dinheiro caso não consiga todos recursos para determinado projeto; comparações entre anos e uma boa estruturação do orçamento, mostrando a natureza das despesas e a origem dos recursos de forma clara.

Com isso, Adulis (*apud* TACHIZAWA, 2002, p. 178) comenta alguns princípios para a captação de recursos, a saber, os mais importantes: o apoio deve ser conquistado; as pessoas sempre doam com alguma razão, é necessário solicitar e convencer; o recurso financeiro é importante, porém o relacionamento com os doadores também; a captação exige planejamento e paciência.

Como princípio importante, após a doação, o relacionamento com os doadores pode ser conseguido através da fidelização dos mesmos:

Um outro aspecto que requer atenção é a valorização das doações recebidas. Sempre que uma pessoa fizer uma doação é de suma importância agradecer e valorizá-la de acordo com o tamanho e a natureza da doação. Isso aumenta a chance de a pessoa voltar a contribuir com outras doações no futuro. O ideal é enviar uma carta de agradecimento dentro de 24 horas ou no máximo dentro de 72 horas. (CICCA, 2011).

Outro ponto importante nesse setor é a transparência das contas. Chamon (2007, p. 62) cita que as organizações buscam a sustentabilidade financeira e que toda prestação de contas deve ser feita de forma transparente, além de aprimorar “o desenvolvimento das pessoas que

fazem parte da organização, melhoria da qualidade dos serviços e sua adequação às necessidades das comunidades”.

Uma das dificuldades para a obtenção dos recursos é justamente a falta de credibilidade de certas organizações. Conforme estudo feito pela Rosa (2013, p.30) em sua tese de mestrado, a transparência é entendida como primordial para obter essa credibilidade e “determinante para a sobrevivência no terceiro setor”.

Isso ocorre devido às dificuldades geradas por problemas relacionados à imagem dessas entidades perante a sociedade. Para reverter essa situação se faz necessário que as organizações se interessem em demonstrar tudo o que ocorre em seu interior, o que torna necessária, ou até mesmo “obrigatória”, a demonstração ao investidor que a entidade faz jus a sua confiança. (ROSA, 2013, p.30-31).

Gimenes (2010 *apud* Rosa, 2013, p. 32) cita que a prestação de contas é “como um importante instrumento para garantir transparência no processo de gestão dessas entidades e que se faz necessária para a continuidade do recebimento de recursos”.

### 3. METODOLOGIA

O estudo pretendeu identificar e compreender a gestão de duas organizações do terceiro setor para identificar as fragilidades nas suas gestões. Para isso, uma pesquisa descritiva foi realizada para buscar conhecimento das OSC objeto de pesquisa e também porque esse tipo de pesquisa nos possibilita entender o fenômeno em si, assim como “sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los.” (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

O caráter qualitativo foi o usado no trabalho, tendo em vista que “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31).

#### 3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Como estratégia de pesquisa, foi feito um estudo de caso múltiplo, pois com ele é possível uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto cotidiano (YIN, 2005, p. 32). Já Gil (1988, p. 58 *apud* Bertucci 2008, p. 52) afirma que o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

De acordo com Yin (2001, p.68), “as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto”. Portanto, foram escolhidas duas organizações para que sejam possíveis eventuais comparações.

Como o foco do trabalho são as OSC – as quais são definidas como Fundações e Associações, o presente trabalho escolheu uma de cada natureza jurídica. A escolha da Fundação Pão dos Pobres foi devido ao tamanho, impacto social causado e por ser uma organização centenária; enquanto a Associação São Francisco foi escolhida por estar localizada na cidade de origem do autor e por ter contatos próximos na sua gestão.



## 3.2. COLETA DE DADOS

Com intuito de obter dados suficientes para fazer um estudo de caso múltiplo, a coleta de dados ocorreu através de fontes primárias e secundárias que serão detalhadas a seguir.

### 3.2.1. Pesquisa documental

Devido ao fornecimento de diversos materiais, como estatuto social, prestação de contas, balanço social e relatórios em geral, a pesquisa documental teve papel importante na realização da pesquisa e na coleta de dados secundários. Conforme Bertucci (2008, p. 57), a “pesquisa documental consiste na realização do trabalho monográfico tendo como referência a leitura, a análise e a interpretação de documentos existentes acerca de um determinado fenômeno”.

### 3.2.2. Entrevistas

A coleta de dados também ocorreu através de entrevistas com membros das organizações. Conforme Bertucci (2008, p.63), “a entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”.

A entrevista que foi respondida por membros de diversas áreas das organizações estudadas foi dividida em três grandes tópicos: captação de recursos, planejamento estratégico e estrutura organizacional. Ela seguiu um roteiro pré-estruturado, deixando o autor livre para fazer adaptações ao longo das conversas. Esse roteiro encontra-se no anexo A.

Cada entrevista durou cerca de 90 minutos e pessoas de diferentes cargos foram entrevistados. Na Associação São Francisco, a vice-presidente, dois membros do conselho-fiscal e o tesoureiro foram entrevistados; enquanto na Instituição Pão dos Pobres, o autor teve a oportunidade conversar com a gestora de captação de recursos, a responsável pelas relações públicas, uma colaboradora da área de recursos humanos e o gerente socioeducativo.

### 3.2.3. Observações

Durante a pesquisa, o autor também teve a oportunidade de observar por um turno a Instituição Pão dos Pobres e por quatro turnos a Associação São Francisco. Essas observações foram fundamentais para entender a dinâmica da organização e analisar suas fragilidades. De acordo com Marconi e Lakatos (*apud* BERTUCCI, 2008, p.67), o ato de observar “não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

### 3.3. TRATAMENTO DE DADOS

Com os dados de ambas as organizações coletados, eles foram cruzados entre si, a fim de entender a gestão dessas organizações sociais a partir das três categorias de análise escolhidas: 1) Planejamento Estratégico; 2) Estrutura Organizacional e 3) Captação de recursos. Eles foram analisados com base na revisão teórica e cruzados entre si, possibilitando identificar os problemas nessas áreas, assim como diferenças e similaridades. Com isso, foi possível compartilhar as melhores práticas para que o impacto social causado por elas tenha maior alcance.

## **4. RESULTADOS**

Nessa seção serão apresentadas as duas organizações estudadas, assim como os dados coletados sobre os três tópicos aprofundados. Após, com base na revisão teórica, será feita uma comparação entre os processos do Pão dos Pobres e da Associação São Francisco do Bairro Ipiranga a fim de obter os resultados desta pesquisa.

### **4.1. FUNDAÇÃO O PÃO DOS POBRES DE SANTO ANTÔNIO**

#### **4.1.1. História**

Popularmente conhecida como Pão dos Pobres, a fundação Pão dos Pobres foi fundada pelo Cônego José Marcelino de Souza Bittencourt em 1895. Originalmente, ela era uma casa lar para viúvas e filhos de vítimas da Guerra Farroupilha e conforme a responsável pelas relações públicas da fundação, a casa foi construída em um terreno aterrado e ficava à beira do Rio Guaíba. A região que atualmente é conhecida como bairro Cidade Baixa, já foi chamada de grande fazenda e era considerado parte do interior da capital por antigos moradores de Porto Alegre.

Após a morte do cônego que fundou a Pão dos Pobres, a congregação Lassalista assumiu o controle da organização que se voltou ao atendimento apenas de crianças e adolescentes em 1916. Tanto o controle da fundação pela congregação como o seu foco permanecem inalterados até os dias de hoje.

Atualmente, a organização atende 1200 crianças e adolescentes de até 24 anos em situação de extrema vulnerabilidade social e pobreza. O principal foco é a geração de renda, assistência social e desenvolvimento comunitário e humanitário dessas crianças; de acordo com o balanço social (2011), a proposta da Pão dos Pobres é formar cidadãos.

O gerente socioeducativo afirma que o objetivo deles é “trabalhar para que a Pão dos Pobres não exista mais, que a sociedade se encarregue por cuidar de suas crianças”. Ele ainda completa que diferente de uma escola normal onde os filhos de ex-alunos estudando na mesma instituição é sinal de sucesso, se algum filho de alguém que já passou pela fundação começar a frequentá-la, é sinal que eles não foram eficazes em reinserir esse ex-aluno na sociedade.

#### 4.1.2. Projetos

A fundação contém vários projetos como aulas de tênis em parceria com a Fundação Tênis (Instituto Gerda), Orquestra Jovem, Escola Varejo (em parceria com Walmart); no entanto, há quatro principais projetos que serão detalhados a seguir:

##### 4.1.2.1. Centro de Educação Profissional (CEP)

Tendo como diretriz o Programa Nacional de Aprendizagem, o CEP oferece diversos cursos técnicos e profissionalizantes para crianças de baixa renda a partir de 16 anos. Os cursos profissionalizantes são Marcenaria, Assistente Administrativo, Serralheria, Reparador de Circuitos Elétricos, Manutenção de Computadores, Mecânica Automotiva, Elétrica Predial e Industrial e Mecânica de Usinagem. Destes, os mais procurados em 2011 foram o de marcenaria e de mecânica automotiva que tiveram 85 educandos atendidos.

Quantos aos cursos técnicos, eles tiveram início de agosto de 2011 e logo no primeiro ano atenderam 70 crianças que se dividiram igualmente em dois cursos: Fabricação Mecânica e Manutenção e Suporte em Informática. Ao todo, 574 educandos que estudam em escolas no período inverso aos cursos foram atendidos pelo CEP conforme prestação de contas de 2013.

Dentre os pontos fortes do CEP, é oferecer a oportunidade de visitar empresas de grande porte do ramo de cada curso para que alunos tenham uma experiência prática. Também são convidados ex-alunos para que possam compartilhar como foram inseridos no mercado do trabalho e quanto os cursos os ajudaram nas suas carreiras.

##### 4.1.2.2. Programa de Oportunidades e Direitos Socioeducativo (POD)

Liderado pela Secretaria da Justiça e Direitos Humanos, o POD socioeducativo é uma iniciativa do governo gaúcho para oferecer cursos profissionalizantes e ajudar no processo de inserção social aos jovens egressos da FASE. No ano de 2011, conforme o balanço social, o número de atendidos nesse programa era de 45 alunos. Em 2013, esse número foi de 128 jovens. Em Porto Alegre, apenas duas entidades oferecem esse tipo de cursos aos jovens que já cometeram algum tipo de delinquência: a Pão dos Pobres e o Calábria.

Essas organizações atuam como parceira do governo estadual para a execução de uma das etapas do POD, que é o oferecimento de cursos para prover habilidades específicas para a

inserção no mercado de trabalho. Além das vagas nos cursos do CEP, esses jovens têm dois cursos exclusivos para eles que é o curso de informática básica e o de garçom. Há ainda cursos em parceria com a Casa Brasil, Lar Dom Bosco, SENAC e o Sindicato da Construção Civil. Fora os cursos, também é oferecido uma ajuda financeira e alimentação.

#### 4.1.2.3. Centro de Atendimento Integral (CATI)

Nesse programa, crianças e jovens de até 18 anos expostos a grandes riscos sociais como tráfico de drogas, relação próxima com dependentes químicos, entre outros, são atendidas nesse programa. Em 2011, conforme o balanço social, cerca de 300 crianças nessas situações participaram do programa.

No período inverso ao da escola, elas participam de várias oficinas e atividades esportivas, afastando elas das ruas onde poderiam estar sendo expostas ao tráfico e outros atos delinquentes. O gerente socioeducativo afirma que esse projeto atua para defender os direitos da criança e para proteção social delas. Conforme o site da fundação, ele é voltado para eliminar possíveis “ocorrências de exclusão social, violência doméstica, trabalho infantil e uso de drogas”.

#### 4.1.2.4. Acolhimento Institucional

Dividido em quatro unidades, as casas de acolhimento são responsáveis por abrigar crianças que sofreram algum tipo de abuso ou maltrato e, portanto, perderam a guarda das crianças. Com isso, as crianças acabam morando e estudando na Pão dos Pobres. Há vários profissionais que trabalham para estimular essas crianças a terem objetivos e projetos para suas vidas, mostrando a elas que elas são capazes de realizarem seus sonhos.

O objetivo no programa que atende atualmente em torno de 109 crianças conforme prestação de contas de 2013 é mantê-las e educá-las por dois anos e, após, encaminhar para algum membro da família. Entretanto, há diversos casos que as crianças são rejeitadas e crescem na fundação, passando por todos os projetos.

### 4.1.3. Planejamento Estratégico

Alinhado a um avanço na qualidade na gestão no TS, as organizações da sociedade civil começaram a planejar seus recursos e objetivos. Na fundação Pão dos Pobres houve um reordenamento institucional em 2009, ano em que ocorreu esse aprimoramento na gestão com a utilização de ferramentas específicas de gestão. Para exemplificar como faltava um planejamento adequado antigamente, ele conta um episódio que aconteceu no ano 2000:

Foi captado um valor alto do governo federal, na época não previram que deveriam prestar contas e ainda executas estes serviços. Foi arrecadado em torno de R\$4 milhões para criação de 12 cursos profissionalizantes, porém um dos cursos era siderurgia, nem grandes empresas têm cursos de siderurgia, então com R\$4 milhões não tinha como fazer, não houve um planejamento. (Gerente socioeducativo [maio 2014]).

Nessa mudança no estilo de gestão, ficou estabelecido que seria feito o planejamento estratégico a cada três anos e procura determinar novos projetos divididos em três classificações de complexidade: baixa, média ou alta. Essa complexidade diz respeito ao nível dos beneficiários e não do projeto. Quanto mais agravada é a situação da criança, mais ela se encaixa no item alta complexidade. O planejamento engloba quantas crianças e adolescentes querem atender em caixa nível de complexidade nos próximos três anos e de que forma será feito isso.

Todos os projetos são extremamente detalhados e são utilizados duas ferramentas de gestão para verificar se são adequados ou não: a PDCA e o 5W2H. Com elas, de acordo com o entrevistado, é definido de que forma o projeto será executado, se é viável e sustentável, o público alvo, e como será a mensuração dos resultados.

Dentre os indicadores de resultados, é observado o quanto melhorou na qualidade de vida do público atendido. O outro ponto é o indicador de impacto social, como exemplo:

Quando se mede indicadores de impacto social, hoje tem muita violência, muito dos violadores são adolescentes, então de que forma podemos contribuir para diminuir isso na sociedade como um todo. Crianças que saíram da FASE são analisados quanto tempos ficaram na Pão dos Pobres e depois o que aconteceu. É medido se houve reinserção no ato infracional. É menos um adolescente cometendo atos de violência. Se atendermos 1200 adolescentes, são 1200 a menos nas ruas. (Gerente socioeducativo [maio 2014]).

A análise SWOT também está presente no planejamento estratégico. Essa análise é feita por unidade; as casas de acolhimento têm uma, o CEP tem outra, as áreas administrativas (como financeiro, RH) outra e assim por diante. Após esse diagnóstico, é desenhado um plano de ação constando os prazos, objetivos, como executar, custos, metas e indicadores.

Sobre a missão da instituição, ela foi elaborada em 2009 pelos diretores, pelo gerente socioeducativo e pelos coordenadores para aprimorar a imagem da organização. De acordo com o entrevistado, apesar de só ter sido feita no século XXI, ela é a mesma desde o início da fundação: “o Pão nasceu em época de guerra, a situação agora também é de guerra: crianças captadas pelo tráfico, abandonadas. O objetivo não mudou, apenas foram procurados termos e conceitos que englobassem o cenário atual”.

Na mesma época, também construída a visão da fundação. O gerente socioeducativo afirma que o Pão dos Pobres é uma das organizações da sociedade civil que mais faz captação de recursos, então outras instituições procuram esse modelo de gestão de qualidade adotado por eles. Para ele, a visão “é ser referência no terceiro setor por fazer ótimo atendimento na área social e profissionalizante, mas que tenha também gestão e sustentabilidade adequada”. Sobre os competidores, ele completa:

Hoje há mais de 400 organizações só em Porto Alegre com esse propósito, umas maiores, outras menores. Nossa intenção não é competir, é diferente de uma empresa que tem a questão mercadológica de bens de consumo. Nossa intenção é fazer muito bem o serviço e que todas consigam também. O que diferencia no Segundo Setor, a gente cria um trabalho para que não se sabe quantos anos, mas que não exista mais instituições como essas, no sentido de que se os filhos dos que são atendidos hoje forem atendidos por nós é um sinal de fracasso nosso. O nosso objetivo é superar a vulnerabilidade. Se daqui 10 ou 50 anos, na próxima geração, não precisar utilizar espaços como esse, é sinal que a gente fez um trabalho social de um indicador de impacto tão bom que a própria sociedade consegue cuidar das suas crianças. (Gerente socioeducativo [maio 2014]).

Conforme o Balanço Social (2011), a missão é “Potencializar o desenvolvimento integral da criança, adolescente e jovem numa perspectiva solidária, construída por meio de práticas socioeducativas”; enquanto a visão é “ser referência no Estado do Rio Grande do Sul como entidade do terceiro setor que presta atendimento socioeducativo a crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social”.

Por fim, o entrevistado diz que a reorganização na gestão ocorrido em 2009 foi fundamental para o desempenho e melhora na qualidade da organização e para um maior número de atendidos. De 2009 para cá, o número de crianças e adolescentes atendidos dobrou

pulando de 600 para 1200 jovens. Ainda, ele completa citando que se tivesse espaço físico, teriam condições de atender mais de 2000 crianças.

#### **4.1.4. Estrutura Organizacional**

Apesar da fundação não ter viés religioso, conforme entrevistas, como ela foi fundada por um cômego católico e após a congregação Lassalista ter assumido a instituição, o órgão soberano da instituição é composto pelo arcebispo metropolitano de Porto Alegre cujas atividades são “aprovar emendas, alterações ou reforma no Estatuto, eleger, empossar e destituir membros da diretoria, decidir casos omissos no estatuto.” (Estatuto Social, 2012).

Abaixo do órgão soberano, tem a diretoria, também chamado como conselho diretor pelo estatuto. Ela é composta por dois irmãos que se dividem como Diretor Geral e Diretor Administrativo. Eles são responsáveis, conforme estatuto social (2012) pela “elaboração de um regimento interno e decidir sobre a contratação e demissão de funcionários”. Há também atividades diferenciadas entre eles, enquanto o diretor geral é responsável pela representação da Fundação em juízo ou fora dele, o diretor administrativo cuida mais da gestão interna.

A administração é exercida em conjunto pelo órgão soberano, conselho diretor e o conselho fiscal que formam uma espécie de assembleia geral. Porém, os membros do conselho fiscal não são considerados como funcionários da instituição, eles são pessoas externas cuja principal função é auditar e acompanhar o desempenho financeiro da fundação. O estatuto social (2012) do Pão dos Pobres não prevê remuneração à administração e, por isso, a escolha dos irmãos como diretores por ter um princípio de vida de não ter trabalho assalariado.

As mudanças ocorridas a partir de 2009 também interferiram na estrutura da organização. O primeiro passo para essa remodelação foi a contratação do atual gerente socioeducativo cuja atividade é gerenciar todas as áreas da organização. Ele não é membro da diretoria institucional, entretanto, é a principal ligação entre a diretoria e as atividades operacionais da organização. Semanalmente, ele e a diretoria têm reuniões para estipular objetivos, alinhar projetos e acompanhar o planejamento. Como não há um conselho presente na fundação, a diretoria serve também como conselheira dos projetos do Pão dos Pobres.

Abaixo do gerente socioeducativo estão os coordenadores de cada projeto e depois as áreas administrativas como financeiro, recursos humanos, comunicação. Os projetos são os já detalhados anteriormente; por exemplo, o POD, CEP e as casas acolhedoras têm seus



coordenadores que reportam diretamente ao gerente socioeducativo, então há uma relação clara de subordinação entre eles.

Há também reuniões mensais recorrentes entre o gerente socioeducativo e os coordenadores para informar as metas e necessidades de cada área; no entanto, cada setor é livre para traçar os caminhos nos quais atingirão as necessidades estipuladas. Como exemplo, o entrevistado informa como isso funciona com a coordenadora de área de captação de recursos:

Sabemos que precisamos de um valor x para sermos sustentáveis para atender y crianças. Ela sabe o quanto precisamos captar, então é traçado uma meta. Tem o Funcriança que ela sabe que precisa captar um valor x por meio do imposto de renda de pessoa física ou jurídica, então ela precisa buscar essas pessoas. Apenas 10% do possível é captado. Ela deve criar projetos e propostas, cada um tem enorme liberdade desde que atinja a meta. (Gerente socioeducativo [maio 2014]).

O Pão dos Pobres também conta com membros voluntários no seu quadro de funcionários. Conforme funcionária da área de recursos humanos, em maio de 2014, havia 18 voluntários continuados, número pequeno comparado com o número de funcionários assalariados ativo (170 pessoas). Os voluntários atuam com diferentes atividades, como exemplo: reforço escolar, professor de mercenária, aulas de judô, tarefas diversas na cozinha e recreação com as crianças.

Essa última atividade é que a mais tem procura e o que explica o número baixo de voluntários. De acordo com a entrevistada, 90% das pessoas que procuram a fundação para ser voluntárias tem o interesse de trabalhar com as crianças; no entanto, por não haver um grande comprometimento de todos voluntários, pois não tem a obrigatoriedade de ir lá, eles evitam colocar essas pessoas com as crianças, pois elas acabam se apegando e esperando eles.

Para evitar essa falta de comprometimento, o voluntariado é levado bastante a sério. Todos voluntários são obrigados a fazer um curso de três horas na Parceiro Voluntários cujo título é a Conscientização do Voluntariado; também é necessário que o voluntário assine um termo de adesão que explica todas as obrigações e o que não pode ser feito. Para a área de recreação, quando há necessidade, além desses passos, o voluntário passa por uma entrevista com membros do RH para analisar o seu perfil.

Já o gerente socioeducativo afirma que apesar do número de voluntários continuados ser baixo, eles recebem muitos voluntários esporádicos que seriam empresas como a Dell, Walmart, entre outras, que frequentemente fazem campanhas para passar um dia com as

crianças. Ele complementa ainda que a agência DM9 Sul que faz as campanhas publicitárias da fundação e que tem aproximadamente 30 pessoas envolvidas com a conta do Pão dos Pobres atua de forma voluntária também.

Quanto ao grau de escolaridade dos colaboradores, o último levantamento foi feito com dados de 2011 e publicado no balanço social do mesmo ano. Na época, havia 147 colaboradores, sendo que 79 do público feminino e 68 homens. Destes, 33 tinham estudado o ensino fundamental, 45 o ensino médio e 69 o ensino superior – representando 46%, ou seja, a maior parcela dos funcionários.

#### **4.1.5. Captação de Recursos**

O principal diferencial do Pão dos Pobres para a captação de recursos, conforme a responsável pela área, é o conhecimento que a sociedade tem sobre a fundação. Por ser uma organização centenária e com resultados já comprovados, as pessoas se sentem mais confortáveis para doarem. Contudo, a mesma afirma que devido ao aumento de entidades, as organizações foram forçadas a se profissionalizar na área de comunicação também para serem mais conhecidas e captar mais recursos.

Aumentou muito o número de entidades sociais devido a toda demanda social que acontece; o poder público não consegue atender, as empresas privadas ajudam normalmente o que está em torno, mas não consegue ajudar muito, então hoje são 350 mil entidades em todo o Brasil. Existe uma concorrência, se eu for à Gerdau vender um projeto, há outras instituições de diferentes portes batendo lá na porta também. [...] Antigamente era até o diretor da instituição que passava um resumo para o jornal sobre algum evento, não era profissionalizado, não tinha um assessor de imprensa. Hoje em dia nas instituições maiores tem uma pessoa para captação, uma para relações públicas que faz todo relacionamento com a mídia, tem assessoria de imprensa terceirizada. Cada vez mais tem que qualificar as equipes para concorrer por essas fatias de parceiros. (Coordenadora de Captação de Recursos [maio 2014]).

De acordo com uma colaboradora da área de relações públicas, essa constatação da necessidade de um trabalho de comunicação maior ocorreu em 2006, ano em que contrataram uma assessoria de comunicação. Desde então, sempre houve uma agência parceria que trabalha de forma totalmente voluntária. Atualmente a agência responsável pela fundação é a DM9 Sul.

O papel do setor de comunicação ganhou tanta importância que no Balanço Social de 2011 há uma página destinada somente à área onde ela informa seu encargo fundamental:

Este setor tem como encargo fundamental repercutir e fortalecer a imagem, divulgando amplamente o trabalho realizado para sensibilizar e conquistar a confiança de novos apoiadores. Este trabalho também serve de ferramenta para o reforço institucional, apoiando o trabalho do setor de captação de recursos/desenvolvimento institucional. Com este intuito, o foco está no desenvolvimento de estratégias de publicidade, promoção e relacionamento que possam abranger os mais diversos públicos com os quais a Instituição interage. [...] Quanto mais clara, precisa e verdadeira for a comunicação, maior será a confiança da sociedade civil e das empresas no Pão dos Pobres. Este é o propósito da equipe do setor de comunicação desta Instituição. (FUNDAÇÃO O PÃO DOS POBRES, Balanço Social, 2011).

Essa publicidade e a imersão que o Pão dos Pobres tem na mídia são fundamentais para a área de captação. Conforme a entrevistada da área de captação, no momento que ela vai solicitar doação para algum projeto, não há necessidade de apresentar a instituição e nem de comprovar resultados – apesar de que isso é feito -, pois a sociedade já tem um conceito positivo da fundação.

Todavia, mesmo assim, há materiais preparados para a abordagem de pessoas jurídicas para captar recursos. Juntamente com outras áreas da organização, é desenvolvida uma estratégia a qual procura identificar empresas que compartilham dos projetos feitos pela fundação. Como ponto positivo para elas, é informado que as crianças capacitadas em seus cursos técnicos podem servir de mão-de-obra qualificada para eles no futuro.

Há diferença entre a abordagem de pessoas físicas e jurídicas. Apenas em pessoas jurídicas que são agendados reuniões para apresentar a instituição, mostrar resultados e solicitar o apoio financeiro. No setor público, essas reuniões visam muito mais em fortalecer laços e fazer convênios com órgãos públicos. A solicitação de recursos para pessoas físicas é feito através do esclarecimento do Funcrância (também é explicado a empresas também), mostrando a possibilidade de repassar parte do seu imposto de renda devido para instituições filantrópicas e através de pedidos informais. Normalmente as doações oriundas de pessoas físicas são feitas de forma espontânea.

Outro ponto destacado pela entrevistada é a importância de redes de contato no setor que a organização se insere. Ela explica que às vezes as empresas não podem contribuir financeiramente, porém pode dar uma palestra, um treinamento para qualificar os profissionais. Ainda, sobre a concorrência para captar os recursos, ela é bastante clara que isso acontece de forma saudável e inclusive acontecem trocas de doações entre as organizações da

sociedade civil. Como exemplo, ela informa que receberam várias doações de computadores; no entanto, não era necessário no momento, então foram destinados para outra organização.

Quanto à fonte de recursos, conforme balanço social de 2011, as principais verbas provêm de recursos com imóveis que a fundação é proprietária, recursos de editais públicos e depois doações tanto de pessoas físicas como jurídicas. Na Figura 1 exposta na página 43 é possível ver o detalhamento de todas as fontes de recursos.

Conforme entrevistas, uma fonte de recurso bastante disputada pelas organizações da sociedade civil são os editais de órgãos públicos ou de empresas privadas. Sobre os públicos, são verbas destinadas pelo governo para a prestação de determinada atividade. Por exemplo, é aberto um edital para a área de direito de crianças e adolescentes, então a instituição se reuni para definir qual a área que necessita daquele recurso naquele momento, elabora um projeto e apresenta ao órgão. Para o cadastramento desse projeto, é necessário também que a organização apresenta vários registros, atestados e certificados para demonstrar que a empresa está apta para a prestação daquele projeto. Após, ele será analisado e pode ter inúmeros vencedores dependendo da verba alocada para o edital. Na figura 1, as verbas provindas de editais se encaixam nos itens 2.17 ao 2.21.

Empresas privadas também abrem editais para a doação de recursos e o processo funciona similar aos públicos. As grandes empresas se preocupam com a questão da responsabilidade social, porém, cada uma está orientada para desenvolver determinados projetos (geração de renda para mulheres, direito das crianças e adolescentes, projetos ambientais), então é necessário conhecê-las para não perder tempo solicitando recursos para uma empresa que não trabalha com o mesmo propósito do Pão dos Pobres.

Também há a opção de solicitar recursos para uma empresa privada sem que haja abertura de edital, porém foi realçado em entrevista que além de entender o seu propósito social, a solicitação deve ser feita com antecedência. As empresas normalmente fazem seu planejamento estratégico no segundo semestre do ano anterior, então é difícil solicitar recursos durante o ano, pois esse dinheiro não foi previamente alocado no orçamento. Contudo, não é apenas recursos financeiros que essas empresas doam; seguidamente, elas informam que não há verba destinada, porém poderiam ajudar fornecendo seus produtos. Esse é o caso da Fox Veículos que ajuda a manter os cursos técnicos da instituição através de doações de materiais para ajudar nas aulas.

Relacionado ao imposto de renda, doações através do Funcriança são responsáveis por boa parte das origens. O Funcriança é um fundo público gerenciado em nível municipal cujos recursos são destinados exclusivamente para o desenvolvimento de projetos com crianças e

adolescentes. Pessoas físicas podem destinar até 6% do seu imposto de renda devido e pessoas jurídicas até 1% desde que o resultado tenha sido apurado pelo lucro real.

Para doar, o doador deve escolher o seu projeto através do site do Funcriança do seu município. Atualmente, conforme site do Funcriança do município de Porto Alegre, a fundação Pão dos Pobres tem dois projetos cadastrados e ambos estão longe de conseguir o valor desejado conforme figura 2.

<b>BALANÇO SOCIAL 2011</b>				
<b>INFORMAÇÕES FINANCEIRAS</b>				
<b>ORIGEM DOS RECURSOS</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>
	Valor (mil reais)		Valor (mil reais)	
2.1 Aluguéis Imóveis	942.358	18,25	1.046.130	17,81
2.2 Donativos P. Física	330.755	6,40	534.211	9,09
2.3 Donativos P. Jurídica	395.431	7,66	330.625	5,63
2.4 Donativos Portaria	348.548	6,75	357.988	6,09
2.5 Donativos P. Física Funcriança	220.058	4,26	188.289	3,20
2.6 Donativos P. Jurídica Funcriança	220.358	4,27	249.596	4,25
2.7 Donativos Docs Bancários	559.731	10,84	571.300	9,72
2.8 Aluguéis de Quadras Esportivas	142.610	2,76	148.280	2,52
2.9 Receitas Cursos Profissionalizantes	85.662	1,66	150.723	2,57
2.10 Donativos Alimentos	79.355	1,54	132.411	2,25
2.11 Receitas Festa Sto. Antonio	117.359	2,27	117.053	1,99
2.12 Programa Solidariedade	50.483	0,98	14.495	0,25
2.13 Receitas Financeiras	60.778	1,18	159.234	2,71
2.14 Prestação de Serviços	444.988	8,62	477.340	8,12
2.15 Outras Receitas	344.845	6,68	481.831	8,20
2.17 Convênio POD Socioeducativo	816.328	15,81	168.664	2,87
2.18 Convênio Rede Parceria Social - Sesi	4.910	0,10	14.589	0,25
2.19 Convênio Rede Parceria Social - Calábria			16.400	0,28
2.20 Convênio FASC - Acolhimento Institucional			628.602	10,70
2.21 Convênio SMED - Cidade Escola			87.365	1,49
<b>TOTAL</b>	<b>5.164.557</b>	<b>100</b>	<b>5.875.126</b>	<b>100</b>

**Figura 1 - Balanço Social 2011**

Fonte: Fundação o Pão dos Pobres, Balanço Social, 2011.

Há outras fontes de recursos de menor porte, porém que contribuem muito para a sustentabilidade da organização. Uma delas é a tradicional Festa de Santo Antônio que ocorre todo mês de junho e que fica aberta das 9h às 21h. São vendidos almoços, doces, lanches e brincadeiras. Além disso, brechós são feitos para arrecadar dinheiro e as quadras esportivas da organização são alugadas para eventos para captar fundos também.

<p><b>Executora:</b> Fundação O Pão dos Pobres de Santo Antônio (PÃO DOS POBRES) ☎ Fone: 99686894</p> <p><b>Projeto:</b> Projeto de Manutenção de Programas da Entidade</p> <p><b>Programas:</b> Programa de Aprendizagem Técnico-Profissional - Jovem Aprendiz</p> <p><b>Encerramento:</b> 31/12/2015</p> <p><b>Total Arrecadado:</b> ██████████ R\$ 86.672,23 de R\$ 6.404.338,13</p> <p><b>Descrição:</b> O presente projeto propõe dar continuidade as atividades desenvolvidas com as 575 crianças e adolescentes, de zero a 18 anos, que participam de forma direta dos programas e serviços da instituição, bem como suas famílias de forma indireta. O propósito é manter a manutenção e a qualidade dos serviços prestados a crianças e adolescentes em vulnerabilidade ou risco social.</p>
<p><b>Executora:</b> Fundação O Pão dos Pobres de Santo Antônio (PÃO DOS POBRES) ☎ Fone: 99686894</p> <p><b>Projeto:</b> Projeto Social Elevador Escola</p> <p><b>Programas:</b> Programa de Aprendizagem Técnico-Profissional - Jovem Aprendiz</p> <p><b>Encerramento:</b> 30/06/2015</p> <p><b>Total Arrecadado:</b> ██████████ ██████████ R\$ 182.035,40 de R\$ 425.892,00</p> <p><b>Descrição:</b> O Projeto "Elevador Escola" da Fundação O Pão dos Pobres atenderá 40 adolescentes e jovens, em curso do Centro de Educação Profissional, no período de 24 meses, com 4 turmas de 6 meses cada, com posterior integração no Programa de Cursos profissionalizantes. O objetivo é criar curso de instalação, manutenção, conservação e serviços em elevadores, contribuindo com o plano Diretor de Acessibilidade da Fundação, bem como instalar dois elevadores para simulação de aprendizagem e uso cotidiano.</p>

**Figura 2 - Projetos Cadastrados no Funcriança POA**

Fonte: Funcriança POA, Sistema de doações Web.

O gasto com a alimentação das crianças e colaboradores é praticamente nulo. Todos os produtos são doados por dois grandes projetos: mesa Brasil<sup>7</sup> e o banco de alimentos<sup>8</sup>, sendo o primeiro o principal fornecedor. Conforme a colaboradora da área de relações públicas da fundação, já aconteceu de faltar algum produto, como leite, então foi solicitado doações através da página da instituição no facebook. O resultado foi excelente; eles receberam tantas doações, grande parte provinda do Sindicato do Leite, que acabaram doando para as crianças levarem para suas casas também.

Doações espontâneas também são recebidas seguidamente na instituição e conforme a responsável pela área de captação de recursos, a imagem que a fundação tem é importantíssimo para isso acontecer. Ela cita que no início de 2014 a capela pegou fogo e por ter saído na mídia, várias pessoas foram na semana seguinte fazer doações. Por estar ligado ao Santo Antônio, apesar do viés não religioso conforme já informado anteriormente, muitos frequentadores da igreja acabam doando como forma de pagar promessas feitas.

A instituição tem se mantido sustentável há 118 anos, porém, às vezes, é necessário fazer alguns cortes no orçamento devido a eventos inesperados, como a reforma ou o restauro da capela incendiada. Para evitar esses cortes, um dos projetos em fase de planejamento pela área de captação de recursos é a busca por mantenedores fixos mensais. São pessoas físicas ou jurídicas que doariam entre R\$3.000,00 e R\$5.000,00 mensalmente. Com isso, a fundação

<sup>7</sup> Mesa Brasil é um projeto idealizado pelo SESC na década de 1990 para arrecadar alimentos, evitando o desperdício, e repassar aos que necessitam. O programa está presente em todos Estados brasileiros.

<sup>8</sup> Projeto da FIERGS para receber doações de produtoras de alimentos e posteriormente a distribuição entre as instituições cadastradas no seu sistema.

conseguiria ter recursos fixos para manter a tranquilidade na gestão financeira. Os únicos recursos fixos mensais no momento são os aluguéis dos imóveis do Pão, porém não é suficiente para cobrir todos os projetos e pagar os colaboradores.

Para ter um acompanhamento mais preciso dos recursos alocados, é feito o planejamento orçamentário anualmente pelos diretores, gerente socioeducativo e os coordenadores de cada área, demonstrando princípios de gestão participativa. Normalmente é feito em outubro para o ano seguinte. Conforme o gerente socioeducativo, nesse orçamento são detalhados todos os itens necessários para os projetos como alimentação, moradia, cursos. Recursos não financeiros também são elaborados nesse planejamento orçamentário.

Para afastar o risco de vulnerabilidade social e auxiliar na reinserção na sociedade, é oferecido às crianças e adolescentes também eventos culturais que constam também nesse orçamento. Os recursos humanos também são englobados no planejamento orçamentário. Com o mesmo propósito do oferecimento de eventos culturais, há assistentes sociais, educadores e psicólogos específicos para elaboração de um plano individual de vida para cada criança e adolescente. De acordo com o entrevistado, “se essa criança sair do Pão e cometer um ato infracional, todo investimento não valeu a pena, então é necessário um trabalho psicológico forte com eles”.

No planejamento orçamentário também é feito um estudo para verificar a sustentabilidade do projeto. Abaixo segue uma tabela que mostra os números de atendidos nos dois últimos anos, assim como o investimento necessário para garantir que os projetos sejam sustentáveis. Como exemplo, para atender as crianças do acolhimento cujo custo por atendido é maior, é necessário R\$1.900,00 por criança/mês de acordo com a Prestação de Contas de 2013 (tabela 3).

**Tabela 3 - Indicadores Quantitativos Socioeducativos**

PROJETO	NÚMERO DE ATENDIDOS 2012	NÚMERO DE ATENDIDOS 2013	INVESTIMENTO MÊS
Serviço Convivência e Fortalecimento de Vínculos	105	150	RS 411,59
Cidade Escola	125	173	R\$ 411,59
Acolhimento Institucional	80	109	R\$ 1900,00
CEP	525	574	R\$ 630,00
Curso Técnico	120	166	R\$ 720,00
POD Socioeducativo	124	128	R\$ 1110,62
<b>TOTAL</b>	<b>1079</b>	<b>1300</b>	

Fonte: Fundação o Pão dos Pobres, Prestação de Contas, 2013.

Com esses números, é discutido e abordado no planejamento orçamentário se é viável aumentar o número de atendidos, de que forma será feito a captação de recursos e o que será cortado no investimento em caso de insucesso na obtenção dos valores necessários para o investimento.

Para conseguir os recursos, a transparência na gestão é vista como primordial para a imagem que a fundação tem perante a população. A organização é auditada pelo ministério público e, com isso, devem estar sempre à disposição deles para apresentar a fundação e como está o fluxo de caixa. No balanço social (2011), foram divulgados os gastos referente a projetos, pessoal e outras despesas (figura 3); enquanto que em 2013, conforme prestação de contas, os valores anunciados foram referente apenas à alimentação, estrutura física, educação e saúde (tabela 4).

<b>APLICAÇÃO DOS RECURSOS</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>
	Valor (mil reais)		Valor (mil reais)	
3.1 Projetos, Programas e Ações Sociais	821.238	18,45	915.620	17,73
3.2 Pessoal (Salários+Benefícios+Encargos)	1.808.681	40,64	1.818.840	35,22
3.3 Despesas Diversas (Somatório das Despesas Abaixo)	1.820.374	40,90	2.429.047	47,04
Operacionais	1.639.025	36,83	2.314.174	44,82
Impostos e Taxas	18.870	0,42	19.831	0,38
Financeiras	67.115	1,51	65.158	1,26
Capital (Máquinas+Instalações+Equipamentos)	95.364	2,14	29.884	0,58
<b>TOTAL</b>	<b>4.450.293</b>	<b>100</b>	<b>5.163.507</b>	<b>100</b>

**Figura 3 - Aplicação dos Recursos**

Fonte: Fundação o Pão dos Pobres, Balanço Social, 2011.

**Tabela 4 – Despesas Gerais**

	<b>2013</b>
Alimentação	R\$1.126.800,00
Estrutura Física	R\$1.314.600,00
Educação e Saúde	R\$1.338.662,00

Fonte: Fundação o Pão dos Pobres, Prestação de Contas, 2013.

Todos os valores envolvidos no orçamento são abertamente divulgados. Como há bastante dinheiro público envolvido através de isenção de impostos, editais ganhos e doações, é necessário prestar contas à comunidade, inclusive isso está previsto nos editais para repasse de verbas públicas.



Esse evento é denominado prestação de contas e é divulgado na mídia. Ocorre normalmente com um café da manhã para atrair a presença de doadores e colaboradores. Sobre o evento, a colaboradora da área de captação saliente a importância da transparência.

Precisamos mostrar que é transparente para atrair os investidores. Fizemos evento em março para prestação de contas, informamos o que recebemos, divulgamos os apoiadores, agradecemos eles. Vem a imprensa, divulgamos os números. Algumas empresas menores não gostam de divulgar porque acham que se os doadores ficarem sabendo que a empresa teve um número positivo no balanço, eles vão perder os apoiadores. É necessário ser muito transparente, porque existem ONGs de fachadas, mancha as outras, então é muito importante mostrar os resultados, as portas estão sempre abertas, se um patrocinador for à empresa e quiser ver onde o dinheiro está sendo aplicado, é muito aberto. (Coordenadora de Captação de Recursos [maio 2014]).

Nesse evento também é realizado o agradecimento aos principais doadores da fundação através da entrega de um certificado de apoio à instituição. Durante o ano, também são divulgados os apoiadores e os agradecendo através de um newsletter enviado por e-mail. Ao final de cada ano, as crianças confeccionam lembrancinhas que são também entregues como forma de agradecimento.

## 4.2. ASSOCIAÇÃO SÃO FRANCISCO DO BAIRRO IPIRANGA

### 4.2.1. História

Localizada em Uruguaiana, Rio Grande do Sul, o Bairro Ipiranga é um bairro no subúrbio da cidade de extrema desigualdade social onde há várias famílias que vivem graças à ajuda de outros membros da comunidade. Pensando em ajudar essas famílias carentes, conforme entrevistas com membros do conselho, um grupo de moradores que frequentam a Igreja Católica São Francisco – o que originou o nome – começou a fazer pequenos eventos para a arrecadação de alimentos que eram encaminhados às famílias necessitadas.

Com esses pequenos eventos, já era visível o engajamento dos membros da Igreja e os resultados. Então, um membro do bairro (atual presidente da instituição) que não frequentava a Igreja, mas também tinha essa vontade de ajudar as pessoas carentes do bairro, levantou a ideia de criarem uma instituição que pudesse não apenas oferecer doações de alimentos, mas também promover cursos, aulas e outras atividades que pudessem tirar as crianças das ruas.

Dessa forma, surgiu a associação em setembro de 2013. Primeiramente, os membros se dividiram em grupos e todas as famílias do bairro foram visitadas e entrevistadas para que pudessem identificar os moradores mais necessitados da região. Destas visitas, surgiu um número de 60 famílias que viviam em condições subumanas de existência e que prontamente foram atendidas com alimentos e roupas.

Atualmente, de acordo com seu estatuto social, a associação é responsável por promover atividades sociais, educacionais, de lazer, transporte, comunicação e segurança, assim como demais atividades que possam melhorar a vida dos integrantes do bairro; para prestar esses serviços, ela conta com 29 membros.

#### **4.2.2. Projetos**

A Associação presta diversos serviços como doação de alimentos, roupas, brinquedos, cursos de tricô, croché, violão, aulas particulares de diferentes matérias, encaminhamento ao hospital, entre outros. Os cursos de tricô e croché ocorrem duas vezes na semana e conta com 10 atendidas; já o curso de violão ocorre de forma aleatória de acordo com a disponibilidade do professor. Todo o material necessário é fornecido pela instituição e é esperado que as mulheres do bairro que estão tendo esse curso possam vender seus trabalhos depois.

Além disso, a associação também firmou uma parceria com um colégio local para o fornecimento de livros pouco usados. Com isso, ela criou uma biblioteca gratuita para todas as pessoas do bairro. Para tirar as crianças da rua, também formaram um coral de crianças dos 5 aos 17 anos que se apresentam em eventos como natal, páscoa, dia das mães. Todos esses cursos e eventos são promovidos na sede provisória da instituição que é o salão de eventos da igreja.

O esporte também é bastante incentivado na associação, inclusive apoiando um time de futebol do bairro ajudando a criar rifas e eventos para arrecadar recursos para as viagens. No último campeonato estadual de várzea, o time do bairro ficou em segundo lugar e o objetivo da instituição é conseguir um terreno em que possa oferecer escolinhas de futebol e outros esportes.

#### **4.2.3. Planejamento Estratégico**

Por ter sido constituída há menos de um ano, o planejamento estratégico é bastante simplista. No ano da fundação, conforme um entrevistado, todos os membros da associação se reuniram e fizeram o planejamento estratégico e os resultados foram expostos no estatuto

social. Entretanto, no estatuto, não consta qualquer menção ao planejamento. Sobre a missão e à visão da organização também não há nada construído.

Quando questionados se há revisão deste planejamento, outro membro do conselho fiscal informou que no início do ano foram estabelecidos metas e objetivos para a organização. Ao mesmo tempo, a vice-presidente informa que mensalmente há uma reunião onde são acordados os objetivos para àquele mês e com isso são divididas as tarefas entre os membros, deixando claro que a grande maioria dos membros não tem cargos estabelecidos.

Quanto às oportunidades, os entrevistados informaram que durante as reuniões mensais, os membros do conselho levantam ideias de empresas que possam criar uma parceria. Como resultado, já foram estabelecidos parceria com dois supermercados na doação de cestas básicas, assim como uma escola para a criação da biblioteca da instituição.

Além disso, eles estão frequentemente em contato com a prefeitura local a fim de obter recursos e doações de diversos materiais; porém, até o momento, não conseguiram nenhuma doação, mas ressaltam que graças à organização foi colocado cascalho nas ruas do bairro que se encontravam em péssimas condições tanto para os pedestres como para os carros.

Por estar bem envolvida com a igreja católica, um membro do conselho afirma que essa é uma ameaça para a instituição visto que diversos membros do bairro acreditam que o intuito principal dela é catequização de mais fiéis para a Igreja Católica. Essa ideia é desmentida por esse mesmo entrevistado informando que há inclusive membros da instituição que pertencem a outras religiões, mas que trabalham juntos para o objetivo principal da associação.

Conforme ele, o objetivo principal é tirar as crianças das ruas e ajudar as famílias do bairro, porém não gostam apenas de dar doações, eles querem cada vez mais criar cursos para que as famílias possam aprender a produzir e comercializar seus produtos, e, portanto, ter suas próprias rendas. Nas palavras dele, “não queremos apenas dar o peixe, queremos ensinar a pescar. Quando é fácil demais para comer, as pessoas acabam se acomodando e não fazem nada para sair daquela situação”.

Referente à elaboração de estratégias, tanto rotineiras, como táticas e estratégicas, a organização não tem nada definido. A vice-presidente informou que durante as reuniões mensais são definidos os objetivos e o que cada integrante fica encarregado de fazer, porém, cabe a cada um definir seus métodos e criar sua agenda. Todas as decisões são decididas por todos os membros da associação, evidenciando que há uma gestão participativa.

#### 4.2.4. Estrutura Organizacional

A organização tem como principal líder a presidente e uma vice-presidente que foram eleitos pelos membros da organização na sua fundação. Abaixo desses cargos, estão a primeiro e segunda secretária, assim como o primeiro e o segundo tesoureiro. Há também um conselho fiscal efetivo composto por três membros e um conselho fiscal suplente, também com três integrantes.

Todos esses cargos fazem parte da diretoria dessa instituição. O estatuto apenas aborda o papel da diretoria como um todo que é “a) praticar todos os atos de gestão da associação; b) criar, organização ou extinguir departamentos; c) estabelecer normas e regulamentos e decidir sobre a admissão, licenciamento e exclusão de sócios”. Toda e qualquer decisão deve ser aprovada com a presença mínima de três membros da diretoria, cabendo a presidente o voto de desempate.

Conforme a vice-presidente, o papel das secretarias é suportar a presidência na tomada de decisão. Ao ser questionada sobre a figura do conselho fiscal e do tesoureiro, não foi bem especificado as atividades deles, dando a entender que teriam as mesmas responsabilidades que as secretarias. O estatuto menciona que a secretárias é a responsável pela organização dos documentos, pelo agendamento das reuniões e pela elaboração das atas; enquanto o tesoureiro fica encarregado da parte financeira e contábil da organização.

Não é especificado no estatuto social o papel do conselho fiscal, porém, conforme observado, os membros do conselho fiscal têm esse cargo apenas por ser um item do estatuto a ser preenchido em muitas minutas de estatuto; na prática, não há qualquer diferenciação das atividades com os demais membros. O papel de auditor característico do conselho fiscal não é feito.

Conforme um integrante do conselho fiscal, na prática todos trabalham juntos em prol da organização e as atividades de cada um variam de acordo com os projetos vigentes para determinado período. Apenas o tesoureiro é o único que tem uma tarefa específica, pois é responsável pelo caixa da entidade.

Devido à gestão participativa observada, ficou claro que há também uma assembleia geral da qual todos os membros da associação fazem parte; no entanto, essa assembleia não é formalmente constituída.

Ao todo, a instituição conta com 29 membros que aparecem como sócios fundadores no estatuto social da organização. Destes, alguns são mais ativos e se engajam mais em projetos tendo cargos definidos como responsáveis por cursos, por arrecadação de doações,

pelo esporte e pelo contato com empresas e prefeitura. Os demais membros são alocados dentro de projetos definidos para suportar as atividades diárias ou a realização de eventos.

A vice-presidente alega que apesar de haver uma presidência, um conselho fiscal e também um coordenador de cada projeto, não existe, na prática, uma relação de subordinação entre os membros. Todos são livres para tomar ações e as lideranças de cada projeto são alternadas constantemente de acordo com o tempo disponível.

Os cargos não são remunerados, logo, todos os membros da organização são voluntários que dedicam parte do seu tempo para prestar esse serviço. Inclusive consta no estatuto de maneira bem clara que “todos os cargos criados por este estatuto serão exercidos gratuitamente”. Apenas a presidente da instituição que tem presença diária na sede; os demais membros auxiliam de acordo com o tempo disponível. A contabilidade da instituição é feita pelo tesoureiro que é técnico em contabilidade e o serviço não é cobrado também.

#### **4.2.5. Captação de Recursos**

Antes da constituição da organização, alguns projetos pequenos como arrecadação de alimentos e doações de brinquedos já estavam sendo feitos pela igreja local do bairro. Nesses eventos, para atrair o maior número de pessoas, conforme entrevistas, eram oferecidos também almoços ou lanches. Como a igreja não havia recursos suficientes para bancar a aquisição dos produtos, eram solicitadas doações para empresas ou amigos dos membros da comunidade.

Assim como era no início, a rede de contatos dos membros da instituição continua sendo o principal responsável para a arrecadação de recursos. O tesoureiro conta que na última páscoa a presidente lhe solicitou em torno de R\$800,00 do caixa para a compra de chocolates e doces. No mesmo momento, ele ligou para um supermercado e para dois amigos empresários e conseguiu parte desse valor em doações de chocolates e a outra parte em dinheiro, portanto, não precisou usar recursos próprios da organização.

Por estarem muito ligados à igreja, eles recebem também várias doações que foram originadas de pagamento de promessas. Doações voluntárias tanto de recursos financeiros como de material também é uma das formas que a entidade mais recebe recursos. Conforme membro do conselho fiscal, sempre que há uma demanda alta por produtos como alimento ou agasalhos, eles alugam um carro som para anunciar a campanha e solicitar doação.

Para suprir a demanda fixa mensal de cestas básicas, eles fizeram parcerias com supermercados e com a feira de frutas e legumes das cidades. Os supermercados (já trabalharam com três) fazem descontos muito atrativos como forma de ajudar também. Já a feira oferece gratuitamente os produtos que não foram vendidos na semana. Como há bastantes produtos de péssima qualidade, membros carentes do bairro vão com algum voluntário da organização para separar esses alimentos.

Conforme o tesoureiro, uma das dificuldades da organização é que não há uma renda fixa mensal para suprir as necessidades, apenas cita que a única renda garantida é a oferta que os cristãos doam para a Igreja e ela passa para a associação, porém o valor é irrelevante comparado aos gastos mensais. Ao ser questionado se esse era o principal problema, ele afirma que não e que a associação sempre tem sobra de caixa em função do engajamento de várias pessoas e empresas que fazem doações quando solicitadas.

A principal reclamação dele foi sobre a prefeitura que não disponibiliza verbas para esse tipo de projetos, deixando claro que não recebem qualquer recurso público para manter a organização. O órgão municipal também negou um terreno inutilizado o qual a associação gostaria de utilizar para criar um local de lazer para as crianças com campo de futebol e uma pracinha; além de construir um posto de saúde com um médico e um dentista para atender a demanda local.

Um membro do conselho fiscal mencionou que não há diferença de abordagem na hora de solicitar a doação. Normalmente, membros da comunidade visitam conhecidos e empresários da cidade solicitando qualquer quantia seja em dinheiro como em doações de materiais. Essas solicitações são pontuais e ocorrem à medida que não há recursos suficientes para o andamento da organização.

Quando ocorrem essas visitas, primeiro eles apresentam a empresa e falam dos projetos que estão sendo feitos. Após, eles informam os projetos que ambicionam e das necessidades orçamentárias para executá-los. Não são usados materiais e também não há qualquer plano de comunicação formal. O orçamento é bastante simples e não é detalhado, apenas informam o valor final previsto para executar.

Para a criação na sede que é usada tanto pela associação como para eventos da igreja, foi solicitado principalmente recursos de pessoas jurídicas. Para fidelizar esses doadores, a associação preparou convites especiais para a inauguração e também os mostraram através de e-mails os andamentos das obras.

As outras formas de arrecadação de recursos são através de rifas e almoços beneficentes. A vice-presidente salientou que rifa é bem menos trabalhosa e o retorno

normalmente é maior; enquanto os almoços exigem um dia inteiro de trabalho e às vezes o lucro é menor. Quando ocorrem esses eventos as pessoas do bairro que recebem auxílio da associação auxiliam também nos eventos.

Como é uma organização recente e no último ano funcionou menos de quatro meses, não ocorreu uma prestação de contas para a comunidade, nem para os doadores. Conforme entrevistas, apenas os membros da organização se reuniram para todos terem conhecimento da parte financeira e para alinhar os próximos projetos.

### 4.3. COMPARAÇÃO ENTRE AS DUAS ORGANIZAÇÕES

Nessa etapa serão confrontados os dados obtidos das duas organizações a fim de avaliar as semelhanças e diferenças, tendo como base de apoio o referencial teórico estudado. Assim como nas sessões anteriores, a análise será dividida nas três categorias expostas anteriormente nesse trabalho.

#### **4.3.1. Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico da organização pode ser visto como um passo importante para a formalização das suas atividades e da profissionalização da sua organização. Nesse quesito, a Associação São Francisco deixou a desejar quanto ao planejamento das suas estratégias. Apesar de que foi informado que há sim um planejamento estratégico, na prática, ele é informal e não é documentado.

No planejamento estratégico da associação, não constam os itens básicos que deveriam aparecer conforme Alves (2010, p.30). Tais itens como missão, visão, análise do ambiente interno e externo e controle não foram citados pelos entrevistados, nem observados pelo autor. Como a organização é bastante nova, no início desse ano foi feita uma reunião em que discutiram e decidiram os objetivos para o ano, porém não foi formalizado em algum documento.

Por outro lado, no Pão dos Pobres, todos os elementos propostos anteriormente por Alves aparecem em seu planejamento estratégico. O planejamento é dividido por projetos e dentro de cada projeto, é analisado o ambiente interno e externo para identificar possíveis melhorias. Após, é feito um plano de ação com os objetivos, estratégias, metas, indicadores e

acompanhamento – o qual é realizado mensalmente e é devidamente seguido, conforme entrevistas.

Esse modelo feito pela fundação é similar ao proposto por Tachizawa (2010, p. 151) que divide o planejamento em três partes: decisão estratégica, decisões operacionais e decisões produtivas. No planejamento consta da onde virão os recursos, análises SWOT e metas (parte estratégica), após os objetivos de cada projeto (decisão operacionais) e o terceiro como executar, acompanhar e mensurar as metas estabelecidas.

O caminho para a formulação dos objetivos e estratégias na fundação Pão dos Pobres vai ao encontro do que foi proposto por Tenório (1997, p. 39) que afirma elas são “repostas às ameaças e às oportunidades identificadas quando da análise do contexto, bem como aos pontos fracos e fortes encontrados na organização”.

Na São Francisco, apesar da definição dos objetivos e estratégias não serem formalizados, eles asseguram que há uma avaliação das fraquezas e oportunidades para traçá-los. Como exemplo, eles citam que em uma das reuniões mensais viram que seria difícil comprar todas as cestas básicas para as famílias atendidas, então como oportunidade surgiu a ideia de fazer parceria com supermercados e feiras de região.

Outro item presente no planejamento é a missão da OSC que funciona como um norte para a organização. A Associação São Francisco ainda não criou a sua, assim como não tem uma visão construída também. Conforme o guia do SENAC (2002, p.122), a falta desses itens estruturados gera uma falta de confiança do público sobre a organização, pois não fica claro para a sociedade a razão da sua existência.

No Pão dos Pobres, a missão é formalmente criada e segue o mesmo objetivo desde sua criação que é o auxílio às crianças e adolescentes: “Potencializar o desenvolvimento integral da criança, adolescente e jovem numa perspectiva solidária, construída por meio de práticas socioeducativas.” (Balanço Social, 2011).

Para elaboração, Tenório (1997, p.30) cita algumas características que devem ser respondidas pela missão. A primeira é a finalidade da OSC. No Pão dos Pobres, seria “Potencializar o desenvolvimento integral”; a segunda, o campo de atuação que seriam as crianças, adolescentes e jovens. Por último, ele menciona a abrangência de atuação da organização, porém essa não é citada na missão.

Sobre a visão, a Pão dos Pobres construiu a sua pensando em ser referência no RS na sua área de atuação. Essa formulação está muito ligada à ideia de Hudson (*apud* CABRAL, 2007, p. 139) em que menciona que é necessário expressar na visão “a noção que a



organização deseja alcançar”. Enquanto isso, na São Francisco, não houve essa construção da visão.

O planejamento é construído com a presença de todos colaboradores em ambas as organizações. Essa gestão participativa observada vai bem ao encontro da opinião da Gimenes (2012, p. 8) sobre a gestão das OSC que se “caracteriza por um modelo de gerenciar com mais participação, diálogo, no qual a tomada de decisão é feita por vários agentes sociais”. Essas diferentes visões trazidas pelos sócios fundadores da associação permite aos gestores uma gama mais completa de informação sobre determinado assunto. (TENORIO, 2005. P. 92).

No Pão dos Pobres, também foi ressaltada essa gestão participativa, inclusive com convite para a todos para a construção do planejamento estratégico. Nas palavras do gerente socioeducativo, “todos são chamados a participar por meio de instrumento e reuniões onde é aprovado pelos níveis de decisão, ou seja: beneficiários, educadores, equipe de apoio, técnicos, coordenações e supervisões, direção, e conselho”.

#### **4.3.2. Estrutura Organizacional**

As duas organizações são bem diferentes quanto aos seus tamanhos. Enquanto a Fundação o Pão dos Pobres conta com 170 colaboradores – sem contar os voluntários – que trabalham em horário comercial, a associação São Francisco tem apenas 29 membros voluntários que tem suas atividades alinhadas com algum trabalho extra.

Seguindo a classificação de Rodrigues (*apud* CHAMON, 2006, p.56), a estrutura que melhor qualifica a Instituição São Francisco é a baseada em projetos em que há a figura do coordenador de cada projeto e o sistema é bastante flexível. Os grupos são criados assim que decididas as prioridades e tem um prazo definido de constituição.

Já o Pão dos Pobres se aproxima da estrutura matricial, pois há coordenadores para cada projeto (casas de acolhimento, cursos técnicos, entre outros), porém existe também uma estrutura funcional que dá suporte a esses projetos. Como exemplo, tem todas as atividades administrativas (RH, Financeiro, Comunicação) e também uma área de captação de recursos que é a responsável por criar os projetos de acordo com a demanda de cada coordenador.

Ambas as estruturas são bem similares, sendo a grande diferença os órgãos de apoio aos projetos. Como vantagem dessa base de apoio, Tenório (2006, p. 67) cita a “alocação mais eficiente dos recursos, por permitir especialização de funções e maior agilidade operacional”. Contudo, há uma desvantagem na estrutura matricial. Com essa área funcional de apoio, os

subordinados acabam tendo que responder tanto a essa área como aos coordenadores dos projetos, podendo acarretar em dificuldades no processo decisório.

A desvantagem da estrutura apresentada na São Francisco é a desorganização, pois não há responsáveis por atividades administrativas. Como há vários projetos, também pode haver várias pessoas cuidando das mesmas tarefas, mas em projetos diferentes. No entanto, como não tem que passar as necessidades para outra área – assim como é na matricial -, os envolvidos acabam tendo maior conhecimento e autonomia sobre cada projeto (TENÓRIO, 2006, p. 66).

Referente aos órgãos comuns de uma OSC, as duas apresentam uma assembleia geral, porém em nenhuma delas é chamado com esse nome. No Pão dos Pobres, essa assembleia é composta pelo órgão soberano, conselho diretor e o conselho fiscal; o gerente socioeducativo não pertence a essa assembleia, porém é o gestor principal na área operacional, então pode acarretar em problemas de comunicação no processo decisório. Na São Francisco, todos os sócios fundadores da associação fazem parte evidenciando uma característica das OSC que é a gestão participativa.

Quanto às atividades (verificar e aprovar documentos financeiros, eleger novos membros da diretoria executiva, destituir administradores e alterar o estatuto social) pertencentes à assembleia conforme Tenório (1997, p. 57), em nenhuma das organizações estudadas elas foram verificadas. Na fundação Pão dos Pobres, essas atividades ficam a cargo do arcebispo metropolitano – cargo de maior nível hierárquico da instituição -, enquanto na associação São Francisco a diretoria tem esses deveres.

Outro órgão ressaltado por Tenório (1997, p. 57) é a diretoria composta pela presidente, vice-presidente e o tesoureiro, e cujas atividades são definir os orçamentos, admissão e demissão de novos membros e representar a ONG em juízo ou fora dele. Em ambas organizações estudadas as atividades da diretoria se aproximaram muito com o proposto por Tenório.

A grande diferença entre elas é quanto aos seus membros que a compõem. O modelo de diretoria da associação São Francisco se assemelha muito ao recomendado por Tenório. Além dos cargos expostos por Tenório, há também a presença das secretárias. Já na fundação Pão dos Pobres apenas o diretor geral e o diretor administrativo fazem parte dessa direção.

Para auditar os resultados e o cumprimento legal dos objetivos propostos, existe o conselho fiscal (BITTENCOURT, 2012). No Pão dos Pobres suas atividades estão de acordo com o recomendado e não são considerados colaboradores. Porém, na São Francisco, referente a esse órgão, não há qualquer menção às atividades propostas por Bittencourt (2012)

no estatuto da organização. Na prática, conforme observações, os membros do conselho fiscal seguem as mesmas divisões de tarefas que os demais – o que é errado considerando que eles são auditores.

Essa informalidade que acontece na São Francisco poderia ser positiva por deixar a organização mais flexível; todavia, o que foi observado e conforme entrevistas com membros, os cargos e estruturas são bastante informais, dificultando a identificação de distorções e conflitos (CHAMON, 2007, p.60). Outro ponto negativo trazido por Tenório (2005, p. 77 – 78) é a falta de produtividade acarretada por essa indefinição quanto aos cargos e à divisão das tarefas.

Apesar de ser uma tendência a profissionalização do TS e de as grandes organizações já terem incorporados um modelo de gestão qualificado, o gerente socioeducativo do Pão dos Pobres afirma que ainda há organizações, principalmente as de menores portes, que “não tem gestão de qualidade, elas têm processo de gestão empírico, recursos são utilizados de qualquer forma”, o que pôde ser observado na associação São Francisco que é considerada de porte pequeno.

Ainda, de acordo com (*apud* Gimenes, 2012, p. 6) que fala que as OSC perceberam que a boa vontade dos dirigentes não é suficiente para uma gestão qualificada, o gerente socioeducativo do Pão dos Pobres menciona que as grandes organizações estão se qualificando para causar um maior impacto social. Como já teve experiências em empresas do segundo setor também, ele afirma que os processos estão muito semelhantes.

As organizações do terceiro setor buscam um processo de gestão qualificada, o que difere de uma empresa privada é a entrada de recursos, porém o gerenciamento destes recursos não se diferem muito de uma empresa privada. No momento que temos os recursos, ele é gerido muito parecido com uma empresa: é projetado um orçamento para cada serviço e dentro desse orçamento é feito o acompanhamento. O recurso em si do TS até 20 ou 30 anos atrás era visto como benevolência, misericórdia, boa vontade das pessoas; não que a sensibilização para doação não seja mais dessa forma, mas o processo de gestão não pode ser mais pensado assim. (Gerente socioeducativo [maio 2014]).

Na fundação, apesar de ser uma organização centenária, só a partir de 2009 que, conforme o gerente socioeducativo, “estabeleceu um processo de gestão eficiente utilizando ferramentas adequadas de gestão e capacitaram os funcionários neste processo”. Ano também que ocorreu também a criação formal da missão, visão e valores da associação. Já na

associação São Francisco, a informalidade dos cargos ainda prevalece, mostrando que há uma oportunidade de melhoria na sua estrutura organizacional.

#### **4.3.3. Captação de Recursos**

A diferença apresentada na estrutura organizacional das organizações é facilmente vista também no modo que elas captam recursos. Para Falconer (1999, p.21), há três itens importantes relacionados a esse tema: sustentabilidade, transparência de contas e formação de redes de parceiros. Na fundação o Pão dos Pobres esses três itens estão presentes claramente, enquanto na associação São Francisco apenas o terceiro fator foi observado.

Para atingir essa sustentabilidade, na fundação o Pão dos Pobres, no momento que é elaborado o planejamento orçamentário, é feito um estudo cujo objetivo é identificar os custos de cada criança e jovem em determinado projeto. Após, é definido quantas crianças a fundação tem capacidade de atender e qual é o montante necessário de recursos os quais fará com que o projeto seja sustentável. Na São Francisco, não é elaborado um planejamento orçamentário, apenas uma estimativa informal com o valor final do projeto.

Por outro lado, o que é visto no planejamento orçamentário do Pão dos Pobres está conforme descrito no guia do SENAC (2002, p. 105), sendo que a única diferença que a fundação divide por áreas e projetos, enquanto o guia aborda orçamentos gerais. Alguns detalhes citados por Tachizawa (2002, p. 183) como da onde virão os recursos, o que será cortado caso não consiga o montante necessário e comparações ano a ano são construídas também, porém alguns são citados no planejamento estratégico em vez do planejamento orçamentário.

Quanto à origem dos recursos, em ambas as organizações há participações tanto de pessoas físicas, como jurídicas. Também é elaborado eventos para arrecadação de recursos e o Pão dos Pobres se diferencia por ter ainda recursos públicos oriundos de editais e também de patrimônio próprio que são alugados – fazendo com que o montante arrecadado por essa fundação seja muito superior ao arrecado pela São Francisco.

Referente à abordagem que é usada para solicitação de doações, existe uma diferença da forma com que é solicitado a pessoas físicas e jurídicas; ao solicitar doações a pessoas físicas, as OSC devem ser objetivas, pois os indivíduos doam por boa vontade e não tem tempo de aprofundamento (SENAC, 2002, p. 108). Essa objetividade pode ser visto na Pão dos Pobres e não está presente na São Francisco.

Na fundação o Pão dos Pobres, eles pedem ajuda a pessoas físicas através do Funcriança, esclarecendo o que é e como pode ser usado, e também com pedidos informais. Não é usado material e nem agendadas reuniões e grande parte das doações de pessoas físicas são feitas através de doações espontâneas.

Similarmente, na São Francisco também não é utilizado nenhum material institucional para a solicitação de recursos. O processo consiste em visitar pessoas em potenciais e explicar quem é a associação, os projetos que pretendem ser feitos e, por fim, solicitar qualquer quantia em dinheiro ou através de materiais. Não há diferenciação da abordagem de pessoas físicas e pessoas jurídicas, essa solicitação ocorre da mesma forma, com visitas tanto a pessoas como empresas.

Essas visitas que são feitas pela associação é uma abordagem melhor a empresas, pois ocorre uma negociação maior, pois algumas têm interesse em expor sua imagem em caso de doações e também como a decisão não é apenas pessoal, é necessária uma apresentação mais detalhada do projeto. Essas apresentações também são feitas pelo Pão dos Pobres que através de reuniões, tenta estabelecer convênios e parcerias com empresas tanto públicas como privadas. Essa abordagem não funciona para pessoas físicas, pois elas preferem objetividade e pouco desperdício de tempo.

Além dessas visitas, contatos telefônicos e material institucional, Tachizawa (2002, p. 177) explora a importância de um plano adequado de comunicação para a captação de recursos. Na fundação, de acordo com entrevistas, a comunicação é vista como fundamental para a obtenção de recursos e inclusive foi ressaltado em diferentes momentos o papel da agência de publicidade em inserir o Pão dos Pobres na mídia, deixando-o conhecido, o que facilita na hora da solicitação de recursos, visto que não há necessidade de apresentar a instituição e seus resultados.

Infelizmente, na associação São Francisco, o papel da comunicação é bastante precário. Eles utilizam um carro de som apenas para comunicar eventos que estão ocorrendo na organização. Essa ausência de um plano de comunicação adequado gera uma desconfiança por parte dos membros da comunidade, pois não a conhece muito. A falta de confiança pôde ser identificada quando um dos entrevistados falou que há pessoas do bairro que acreditam que a organização existe apenas para atrair mais fiéis para a igreja.

Apesar dessas diferenças expostas até o momento, nas duas organizações estudadas, um dos fatores que as levam a obter recursos é o fato de estarem ligadas à religião, pois muitas das doações são frutos de pagamentos de promessas pelos membros da Igreja São Francisco ou da capela dentro do Pão dos Pobres. Esse fator motivador dos doadores é

explicado por Tachizawa (2002, p. 176) quando ele explica que os doadores ajudam por se identificar com a missão e os objetivos gerais da organização.

Com intuito de fidelizar esses doadores, na associação São Francisco os doadores são informados através do e-mail sobre os andamentos dos projetos, e quando há algum evento, eles recebem um convite formal. Já na fundação o Pão dos Pobres, no evento de prestação de contas, os maiores doadores recebem um certificado de apoio; além disso, são contemplados com lembranças das crianças no final do ano e também há envio de um newsletter da fundação via e-mail com os agradecimentos. Em nenhuma das organizações é feito o que é entendido como ideal para Cicca (2011) quando cita que uma carta de agradecimento deve ser enviada no máximo em 72 horas.

Outro ponto a ser destacado é a prestação de contas (GIMENES *apud* ROSA, 2013, p. 32). Por ser uma OSC de recente constituição, a São Francisco, no ano de 2013, não prestou contas para a comunidade; apenas houve uma reunião interna para divulgar os resultados. No Pão dos Pobres, todo início do ano é feito um evento para a demonstração dos resultados obtidos. É divulgado na mídia e foi facilmente percebido nas entrevistas a importância que eles dão a essa prestação de contas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo principal identificar as principais fragilidades na gestão de duas organizações da sociedade civil. Devido ao tempo para elaboração do trabalho e, conseqüentemente, a impossibilidade de abordar todos os tópicos de uma gestão, o estudo focou em três áreas consideradas essenciais pelo autor: planejamento estratégico, estrutura organizacional e captação de recursos.

No Brasil, conforme pesquisa da Fasfil (2012, p. 26), há cerca de 290 mil OSC responsáveis por empregar 2,1 milhão de pessoas. Elas são responsáveis por atender milhares de pessoas em diferentes segmentos, auxiliando o governo em todas suas esferas. Portanto, uma gestão eficiente é benéfica não apenas para essas organizações, mas sim, para toda nação – o que justifica a relevância do presente trabalho.

Pensando nisso, o trabalho procurou conhecer duas organizações da sociedade civil, uma associação e uma fundação, que foram escolhidas da seguinte maneira: uma por ser centenária e bem conhecida no âmbito municipal e a outra por comodidade do autor por ter contatos próximos com membros da sua gestão.

Os dados foram obtidos através de entrevistas, observações e documentos providos pelas organizações. Para aprofundar o conhecimento e realizar a pesquisa, utilizou-se um estudo de caso múltiplo cujo objetivo foi identificar as principais fragilidades na gestão das organizações da sociedade civil.

Após a análise dos dados coletados, foi possível identificar uma enorme distinção entre as duas organizações. A fundação o Pão dos Pobres de Santo Antônio demonstrou-se bastante profissional e qualificada, enquanto a Associação São Francisco de Assis do Bairro Ipiranga, por ser uma organização com menos de um ano de constituição, se mostrou desorganizada e informal.

Primeiramente, os planejamentos estratégicos – usados para ser o norte da organização em determinado período - das duas organizações foram analisados. Constatou-se que não há, na prática, um planejamento na São Francisco e que todos os objetivos são levantados em reuniões, não sendo formalmente construídos. Também não foram elaborados ainda a missão, visão e valores que devem ser criados para guiar a organização.

Por outro lado, no Pão dos Pobres, apesar de não ter começado a fazer há muito tempo da forma que é feito hoje (começou em 2009), o planejamento estratégico é elaborado muito similarmente ao que é citado pelos autores na parte teórica. Há elaboração de objetivos,

planos de ações e acompanhamento dos resultados – tudo isso conduzido pela missão da fundação.

Quanto às estruturas das organizações, foram observadas grandes diferenças entre elas. Enquanto a associação São Francisco se estrutura de forma informal, com membros sem atividades específicas, apesar de terem cargos estabelecidos no seu estatuto social, o Pão dos Pobres tem divisão das áreas administrativas e dos principais projetos, todos reportando para um gerente socioeducativo que, por sua vez, responde à diretoria da fundação. Essa estrutura que apoia as áreas administrativas é a principal diferença entre as duas OSC, pois ambas se dividem por projetos.

Ao analisar a forma pela qual os recursos são captados pelas organizações, na São Francisco, não foi feito ainda uma prestação de contas e a fidelização é feito de uma maneira bastante simples. As verbas são oriundas apenas de doações de pessoas físicas e jurídicas, normalmente, de amigos de membros ou empresários da região.

O processo estabelecido na fundação o Pão dos Pobres é muito mais complexo. As verbas são oriundas de diferentes fontes, tendo que elaborar projetos para a participação de editais públicos e privados. Há também uma prestação de contas à comunidade, além de diferentes maneiras de agradecimento e fidelização dos doadores.

Apesar das diferenças aqui exposta, foi constatada também uma semelhança entre elas. Nas duas organizações, a gestão participativa tem papel fundamental na tomada de decisão, evidenciando uma característica das OSC independente do seu porte. Todos são convidados para elaboração do planejamento estratégico – mesmo que seja informal na São Francisco. Essa participação facilita a tomada de decisão, pois tem ideias e conhecimentos de pessoas que atuam em diferentes níveis hierárquicos e partes da organização.

Os dados obtidos nesse trabalho foram suficientes e satisfatórias para o atingimento dos objetivos propostos nesse trabalho. Notou-se que há sim ainda um problema maior que a falta de recursos, principalmente na associação São Francisco cujo porte é menor. Caso fosse feito um planejamento estratégico adequado e um orçamento dentro de uma estrutura organizada, a organização teria mais chances de ser sustentável. Atualmente, ela solicita recursos sempre que há uma necessidade no curto prazo; não há um planejamento das metas, assim como não tem um orçamento previsto para cada objetivo.

A desorganização e a informalidade observada são abordadas por Tenório (2005, p. 77 – 78) como normal em muitas das organizações da sociedade civil e o motivo é o fato de elas terem sido fundadas antes da sua formação jurídica, não havendo profissionalização após sua formação jurídica e legal – exatamente o que aconteceu com a associação.



Opostamente, no Pão dos Pobres, a gestão da fundação é exemplar e está de acordo com muitos autores nas áreas estudadas. Essa gestão mais qualificada que ocorreu a partir de 2009 com o uso de diferentes ferramentas de gestão é um dos pontos destacados por Fisher (*apud* Gimenes, 2012, p. 6) ao dizer que as organizações da sociedade civil perceberam que a boa vontade não era mais suficiente para a sustentabilidade da organização, fato esse que ocorreu com a fundação também.

Assim, nesse trabalho, conhecemos duas organizações vivendo ambientes bem diferentes, porém ambos os fatos vêm sendo estudado pelos autores: a informalidade e desorganização geralmente presente nas organizações de menor porte e a profissionalização que está acontecendo com as organizações que causam um impacto social maior.

Por fim, além do objetivo principal, o trabalho também conseguiu atender os objetivos específicos ao verificar os três tópicos de gestão estudados, identificar as dificuldades, limitações e oportunidades de melhoria e também perceber as similaridades e diferenças nas duas organizações.

Dentre os pontos positivos observados nas gestões das organizações estudadas que podem servir de contribuição para as demais OSC, destacamos o planejamento estratégico elaborado pelo Pão dos Pobres, assim como seu orçamento. Os documentos apresentam valores detalhados do custo que é necessário para manter cada atendente em diferentes projetos. Após definir seus objetivos e analisarem sua capacidade, é elaborado um plano de ação para a busca de recursos para atender o número desejado – garantindo a sustentabilidade da fundação.

A associação São Francisco tem como destaque a decisão rápida e a comunicação objetiva em virtude da sua informalidade. Nas reuniões, as decisões, os objetivos e as atividades de cada membro são definidos de maneira sucinta; assim, as atividades são desempenhadas de maneira mais ágil. Assim sendo, todos os membros da organização tem a visão do todo organizacional.

Como principal limitação dessa pesquisa é o fato de comparar apenas duas organizações de diferentes portes; logo, não é possível fazer uma generalização dos resultados presentes nesse trabalho. Todavia, essa limitação abre espaço para uma sugestão de novos estudos relacionados a esse tema: uma análise comparativa de OSC do mesmo porte e da mesma região para que seja possível uma generalização dos fatos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **PL 7168/2014 Construindo uma sociedade civil autônoma e transparente**. 2014. Disponível em <[www.abong.org.br/download.php?id=7257](http://www.abong.org.br/download.php?id=7257)>. Acesso em: 05 de junho de 2014.

ALVES, José A. F. **Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG de pequeno porte com modelo de gestão baseado na hierarquização de decisões**. São Paulo: Faculdade Campo Limpo, 2010. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Limpo Paulista. 2010.

Associação São Francisco do Barro Ipiranga. **Estatuto Social**. Uruguaiana: 2013.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso**: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2008.

BITTENCOURT, Carolina; BRANDÃO, João P. **Órgão deliberativos e administrativos de uma associação**. 2006. Disponível em <<http://www.promenino.org.br/projetos/os-orgaos-deliberativos-e-administrativos-de-uma-associacao>>. Acesso em: 25 de maio de 2014.

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

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. A. **Metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAMON, Edna M. Q. O. **Gestão de organizações públicas e privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

CICCA, I. **Saiba como capturar recursos para sua ONG**. 2011. Disponível em: <[http://www.recriarcomvoce.com.br/blog\\_recriar/saiba-como-captar-recursos-para-sua-ong](http://www.recriarcomvoce.com.br/blog_recriar/saiba-como-captar-recursos-para-sua-ong)>. Acesso em: 10 de novembro de 2013.

COELHO, Simone C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. Senac, 2000.

Conselho Nacional do Ministério Público. **Um olhar mais atento aos serviços de acolhimento de crianças e adolescentes no País**. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Res\\_71\\_VOLUME\\_1\\_WEB\\_.PDF](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Res_71_VOLUME_1_WEB_.PDF)>. Acesso em: 25 de setembro de 2013.

FALCONER, Andres. **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: Universidade de São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem César. **Privado Porém Público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume - Dumará, 1994.

FIERGS - Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. **Bancos Sociais**. Disponível em: <[http://www.fiergs.org.br/atuacao\\_fiergs.asp?idArea=101&idSubMenu=140](http://www.fiergs.org.br/atuacao_fiergs.asp?idArea=101&idSubMenu=140)>. Acesso em: 29 de maio de 2014.

Funcriança Poa. **Sistema de Doações Web**. Disponível em: <<http://funcriancapoa.procempa.com.br/dadweb/>>. Acesso em: 01 de junho de 2014.

Fundação o Pão dos Pobres de Santo Antônio. **Balanco Social**. Porto Alegre: 2011.

Fundação o Pão dos Pobres de Santo Antônio. **Estatuto Social**. Porto Alegre: 2012.

Fundação o Pão dos Pobres de Santo Antônio. **Prestação de Contas**. Porto Alegre: 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIMENES, Higor Correa. **Modelo de gestão estratégica em uma ONG de pequeno porte como fator de sobrevivência: o caso da hospitalhaços**. São Paulo: Faculdade Campo Limpo, 2012. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Limpo Paulista. 2012.

IBGE *et al.* **FASFIL – Fundações Privadas e Sem Fins Lucrativos 2010**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/fasfil.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf)>. Acesso em: 05 de junho de 2014.

MELO, Marlene C. O. L.; SOARES, Alexandra C. A. A. **Gestão do terceiro setor: uma prática social?** São Paulo: Revista de Gestão USP, 2010.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.** 6. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

NOGUEIRA, Arnaldo; SANTOS, Elisabete; Rico, Elizabeth; CAETANO, Gilberto; TINOCO, João; JUNQUEIRA, Luciano; RODRIGUES, Maria; FARAH, Osvaldo; INOJOSA, Rose. **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor.** São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Anna C.; HADDAD, Sergio. **As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação.** Cadernos de Pesquisa, 2001.

Pão dos Pobres - <<http://www.paodospobres.org.br/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2013.

PEREIRA, R. M.. **Terceiro setor: identificando suas organizações e propondo um novo conceito.** Junho 2005. Disponível em: <<http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/artigos/terceiro-setor-identificando-suas-organizacaoes-e-propondo-um-novo-um-conceito-dr.-rodrigo-mendes-pereira>>. Acesso em: 02 de novembro de 2013.

ROSA, Cristina Fraga. **Desafios de Governança à Sustentabilidade de Organizações Sociais:** em análise o projeto Desenvolvimento de princípios de prestação de contas e transparência da ONG Parceiros Voluntários. Porto Alegre: UFRGS, 2013. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2013.

Brasil. Secretaria Geral da Presidência da República. **Marco regulatório das organizações da sociedade civil.** 2013. Disponível em <<http://www.secretariageral.gov.br/mrosc/cartilhas-e-manuais/cartilha-mrosc>>. Acesso em: 05 de junho de 2014.

SENAC. **Guia de gestão.** São Paulo: Lis Gráfica e Editora, 2002.

Sesc - Serviço Social do Comércio. **Mesa Brasil.** Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/mesabrasil/omesabrasil.html>>. Acesso em: 29 de maio de 2013.

Site da Fome. **Banco de Alimentos.** Disponível em: <<http://www.sitedafome.com.br/banco-de-alimentos.php>>. Acesso em: 29 de maio de 2014.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TELLES, Vera. **Democracia, descentralização e desenvolvimento: Brasil & Espanha.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TENORIO, Fernando G. (organizador). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

TENÓRIO, Fernando G. (organizador). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais.** 9ª Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

TENÓRIO, Fernando G. (organizador). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais.** 10ª Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1) HISTÓRIA E SITUAÇÃO ATUAL DA ORGANIZAÇÃO.

#### 2) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- a) É feito algum planejamento mensal, trimestral ou anual? Nesse planejamento são abordados objetivos de curto e longo prazo? Nele são verificadas as ameaças e oportunidades que podem interferir o cumprimento da missão?
- b) Quais são todos os tópicos que são abordados no planejamento? São abordados os objetivos? É feito plano de ação?
- c) Qual a visão e a missão da Organização? Poderia comentar um pouco sobre como e quando elas foram?
- d) Há elaboração de estratégias (caminhos) para a organização alcançar seus objetivos e cumprir sua missão? Há estratégias rotineiras (operacionais), táticas (orientar as áreas e seus objetivos) e o estratégico (ações orientadas para alcançar objetivos de longo prazo)?
- e) O poder é centralizado ou há uma gestão participativa? Quem toma a decisão?

#### 3) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- a) Como a instituição se divide? Há áreas específicas de finanças, marketing, recursos humanos? A divisão é feita por projeto, departamentos?
- b) Caso tenha, como funciona conselho fiscal, assembleia e a direção executiva? Resumidamente, quais são as responsabilidades básicas delas e das demais áreas principais da organização?
- c) Os trabalhos são bem definidos?

#### 4) CAPTAÇÃO DE RECURSOS

- a) Em 2009, Melo e Soares fizeram uma pesquisa que apontou que o principal desafio de uma organização do terceiro setor é a busca por recursos. A organização concorda com esse resultado? Qual seria o maior desafio para a organização?
- b) É elaborado um orçamento que englobe os projetos previstos para o ano? Ele é revisado com determinada frequência? Quais são os itens que compõem esse orçamento?
- c) Da onde vêm os recursos que financiam os projetos da organização? Há investimentos e doações do setor público, privado e pessoas físicas? Qual seria a porcentagem de cada setor?

- d) Há um autor (Tachizawa, 2002) que afirma que os doadores normalmente compartilham com os objetivos, missão e valores da OSC. Há essa relação entre os doadores e a instituição?
- e) É elaborado um plano de comunicação com os possíveis doadores? Há diferença de abordagem entre pessoas físicas e jurídicas? De que forma é feita a solicitação?
- f) Há algum instrumento de fidelização do doador como uma forma de agradecimento através de uma carta, placas, entre outros modelos?
- g) Quão transparente é a organização? É feito algum evento/documento de prestação de contas?