

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**RENAN URITZ DOS SANTOS**

**DIFICULDADES DE GESTÃO EM OSC:**

Análise das dificuldades para implementação das práticas de gestão do projeto  
Educando para a Transparência.

Porto Alegre

2018

**RENAN URITZ DOS SANTOS**

**DIFICULDADES DE GESTÃO EM OSC:**

Análise das dificuldades para implementação das práticas de gestão do projeto  
Educando para a Transparência.

Trabalho de conclusão de curso de graduação 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. Dr. Pedro de Almeida Costa.

Porto Alegre

2018

## RENAN URITZ DOS SANTOS

### DIFICULDADES DE GESTÃO EM OSC:

Análise das dificuldades para implementação das práticas de gestão do projeto  
Educando para a Transparência.

Trabalho de conclusão de curso de graduação 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 .....

### BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa – UFRGS (Orientador)

---

Profa. Dra. Ana Mercedes Sarria Icaza – UFRGS

---

Prof. Dr. Aragon Erico Dasso Junior – UFRGS

Dedico este trabalho à todos os profissionais, gestores e voluntários que dedicam suas vidas para ajudar na superação dos problemas sociais, contribuindo para a construção de uma sociedade democrática, justa e solidária.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida que tem me dado. Nos momentos de dificuldade, sempre ajudou a carregar meu fardo e guiar meus passos.

A minha família, por dar as bases da construção do meu caráter e da pessoas que sou hoje. Mesmo com as minhas ausências, precisando trocar o convívio com vocês pelos estudos, sempre me apoiaram. Vocês são o meu porto seguro.

Aos amigos que ganhei nessa jornada acadêmica. Os momentos que passamos juntos serão lembrados para sempre, e ainda teremos muitos outros momentos para passarmos juntos.

Ao professor Pedro, por ter dedicado suas férias e o seu tempo livre para orientar a realização deste trabalho. Sem essa dedicação, esse trabalho não teria a qualidade que tem.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de ensino e inspiração para estudar este tema de grande importância para nossa sociedade. Foi aqui onde aprendi a enxergar os horizontes que nos rodeiam.

A Parceiros Voluntários, pela disposição de contribuir para o fortalecimento da gestão de organizações da sociedade civil, disponibilizando os documentos necessários para realizar este trabalho.

Aos gestores que se disponibilizaram em fornecer os dados e as informações de suas organizações para que fosse possível realizar as análises neste trabalho.

Por fim, aos meus amigos e colegas de trabalho pelo compartilhamento de experiências e pelas palavras de apoio durante esta jornada acadêmica. Aprendi muito com todos e isso certamente contribuiu para a formação da pessoa que sou hoje.

**A todos, os meus mais sinceros agradecimentos!**

## RESUMO

A necessidade de aprimoramento da gestão de Organizações da Sociedade Civil (OSC) tem sido objeto de crescente preocupação nos últimos anos. Em Porto Alegre, uma Organização Não-Governamental conhecida como Parceiros voluntários executa um projeto conhecido como Educando para a Transparência, que busca capacitar gestores de OSC acerca dos princípios de transparência e prestação de contas em suas organizações. No entanto, mesmo após concluída a capacitação, algumas organizações enfrentam dificuldades para implementar as práticas de gestão ensinadas. Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi identificar quais dificuldades relacionadas ao projeto e as OSC apresentam-se como barreiras para a implementação das práticas de gestão aprendidas no projeto. A metodologia utilizada baseou-se em pesquisas bibliográfica e documental, observação simples, entrevistas informais e aplicação de um questionário. Foi realizada uma análise interpretativa dos dados obtidos com o questionário e contrastados com os demais métodos utilizados, a fim de verificar os pressupostos pré-estabelecidos por meio da análise documental de potenciais dificuldades. Os resultados mostraram que existem duas barreiras relacionadas ao próprio projeto e quatro relacionadas às OSC, para as quais foram sugeridas estratégias de superação. Este trabalho então promoveu o desenvolvimento de conhecimento científico para um tema cujo referencial teórico é escasso e fragmentado, e também permitiu a sua aplicação para melhoria do projeto Educando para a Transparência e para o aprimoramento da gestão das OSC que enfrentam dificuldades de gestão.

**Palavras-chave:** Organizações da Sociedade Civil. Gestão. Dificuldades. Implementação. Terceiro Setor.

## ABSTRACT

The necessity to improve the management of Civil Society Organizations (CSOs) has been a subject of increasing concern in recent years. In Porto Alegre, a Non-Governmental Organization known as Parceiros Voluntários (Volunteer Partners) performs a project known as Educando para a Transparência (Educating for Transparency), which seeks to empower CSO managers on the principles of transparency and accountability in their organizations. However, even after training is completed, some organizations face difficulties in implementing the management practices taught. Thus, the objective of this research paper was to identify which difficulties related to the project and the CSOs present themselves as barriers to the implementation of the management practices learned in the project. The methodology used was based on bibliographical and documentary research, simple observation, informal interviews and application of a questionnaire. An interpretative analysis of the data obtained with the questionnaire was performed and contrasted with the other methods used, in order to verify the pre-established suppositions by means of documentary analysis of potential difficulties. The results showed that there are two barriers related to the project and four related to the CSOs, for which strategies of overcoming were suggested. This work then promoted the development of scientific knowledge for a topic whose theoretical reference is scarce and fragmented, and allowed its application for improve the project Educating for Transparency and for improvement of the management of CSOs facing management difficulties.

**Keywords:** Civil Society Organizations. Management. Difficult. Implementation. Third Sector.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

<b>Figura 1 – Proposta de modelo de gestão .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 2 – Frequência de respostas: barreiras percebidas pelos gestores.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 3 – Frequência de respostas: ferramentas de gestão .....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 1 – Matriz de potenciais dificuldades relacionadas ao projeto .....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 2 – Matriz de potenciais dificuldades relacionadas à OSC .....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 3 – Questões de percepção de barreiras pelas OSC .....</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 4 – Barreiras identificadas .....</b>	<b>72</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
Fasfil	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
ONG	Organização Não-Governamental
OS	Organização Social
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
STI	Sistemas de Tecnologia da Informação
PV	Parceiros Voluntários

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos e pessoal ocupado assalariado, segundo as faixas de ano de fundação - Brasil - 2010 ..</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 2 – Número de unidades locais ativas no CEMPRE segundo o tipo de entidade - Brasil - 2006/2010 .....</b>	<b>26</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 OBJETIVOS .....	16
1.1.1 Objetivo Geral .....	17
1.1.2 Objetivos Específicos .....	17
1.2 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 CARACTERIZANDO O TERCEIRO SETOR.....	19
2.1.1 Surgimento do Terceiro Setor .....	20
2.1.2 Marcos Legais .....	21
2.1.3 Crescimento das Organizações do Terceiro Setor .....	23
2.1.4 Características das Organizações da Sociedade Civil.....	27
2.2 GESTÃO SOCIAL EM OSC .....	29
2.2.1 Gestão Social.....	30
2.3 CAPACIDADES OPERACIONAIS DAS OSC .....	32
2.3.1 Liderança .....	33
2.3.2 Conselho Diretor .....	34
2.3.3 Modelo de Gestão .....	35
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	38
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	40
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS .....	41
3.3.1 Pesquisa Bibliográfica .....	41
3.3.2 Pesquisa Documental .....	42
3.3.3 Observação Simples .....	42
3.3.4 Entrevista Informal .....	43
3.3.5 Questionário ( <i>Survey</i> ).....	44
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	45
3.4.1 Análise Interpretativa dos dados .....	45
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
4.1 PARCEIROS VOLUNTÁRIOS.....	47

4.2 PROJETO EDUCANDO PARA A TRANSPARÊNCIA .....	48
<b>4.2.1 Metodologia e Competências .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.2 Avaliação e Monitoramento do Projeto .....</b>	<b>51</b>
4.3 ANÁLISE DAS POTENCIAIS DIFICULDADES IDENTIFICADAS.....	53
<b>4.3.1 Dificuldades Relacionadas ao Projeto.....</b>	<b>54</b>
4.3.1.1 Consultores .....	56
4.3.1.2 Consultorias .....	56
4.3.1.3 Conteúdo.....	57
4.3.1.4 Carga Horária.....	58
4.3.1.5 Metodologia.....	59
4.3.1.6 Material Didático.....	60
<b>4.3.2 Dificuldades Relacionadas às OSC .....</b>	<b>61</b>
4.3.2.1 Capacidade de Recursos Humanos.....	63
4.3.2.2 Participação dos Gestores .....	63
4.3.2.3 Problemas internos .....	64
4.3.2.4 Tecnologia.....	65
4.3.2.5 Financeiro.....	66
4.3.2.6 Presença nas Aulas.....	67
4.3.2.7 Capacidade Administrativa.....	68
4.3.2.8 Principais Barreiras Percebidas pelos Gestores .....	69
4.3.2.9 Grau de Implementação das Capacidades do Projeto nas OSC.....	70
4.4 ESTRATÉGIAS PARA SUPERAÇÃO DAS BARREIRAS .....	72
<b>4.4.1 Estratégias Relacionadas ao Projeto.....</b>	<b>73</b>
4.4.1.1 Consultorias .....	73
4.4.1.2 Conteúdo.....	74
<b>4.4.2 Estratégias Relacionadas às OSC .....</b>	<b>75</b>
4.4.2.1 Capacidade de Recursos Humanos.....	75
4.4.2.2 Participação dos Gestores .....	76
4.4.2.3 Problemas internos .....	77
4.4.2.4 Tecnologia.....	77
4.4.2.5 Financeiro.....	78
4.4.2.6 Capacidade Administrativa.....	79
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>84</b>

<b>APÊNDICE A – MATRIZ DE POTENCIAIS DIFICULDADES .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS OSC.....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de aprimoramento da gestão de Organizações da Sociedade Civil (OSC) tem sido objeto de crescente preocupação nos últimos anos. Como evidências disso, verifica-se o surgimento de cursos voltados para a gestão pública e social, a mobilização de atores no chamado “campo de públicas” e a mobilização do chamado Terceiro Setor.

A desresponsabilização no trato à questão social em relação aos serviços prestados pelo Estado brasileiro (MONTAÑO, 2010, p. 15) se intensificou no final da década de 1990 com a onda neoliberal que, no Brasil, se materializou na chamada Reforma Gerencial, promovida pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Esse movimento se caracterizou pelo repasse de serviços de responsabilidade não-exclusiva do Estado para o chamado Terceiro Setor, termo esse utilizado para designar a Sociedade Civil organizada<sup>1</sup>.

Dessa maneira, serviços como saúde, educação, pesquisa e tecnologia, entre outros, passaram a ser executados por outros atores além do próprio Estado. É necessário salientar que nesse repasse de serviços, o Estado não ficou completamente desligado da responsabilidade dos mesmos, entendidos aqui como provedores de meios para disseminar os Direitos Sociais definidos na Constituição Federal do Brasil. No entanto, tal responsabilidade passou a ser principalmente a de financiar e fiscalizar tais serviços, e não mais de executá-los diretamente.

Para que esse repasse de responsabilidades ocorresse, foi necessário a criação de um arcabouço normativo para regular como se daria essa nova relação entre o Estado e a Sociedade Civil organizada. Com isso, surgiram leis que criaram, oficialmente, as primeiras Organizações Sociais (OS) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), as quais passaram então a ocupar esse novo espaço chamado de Terceiro Setor. Uma distinção importante a fazer entre OS e OSCIP é que a primeira é criada por ato discricionário do Poder Executivo, o qual extingue um órgão público que executa determinado serviço e o transmite para a

---

<sup>1</sup> “A concepção de sociedade civil usualmente compreende um conjunto que abarca formadores de opinião, grupos, movimentos, associações, setores organizados, sendo um deles o Terceiro Setor” (CABRAL, 2007, p. 17).

OS. A OSCIP, por sua vez, não requer a extinção de um órgão público para a sua criação, requerendo apenas observar algumas especificidades em Lei própria, entre elas, a prestação de serviços de interesse público. Cabe ainda ressaltar aqui, para entendimentos posteriores, que as OSC, as quais foram recentemente reguladas, são toda e qualquer organização sem fins lucrativos, criada por iniciativa da Sociedade Civil, cujo termo é utilizado também para designar as Organizações Não-Governamentais (ONGs) e onde a OSCIP é uma qualificação sua.

Essa transição da execução dos serviços trouxe então a necessidade de capacitar as organizações do Terceiro Setor sobre como atuar nesse novo espaço, até então pouco explorado pela Sociedade Civil.

Recentemente, em 2014, tais leis foram modificadas com a criação do novo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). O MROSC trouxe novas características que modificaram a relação do Estado com o Terceiro Setor, as quais seriam adotadas a partir de 2016. Com isso, foi necessário a adaptação das organizações do Terceiro Setor já existentes à essa nova realidade, uma vez que são poucas as organizações com gestores capacitados para atender as demandas específicas dessa relação com o Estado.

Para suprir esse déficit de capacitação de gestores de OSC, foi que surgiram organizações como a ONG Parceiros Voluntários (PV), organização essa que, por meio do voluntariado e de parcerias com outras organizações, busca qualificar pessoas e outras OSC. Dessa forma, a PV, por meio do seu projeto de capacitação “Educando para a Transparência”, desenvolve atividades que preparam gestores de OSC para a implementação dos conteúdos de princípios de transparência e prestação de contas, os quais fortalecem a responsabilidade de cumprir seus compromissos, de prestar informações confiáveis e transparentes e a responsabilidade por suas ações e decisões (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2018)<sup>2</sup>.

No entanto, mesmo com tais programas de capacitação sendo desenvolvidos e disseminados, os seus conteúdos não são, necessariamente, implementados de forma imediata nas OSC. Ou seja, esse não é um processo de transmissão automática de conteúdo, uma vez que os gestores das OSC enfrentam desafios e

---

<sup>2</sup> ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Educando para a Transparência 2018**. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/all-project-list/educando-para-a-transparencia-2018/>>. Acesso em: 09 jun. 2018.

dissonâncias que dificultam a implementação das capacidades adquiridas. É nesse ponto crítico que este trabalho foi idealizado.

Assim, o presente trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores das organizações que participaram do projeto de capacitação “Educando para a Transparência” para a implementação das novas práticas de gestão trabalhadas na capacitação?

Dessa forma, o trabalho está dividido em cinco partes, sendo a primeira a presente introdução, com a apresentação da problematização do problema de pesquisa, os objetivos propostos e a justificativa de realização da pesquisa.

Na segunda parte, é apresentado o referencial teórico necessário para situar o leitor acerca do tema, sendo abordado então as características do Terceiro Setor, a Gestão Social em OSC e algumas capacidades operacionais existentes nessas organizações.

Na terceira parte, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para realizar a coleta e a análise de dados, além da caracterização do tipo de pesquisa e dos sujeitos envolvidos na mesma.

Na quarta parte, é realizada a análise dos resultados da pesquisa, onde são apresentados a PV e o projeto Educando para a Transparência, são realizadas as análises das potenciais dificuldades para implementação das práticas de gestão e são propostas as estratégias de superação dessas barreiras.

Por fim, na quinta e última parte, são apresentadas as considerações finais acerca do trabalho, eventuais dificuldades percebidas, sugestões de pesquisas futuras e algumas reflexões.

## 1.1 OBJETIVOS

A seguir, será apresentado o objetivo geral que se pretende alcançar com o este projeto, bem como os objetivos específicos definidos para a sua realização.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral é identificar quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores das organizações que participaram do projeto de capacitação “Educando para a Transparência” para a disseminação das novas práticas de gestão trabalhadas na capacitação.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos que devem ser buscados para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes:

- a) Descrever e analisar as capacidades que o curso “Educando para a Transparência”, promovido pela ONG Parceiros Voluntários, de Porto Alegre, procura desenvolver nos gestores;
- b) Identificar e analisar os principais obstáculos existentes nas organizações que dificultam a implantação da capacitação; e
- c) Propor estratégias de superação para as dificuldades encontradas.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

A justificativa para a realização deste trabalho, no contexto social, é a relevância do relacionamento entre Estado e Sociedade e a necessidade do seu aprimoramento para atendimento das demandas sociais. Decorrente da transferência de responsabilidades do Estado para as OSC nas últimas décadas, bem como do aumento desses tipos de organizações desde os seus marcos legais, tornou-se fundamental a capacitação dos gestores de OSC para a gestão de projetos e recursos para o enfrentamento da questão social no Brasil. Dessa forma, é fundamental que as OSC sejam capazes de prestar contas e serem transparentes para adquirir confiabilidade e maior apoio tanto do Estado como da própria

sociedade para a consecução das suas causas. Assim, é necessário que as OSC aprofundem as suas práticas de gestão de maneira a torná-las mais transparentes, o que se pretende ao investigar os obstáculos enfrentados pelos gestores das OSC para a implementação de capacidades dessa natureza.

Justifica-se ainda a realização deste trabalho como uma contribuição acadêmica para entender os mecanismos de capacitação para as OSC e as dificuldades e desafios enfrentados para a implementação dessa capacitação. Conforme Albuquerque:

A gestão de organizações do terceiro setor é um ponto estratégico para o seu bom funcionamento e para o cumprimento de sua missão e de seus objetivos. Tal como em uma empresa ou um governo, também as organizações do terceiro setor têm de ser muito bem geridas do ponto de vista de recursos humanos, financeiros e materiais para que sejam capazes de desenvolver seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir sustentabilidade (ALBUQUERQUE, 2006, p. 57).

Dessa forma, pretende-se com a investigação de tais desafios contribuir para o desenvolvimento de melhores práticas de capacitação de OSC e aperfeiçoar os mecanismos de gestão existentes nessas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será realizado a revisão de alguns conceitos teóricos necessários à compreensão do problema de pesquisa e à análise realizada. Inicia-se com a caracterização do Terceiro Setor, abordando o seu surgimento no Brasil, os Marcos Legais relacionados a ele, o crescimento das organizações que o compõem e as características das mesmas. Após, realiza-se uma breve revisão do conceito de Gestão Social, uma das principais diferenças entre os modelos de gestão das organizações do Segundo Setor e as do Terceiro Setor. Por fim, apresenta-se as capacidades operacionais básicas necessárias para implementar processos de mudança de gestão nessas organizações.

A definição de OSC, nesse trabalho, é utilizada para definir todas as organizações de direito privado, sem fins lucrativos, que tenham finalidade pública, entendida aqui como “agentes democráticos do desenvolvimento social, econômico e político” (ABONG apud TACHIZAWA, 2014, p. 26). Dessa forma, para critérios de análise, definições como OS, OSCIP e ONG serão referidas como OSC.

A Gestão Social é entendida nesse trabalho como uma característica fundamental nesse processo de implementação de práticas de gestão nas OSC, razão pela qual será realizada uma revisão específica sobre o assunto.

### 2.1 CARACTERIZANDO O TERCEIRO SETOR

A seguir, serão apresentados elementos para a contextualização do Terceiro Setor. Para realizar essa tarefa, considerou-se necessário apontar o surgimento desse setor, os marcos legais de suas definições, a relação existente entre ele e o Estado, o seu crescimento nos últimos anos e as características gerais das organizações que compõem ele.

### 2.1.1 Surgimento do Terceiro Setor

Cabral (2007, p. 8) afirma que Terceiro Setor é uma nomenclatura geral “adotada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais”.

A definição de Terceiro Setor refere-se ao

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).

O surgimento das iniciativas e organizações desse setor, no Brasil, é referenciado desde o período colonial com as chamadas Santas Casas de Misericórdias, irmandades e ordens canônicas, organizações, dedicadas a criar hospitais, escolas, orfanatos e asilos (CHAMON, 2007, p. 43).

Tachizawa (2014, p. 6) afirma que o Terceiro Setor surge como um mercado social formado pelas OSC em virtude da impotência que o Estado tem mostrado diante das demandas da população, principalmente na área social, sendo intensificado a partir da Constituição de 1988, ocupando espaços não preenchidos pelo Estado (Primeiro Setor) e mercado (Segundo Setor).

Na última década, o crescimento numérico dessas organizações se intensificou em meio a um processo de inserção mundial do país, o qual promoveu assimetrias refletidas num “conjunto de problemas sociais pertinentes à desigualdade histórica, sociais e econômicas do desenvolvimento, associados à insuficiência da regulação de direitos e garantias e à capacidade de cobertura de bem-estar social, proporcionado pelo Estado, com relação aos setores afastados do mercado de trabalho” (CABRAL, 2007, p. 2).

Decorrente então desse conjunto de problemas sociais, a Sociedade Civil se organizou em iniciativas e organizações para atuar na prestação de serviços de maneira a mitigar tais problemas. Com isso, são firmadas “parcerias e alianças entre diversos segmentos sociais” que permitem “a realização de atividades que não estariam sendo realizadas pelo Estado” (TACHIZAWA, 2014, p. 6).

Ocorre que no contexto brasileiro, nas últimas décadas, tem ocorrido um debate acerca do surgimento do Terceiro Setor, onde a mudança do sentido de palavras tem sido utilizada para representar visões de mundo distintas, resultando numa “confluência perversa” entre dois projetos políticos antagônicos, em que ambos necessitam de uma Sociedade Civil ativa e propositiva, onde, de um lado, está o processo de alargamento da democracia, com a abertura de espaços públicos de participação da Sociedade Civil nos processos de discussão e tomada de decisão relacionadas às questões sociais e políticas públicas, e do outro lado está o ajuste do projeto neoliberal de isenção progressiva do Estado de suas responsabilidades sociais e transferência para a Sociedade Civil, onde para a implementação de (DAGNINO, 2004, p. 141 – 142).

Essa percepção da significação do Terceiro Setor tem mobilizado grupos sociais em defesa de seus interesses, onde as OSC têm sido referenciadas como organizações de defesa, manutenção e fortalecimento da participação da Sociedade Civil nos processos de decisão e tomada de decisão de políticas públicas, motivo pelo qual se faz fundamental a capacitação dessas organizações como meio para fortalecer a participação cidadã na democracia brasileira.

### **2.1.2 Marcos Legais**

As organizações do Terceiro Setor “atuam na prestação de serviços e na abordagem de problemas sociais, de natureza eminentemente pública, que dizem respeito a interesses sociais e concepções de desenvolvimento” (CABRAL, 2007, p. 3).

Apesar de atuar em causas de natureza pública, as organizações do Terceiro Setor são criadas a partir da iniciativa privada da Sociedade Civil. Dessa forma, tais organizações não limitam a sua atuação dentro da estrutura legal de atuação do Estado, mas sim dentro de sua própria capacidade organizacional, sendo definidas dessa forma como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, constituídas no formato de associações ou fundações.

O Estado brasileiro, ao reconhecer a necessidade de repassar a execução de serviços de responsabilidade não-exclusiva do Estado para o Terceiro Setor, por

meio de um programa de publicização, a fim de estabelecer um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle, redefinindo o papel do Estado de executor ou prestador direto de serviços para regulador e promotor destes, subsidiando-os (MARE, 1995, p. 13), trouxe a necessidade de regulamentar a maneira como ocorreria essa parceria.

A Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, foi a responsável pelo início do Programa Nacional de Publicização, dispondo sobre a qualificação de organizações do Terceiro Setor, definidas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades fossem dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, e que atendendo a outros requisitos previstos nessa Lei, poderiam ser qualificadas como organizações sociais. No entanto, tais organizações deveriam absorver as atividades de órgão e entidades públicas, as quais, por sua vez, deveriam ser extintas.

A Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, por sua vez, também dispôs sobre a qualificação de organizações do Terceiro Setor, no entanto qualificando-as como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, desde que atendidas as exigências previstas nessa Lei. Contudo, as atividades dessas organizações poderiam ter objetivos diferentes, a se citar a

- defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- promoção da assistência social;
- promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação de que trata a lei;
- promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata a lei;
- promoção da segurança alimentar e nutricional; promoção do voluntariado;
- promoção do desenvolvimento econômico e social e do combate à pobreza;
- experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioproductivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimento técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas. (CABRAL, 2007, p. 7 – 8).

A publicização dos serviços de responsabilidade não-exclusiva do Estado permitiu às organizações do Terceiro Setor terem acesso à recursos públicos. No entanto, mesmo com a previsão legal de mecanismos de parceria entre Estado e as OSC, esse relacionamento encontrava dificuldades jurídicas para se concretizar efetivamente. Apesar dessas duas leis terem sido alteradas no decorrer de sua existência numa tentativa de adaptação, ainda prevaleciam tais dificuldades. No intuito então de promover a solução para essa dificuldade, foi aprovada a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC).

O MROSC permitiu a ampliação das capacidades de atuação das OSC, bem como a incorporação de suas pautas na agenda pública, estabelecendo novos mecanismos de ajuda mútua entre Estado e as OSC, tendo a sua aplicação efetiva em todo o território nacional em 1º de janeiro de 2017 (BRASIL, 2016, p. 11). Com isso, “qualquer organização da sociedade civil sem fins lucrativos, independente de possuir qualificação ou titulação poderá celebrar Termos de Fomento, Termos de Colaboração ou Acordos de Cooperação com a administração pública” (idem, p. 21).

As principais mudanças incorporadas pelo MROSC foram o Termo de Fomento e o Termo de Colaboração, sendo estes os novos instrumentos jurídicos para a celebração de parcerias entre o Estado e as OSC. Quando a parceria não envolve transferência de recursos financeiros, é firmado um Acordo de Cooperação. Nessas relações de parceria com as OSC, não se aplica a Lei nº 8.666/93, utilizada para as aquisições e contratações pelo Poder Público (idem, p. 24).

Esses são os principais marcos legais que regulam as relações de parceria entre o Estado e as OSC numa tentativa de diminuir as deficiências no trato à questão social, fortalecer a cidadania da população e ampliar os mecanismos de participação popular e gestão social nos serviços sociais.

### **2.1.3 Crescimento das Organizações do Terceiro Setor**

Até o ano de 2010, existiam no Brasil, oficialmente, 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), compondo mais da metade (52,2%) de um universo de 556,8 mil organizações sem fins lucrativos, e uma

parcela de 5,2% do total de 5,6 milhões de organizações públicas e privadas, lucrativas ou não lucrativas, registradas no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2012, p. 26).

No período de 2001 a 2010, foram criadas cerca de 118,6 mil Fasfil, o que representa 40,8% do total, sendo 50,8% criadas entre 2005 e 2010 (IBGE, 2012, p. 30).

A Tabela 1 apresenta os dados referentes ao número de Fasfil criadas e o número de pessoal ocupado até o ano de 2010.

Ainda segundo a pesquisa Fasfil (2010, p. 37), existia um contingente de 2,1 milhões de trabalhadores assalariados nessas organizações, o que representa 73,5% do total de empregados em organizações sem fins lucrativos e 5,8% do total de empregados registrados no CEMPRE.

A Pesquisa Fasfil ainda revela que no universo de assalariados, a maior parte é composta por mulheres (62,9%), o que representa pouco mais de 1,3 milhão, enquanto que os homens somam cerca de 0,8 mil (37,1%) (IBGE, 2012, p. 41). Em relação à escolaridade, cerca de 33% dos assalariados das Fasfil possuem nível superior, enquanto que apenas 16,6% é o percentual de pessoas assalariadas nas demais organizações registradas no CEMPRE (IBGE, 2012, p. 42).

**Tabela 1 – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos e pessoal ocupado assalariado, segundo as faixas de ano de fundação - Brasil - 2010 .**

Faixas de ano de fundação	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos		Pessoal Ocupado Assalariado	
	Total	Percentual (%)	Total	Percentual (%)
<b>Total</b>	<b>290 692</b>	<b>100,0</b>	<b>2 128 007</b>	<b>100,0</b>
Até 1970	9 558	3,3	604 951	28,4
De 1971 a 1980	27 270	9,4	401 545	18,9
De 1981 a 1990	45 132	15,5	306 441	14,4
De 1991 a 2000	90 079	31,0	419 406	19,7
De 2001 a 2005	58 388	20,1	218 690	10,3
2006	11 869	4,1	36 575	1,7
2007	11 551	4,0	33 987	1,6
2008	11 464	3,9	53 840	2,5
2009	13 726	4,7	34 579	1,6
2010	11 655	4,0	17 993	0,8

Fonte: IBGE (2012, p. 30).

Em relação ao porte das Fasfil, a pesquisa informa que existe uma média de 7,3 pessoas assalariadas por organização (IBGE, 2012, p. 48). No entanto, esse número varia conforme a finalidade da organização e a sua região. Por exemplo, na região Sul, a média de assalariados é de 6,2 (IBGE, 2012, p. 49). Outro dado importante é a predominância de pequenas entidades entre as Fasfil, onde 210,0 mil (72,2%) não possuem sequer um empregado formalizado, o que pode ser explicado pela presença de trabalho voluntário e a prestação de serviços autônomos (IBGE, 2012, p. 48).

Ainda em relação ao número de trabalhadores assalariados, enquanto 253,9 mil (87,3%) organizações empregam menos de 5 pessoas, 3,6 mil (1,2%) empregam mais de 100 empregados, concentrando 1,3 milhão (63,3%) de pessoas (IBGE, 2012, p. 48). No entanto, essas grandes organizações desenvolvem atividades de saúde (26,9%) e educação e pesquisa (33,3%), o que requer um maior número de profissionais, sendo também, geralmente, organizações mais antigas, criadas antes de 1980 (49,8%), o que pode ser explicado pelo perfil dessas organizações, onde predomina entre as mais recentes atividades como defesa de direitos e interesses dos cidadão e religiosas, as quais empregam menos trabalhadores assalariados (idem, p. 48 – 49).

Sobre a remuneração dos trabalhadores assalariados das Fasfil, a pesquisa revela que a média, em 2010, era de 3,3 salários mínimos (IBGE, 2012, p. 54). Esse valor, à época, representava R\$ 1.667,05, enquanto o salário mínimo, conforme a Lei nº 12.255, de 15 de junho de 2010 (revogada), era de R\$ 510,00, e essa remuneração variava conforme a entidade. A pesquisa ainda revela que essa média salarial se equiparava à remuneração média das demais organizações que compõem o CEMPRE, que equivalia a 3,2 salários mensais, representando R\$ 1.650,30, sendo então o salário das Fasfil equiparado aos demais salários do país (IBGE, *idem*). Outras informações relevantes na pesquisa são a diferença entre as remunerações de homens e mulheres em entidades com a mesma finalidade, onde a remuneração das mulheres é equivalente a 75,2% da remuneração média dos homens, a distinção entre o assalariado com ensino superior, o qual recebe, em média, 5,8 salários, enquanto os demais recebem 2,0 salários, e a diferenciação de salários, para as mesmas atividades e escolaridade, em regiões diferentes do país, onde, em alguns casos, a remuneração de um trabalhador com ensino superior é abaixo da remuneração média nacional (IBGE, 2012, p. 54 – 58).

A pesquisa Fasfil afirma que o crescimento dessas organizações, entre 2006 e 2010, foi proporcionalmente menor que as demais entidades sem fins lucrativos e empresarias, conforme a Tabela 2.

Nesse mesmo período, ocorreu um aumento de 15,9% no número de trabalhadores assalariados nas Fasfil, sendo isso maior que o crescimento do número dessas entidades (8,8%), onde foram criados 292,6 mil empregos, sendo esse crescimento mais percebido nas organizações de desenvolvimento e defesa de direitos (30,0%) e saúde (26,5%) (IBGE, 2012, p. 64).

Em relação ao número de trabalhadores assalariados por organização, a média passou de 6,9 em 2006 para 7,3 em 2010, e a remuneração média desses trabalhadores, no mesmo período, elevou 6,2% (IBGE, 2012, p. 71).

Em 2015, a Fundação Itaú Social, em parceria com o Instituto DataFolha, divulgou a pesquisa Voluntários no Brasil<sup>3</sup>, onde constatou-se que apenas 3 em cada 10 brasileiros já realizaram algum tipo de atividade voluntária, sendo a falta de tempo o principal fator para não praticar atividades voluntárias. No entanto, 79% dos entrevistados tem grande disposição de realizar doações em dinheiro para auxiliar em atividades sociais.

**Tabela 2 – Número de unidades locais ativas no CEMPRE segundo o tipo de entidade - Brasil - 2006/2010**

Tipo de entidade	Número de unidade locais ativas no CEMPRE					
	Total			Variação Percentual (%)		
	2006	2008	2010	2006/2008	2008/2010	2006/2010
<b>Total</b>	<b>4 636 796</b>	<b>4 977 766</b>	<b>5 551 915</b>	<b>7,4</b>	<b>11,5</b>	<b>19,7</b>
Entidades sem Fins Lucrativos	503 519	527 868	556 846	4,8	5,5	10,6
Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos	267 288	277 299	290 692	3,7	4,8	8,8
Outras Entidades Privadas sem Fins Lucrativos	236 231	250 569	266 154	6,1	6,2	12,7
Entidades Empresariais	4 109 681	4 425 709	4 969 980	7,7	12,3	20,9
Outras entidades constantes no CEMPRE	23 596	24 189	25 089	2,5	3,7	6,3

Fonte: IBGE (2012, p. 63).

Em abril de 2018, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) divulgou uma pesquisa inédita apresentando o perfil das OSC no Brasil. Em 2016, havia 820

<sup>3</sup>Fundação Itaú Social. **Voluntariado no Brasil.** Disponível em <<https://www.ivoluntarios.org.br/pages/2613-itaú-social-realiza-pesquisa-sobre-voluntariado-no-brasil>> . Acesso em 03 de junho de 2018.

mil OSC, com Cadastros Nacionais de Pessoas Jurídicas (CNPJs) ativos no país. Dessas organizações, 40% encontram-se na região sudeste, 25% na região nordeste, 19% no Sul, 8% no Centro-Oeste e 8% no Norte, e todos os municípios do país possuem pelo menos uma OSC (IPEA, 2018). Dessa população de OSC, 709 mil (86%), são associações privadas, 99 mil (12%) são organizações religiosas e 12 mil (2%) são fundações privadas, e juntas respondem por 5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (IPEA, 2018).

As organizações cuja finalidade é o *desenvolvimento e defesa de direitos e interesses* e as de finalidade *religiosas* são os principais grupos de OSC no país e representam mais de seis em cada dez organizações em atividade.

Dessa população de OSC, 83% não apresentam vínculos formais de emprego, enquanto 7% apresentam até dois vínculos. Isso representa que o universo de OSC é majoritariamente formado por micro-organizações (IPEA, 2018).

Em 2015, existia quase 3 milhões de pessoas com vínculos empregatícios em OSC, equivalendo a 3% da população ocupada do país e a 9% de pessoas empregadas no setor privado com carteira assinada, sendo as OSC de saúde e educação as que mais empregam (IPEA, 2018).

Esses dados demonstram o tamanho e o crescimento das OSC, o que significa a existência de um setor que revela sua importância como um gerador de empregos, bem como de um ator que incide fortemente em causas públicas de alta relevância. Além disso, tratando-se de um “fenômeno organizacional” relativamente recente, o mesmo depende do desenvolvimento de práticas de gestão específicas, motivo pelo qual emerge a importância deste trabalho, como uma maneira de auxiliar os gestores dessas organizações a aperfeiçoarem as suas práticas de gestão.

#### **2.1.4 Características das Organizações da Sociedade Civil**

O manual “Entenda o MROSC”, elaborado pela Secretaria de Governo da Presidência da República, define as OSC como

Entidades privadas sem fins lucrativos, ou seja, que desenvolvem ações de interesse público e não têm o lucro como objetivo. Tais organizações atuam na promoção e defesa de direitos e em atividades nas áreas de direitos humanos, saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia, desenvolvimento agrário, assistência social, moradia, entre outras. (BRASIL, 2016, p. 15).

As OSC, por serem entidades civis sem fins lucrativos, devem constituir-se legalmente como associações ou fundações, sendo o primeiro formato o predominante escolhido, pois não implica na existência de um patrimônio prévio, nem de um instituidor (CABRAL, 2007, p. 24).

Por conseguinte, outra característica das OSC, é a existência de uma Assembleia Geral, composta por todos os interessados, onde são discutidos assuntos gerais de estruturação da organização, entre eles, a definição do seu Estatuto Social. Na Assembleia Geral é onde também são definidos o Conselho Diretor, a Secretaria Executiva, o Conselho Fiscal, bem como a maneira que serão realizadas as eleições para mesmos (CABRAL, 2007, p. 26 – 39).

Bettiol Júnior (2005, p. 10) afirma que “o terceiro setor é composto por um diversificado grupo de instituições que atuam no fornecimento de bens e serviços públicos” onde uma de suas “características mais marcantes” é a “realização de ações cujo investimento financeiro é superior aos possíveis retornos financeiros obtidos”.

Decorrente da sua finalidade não lucrativa, as OSC frequentemente necessitam de financiadores para a execução dos seus projetos, motivo esse que também limita as atividades dessas organizações.

Outra característica das OSC é que elas são compostas, frequentemente, por voluntários. Essa característica será melhor abordada no tópico seguinte desse referencial, o qual tratará sobre a gestão social nessas organizações.

Diante disso, foram apresentados os elementos necessários para a contextualização do Terceiro Setor e das suas organizações. As características das OSC apresentadas aqui são as que representam de forma geral a sua peculiaridade ante as organizações do Segundo Setor.

A seguir, serão tratados de forma específica as características que tem maior influência nos processos de operacionalização das OSC, os quais podem interferir, direta e indiretamente, nos processos de implementação de modificação de gestão.

## 2.2 GESTÃO SOCIAL EM OSC

A peculiaridade da gestão de OSC enseja o exame das contradições contemporâneas existentes na sociedade. Os grupos sociais existentes demandam uma generalidade de propósitos que devem ser observados pelas organizações na execução de suas atividades. Diante disso, a gestão se apresenta como o instrumento interlocutor desses propósitos de maneira a alinhar os objetivos públicos da organização com os do seu público constituinte (instituidores, funcionários, voluntários, doadores e público-alvo) (CABRAL, 2007, p. 3).

Uma das principais diferenças entre uma OSC e uma do Segundo Setor é a sua forma de gestão. Cabral (2007, p. 115 – 125) incorre sobre o desenvolvimento da gestão no decorrer do tempo, onde a administração foi evoluindo de um processo mecanicista, voltado para a otimização dos recursos de forma a produzir o máximo de lucro para o empregador, organizando seus processos de forma unilateral, autocrática, enfim, conforme os modelos clássicos de administração ensinados nas disciplinas acadêmicas de Teorias Organizacionais, até os modelos recentes de gestão, onde é reconhecida uma função social inerente a essa atividade, a qual deve traduzir e executar, no conteúdo interno das organizações, as questões da sociedade.

Apesar das organizações do Segundo Setor estarem adaptando sua gestão de maneira a incorporar elementos sociais através de mecanismos como responsabilidade social empresarial, sustentabilidade e até mesmo financiamento de projetos sociais e criação de fundações sociais, o foco dessa gestão ainda continua sendo o lucro.

É nesse ponto onde a gestão de OSC se distingue das organizações do Segundo Setor. Não se pretende incitar o debate de interesses de organizações nessa parte do trabalho, mas simplesmente apresentar o ponto de inflexão entre uma forma de gestão clássica e uma forma de gestão social.

### 2.2.1 Gestão Social

Como visto, a gestão é um instrumento que deve alinhar os objetivos da organização com os do seu público constituinte. Assim, a gestão desenvolve

Função social importante, o que requer que as organizações trabalhem em cooperação, sincronização, comunicação e tendo por finalidade contemplar e realizar anseios, perspectivas e expectativas de indivíduos, representados nas organizações. Para executar essas tarefas, a gestão incorpora, para além das técnicas, dos dados econômico-financeiros, pessoas e seus valores, valendo-se de conhecimento das ciências sociais e humanas, polarizando esses conhecimentos em torno dos resultados e dos seus impactos na sociedade (CABRAL, 2007, p. 124).

É importante salientar a relação da gestão das organizações e as suas finalidades para conceituar a gestão social. Para isso, Tenório (2005, p. 103) analisa as relações entre *Estado-sociedade e capital-trabalho*, onde, ao inverter-se a ordem dessas palavras, é possível verificar que a *sociedade civil* e o *trabalhador* devem ser os protagonistas da mudança dos aspectos políticos, econômicos e sociais, o que, historicamente, tem sido o inverso. Essa afirmação, após a análise, parece bastante óbvia, mas não é o que tem se verificado sobre quem tem sido os sujeitos de demanda do Estado e do capital.

A gestão social, então, tem sido apresentada como uma expressão cuja finalidade é “indicar a ação gerencial dos programas, com finalidade social, e para ressaltar a influência dos processos sociais na gestão” (CABRAL, 2007, p. 128 – 129). Tenório (2005, p. 103) por sua vez, amplia o conceito de gestão social afirmando que, diferentemente da gestão estratégica – que é determinada pelo mercado e portanto um processo de gestão que prima pela competição, onde o outro (o concorrente) deve ser excluído e o lucro é o motivador disso –, ela deve ser determinada pela solidariedade, sendo portanto um processo de gestão que deva primar pela concordância, onde o outro deve ser incluído e a solidariedade é o seu motivo, devendo sobressair-se o coletivo.

Ao se priorizar o processo de inclusão na gestão social, é aberto um espaço para debates, tanto para o público interno e externo da organização. Esse espaço permite a discussão de implementação de mudanças de gestão, onde a participação desses públicos influencia as atividades e os objetivos da organização. Ainda sobre

esse espaço de participação, Serva (apud CABRAL, 2007, p. 130) adota o modelo de *racionalidade substantiva* para analisá-las, e decorre que desse debate existente nessas organizações, encontram-se nelas o modelo de *organizações substantivas*. Dessa forma, essas organizações teriam características como “*valores emancipatórios* como seus objetivos, sua ação e autoavaliação”; o “*entendimento* como instrumento de tomada de decisão, controle e direção”; e a “*autonomia* como instrumento de resolução de conflitos e organização do trabalho”, contrariando assim a *razão instrumental* das organizações produtivas centradas no mercado (SERVA apud CABRAL, 2007, p. 130). A Assembleia Geral é o espaço onde se realiza o espaço de discussão e deliberação do processo de gestão nas OSC.

Tenório (apud CABRAL, 2007, p. 129) não recusa a contribuição de tecnologias oriundas do setor privado nem da administração pública no que concerne à produtividade e à administração de políticas públicas, mas pretende “não desprezar ingenuamente [...], mas reconstruir criticamente a racionalidade de mercado [...] em prol de uma racionalidade que promova, politicamente, a intersubjetividade deliberativa das pessoas”. É esse o ponto de inflexão da gestão social.

A gestão social envolve funções clássicas da administração como planejar, organizar, dirigir e controlar, no entanto, é necessária uma atenção crítica para a transposição desses instrumentos para a gestão das OSC, uma vez que cada uma possui suas peculiaridades (CABRAL, 2007, p. 129).

A gestão do voluntariado também deve ser levada em consideração na gestão social. É necessário que a organização mantenha relações com a sociedade. Essa atividade é importante porque

Cada instituição sem fins lucrativos atende a um interesse específico da comunidade. Cada uma precisa manter relações com agências de governo, com todas as instituições na comunidade e com as pessoas da comunidade em geral. [...] A organização de serviços precisa *viver* sua missão. É por isso que voluntários são tão importantes. Eles vivem na comunidade e exemplificam a missão da instituição. As instituições eficazes treinam seus voluntários para que as representem na comunidade. Elas também devem tornar fácil para os voluntários a tarefa de lhes trazer quaisquer perguntas que a comunidade tenha a respeito do trabalho da instituição. (DRUCKER, 2012, p. 117).

Ao se revisar os principais conceitos de gestão e contextualizá-los com a expressão *social*, pode-se então sintetizar o conceito de gestão social 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, envolvidos em uma organização que tende a incorporar atributos do *espaço público não estatal*, na abordagem que faz da questão social. Esses atributos são os elementos que, de forma coordenada e convergente, devem ser observados e tomados como parâmetros no desenvolvimento do processo de gestão” (CABRAL, 2007, p. 134 – 135).

A seguir, serão abordadas algumas das capacidades operacionais das OSC que tem incidência direta nos seus processos de gestão, sendo estes fundamentais para a implementação de novas práticas de gestão.

### 2.3 CAPACIDADES OPERACIONAIS DAS OSC

Após a caracterização do Terceiro Setor e a revisão do conceito de gestão social e a sua aplicação nas OSC, passará a ser tratado nessa seção as capacidades básicas de uma OSC.

É necessário que as OSC desenvolvam essas capacidades pois elas são precípuas para iniciar qualquer mudança na organização. Dessa forma, inicia-se revisando a capacidade de Liderança, habilidade necessária para mobilizar as pessoas em busca do objetivo a ser alcançado. Após, realiza-se uma revisão sobre o Conselho Diretor das OSC, suas atribuições e influências que tem na implementação de mudanças na estrutura dessas organizações. Finalmente, encerra-se a revisão com a apresentando um modelo de gestão genérico às OSC, o qual envolve os principais aspectos para que essas organizações se adaptem às variações dos ambientes macro e micro em que estão inseridas.

Os tópicos que serão abordadas aqui referem-se a um modelo genérico de gestão de OSC, onde serão buscadas características que interfiram, direta e indiretamente, no processo de implementação de mudanças gerenciais nas OSC. Tachizawa (2014, p. 69) afirma que a teoria é utilizada para explicitar e formalizar conceitos que se demonstraram empiricamente eficientes, de maneira a serem aplicados em outras organizações onde a teoria já foi criada e que se encontram em contexto semelhante. Dessa forma, não existe teoria afastada da prática, assim

como também não se tem consciência permanente de que teoria está orientando a gestão das organizações, razão pela qual se faz necessária essa revisão.

### 2.3.1 Liderança

A modernização da gestão trouxe consigo a atualização de conceitos e paradigmas clássicos da administração. As tarefas clássicas de planejar, organizar, dirigir e controlar, antes centradas quase exclusivamente na cúpula de uma organização, tem sido descentralizada em organizações que buscam dinamicidade num ambiente competitivo como o mercado. A necessidade constante de motivação dos “novos” colaboradores e a integração destes com os objetivos e a missão da organização tem sido os principais alvos de preocupação das gestões modernas. Como figura para conciliar todas essas mudanças, sai de cena o clássico Chefe e entra o novo protagonista dessa modernização: o líder.

A figura do líder tem sido o principal ator no alinhamento do público de uma organização com os seus objetivos. No entanto, essa figura, conforme apontado por Drucker (2012, p. 3), é alvo frequente de questionamento de gestores de OSC, os quais buscam descobrir as qualidades desse ator. A atividade realizada por um líder – a liderança – não é algo que pode ser adquirida num curso de boas maneiras, tampouco um fim em si mesma, haja vista que alguns dos líderes mais carismáticos que focavam apenas em si mesmos (Hitler e Stalin) causaram mais sofrimento à humanidade que qualquer outro líder já existiu. Dessa forma, o carisma de um líder não é o ponto mais importante, mas sim a sua missão (DRUCKER, 2012, p. 3).

O líder deve ser o responsável por definir a missão da organização, fixar as metas a serem alcançadas, as ações a serem realizadas e mobilizar os recursos humanos da organização em torno destes para torná-los operacionais (DRUCKER, 2012, p. 4). Ele ainda deve ser capaz de identificar quando mudanças precisam ser realizadas nesses aspectos e, se necessário desfazer-se de tarefas para manter o mais claro e simples possível a missão da organização (idem, p. 4).

A responsabilidade pela alocação de recursos também é atribuição do líder (DRUCKER, 2012, p. 34). Aqui, esses recursos tanto são de ordem econômica (doações) como de pessoal (funcionários e voluntários). Com relação a isso, Drucker

(idem, p. 34 – 35) afirma que a liderança é a responsável pelos resultados da alocação desses recursos. Assim, o líder deve buscar constante aperfeiçoamento pessoal e organizacional.

A liderança ainda deve servir como exemplo para o público da organização. O líder “representa a organização” (DRUCKER, 2012, p. 35). Dessa forma, ele deve representar aquilo que todos deveriam ser.

É necessário discorrer ainda que a liderança não é uma atividade exclusiva do gestor da OSC. A liderança deve ser buscada por todo e qualquer integrante da organização, como também da sociedade, tornando-a pró-ativa.

### **2.3.2 Conselho Diretor**

As OSC, por obrigação de lei, necessitam de alguns órgãos para a sua criação. São os casos do Conselho Diretor, a Secretaria Executiva e o Conselho Fiscal, criados pela Assembleia Geral, como visto anteriormente, e o Conselho Diretor é o órgão “responsável por acompanhar a execução das determinações da Assembleia na instância executiva da organização” (REIS apud TACHIZAWA, 2014, p. 179).

No Brasil, em muitas OSC, esse Conselho é subutilizado, sendo responsável apenas por cumprir formalidades legais, e também em muitos casos, os seus membros não participam de forma ativa nas suas reuniões por não saberem exatamente como contribuir para o desenvolvimento da organização, o que gera frustração e apatia pelo pouco aproveitamento do potencial desses membros para a elaboração de estratégias de geração de receitas, visibilidade pública ou parcerias com outras organizações (TACHIZAWA, 2014, p. 179).

Para explorar melhor o potencial desse Conselho, Tachizawa (2014, p. 179 – 180) propõe algumas recomendações aos gestores para aprimorar as relações desse órgão com o restante da organização. São elas:

- a) Aproveitamento dos membros do Conselho: distribuir os membros do Conselho em comissões de trabalho dentro das áreas de trabalho da organização, conforme seus respectivos interesses, e definir atribuições e

competências para essas comissões, podendo deixá-las estabelecer sua própria agenda de trabalho;

- b) Informações: compartilhar informações relevantes, num formato simples, com os membros do Conselhos, numa frequência pré-definida, e estimular que os membros enviem informações relevantes ao gestor, selecionando-as para repassar aos demais membros do Conselho; e
- c) Reuniões: definir uma frequência de reuniões com o Conselho e compartilhar a pauta de reunião com antecedência, apontando os assuntos que necessitam de decisão e os que são apenas informativos, e aproveitar esse momento para a discussão de atividades das comissões e fortalecer a responsabilidade dos membros sob as atividades.

### 2.3.3 Modelo de Gestão

A gestão de uma organização envolve as funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar, e o planejamento dessas funções é fundamental para o seu desenvolvimento e sucesso. O avanço das ciências administrativas revelou a necessidade de se pensar esse planejamento de *fora* para *dentro*, do ambiente *externo* à organização ao *interno*, e do *geral* para o *particular*, adaptando-se ao ambiente em que a organização está inserida (TACHIZAWA, 2014, p. 133).

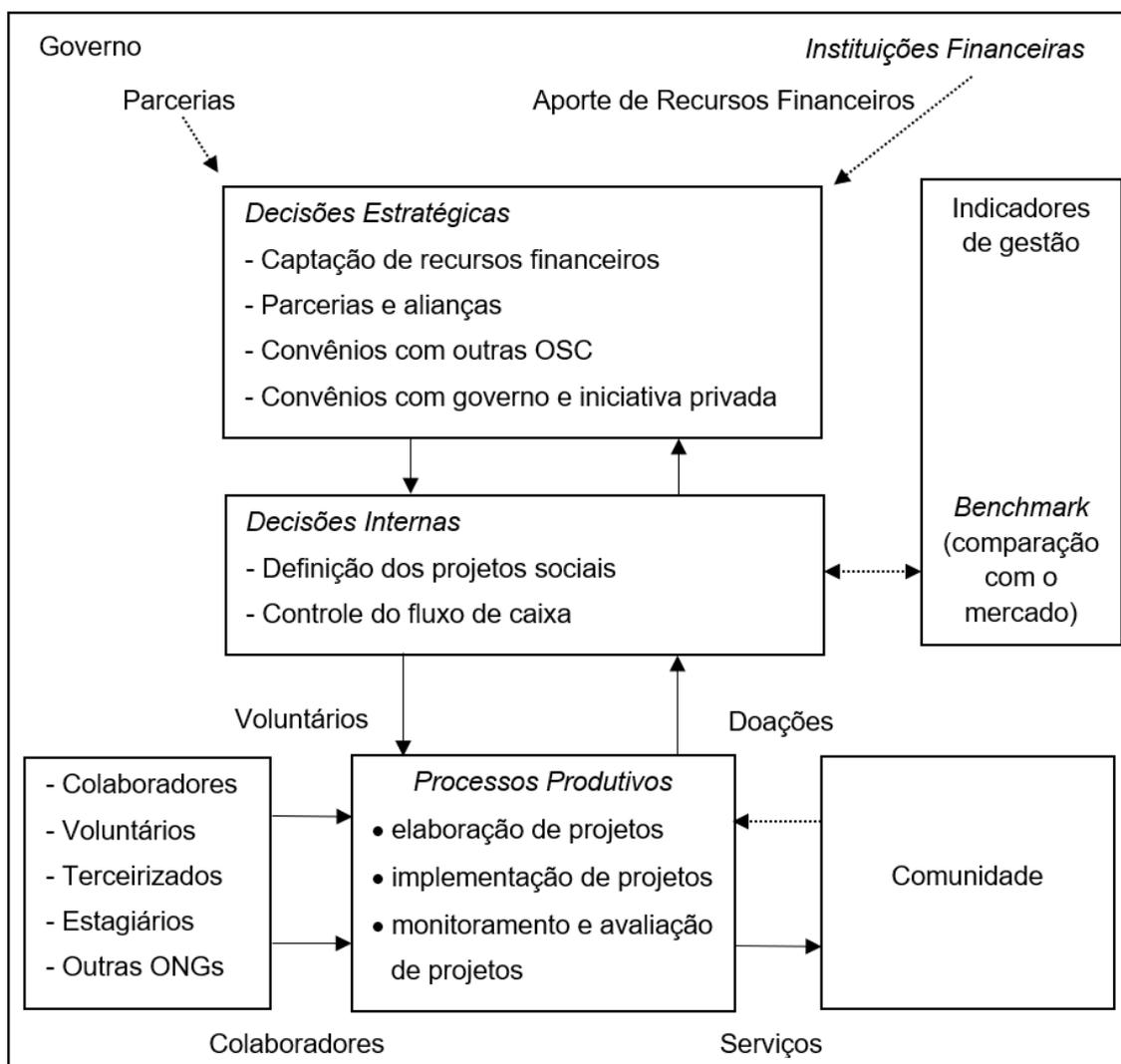
As organizações que observam essas necessidades do ambiente realizam um planejamento estratégico de sua gestão, e a partir disso, definem as suas estratégias de ação. Cabral explica que o planejamento estratégico

Destina-se a refletir sobre o futuro da organização a longo prazo, com base na análise dos ambientes externo e interno da organização, na consideração das oportunidades, e tem como parâmetro fundamental de raciocínio a declaração de missão que unifica a gestão da organização (CABRAL, 2007, p. 154)

Em relação a como deve ser organizada a gestão de uma OSC, Tachizawa nos propõe um modelo genérico de gestão, conforme Figura 1. Nesse modelo, Tachizawa (2014, p. 134) propõe a estratificação das decisões em nível estratégico e nível operacional, entendendo que no nível estratégico, os objetivos são traçados

pela alta administração. Ainda existe a inserção da organização no ambiente em que opera, sofrendo as influências deste e interagindo com diferentes *stakeholders* (seu público, interno e externo), de forma a satisfazer as suas necessidades.

**Figura 1 – Proposta de modelo de gestão**



Fonte: TACHIZAWA (2014, p. 135) (Adaptado).

É proposto também que a organização possua um mínimo de pessoal fixo indispensável, com vínculo empregatício, para desenvolver as atividades de cumprimento da missão da organização, bem como para a elaboração de estratégias de parcerias e gestão de pessoas. Para os demais elementos, a organização pode mobilizar e dispensar pessoal externo (voluntário, estagiário, pessoal temporário e outras formas de terceirização), conforme a flutuação da demanda de projetos e atividades. Ainda para a redução de custos operacionais,

também é proposto firmar parcerias com outras OSC para a execução de seus projetos sociais (TACHIZAWA, 2014, p. 134 – 135).

Sobre estratégias financeiras, é necessário ênfase estratégica para a captação de recursos financeiros para a execução dos projetos sociais da organização, podendo ser esses recursos captados de fontes governamentais e não governamentais, organismos financiadores internacionais, empresas e pessoas físicas, seja na forma de doações ou parcerias específicas (TACHIZAWA, 2014, p. 135).

As Tecnologias da Informação (TI) também devem ser utilizadas pois possibilitam a otimização do desempenho da organização e ampliam as suas fronteiras físicas, além de permitir uma maior integração entre outras instituições parceiras ou conveniadas e que seus colaboradores desenvolvam atividades externamente. A TI também auxilia no monitoramento e avaliação dos projetos sociais, através dos indicadores de gestão, e permite ampliar o controle das atividades da organização (TACHIZAWA, 2014, p. 135 – 136).

Encerra-se assim a revisão teórica necessária para situar o leitor acerca da gestão de OSC. Não pretendeu-se realizar a total revisão desse tema, mas sim uma apresentação dos principais conceitos necessários para acompanhar as análises que serão realizadas adiante.

Verifica-se assim que a gestão das OSC deve ser aprimorada de forma a torná-las mais assertivas na realização das suas vocações e propósitos, motivo pelo qual também se está realizando este trabalho. Embora existam muitas dessas organizações com boas intenções e iniciativas, a gestão eficiente e eficaz das mesmas é fundamental para a continuação de suas atividades.

Na próxima seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para realizar este trabalho. Primeiro, será apresentado o tipo de pesquisa. Após, os sujeitos da pesquisa envolvidos. Em seguida, serão apresentados os procedimentos de coletas de dados utilizados e, por fim, a técnica de análise de dados utilizada para interpretação dos dados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realizar a pesquisa para o presente trabalho. Inicia-se apresentando o tipo da pesquisa. Após, apresenta-se os sujeitos envolvidos. Em seguida são apresentados os procedimentos de coletas de dados utilizados e por fim é apresentada a técnica de análise de dados utilizada para interpretação dos dados.

A pesquisa científica, conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “é a atividade nuclear da Ciência”, possibilitando a aproximação e um entendimento da realidade que se quer investigar. Dessa forma, “a pesquisa é um processo permanentemente inacabado”, realizando-se por meio de “aproximações sucessivas da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção no real”, sendo resultado de um exame minucioso, cujo objetivo é resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 31).

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa científica é definida a partir de quatro características: quanto à abordagem, quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 31 – 41).

Em relação à abordagem, o trabalho adotou a pesquisa quali-quantitativa. Sobre essa forma de abordagem,

As abordagens qualitativas e quantitativas são necessárias, mas segmentadas podem ser insuficientes para compreender toda a realidade investigada. Em tais circunstâncias, devem ser utilizadas como complementares. Logo, a literatura da área aponta claramente que a pesquisa quanti-qualitativa/quali-quantitativa e/ou mista consiste em uma tendência que indica o surgimento de uma nova abordagem metodológica. Uma abordagem que possibilite mais elementos para descortinar as múltiplas facetas do fenômeno investigado, atendendo os anseios da pesquisa. Caracteriza-se como um movimento científico, que se opõe a histórica dicotomia quantitativa-qualitativa. (SOUZA e KERBAUY, 2017, p. 40).

Dessa forma, a escolha por essa abordagem justifica-se pela especificidade do problema investigado, uma vez que se trata de um projeto que está em constante atualização, voltado para uma área onde a literatura acerca do tema é escassa e a população investigada é limitada. Optou-se então por identificar as principais dificuldades para implementação das práticas de gestão nas OSC, as quais não são necessariamente comuns a todas essas organizações, priorizando descrever quais são essas dificuldades e não a quantificação das mesmas.

Como dados qualitativos, essa pesquisa utilizou informações obtidas por meio de relatórios de acompanhamento referentes às consultorias realizadas pela PV nas OSC participantes do projeto; análise de conteúdo do Manual do Participante e informações obtidas por meio de observação simples e entrevistas informais realizadas com as pessoas responsáveis pela ministração das aulas do projeto e pelos projetos executados pela PV.

Como dados quantitativos, essa pesquisou utilizou a frequência de respostas obtidas no questionário enviado às OSC para identificar as potenciais dificuldades de implementação dos princípios e práticas de transparência e prestação de contas.

Quanto à natureza, este trabalho é de pesquisa aplicada, o qual objetiva “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 35).

Buscou-se com esse trabalho, além de contribuir para o desenvolvimento de conhecimento novos no campo específico de gestão de OSC, a sua aplicação prática, de forma geral, nas organizações que estejam enfrentando problemas para implementar processos de mudanças nas formas de gestão, sendo um meio para auxiliar na superação desses problemas. De forma específica, esse trabalho também foi idealizado como um meio de contribuir para o aprimoramento do projeto Educando para a Transparência, por entender que o fortalecimento das OSC e da Sociedade Civil é fundamental para a superação das desigualdades sociais existentes no Brasil.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, onde ela

Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema

pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. (GIL 2007, apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 35).

Por fim, quanto aos procedimentos, foi adotado o estudo de caso. Esse procedimento se fez necessário em virtude da especificidade da pesquisa. Tal procedimento pode ser caracterizado como

Um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33, apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 39).

Essas foram as razões pelas quais se optou em adotar o estudo de caso como procedimento dessa pesquisa exploratória, onde se buscou identificar os principais obstáculos enfrentados pelos gestores para a disseminação das novas práticas de gestão em suas organizações.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O objeto de estudo dessa pesquisa foi identificar os principais obstáculos enfrentados pelos gestores das OSC para a disseminação das novas práticas de gestão em suas organizações, adquiridas com a realização do projeto de capacitação “Educando para a Transparência”, elaborado pela Parceiros Voluntários.

Os sujeitos envolvidos durante a realização dessa pesquisa foram os gestores das OSC que participaram do projeto de capacitação e responderam ao questionário elaborado e a própria ONG Parceiros Voluntários, que disponibilizou documentos para realizar as análises necessárias para iniciar a pesquisa do tema proposto.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de fontes primárias e secundárias. Como fonte primária, utilizou-se de observação simples, entrevistas informais com a ONG executora do projeto, com as OSC participantes do mesmo e com consultores ligados ao projeto e a aplicação de um questionário com as OSC que participaram do projeto. Como fonte de dados secundários, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental.

Os procedimentos adotados estão descritos a seguir e foram realizados no período de abril a novembro de 2018.

#### 3.3.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para o levante de dados relacionados às especificidades das OSC, bem como de sua gestão. Para isso, foram utilizadas publicações de autores consagrados nessa área.

A pesquisa bibliográfica é

Considerada mãe de toda pesquisa, fundamenta-se em fontes bibliográficas; ou seja, os dados são obtidos a partir de fontes escritas, portanto, de uma modalidade específica de documentos, que são obras escritas, impressas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 69).

A utilização da pesquisa bibliográfica ocorreu para identificar na literatura existente aqueles que seriam fatores críticos para a implementação das práticas de gestão em OSC.

Ainda se utilizou dessa pesquisa para identificar dados e informações referentes às edições já realizadas do projeto Educando para a Transparência. Para isso, buscou-se os livros editados pela Parceiros Voluntários e disponibilizados *online*, onde é relatado o desenvolver do referido projeto em suas primeiras edições.

### 3.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental, para Godoy (1995, apud ROSA, 2013, p. 49), “constituem uma rica fonte de dados, podendo também ser utilizada como técnica complementar, para validar ou aprofundar dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação”.

Como documentos utilizados para obter dados, foram utilizados os relatórios anuais elaborados pela Parceiros Voluntários e Editais de realização do projeto, estes disponibilizados na Internet, e também documentos de execução, monitoramento e avaliação do projeto, estes de uso interno da PV e dos participantes do projeto. Tais documentos são o Manual do Participante, que contém todo o conteúdo teórico a ser ensinado aos gestores das OSC, e os relatórios de acompanhamentos, utilizados pelos consultores contratados pela PV para avaliar o desempenho dos gestores em relação à disseminação das práticas de gestão em suas organizações.

### 3.3.3 Observação Simples

Como medida para identificar o método de transmissão do conteúdo teórico do projeto, adotou-se a observação simples como método de coleta de dados. Na observação simples

O pesquisador permanece abstraído da situação estudada, apenas observa de maneira espontânea como os fatos ocorrem e controla os dados obtidos. Nessa categoria, não se utilizam meios técnicos especiais para coletar os dados, nem é preciso fazer perguntas diretas aos informantes. É comumente utilizada em casos de estudos exploratórios, nos quais os objetivos não estão claramente especificados; pode ser que o pesquisador sinta a necessidade de redefinir seus objetivos ao longo do processo. É muito apropriada para o estudo de condutas mais manifestadas das pessoas na vida social (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 74).

Foi solicitado autorização à PV, em 02/10/2018 para observar a metodologia de ensino do conteúdo do Manual do Participante aos gestores das OSC. A mesma foi fornecida, onde então foi possível observar a metodologia utilizada. Essa

observação foi realizada no dia 04/10/2018, no período da manhã, das 9h às 12h, numa sala de aula reservada pela PV na Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (FADERGS), localizada no centro de Porto Alegre. Na ocasião, estava sendo ministrada a segunda aula do módulo 4 do projeto por um consultor contratado pela PV, com a participação de 24 gestores de OSC.

A aula também fora realizada no período da tarde, mas a mesma não pôde ser observada por este pesquisador pois o mesmo precisou se ausentar. Nesse dia, as únicas interações entre o pesquisador e o grupo foram na apresentação ao início da aula, onde foi exposto o motivo da presença naquele dia, e breves conversas no intervalo da aula. Dessa observação simples, foram tomadas notas que serão utilizadas no decorrer da apresentação dos resultados desta pesquisa.

### **3.3.4 Entrevista Informal**

A entrevista informal é utilizada para possibilitar ao pesquisador um conhecimento mais aprofundado da temática que está sendo investigada. Pode fornecer pistas para o encaminhamento da pesquisa, a seleção de outros informantes, ou mesmo a revisão das hipóteses inicialmente levantadas (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 72).

Após o levantamento de dados e informações realizados por meio da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e da observação simples, surgiram lacunas de informações que necessitavam ser completadas para melhor situar este pesquisador acerca de todo o processo de execução do projeto Educando para Transparência. Dessa forma, buscou-se contato com a pessoa responsável pela gestão dos projetos da PV para esclarecê-las.

A entrevista foi realizada no dia 08/10/2018, no período da tarde, entre 13:30h e 14:30h, na sede da PV, localizada no centro de Porto Alegre.

Essa entrevista foi realizada de forma informal, onde apesar de terem sido elencados tópicos que necessitavam de maiores esclarecimentos, as informações obtidas foram utilizadas apenas para aprofundar o conhecimento deste pesquisador acerca do projeto em questão, não sendo as mesmas transcritas no corpo deste trabalho.

### 3.3.5 Questionário (*Survey*)

O problema de pesquisa proposto neste trabalho levou à necessidade de realizar uma pesquisa com a população que participou do projeto. Para se conseguir isso, utilizou-se do método questionário (*survey*), de forma a atingir todas as OSC que participaram do projeto.

O método *survey* “é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas” (SANTOS, 1999, apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 39).

Outra definição para esse método é

A pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002, p. 33, apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 39).

Foi então elaborado um questionário piloto com dezessete questões, sendo quatorze destas numa escala Likert, duas de múltipla escolha e uma questão aberta, de forma a abordar os principais aspectos identificados que teriam influência na implementação das práticas de gestão adquiridas com o curso.

Um questionário piloto foi enviado em 16/10/2018 para vinte e uma OSC que participaram da primeira edição do projeto, porém destas, dois endereços de e-mail não estavam mais disponíveis e apenas duas organizações responderam o mesmo.

Em 24/10/2018, após verificada a aplicabilidade do questionário, o mesmo foi encaminhado, por meio da PV, para o banco de e-mails das OSC que participaram do projeto. Esse questionário encontra-se no APÊNDICE B – Questionário Enviado às OSC deste trabalho. Infelizmente, apenas outras sete organizações responderam ao mesmo, totalizando nove respondentes, de uma população de mais de cento e quarenta organizações, prejudicando a amostra que se pretendia coletar de pelo menos 10% de OSC participantes.

Dessa forma, esse número de respondentes não permite representar, pelo menos de maneira satisfatória, a população de OSC que participaram do projeto. No

entanto, as informações coletadas foram levadas em consideração na apresentação dos resultados.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados, Gerhardt e Silveira (2009, p. 80) define duas linhas a serem escolhidas: a análise de dados quantitativos e de dados qualitativos. No entanto, pela abordagem quali-quantitativa abordada nessa pesquisa, entende-se que somente uma dessas linhas não seria suficiente para realizar a análise dos dados coletados. Dessa forma, se propôs uma análise interpretativa dos dados obtidos, descrita abaixo.

#### 3.4.1 Análise Interpretativa dos dados

Em relação às análises de dados quantitativos e qualitativos, Teixeira (2003, p. 199 – 200) esclarece que

Com base em Minayo (1994), a fase de análise de dados na pesquisa social reúne três finalidades: estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte. Na pesquisa de caráter quantitativo, entretanto, os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo, a coleta antecede à análise; ao contrário da pesquisa qualitativa, em que ambos os processos se combinam, numa constante interação dinâmica de retroalimentação e reformulação (MINAYO, 1994, apud TEIXEIRA, 2003, p. 199 – 200).

Devido à especificidade da pesquisa e à diversidade dos dados coletados, optou-se por realizar uma análise interpretativa desses dados, de forma que a análise não ficasse restrita apenas à análise de conteúdo, de discurso ou de análises estatísticas.

Com essa metodologia, possibilitou-se também uma interpretação agrupada dos dados obtidos, os quais puderam ser relacionados aos problemas identificados,

alguns inclusive tendo influência sobre mais de um problema, conforme representado na apresentação dos resultados.

Como balizador das barreiras que poderiam ser identificadas na implementação das práticas de gestão, utilizou-se os dados dispostos nos relatórios de acompanhamentos, obtidos por meio da pesquisa documental, e elaborou-se duas matrizes, uma relacionada ao projeto em si e outra relacionada às capacidades das OSC, conforme apresentadas no APÊNDICE A – Matriz de Potenciais Dificuldades. Em seguida, contrastou-se elas com os demais dados obtidos pelos procedimentos apresentados para verificar a validade dos mesmos e relacioná-los com a bibliografia existente.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os dados obtidos com a pesquisa, a análise dos mesmos e os resultados encontrados. Inicia-se apresentando a ONG Parceiros Voluntários, o projeto Educando para a Transparência, as capacidades que o projeto busca desenvolver nos gestores das OSC participantes e os instrumentos de avaliação e monitoramento do projeto. Após, realiza-se a comparação dos potenciais problemas identificados com os dados obtidos nas fontes primárias e secundárias para identificar quais destes apresentam-se como principais barreiras para a disseminação do conteúdo do projeto. Por fim, busca-se propor métodos de superação para as barreiras identificadas.

### 4.1 PARCEIROS VOLUNTÁRIOS

A Parceiros Voluntários é uma ONG com sede situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, fundada em 22 de janeiro de 1997, e que tem por Missão “qualificar pessoas e instituições, por intermédio de Tecnologias Sociais e Voluntariado, visando comunidades pró-ativas e solidárias” (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2018). Em seus 21 anos de existência, essa organização vem desenvolvendo projetos sociais voltados para diversas áreas, sobretudo para o fortalecimento da “Teia Social” – termo utilizado para representar o conjunto de atores e ações sociais que sustentam situações complexas de vulnerabilidade social, as quais se não forem mantidas, podem multiplicar problemas e trazer mais insegurança e instabilidade social (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2018).

Os projetos desenvolvidos pela PV têm sido alvo de estudos por acadêmicos do campo de públicas, e reconhecidos por entidades nacionais e internacionais. O impacto de suas ações já beneficiou mais de 7 milhões de pessoas, mobilizou mais de 472 mil voluntários e 2,6 mil empresas, e capacitou mais de 2,4 mil OSC e 2,1 mil escolas.

A PV possui uma metodologia de avaliação de capacidades de OSC, a qual é utilizada para verificar o nível de maturidade das organizações. Dessa forma, essas

organizações são designadas para a realização de projetos de capacitação adequados ao seu nível, colaborando para o fortalecimento da “Teia Social”.

Dentre os projetos realizados pela PV, o projeto Educando para a Transparência tem se destacado pela sua relevante capacidade de reproduzir os benefícios de uma rede de OSC capacitada para a ampliação de ações sociais e de prevenção à vulnerabilidade social. A seguir, será apresentado como é realizado o projeto hoje, bem como a sua metodologia de ensino, as competências que busca desenvolver e os instrumentos utilizados de avaliação e monitoramento que fornecem dados para uma melhoria constante do mesmo.

## 4.2 PROJETO EDUCANDO PARA A TRANSPARÊNCIA

O projeto Educando para a Transparência nasceu em 2008 da necessidade de capacitar gestores de OSC sobre os princípios de prestação de contas e transparência. Desde então, o projeto já capacitou mais de 300 gestores em mais de 140 OSC e encontra-se atualmente em sua quarta edição. Diversos atores, públicos e privados, participam de forma direta e indireta na realização do projeto desde a sua idealização<sup>4</sup>.

O projeto trata-se de um curso de capacitação que ensina aos gestores das OSC participantes os princípios e práticas de transparência e prestação de contas. Dentre os projetos de capacitação de práticas de gestão de OSC, esse é o projeto de nível com a maior complexidade oferecido pela PV, sendo recomendado que as organizações interessadas tenham realizado as capacitações anteriores disponíveis e implementado as práticas obtidas para maior aproveitamento nesse projeto.

Em 2017, o projeto passou a ser patrocinado pelo Instituto Credit Suisse Hedging-Griffo. Desde então, ele passou por uma reestruturação em sua

---

<sup>4</sup> A descrição das ações desses atores na realização desse projeto demandaria uma análise ainda maior neste trabalho, o que desviaria o foco da finalidade para a qual essa pesquisa foi idealizada. Para maiores informações a cerca dessa atuação e sobre a realização desse projeto, consultar MENEZES, Naida; JOHANNPETER, Maria E. P. **ONG transparência como fator crítico de sucesso**. 2. ed. rev. ampl.. Porto Alegre: Gráfica Versátil, 2015.

metodologia de ensino, sendo a atual turma a segunda a utilizá-la, turma essa que está realizando o projeto enquanto esta pesquisa ocorreu.

A seguir, será apresentado a metodologia de ensino e as competências que o projeto busca desenvolver junto aos gestores das OSC.

#### **4.2.1 Metodologia e Competências**

A metodologia de ensino do projeto Educando para a Transparência é composta por aulas expositivas, dialogadas e interativas, exercícios em grupo e realização de consultorias coletivas (*ex situ*) e individuais (*in situ*), onde o conteúdo a ser ensinado é dividido em cinco módulos progressivos de complexidade.

Para transmitir o conteúdo de cada módulo, são realizadas duas aulas mensais, geralmente na primeira semana de cada mês, em dias intercalados, com duração aproximada de oito horas, utilizando os períodos da manhã e da tarde para isso. As aulas da atual edição têm sido ministradas na FADERGS, no Centro Histórico de Porto Alegre, espaço alugado pela PV com uma infraestrutura moderna, confortável e totalmente funcional, recebendo todos os gestores participantes de maneira bastante satisfatória.

Uma equipe de consultores contratada pela PV é a responsável pela ministração das aulas, realização das consultorias e revisão do conteúdo e metodologia utilizados no projeto, sendo cada consultor especialista em determinada área.

O material didático utilizado pelos gestores nas aulas é chamado de Manual do Participante, onde além do conteúdo teórico a ser transmitido, o mesmo contém exercícios teóricos e práticos. Durante a ministração de cada módulo, esses exercícios são realizados com os gestores de maneira a ir familiarizando-os com o conteúdo trabalhado e preparando-os para os módulos seguintes.

Entre a realização de cada módulo, são realizadas atividades semipresenciais, onde os gestores devem utilizar os conhecimentos adquiridos nas aulas e aplicá-los na execução dessas atividades, cujos resultados são convertidos para desenvolvimento das OSC, pois tratam-se de exercícios que utilizam a própria situação da organização para a sua resolução.

Ao final de cada módulo, é realizada uma consultoria coletiva com todos os gestores de forma que, em conjunto, estes elaborem as mudanças necessárias às suas organizações, discutindo sobre suas dificuldades e construindo coletivamente seus respectivos planos de ação. São realizadas cinco consultorias coletivas no decorrer da metodologia atual. Essa consultoria é realizada *ex situ*, ou seja, em local fora da sala onde são ministradas as aulas, geralmente ocorrendo em alguma das OSC, e participam dela os gestores das OSC inscritos no projeto e os consultores contratados que ministram as aulas.

Ao início e final do projeto é realizada uma consultoria individual em cada OSC. A consultoria inicial, chamada de Marco Zero, tem a finalidade de verificar a capacidade da organização em relação às práticas de transparência e prestação de contas, além de verificar outros aspectos relacionados à gestão da mesma. A consultoria final, de caráter assertivo, tem por finalidade identificar as mudanças ocorridas na OSC após a realização do projeto e assessorar o gestor nos aspectos que não puderam ser tratados durante as consultorias coletivas, de forma que é possível verificar a nova situação da organização e auxiliá-la dentro de suas particularidades. Essa consultoria é realizada *in situ*, em cada OSC, e participam dela os consultores contratados, o gestor da OSC participante do projeto e demais colaboradores da mesma.

As competências que o projeto busca transmitir aos gestores ocorre de forma progressiva. Dessa forma, o primeiro módulo do projeto procura capacitar o conhecimento dos gestores acerca do Terceiro Setor, realizando uma construção histórica do conceito, situando os gestores sobre o seu atual status no Brasil e iniciando um panorama geral das organizações pertencentes a esse setor.

No segundo módulo, os gestores são capacitados acerca dos aspectos legais que envolvem as OSC, tais como os aspectos jurídicos, tributários e contábeis.

No terceiro módulo, inicia-se a capacitação acerca da transparência e da prestação de contas, cujo objetivo é apresentar ao gestor os princípios básicos dessas práticas e quais são as suas finalidades.

No quarto módulo, é iniciado a capacitação dos gestores acerca das ferramentas de gestão existentes que podem auxiliá-los na elaboração de seus planejamentos e tomadas de decisões. Na ocasião em que a observação fora realizada, estava sendo ministrada a segunda aula referente a esse módulo, onde os

gestores foram introduzidos ao planejamento estratégico, à análise do ambiente organizacional, ao ciclo PDCA, entre outras ferramentas de gestão.

No quinto e último módulo, os gestores são impelidos à consolidar o conhecimento adquirido no decorrer do projeto e aplicá-lo num plano de implementação dos princípios e práticas de transparência e prestação de contas em suas organizações.

Com isso, finaliza-se a apresentação da metodologia de ensino e competências que o projeto busca desenvolver nos gestores. A seguir, será apresentado o método de melhoria contínua do projeto.

#### **4.2.2 Avaliação e Monitoramento do Projeto**

O projeto Educando para a Transparência constantemente passa por um processo de avaliação e melhoria contínua em sua metodologia, conteúdo e execução. Esse processo vem ocorrendo antes mesmo da primeira turma participar da capacitação, sendo o desenvolvimento do projeto realizado por meio de um processo de construção coletiva com diversos atores públicos e privados (MENEZES e JOHANNPETER, 2015, p. 22 – 29).

Desde a sua primeira edição, iniciada em 2008, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por meio da Escola de Administração, tem sido um desses atores, contribuindo até hoje para o aprimoramento do projeto. À época, uma das recomendações realizadas pela Escola de Administração foi a criação de um Marco Zero das OSC, o qual foi implementado imediatamente e permitiu criar indicadores da capacitação obtida pelas organizações ao final do projeto, fornecendo dados para avaliar o projeto e realizar melhorias para as edições posteriores.

Como um dos métodos de avaliação do projeto, ao final de cada módulo de ensino, é realizado uma avaliação de reação dos participantes, onde são julgados elementos relacionados à metodologia utilizada, ao desempenho do facilitador (consultor) e à infraestrutura, organização e apoio logístico para a realização do evento, onde os gestores preenchem cada tópico numa escala Likert com quatro medições, entre totalmente satisfeito e totalmente insatisfeito, e ainda são abertos espaços para destacarem os pontos fortes da aula, os pontos a serem melhorados e

sugestões de temas para eventos futuros. Esses dados são analisados pela PV ao final de cada edição para a elaboração do programa da próxima edição e para a produção do relatório a ser enviado para o patrocinador do projeto.

Antes mesmo do início das aulas do projeto, é realizada uma visita de verificação às OSC pelos consultores, cuja finalidade é identificar as capacidades atuais das organizações, permitindo à PV elaborar o Marco Zero da mesma. Para isso, é utilizado outro método de avaliação chamado de Instrumento de Verificação de Maturidade, que é uma ferramenta elaborada para verificar, por meio de um questionário autoaplicável, o nível de capacidade administrativa de uma OSC. Ele analisa cinco dimensões (Comunicação; Beneficiários; Estratégia e Planos; Sociedade e Redes e Liderança).

Ao final do projeto, é realizada uma comparação do estado final das OSC com o Marco Zero para verificar o quanto as organizações conseguiram se desenvolver e implementar os princípios e práticas que foram ensinados. Essa verificação é feita individualmente em cada OSC.

A realização de grupos focais é outro instrumento de avaliação do projeto, onde os gestores, após o término do mesmo, retornam num momento futuro para juntos fornecerem um *feedback* do projeto, apontando os pontos fortes, fracos, a melhorar, entre outros, e também sugerem mudanças na metodologia de realização do mesmo.

A cada edição do projeto, o Manual do Participante é atualizado, de maneira que o conteúdo a ser transmitido está sempre acompanhando as mudanças teóricas e legais ocorridas no mesmo. Essa atualização ocorre em conjunto com atores que participam da realização do curso.

Uma das mudanças realizadas na metodologia de realização do projeto, e que foi identificada por meio desse processo de constante avaliação do mesmo, foi a conversão de consultorias individuais nas OSC por consultorias coletivas com todos os gestores. Na entrevista realizada com a pessoa responsável pela gestão dos projetos da PV, foi relatado que numa reunião de avaliação, o corpo técnico do projeto percebeu que muitos gestores tinham os mesmos problemas para implementar o conteúdo aprendido em suas organizações. Foi decidido então realizar consultorias coletivas para resolver esses problemas comuns às OSC, de forma a otimizar a utilização dos recursos do projeto. Essa mudança ainda manteve a realização de duas consultorias individuais, e substituiu as demais que eram

realizadas por consultorias coletivas. Na metodologia anterior, eram realizadas cinco consultorias individuais em cada OSC. Na atual, são realizadas cinco coletivas e duas individuais.

A PV utiliza também como método de avaliação do projeto os chamados Relatórios de Acompanhamento. Atualmente, são utilizados dois destes relatórios: um para a autoavaliação do gestor, e outro para a avaliação do consultor sobre a OSC.

Os Relatórios de Acompanhamento contêm informações qualitativas e quantitativas relacionadas à metodologia do curso, às visitas realizadas pelos consultores e aos resultados percebidos com a realização da capacitação. As informações obtidas com estes relatórios contemplam aspectos gerenciais e operacionais das OSC, bem como aspectos relacionados ao próprio projeto, em sua forma, produto e resultados.

Dessa forma, para a elaboração do questionário enviado às OSC, foram utilizadas as informações relacionadas apenas às dificuldades de gestão identificadas tanto pelos gestores das OSC quanto pelos consultores que participaram da avaliação, com a finalidade de delimitar as variáveis a serem verificadas. O resultado disso, como já apresentado anteriormente, pode ser conferido no APÊNDICE A – Matriz de Potenciais Dificuldades

Com isso, encerra-se essa seção de apresentação do projeto Educando para a Transparência. Na seção a seguir, serão apresentadas as análises das potenciais dificuldades identificadas para a implementação das práticas de gestão e dos princípios e práticas de transparência e prestação de contas nas OSC.

#### 4.3 ANÁLISE DAS POTENCIAIS DIFICULDADES IDENTIFICADAS

Neste capítulo, será realizado o confronto das potenciais dificuldades para implementação das práticas de gestão, as quais foram identificadas por meio dos relatórios de acompanhamento disponibilizados pela PV, com os dados obtidos por meio do questionário aplicado e da observação e das entrevistas realizadas, de forma a verificar quais destas dificuldades representam uma barreira a ser superada para a implementação das práticas de gestão.

Ao analisar os Relatórios de Acompanhamento disponibilizados, foi possível perceber alguns padrões de dificuldades apresentados tanto pelos gestores das OSC, como pelos consultores que visitaram as organizações. Com base nessas informações, elaborou-se o quadro apresentada no APÊNDICE A – Matriz de Potenciais Dificuldades, combinando todas as dificuldades identificadas com as suas respectivas áreas, e um questionário que foi enviado às OSC e que é apresentado no APÊNDICE B – Questionário Enviado às OSC.

As questões do questionário foram elaboradas utilizando os relatórios de acompanhamentos desenvolvidos pela PV, cujos dados referem-se à terceira edição do projeto, edição essa em que se iniciou a nova metodologia de ensino, com a realização de consultorias coletivas, entre outras mudanças, e finalizada no primeiro trimestre de 2017. Dessa forma, as potenciais dificuldades identificadas poderiam ser consideradas também existentes nas edições anteriores do projeto, uma vez que embora sejam realizados constantes ajustes por meio dos *feedbacks* recebidos dos participantes, se tais dificuldades foram identificadas somente agora, isso não descarta a hipótese de elas existirem antes, mas não terem sido identificadas. Essa hipótese foi considerada na realização dessa análise para abranger os dados obtidos das OSC que participaram das edições anteriores do projeto pois não foi possível obter acesso aos relatórios finais das mesmas.

Optou-se por realizar as análises separadamente de forma a facilitar a visualização das mesmas. Dessa forma, primeiro serão analisadas as dificuldades relacionadas ao projeto e após as relacionadas às OSC.

#### **4.3.1 Dificuldades Relacionadas ao Projeto**

Nesta seção serão analisadas as dificuldades relacionadas ao projeto Educando para a Transparência. As informações foram organizadas conforme o Quadro 1, e utilizadas para nortear as análises que serão realizadas a seguir. As questões elaboradas foram sistematizadas para abranger as dificuldades em suas respectivas áreas.

Quadro 1 – Matriz de potenciais dificuldades relacionadas ao projeto

RELACIONADAS AO PROJETO		
QUESTÃO	POTENCIAL DIFICULDADE	ÁREA
A qualificação profissional dos consultores/professores/facilitadores permitiu a transmissão adequada dos princípios e práticas de transparência e prestação de contas	Pouca diversificação de profissionais nas consultorias	Consultores/Professores/Facilitadores
O acompanhamento de consultores após a realização do projeto facilitaria a implementação das práticas de gestão na OSC	Necessidade de maior acompanhamento de consultores para auxiliar a implementação das práticas de gestão, inclusive após o final do curso.	Consultorias
O conteúdo transmitido no projeto foi denso e difícil de ser acompanhado	Conteúdo do curso denso e difícil para ser assimilado e acompanhado.	Conteúdo
	Ferramentas de gestão muito complexas	
A carga horária do projeto foi suficiente para transmitir, de forma efetiva, os princípios e práticas de transparência e prestação de contas	Pouco tempo de curso	Carga horária
A metodologia de ensino do projeto (divisão em módulos progressivos e consultorias intercaladas) foi a mais adequada para a transmissão do conteúdo	Necessidade de um módulo adicional do curso para fortalecer o conhecimento e estimular o crescimento da OSC	Metodologia
	Pouco intervalo entre as atividades práticas e as avaliações para efetiva implementação	
O material didático disponibilizado permite a consulta ao conteúdo necessário para a implementação das práticas de gestão na OSC	Material didático mal organizado, desatualizado e/ou desnecessário para o conteúdo	Material didático

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A seguir, serão analisados individualmente cada um desses aspectos relacionados ao projeto.

#### 4.3.1.1 Consultores

Iniciando a análise em relação ao aspecto dos consultores, a potencial dificuldade verificada foi a pouca diversificação desses profissionais nas consultorias. Pôde-se constatar que na terceira edição do projeto, as aulas ministradas aos gestores e as consultorias às OSC eram realizados por dois consultores contratados para isso e que realizavam essas tarefas de forma intercalada. Na atual edição, verificou-se que a mesma situação permanecia. Eventualmente, ocorrem participações de consultores externos, porém de maneira pontual. Dessa forma, constatou-se que ocorre pouca diversificação desses profissionais.

No entanto, os resultados da pesquisa apontaram que a qualificação dos consultores é adequada para a transmissão dos conteúdos do projeto. Foi ainda possível constatar que o consultor responsável pelas aulas demonstrou domínio do conteúdo transmitido aos gestores, com uma didática que proporcionou a todos os presentes interagir na construção do conhecimento. Dessa forma, a pouca diversificação dos consultores indica que esse não é um fator que representa uma dificuldade para a implementação das práticas de gestão. Embora não ocorra uma grande diversificação dos consultores, os mesmos apresentam-se competentes para transmitir o conteúdo do projeto aos gestores.

#### 4.3.1.2 Consultorias

Em relação ao aspecto da realização de consultorias, percebeu-se que as OSC possuem dificuldades para implementar, por conta própria, as práticas de gestão adquiridas com o projeto, mesmo após a sua conclusão. Algumas organizações que já participaram do projeto não possuem seus balanços contábeis atualizados ou divulgados na Internet, bem como seus relatórios de atividades ou mesmo seus estatutos sociais. Outras sequer possuem um sítio eletrônico próprio, e algumas poucas, em virtude da impossibilidade de contatá-las ou de seus sítios eletrônicos estarem desabilitados, encerraram suas atividades.

A percepção dos gestores que participaram do projeto aponta para a necessidade de acompanhamento posterior das OSC para auxiliá-las na implementação das práticas de gestão. Dos seis gestores que responderam “concordo totalmente” à questão de verificação dessa dificuldade, três destes participaram da turma em que a metodologia das consultorias foi modificada, e um destes está participando da edição atual, que tem utilizado a mesma metodologia de consultorias coletivas e individuais. Essa dificuldade também fora apontada nos relatórios de acompanhamento da edição em que essa metodologia foi modificada.

Dessa forma, os resultados da pesquisa indicam que ausência de consultorias *a posteriori* tem uma forte relação com as dificuldades para a implementação das práticas de gestão nas OSC, devendo então ser objeto de verificação para melhoria do projeto.

#### 4.3.1.3 Conteúdo

A análise relacionada ao conteúdo do projeto envolve a capacidade que os gestores tiveram de acompanhar e assimilar o mesmo. Nesse aspecto, foi identificado a percepção dos gestores de que o conteúdo do curso é denso e difícil de ser acompanhado e as ferramentas de gestão são muito complexas para serem implementadas.

O Manual do Participante tem em seu conteúdo um longa revisão bibliográfica sobre os conceitos que envolvem os princípios de transparência e prestação de contas, o Terceiro Setor e a sua construção histórica, entre outros aspectos. Trata-se de uma profunda análise teórica, construída de forma a amadurecer a gestão das OSC conforme o avançar dos módulos. É uma revisão que os cientistas dessa área estão acostumados a presenciar, principalmente no meio acadêmico. No entanto, trata-se de um conteúdo onde o administrador público e social leva, pelo menos, cinco anos de sua formação para assimilá-lo. Essa revisão teórica é fundamental para criar os alicerces conceituais para praticar as funções administrativas fora do âmbito acadêmico.

A principal dificuldade percebida em relação a isso foi que toda essa carga teórica é ministrada aos gestores num total de dez aulas, com oito horas cada,

reforçada por meio das atividades semipresenciais e das consultorias coletivas, totalizando cerca de cem horas de curso. Dessa forma, o conteúdo transmitido aos gestores torna-se realmente denso, mesmo que não se aprofunde da mesma forma que num curso de graduação. Essa análise também é refletida nas percepções dos gestores que participaram do projeto.

A principal vantagem que se percebeu em relação ao projeto é o seu caráter prático. As atividades que são desenvolvidas de forma intercalada com a teoria são voltadas para as atividades práticas das próprias OSC, onde elas podem viver suas próprias experiências justamente por trabalharem efetivamente com isso.

Dessa forma, apesar de o projeto ter um caráter prático em seu conteúdo, o mesmo também é muito voltado para o caráter teórico. Considerando isso e a existência de gestores e de OSC com diferentes níveis de conhecimento e de capacidades administrativas, percebe-se que existe uma forte relação entre o conteúdo do projeto e as dificuldades de implementação das práticas de gestão nas OSC, necessitando uma avaliação desse aspecto para a melhoria do projeto.

#### 4.3.1.4 Carga Horária

Conforme apontado na análise do conteúdo do projeto, um dos problemas identificados é a carga horária do mesmo, a qual é muito breve para executar tudo o que se propõe a fazer. Embora o projeto tenha cerca de cem horas de duração, essa foi uma dificuldade apontada por alguns gestores.

Os resultados da pesquisa indicam que, para a maioria dos gestores, o tempo de realização do curso é suficiente para transmitir, de forma efetiva, os princípios e práticas de transparência e prestação de contas. Ao se contrastar o resultados evidenciados neste aspecto com os resultados da análise do conteúdo do projeto, pode-se então concluir que o tempo disponibilizado para a realização do projeto é suficiente para transmitir o conteúdo a que ele se propõe, porém, o mesmo é de difícil acompanhamento. Isso pode ocorrer, como dito anteriormente, devido aos diferentes níveis de conhecimento dos gestores e de maturidade organizacional das OSC.

Dessa forma, a barreira identificada do projeto quanto ao seu conteúdo também pode se relacionar conjuntamente com a carga horária para sua realização. No entanto, a carga horária não seria um fator circunstancial nessa relação, mas sim a capacidade de absorção do conteúdo do curso pelos gestores, os quais já deveriam possuir uma capacitação anterior adequada para acompanhar o conteúdo do projeto. Porém, para se realizar essa análise e confirmá-la, seriam necessários mais dados.

Com isso, os resultados da pesquisa indicam que a carga horária do projeto é adequada para a transmissão dos princípios e práticas de prestação de contas, apesar da densidade de seu conteúdo. Caso exista uma relação entre este aspecto e as dificuldades enfrentadas pelos gestores, a mesma é muito baixa, não sendo percebida com a presente pesquisa.

#### 4.3.1.5 Metodologia

A metodologia do projeto, conforme apresentado anteriormente, está em constante atualização e adaptação. Ainda assim, foram identificadas algumas dificuldades relacionadas à ela, sendo estas a necessidade de um módulo adicional para fortalecer o conhecimento e estimular o conhecimento das OSC e o pouco intervalo entre as atividades práticas do projeto, e a avaliação das mesmas, para verificar a efetiva implementação das mesmas.

Pode-se perceber que existe uma participação muito grande dos gestores junto ao conteúdo trabalhado nas aulas, apesar da sua densidade. Essa metodologia utilizada, com aulas expositivas e dialogadas, promove o desenvolvimento coletivo de conhecimento dos gestores. Com isso, embora existam alguns gestores com dificuldades de acompanhar o conteúdo do projeto, isso é mitigado pela metodologia utilizada, onde além do auxílio prestado pelos consultores, os próprios colegas gestores também se auxiliam mutuamente, compartilhando experiências práticas uns com os outros, oportunizando assim um crescimento e aprendizado coletivo.

Essa metodologia de exposição das aulas, intercalada com a realização atividades semipresenciais e consultorias coletivas permite que os gestores reforcem

os conteúdos aprendidos em aula, o que contribui para uma transmissão adequada do conteúdo do projeto.

Apesar de existir uma barreira relacionada à realização das consultorias, essa é ligada à implementação das práticas de gestão nas OSC, e não à transmissão do conteúdo aos gestores, não apresentando relação com as dificuldades de implementação das práticas de gestão nas OSC.

#### 4.3.1.6 Material Didático

O material didático disponibilizado aos gestores no início do projeto é bastante denso, com o conteúdo teórico intercalado com atividades a serem realizadas em aula e atividades semipresenciais. Nele está o conteúdo que será ministrado no decorrer de todo o projeto.

Nesse aspecto, um das dificuldades identificadas é a apresentação desse conteúdo no manual, ocorrendo problemas com a sua diagramação, organização e disposição. Apesar da linguagem utilizada ser bastante didática, facilitando o entendimento mesmo de gestores que não estão habituados com o tema tratado, essa disposição do manual torna a consulta a um conteúdo específico difícil de ser localizado, mesmo no seu próprio sumário.

Os resultados da pesquisa indicam que, apesar da forma como o conteúdo do projeto está disposto no Manual do Participante, é possível utilizá-lo para consultar esse conteúdo para a implementação das práticas de gestão nas OSC, não demonstrando assim relação com as dificuldades para implementação das mesmas.

A seguir, serão analisados individualmente os aspectos relacionados às OSC que podem se apresentar como barreiras a serem superadas para a implementação dos princípios de transparência e prestação de contas nas OSC.

### 4.3.2 Dificuldades Relacionadas às OSC

Nesta seção serão analisadas as dificuldades relacionadas às OSC que participaram do projeto Educando para a Transparência e que podem se apresentar como barreiras para a implementação das práticas de gestão adquiridas. As informações relacionadas às OSC foram organizadas conforme o Quadro 2, e utilizadas para nortear as análises que serão realizadas a seguir. As questões elaboradas foram sistematizadas para abranger as dificuldades em suas respectivas áreas.

**Quadro 2 – Matriz de potenciais dificuldades relacionadas à OSC**

RELACIONADAS À OSC		
QUESTÃO	POTENCIAL DIFICULDADE	ÁREA
A ausência na OSC de recursos humanos capacitados em gestão dificultou a implementação das práticas de gestão.	Ausência de pessoal capacitado.	Capacidade de Recursos Humanos
	Ausência de conhecimentos que agregassem valor às atividades para implementação dos princípios do curso.	
A participação do gestor com autoridade para gerar mudanças na OSC facilitou a implementação das práticas de gestão.	Participante do curso não ser o gestor com competência para implementar as mudanças.	Participação dos Gestores
O Conselho Administrativo da OSC facilitou a implementação das práticas de gestão.	Verificar a influência do Conselho Administrativo na gestão da OSC.	
Problemas internos como desinteresse de gestores em realizar capacitações, comunicação interna e externa e clima organizacional ruins dificultaram a implementação das práticas de gestão.	Desinteresse em realizar a capacitação	Problemas Internos
	Clima organizacional (problemas de comunicação interna e relacionamentos interpessoais) desfavorável à implementação dos princípios do curso.	
	Dificuldade para estabelecer contatos e relações com o público interno e externo para a execução das atividades.	
A ausência de recursos tecnológicos (computadores, sistemas gerenciais, sítio eletrônico, etc.) dificultaram a implementação das práticas de gestão.	Poucos recursos tecnológicos.	Tecnologia
Dívidas financeiras e/ou escassez de recursos financeiros dificultaram a implementação das práticas de gestão.	Dívidas financeiras e ausência de recursos financeiros para sustentabilidade.	Financeiro
A frequência de presença que o gestor da OSC manteve nas aulas do projeto foi a recomendada no seu planejamento.	Impossibilidade do gestor de participar em todas as aulas do projeto.	Presença nas Aulas
Ausência de experiência, de ferramentas e de técnicas de gestão na minha OSC dificultaram a implementação das práticas do projeto.	OSC com pouca experiência em administração.	Capacidade Administrativa
	Falta de descrição dos procedimentos a serem realizados.	
	Ausência de ferramentas e técnicas de gestão.	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Com a finalidade de identificar quais as principais barreiras percebidas pelos gestores e verificar o grau de implementação das práticas de gestão e princípios de transparência e prestação de contas, elaborou-se mais três questões, sendo uma delas aberta para se realizar uma análise do discurso do gestor, e sistematizadas conforme o Quadro 3.

**Quadro 3 – Questões de percepção de barreiras pelas OSC**

<b>RELACIONADAS À OSC</b>	
<b>QUESTÃO</b>	<b>FINALIDADE</b>
<p>As principais barreiras encontradas para a implementação das práticas de gestão na OSC relacionam-se a (assinale todas as identificadas):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ comunicação com o público externo</li> <li>○ comunicação com o público interno (relacionamento interpessoal)</li> <li>○ ausência de consultoria</li> <li>○ clima organizacional</li> <li>○ pouca integração com a organização mantenedora</li> <li>○ resistência à mudanças</li> <li>○ dívidas financeiras</li> <li>○ Sustentabilidade das atividades</li> <li>○ gestão do voluntariado</li> <li>○ Outras (especifique)</li> </ul>	<p>Verificar de forma geral as principais barreiras percebidas pelos gestores</p>
<p>Quais destas ferramentas de gestão você conseguiu implementar na sua OSC (assinale todas as identificadas):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planejamento Estratégico</li> <li>○ PDCA</li> <li>○ 5W2H</li> <li>○ Outras (especifique)</li> </ul>	<p>Verificar o grau de implementação das práticas de gestão e princípios de transparência e prestação de contas</p>
<p>Como você avalia o grau de implementação das práticas de gestão adquiridas com a realização do Projeto Educando para a Transparência?</p>	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A seguir, serão analisados individualmente cada um desses aspectos relacionados ao projeto.

#### 4.3.2.1 Capacidade de Recursos Humanos

A presença do voluntariado nas OSC é fundamental para que elas consigam realizar sua missão e gerar benefícios para a sua comunidade (DRUCKER, 2012, p. 117). No entanto, essa força de trabalho, em alguns casos, é composta por pessoas cuja rotatividade e frequência de permanência na organização são imprevisíveis. Isso dificulta a permanência de um efetivo de pessoal capacitado para realizar atividades necessárias à manutenção da organização.

No aspecto de capacidade de recursos humanos, as principais dificuldades apontam a ausência de pessoal capacitado nas diversas tarefas administrativas necessárias às OSC, e de conhecimentos que agregassem valor às atividades para implementação dos princípios do curso.

Foi possível perceber que alguns dos gestores que participam do projeto não trabalham majoritariamente em atividades administrativas, exercendo também atividades mais funcionais, o que poderia indicar uma ineficiência na parte administrativa. Isso reflete a necessidade de as OSC empregarem um mínimo de efetivo fixo capacitado para realizar essas atividades, o que contribuiria para a implementação dos princípios de transparência e prestação de contas na organização.

Dessa forma, percebe-se que os dados obtidos indicam que existe uma forte relação entre esse aspecto e as dificuldades enfrentadas pelos gestores para implementar esses princípios. No entanto, esse indicativo não se trata de uma descoberta, mas sim de uma constatação que a literatura já havia nos apresentado (TACHIZAWA, 2014, p. 134 – 135), o que aponta a necessidade de recursos humanos capacitados nas OSC para melhoria de sua gestão.

#### 4.3.2.2 Participação dos Gestores

A participação de gestores sem competência para realizar mudanças de gestão em suas organizações apresenta-se como uma dificuldade para a implementação dos princípios desenvolvidos pelo projeto. Ainda que estes gestores

exercçam atividades administrativas nas organizações, é necessário que os mesmos possuam capacidade para institucionalizar mudanças na organização, o que ocorre por meio do Conselho Diretor.

Buscou-se assim verificar se a participação de gestores no projeto com essa competência de realizar mudanças na organização e a participação ativa do Conselho Diretor da OSC facilitariam a implementação dos princípios e práticas de transparência na organização.

Os resultados da pesquisa indicam que tanto o Conselho Diretor como os gestores com competência para gerar mudanças facilitaram a implementação dos princípios do projeto em suas organizações. Isso vem a corroborar as afirmações de Tachizawa (2014, p. 179 – 180) quanto à utilização dessa instância administrativa da OSC para aprimorar a sua gestão, identificando assim que existe uma forte relação entre o aspecto analisado e as dificuldades para implementação das práticas de gestão desenvolvidas no projeto.

#### 4.3.2.3 Problemas internos

A existência de problemas internos nas OSC é uma das dificuldades identificadas para a implementação das novas práticas de gestão. Os principais problemas relacionam-se à falta de interesse de alguns gestores em participar do projeto; o clima organizacional da OSC não ser favorável para a implementação dos princípios do projeto; e dificuldades para estabelecer contatos e relações com o público interno e externo para executar as atividades da organização.

Em relação à participação dos gestores no projeto, verificou-se que a maioria destes participam ativamente das atividades propostas, o que demonstra preocupação com a capacitação que está sendo realizada. Com algumas poucas exceções, e como ocorre na maioria das aulas e capacitações, alguns participantes utilizavam seus celulares durante a ministração. No entanto, isso não foi considerado como um fato indicador da falta de participação pois os mesmo gestores também participaram ativamente das atividades propostas. Se ocorrem casos de desinteresse, estes são muito pontuais, uma vez que ocorre um processo

seletivo para filtrar os gestores que irão participar do projeto, selecionando aqueles que irão se comprometer com o objetivo do mesmo.

Quanto às percepções do clima organizacional, estes sim podem ser considerados como indicadores de dificuldades para implementação dos princípios do projeto. Problemas internos como conflitos interpessoais, falta de liderança do gestor, entre outros, refletem no clima organizacional da OSC, o que dificulta a realização de qualquer mudança na organização, inclusive de estabelecer contatos com o público interno e externo da OSC. De certa forma, o comprometimento do gestor se aplica nessa situação ao considerarmos que o gestor é o principal ator para modificar o clima organizacional.

Dessa forma, é o gestor quem deve zelar pela manutenção de um clima propício para que a OSC consiga cumprir sua missão, indicando que há uma forte relação entre os problemas internos existentes na OSC e as dificuldades para implementação das práticas de gestão.

#### 4.3.2.4 Tecnologia

A tecnologia vem ganhando espaço na gestão das OSC com o passar dos anos. Em especial, os Sistemas de Tecnologia da Informação (STI) têm sido utilizados por essas organizações para acompanhar, em tempo real, as suas atividades, fornecendo informações aos seus gestores para auxiliá-los na tomada de decisões. Outra possibilidade de utilização dos STI é a de integrar essas organizações com seus *stakeholders*, fornecendo informações que sejam de seus interesses, buscando ampliar seus horizontes quanto à transparência e à prestação de contas (TACHIZAWA, 2014, p. 135 – 136).

O avanço tecnológico tem gerado dificuldades para algumas OSC em se adaptar aos seus novos recursos, seja por falta de equipamentos, de pessoal especializado, de recursos ou mesmo de controle de informações gerenciais, sendo estas algumas das dificuldades identificadas nas OSC participantes do projeto.

Algumas das OSC que participaram da primeira edição do projeto conseguiram efetivamente implementar alguns dos princípios de transparência e prestação de contas, chegando a publicar em sítios eletrônicos próprios seu estatuto

social, seu relatório social e seu balanço contábil anual. No entanto, em alguns casos, tais informações encontravam-se desatualizadas ou tinham sua apresentação pouco inteligível.

Os dados coletados por meio do questionário indicaram diferentes níveis de percepção do gestores em relação à esse aspecto. Isso pode ocorrer em virtude da capacidade administrativa pré-existente nessas organizações, onde as mesmas poderiam ter seus STI estruturados, de forma que isso não representou um agravo para a implementação das práticas de gestão, mas sim outros fatores diferentes deste, tais como problemas internos de gestão, ou mesmo de recursos tecnológicos. No entanto, para verificar a validade dessa hipótese, seria necessário coletar mais dados afim de verificá-la.

Dessa forma, os resultados indicam que eventuais problemas relacionados à tecnologia nas OSC tem uma fraca relação com a implementação das práticas de gestão nas organizações. Ainda assim, a tecnologia deve buscar ser desenvolvida dentro das organizações, tanto para auxiliar a gestão das mesmas como para ampliar as suas fronteiras físicas, possibilitando o seu reconhecimento por todos.

#### 4.3.2.5 Financeiro

A sustentabilidade de uma organização depende, principalmente, de sua saúde financeira (ALBUQUERQUE, 2006, p. 57). Sem a adequada gestão de seus recursos, uma organização pode vir a contrair uma dívida que, caso não seja liquidada, poderá impedi-la de realizar suas atividades e de cumprir sua missão.

No caso das OSC, por se tratarem de organizações sem fins lucrativos, a sustentabilidade financeira torna-se uma dificuldade enfrentada por quase todas as organizações desse setor. A busca constante por recursos de patrocinadores, mantenedores e doadores, e o inconstante fluxo de entrada dos mesmos, além de dificultar a gestão das OSC, pode causar, por vezes, o endividamento das mesmas, sendo essa uma das dificuldades identificadas em algumas OSC que participaram do projeto.

Alguns gestores apontaram a diminuição de recursos repassados por suas mantenedoras, o que fez suas organizações reformularem as maneiras de executar

algumas atividades, reduzindo em alguns casos a qualidade dos serviços prestados. Considerando a demanda social de algumas necessidades, tais como o cuidado de pessoas com deficiência, idosos e crianças, a diminuição de recursos para atender a essas necessidades tende a agravá-las. E no caso de OSC recém fundadas, onde a mobilização de recursos ainda está em fase de desenvolvimento, a escassez de recursos tende a inviabilizar o cumprimento da missão para a qual foi criada, existindo assim uma forte relação esse aspecto e as dificuldades de implementação das práticas de gestão nas OSC.

#### 4.3.2.6 Presença nas Aulas

A metodologia de ensino utilizada para transmitir o conteúdo do projeto aos alunos é, até o momento, a mais adequada identificada. Isso requer a realização de, pelo menos, dez aulas para transmitir todo o conteúdo teórico aos gestores de forma adequada. No entanto, essas aulas são realizadas com um total de oito horas cada, o que faz o gestor dedicar um dia inteiro para participar das mesmas. Em decorrência disso, alguns gestores não conseguem participar de todas as aulas integralmente, necessitando ausentar-se de algumas ou participando apenas em um dos períodos da mesma. Dessa forma, buscou-se verificar se a participação que o gestor manteve durante as aulas foi a recomendada no planejamento do projeto.

Ainda que o gestor se ausente de algum dos períodos das aulas, eventuais ausências ou atrasos não representam uma barreira para a implementação das práticas de gestão nas OSC, uma vez que como métodos de revisão do aprendizado, ao final de cada módulo são realizados exercícios que recapitulam o conteúdo ensinado, além de atividades semipresenciais e a realização das consultorias coletivas. Além disso, a cada aula, o consultor também encontra-se disponível para auxiliar os gestores quanto aos assuntos que os mesmos possam encontrar dificuldades de aprendizado.

#### 4.3.2.7 Capacidade Administrativa

Uma grande dificuldade enfrentada por muitas OSC é a ausência de uma gestão capacitada. Conforme dados do IBGE (2012, p. 48), existe uma predominância de pequenas entidades entre as Fasfil, onde 210,0 mil (72,2%) não possuem sequer um empregado formalizado. Um dos indicadores desse dado pode ser explicado pela presença de trabalho voluntário e a prestação de serviços autônomos nessas organizações. No entanto, também verifica-se que muitas dessas organizações não possuem uma estrutura administrativa capacitada para realizar uma gestão eficiente, o que se apresenta como uma dificuldade para o funcionamento das mesmas.

Buscou-se então verificar se existe relação entre esses problemas relacionados à capacidade administrativa da OSC e as dificuldades para a implementação das práticas de gestão do projeto.

Percebeu-se que algumas OSC não possuíam ferramentas básicas de gestão, como, por exemplo, o controle de projetos, relatórios de atividades, descrição de procedimentos a serem realizados, entre outras. É possível verificar também nos relatos de *cases* contidos no livro editado pela PV<sup>5</sup> a evolução da gestão ocorridas nas OSC após a participação no projeto, onde organizações com anos de atividade perceberam que haviam capacidades a serem desenvolvidas para a implementação dos princípios e práticas de transparência e prestação de contas, revelando que existe uma forte relação entre a capacidade administrativa de uma OSC e a implementação das práticas de gestão, devendo essa capacidade ser aprimorada.

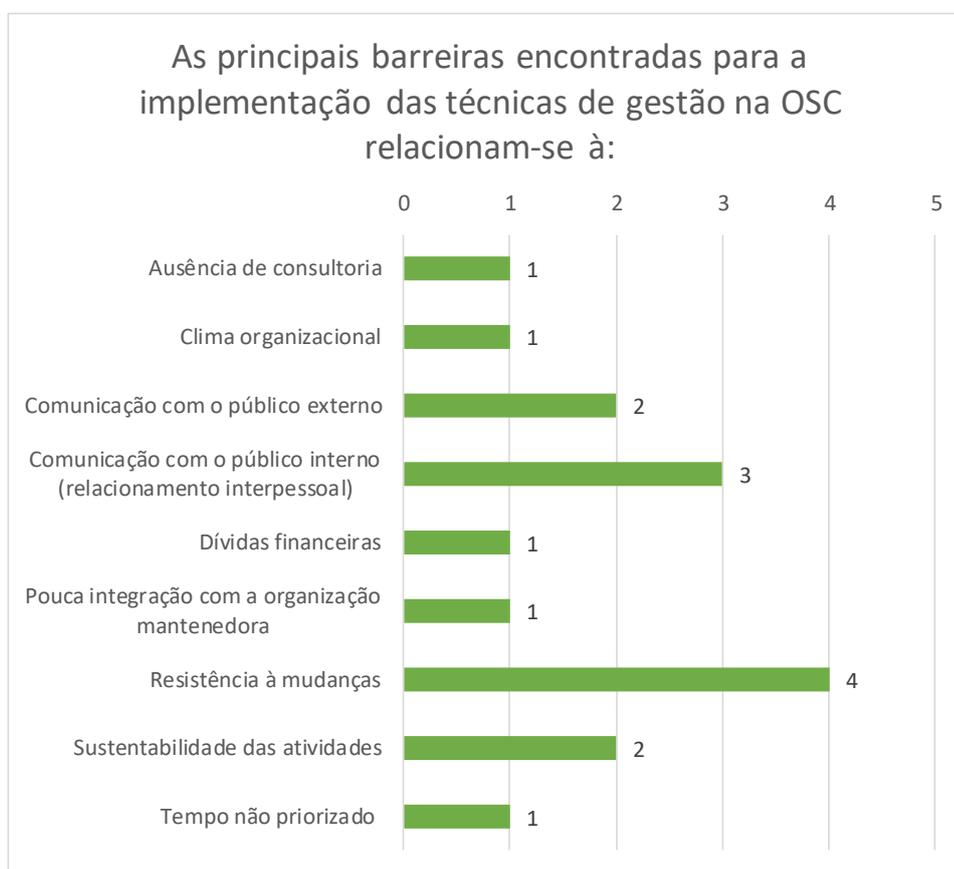
---

<sup>5</sup> MENEZES, Naida; JOHANNPETER, Maria E. P. **ONG transparência como fator crítico de sucesso**. 2. ed. rev. ampl.. Porto Alegre: Gráfica Versátil, 2015.

#### 4.3.2.8 Principais Barreiras Percebidas pelos Gestores

Com a finalidade de verificar as principais barreiras percebidas pelos gestores para a implementação das práticas de gestão em suas organizações, elaborou-se uma questão de múltipla escolha com aspectos relacionados às OSC, tanto de âmbito interno como externo, e que foram analisados anteriormente. Os resultados podem ser conferidos na Figura 2.

**Figura 2 – Frequência de respostas: barreiras percebidas pelos gestores**



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Como identificado anteriormente, os aspectos relacionados a problemas internos também foram percebidos pelos gestores como barreiras para a implementação dos princípios e práticas desenvolvidos no projeto. A resistência à mudanças figura como a principal barreira, seguida por problemas de relacionamento interpessoal.

Quando mudanças de gestão ocorrem, a resistência à essas mudanças por parte dos colaboradores se intensifica, o que prejudica a realização das atividades da organização e, por vezes, cria um ambiente propício para a geração de conflitos interpessoais. Dessa forma, cabe ao líder o papel de guiar seus colaboradores para a superação dessas adversidades (DRUCKER, 2012, p. 34 – 35).

Em relação ao aspecto financeiro, a sustentabilidade das atividades das organizações, integração com a mantenedora, dívidas financeiras e também comunicação com público externo (*stakeholders*) figuraram como barreiras percebidas pelos gestores. Embora a amostra que respondeu ao questionário tenha sido pequena, a presença dessas dificuldades em algumas OSC também pode ser considerada como uma barreira para outras organizações, o que implica na necessidade de mudanças de gestão para que essas organizações possam continuar existindo e cumprindo sua missão.

Também foi apontado por uma OSC a não priorização do tempo, o que implica em mais um problema interno de gestão, uma vez que é a própria organização responsável pela forma como realiza sua gestão.

Por fim, outra OSC apontou a ausência de consultoria como uma barreira para a implementação das práticas de gestão. Conforme analisado anteriormente, verificou-se que um maior acompanhamento de consultores após o término do projeto facilitaria a implementação dessas técnicas. Da mesma forma, esse pode ser uma dificuldade comum a outras OSC. No entanto, para confirmar tal afirmação, seria necessário coletar dados de uma amostra maior.

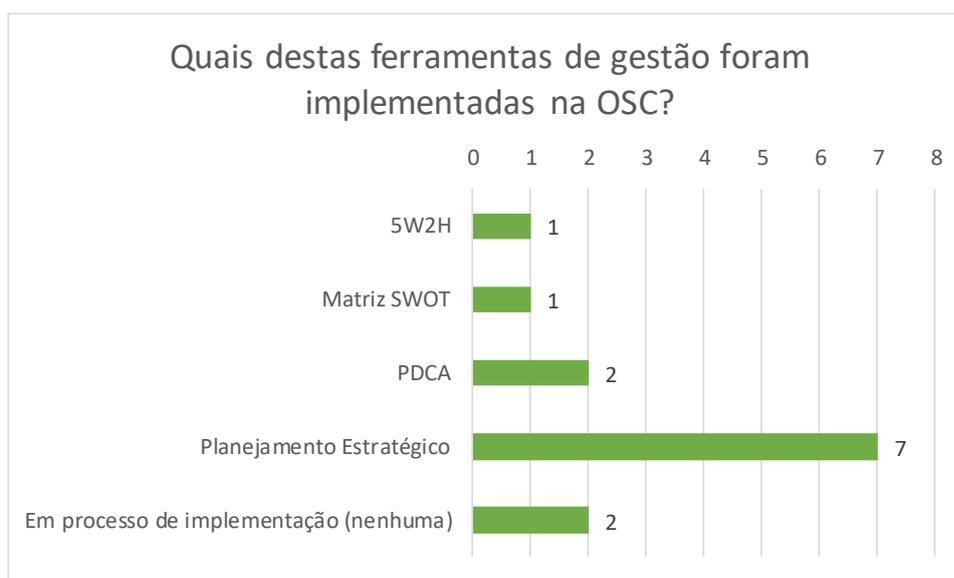
#### 4.3.2.9 Grau de Implementação das Capacidades do Projeto nas OSC

Após se realizar uma análise individual das dificuldades para a implementação das práticas de gestão nas OSC, elaborou-se uma questão para verificar quais técnicas as organizações efetivamente conseguiram implementar em sua gestão. Os resultados podem ser conferidos na Figura 3.

Percebe-se que a maioria das OSC conseguiu implementar ao menos uma ferramenta de gestão para utilização na realização de suas atividades. Apenas duas organizações não conseguiram efetivamente implementar uma das ferramentas.

Essas duas organizações participaram da terceira edição do projeto, onde ocorreu a mudança de metodologia de ensino, o que poderia representar uma dificuldade à forma como o projeto está sendo realizado. No entanto, outras OSC respondentes também participaram da mesma edição e conseguiram efetivamente implementar algumas dessas ferramentas de gestão. Dessa forma, verifica-se que esse é um problema relacionado à OSC, e não ao projeto.

**Figura 3 – Frequência de respostas: ferramentas de gestão**



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Ainda elaborou-se uma questão aberta para que os gestores, em suas palavras, pudessem avaliar a implementação das práticas de gestão em suas organizações.

Entre as mudanças ocorridas, algumas OSC conseguiram aprimorar a sua gestão com a implementação de STI para a contabilidade, recursos humanos, gestão do estoque, gestão de contas a pagar, entre outras áreas.

Quanto às principais dificuldades relatadas, estas referem-se à escassez de recursos humanos e financeiros. Ainda assim, as organizações têm buscado formas de se adaptar a essa necessidade para continuar realizando suas atividades, capacidade essa adquirida com a realização do projeto.

Dessa forma, percebe-se que a gestão das OSC foi aprimorada após a realização do projeto. No entanto, essa mudança vem ocorrendo no tempo de cada organização, dentro de suas possibilidades.

Com isso, encerra-se a análise das potenciais dificuldades identificadas, tanto em relação ao projeto como em relação às OSC, para iniciar uma nova seção onde serão sugeridas estratégias de superação das barreiras que foram confirmadas.

#### 4.4 ESTRATÉGIAS PARA SUPERAÇÃO DAS BARREIRAS

Após realizar-se a análise das potenciais dificuldades relacionadas tanto ao projeto quanto às OSC, verificou-se que algumas dessas apresentam-se como barreiras para a implementação das práticas de gestão e dos princípios de transparência e prestação de contas desenvolvidos no projeto. Para facilitar a visualização de quais são estas barreiras, elaborou-se o Quadro 4.

**Quadro 4 – Barreiras identificadas**

<b>RELACIONADAS AO PROJETO</b>		
<b>BARREIRA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>RELAÇÃO</b>
Necessidade de maior acompanhamento de consultores para auxiliar a implementação das práticas de gestão, inclusive após o final do curso.	Consultorias	Forte
Conteúdo do curso denso e difícil para ser assimilado e acompanhado.	Conteúdo	Forte
Ferramentas de gestão muito complexas		
<b>RELACIONADAS À OSC</b>		
<b>BARREIRA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>RELAÇÃO</b>
Ausência de pessoal capacitado.	Capacidade de RH	Forte
Ausência de conhecimentos que agregassem valor às atividades para implementação dos princípios do curso.		
Participante do curso não ser o gestor com competência para implementar as mudanças	Participação dos Gestores	Forte
Verificar a influência do Conselho Administrativo na gestão da OSC		
Desinteresse em realizar a capacitação	Problemas Internos	Forte
Clima organizacional (problemas de comunicação interna e relacionamentos interpessoais) desfavorável à implementação dos princípios do curso.		
Dificuldade para estabelecer contatos e relações com o público interno e externo para a execução das atividades.		
Poucos recursos tecnológicos	Tecnologia	Fraca
Dívidas financeiras e ausência de recursos financeiros para sustentabilidade	Financeiro	Forte
OSC com pouca experiência em administração	Capacidade Administrativa	Forte
Falta de descrição dos procedimentos a serem realizados		
Ausência de ferramentas e técnicas de gestão		

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A seguir, serão sugeridas estratégias de superação dessas barreiras. Primeiro, serão tratadas as barreiras relacionadas ao projeto, e após serão tratadas as barreiras relacionadas às OSC.

#### **4.4.1 Estratégias Relacionadas ao Projeto**

Em relação ao projeto Educando para a Transparência, apenas duas dificuldades se apresentaram como barreiras para a implementação das práticas de gestão nas OSC. A primeira delas refere-se à realização de consultorias após o término do mesmo, e a segunda refere-se ao conteúdo teórico que é ministrado aos gestores.

##### **4.4.1.1 Consultorias**

A formulação do projeto no modelo atual passou por um processo de revisão e melhoria contínua, conforme apresentado na seção 4.2.2. A revisão da transformação de consultorias individuais para consultorias coletivas ocorreu a partir da terceira edição do projeto. Essa conversão de consultorias individuais para coletivas pode ter reduzido o custo total do projeto. Dessa forma, essa economia de recursos poderia ser utilizada para a realização de consultorias após a conclusão do projeto ao longo de um ano.

Um relatório situacional poderia ser elaborado contemplando todas as OSC que participaram do projeto, com a apresentação de indicadores de quais destas estão ativas e as dificuldades enfrentadas por elas para implementação dos princípios e práticas de transparência e prestação de contas, e quais estão inativas e as causas para isso, com a finalidade de pleitear recursos juntos aos patrocinadores e mantenedores para a criação de um projeto específico de consultorias, cujo foco seria trabalhar de forma assertiva os aspectos gerenciais nas OSC, sendo complementar ao projeto Educando para a Transparência.

Dessa forma, seria possível a presença de um consultor para auxiliar as OSC a desenvolverem sua capacidade de gestão e implementar efetivamente os princípios e práticas de transparência e prestação de contas até a organização amadurecer administrativamente.

#### 4.4.1.2 Conteúdo

Quanto ao conteúdo do projeto, parte do conteúdo teórico poderia ser substituído por atividades práticas. A teoria é importante para criar bases de conhecimentos aos gestores. No entanto, o projeto Educando para a Transparência trata-se de um curso de capacitação, onde os gestores são capacitados para conhecer e aplicar os princípios de transparência e prestação de contas em suas organizações, diferentemente de um curso de formação, onde o foco está na formação de um gestor a partir de alguém sem conhecimento algum acerca do que se trata o Terceiro Setor ou uma OSC.

Os gestores que participam do projeto são pessoas que já possuem certo nível de conhecimento acerca dos aspectos que envolvem as OSC, não necessitando de uma revisão teórica além daquela que especificamente se relaciona com os princípios e práticas de transparência e prestação de contas. Para aprendizados teóricos além desse necessário, poderiam ser criados novos projetos, ou estes poderiam ser incluídos em projetos já existentes, devendo os gestores deterem tais conhecimentos para a realização do projeto Educando para a Transparência. Ou ainda, poderia ser realizado um módulo de capacitação teórico prévio ao início do projeto, o que permitiria focar um módulo exclusivamente para a parte prática da transparência e da prestação de contas, otimizando a implementação das práticas de gestão nas OSC.

Conclui-se assim as sugestões de estratégias para superação das barreiras relacionadas ao projeto para então apresentar as sugestões de superação das barreiras relacionadas às OSC.

#### **4.4.2 Estratégias Relacionadas às OSC**

Em relação às OSC que participaram do projeto Educando para a Transparência, foram verificadas seis dificuldades que se apresentaram como barreiras para a implementação das práticas de gestão. A primeira delas refere-se à capacidade de recursos humanos; a segunda refere-se à participação dos gestores com competência para modificar a gestão da OSC; a terceira refere-se a problemas internos existentes nas organizações; a quarta barreira refere-se à escassez de recursos tecnológicos; a quinta barreira refere-se à escassez de recursos financeiros; e a sexta barreira refere-se à capacidade administrativa da OSC.

##### **4.4.2.1 Capacidade de Recursos Humanos**

Os recursos humanos são os bens mais preciosos de uma organização. São eles os responsáveis pelo seu funcionamento, sendo elemento central para a existência da mesma. A capacidade de uma organização está vinculada com a capacidade de seus recursos humanos, razão pela qual as organizações investem na capacitação de seu pessoal.

Conforme analisado, as OSC possuem escassez de pessoal capacitado em funções administrativas. Nessas organizações, é comum encontrarmos o gestor que realiza tais tarefas ser responsável também por realizar atividades funcionais, ligadas diretamente à execução de projetos desenvolvidos por essas organizações. Essa realização de atividades simultâneas, embora permita ao gestor conhecer todas as funções da organização, pode prejudicar as rotinas administrativas necessárias à manutenção da mesma.

Um outro fator que prejudica a mobilização para capacitação de recursos humanos é a variação de pessoas que participam das atividades dessas organizações, sendo muitas destas voluntárias, não pertencendo ao efetivo fixo da organização. Tais pessoas, pela ausência de vínculos legais, são desobrigadas de assumir compromissos com essas organizações, participando das atividades realizadas pelas mesmas conforme a sua vontade.

Assim, para contornar essas barreiras relacionadas à capacitação de recursos humanos em funções administrativas, recomenda-se que a OSC contrate um profissional para atuar nessa área, caso a mesma possua recursos para isso. Esse profissional pode compartilhar seu conhecimento com os demais colaboradores da organização de forma a reproduzi-lo para não tornar a organização dependente de uma única pessoa. Na ausência de recursos financeiros, a organização pode buscar parcerias com outras OSC para compartilhar os custos de contratação desse profissional, pois dependendo do tamanho da organização e da maturidade administrativa da mesma, não se faz necessário a presença em tempo integral deste profissional em uma única organização.

Da mesma forma, uma organização pode firmar uma parceria com outra OSC que possua um profissional capacitado para realizar um intercâmbio e compartilhar seu conhecimento, sem agregar custos extras de operação para essa finalidade. Isso também pode ocorrer com um voluntário capacitado.

Conforme o comprometimento de um voluntário que atue há tempos na organização, é possível também buscar capacitá-lo por meio de cursos, como os projetos desenvolvidos pela PV, e caso haja interesse, contratá-lo para auxiliar na realização dessas tarefas administrativas.

#### 4.4.2.2 Participação dos Gestores

Em relação à participação dos gestores, verificou-se que a participação de gestores sem competência para gerar mudanças de gestão na organização representa uma barreira para a implementação das práticas de gestão na mesma.

Dessa forma, é necessário que o gestor que irá participar do projeto seja aquele que detém autoridade para implementar as mudanças necessárias na organização, ou um gestor cujas recomendações venham a ser respeitadas pelos demais gestores, sendo recomendado que ambos sejam membros do Conselho Diretor da OSC.

#### 4.4.2.3 Problemas internos

Quanto aos problemas internos existentes nas OSC, em especial ao clima organizacional, este impacta todo o ambiente da organização, prejudicando o andamento das atividades quando está ruim. Como condutor para transformar o clima organizacional, o gestor líder tem papel fundamental nessa mudança.

O líder, além de promover o alinhamento do público de uma organização com os seus objetivos, deve ter a percepção de como está o clima organizacional e agir para fazê-lo melhorar, quando necessário. A psicologia organizacional trouxe a figura do psicólogo organizacional, profissional responsável por intermediar os conflitos interpessoais que possam vir a existir entre os colaboradores. Na ausência desse profissional, o líder deve assumir essa função, guiando o conflito de maneira a buscar sua conciliação. E no caso de um conflito latente, o líder deve reconhecer quando é o momento ideal de provocá-lo afim de evitar maiores prejuízos, tanto para a organização, quanto para os envolvidos no conflito.

A fim de evitar que tais conflitos venham a ocorrer na organização, o líder deve buscar cultivar um clima harmonioso na organização, com a integração de todos os colaboradores. Como formas de cultivar esse clima, atividades simples e exercícios em grupo podem ser utilizados para que o relacionamento entre todos os colaboradores torne-se amistoso, reduzindo níveis de estresse na organização e melhorando a qualidade do trabalho.

#### 4.4.2.4 Tecnologia

Sobre a escassez de recursos tecnológicos, a análise realizada permitiu identificar que algumas organizações não possuem sistemas informatizados de gestão para auxiliar na realização de suas atividades. Outra dificuldade relacionada à tecnologia é a ausência de sítios eletrônicos próprios para divulgação de suas atividades e projetos para o público externo.

A Internet tem sido o meio mais utilizado para divulgação e consulta de informações. Organizações tem utilizado esse meio para modernizar a comunicação

com seus *stakeholders*, ampliando suas fronteiras físicas e tornando-as mais transparentes. Para isso, elaboram relatórios de atividades, aplicações de recursos e impacto dos projetos realizados, além de seus relatórios contábeis, e publicam estes em seus sítios eletrônicos para consulta de qualquer ente interessado. Essa é uma prática que é transmitida no projeto Educando para a Transparência aos gestores e que deve ser fomentada nas organizações.

No entanto, é necessário que as OSC mantenham seus meios de divulgação atualizados para promover essa comunicação. Ainda que as mesmas não possuam condições financeiras de manter um sítio próprio na Internet, é possível manter a comunicação e divulgação de seus relatórios por meios gratuitos, sendo as redes sociais o meio mais utilizado para isso.

Alguns sistemas de gestão empresarial demandam investimentos financeiros mais elevados, sendo recomendados para organizações de médio e grande porte. No entanto, existem ferramentas informatizadas sem custos que permitem uma gestão eficiente às micro e pequenas organizações, sendo necessário apenas conhecimento de sua utilização, o que pode ser obtido com cursos de capacitação de baixo custo.

Dessa forma, é recomendado que as OSC, por menor que sejam o volume de suas atividades, mantenham registros e controles da execução de seus projetos, de forma a permitir elaborar relatórios e divulgar seus resultados para o público externo. E para realizar essa tarefa, os STI auxiliam os gestores pois permitem acompanhar o andamento dos projetos e realizar análise de dados, que se fossem feitos sem auxílio dessas ferramentas, demandariam esforço e tempo desnecessários.

#### 4.4.2.5 Financeiro

A mobilização de recursos no Terceiro Setor é uma dificuldade enfrentada por todas as OSC, mesmo para aquelas que possuem mantenedoras. Em momentos de crise econômica, essa dificuldade torna-se mais acentuada devido à redução de custos promovidas pelas empresas, o que diminui o fluxo de recursos destinados a projetos sociais. Como um dos reflexos da crise econômica, ocorre o surgimento de novas OSC como uma resposta aos problemas sociais existentes na sociedade

brasileira, o que acaba por aumentar a disputa pelos escassos recursos financeiros disponíveis.

Como forma de mitigar essa dificuldade, estratégias de captação de recursos financeiros podem ser elaboradas para captá-los de fontes governamentais e não governamentais, organismos financiadores internacionais, empresas e pessoas físicas, seja na forma de doações ou parcerias específicas (TACHIZAWA, 2014, p. 135).

É necessário ainda para a sustentabilidade da organização e de seus projetos que a mesma não contraia dívidas desnecessárias ou que não possam ser cumpridas, haja vista que isso se apresenta como uma barreira para a implementação dos princípios e práticas desenvolvidos no projeto Educando para a Transparência.

Por fim, como estratégia de redução de custos, a organização pode buscar compartilhar seus custos operacionais com outras OSC, com ambas organizações compartilhando os mesmos serviços, de maneira a continuar viabilizando a execução de seus projetos sociais.

#### 4.4.2.6 Capacidade Administrativa

Conforme análise realizada, a ausência de uma gestão capacitada nas OSC é um problema que afeta a todas essas organizações, principalmente as de pequeno porte e as recém criadas. O campo do Terceiro Setor é relativamente novo no Brasil, e são poucas as capacitações específicas para o mesmo.

Como forma de superar essa dificuldade, é necessário que as OSC busquem, junto a entidades de fomento, os meios para aperfeiçoar suas capacidades administrativas, necessidade essa primária para promover a continuidade dos seus serviços. A PV tem realizado de forma magistral essa capacitação de OSC, motivo pelo qual é fundamental que sejam fortalecidas as suas práticas, promovendo a sua reprodução em todos os níveis, capacitando mais OSC e aumentando o impacto positivo sobre a sociedade.

É necessário ainda que as OSC busquem, ao menos, um profissional para realizar as suas principais funções administrativas, independente da complexidade

de suas tarefas. Isso facilita a legalização da organização, contribui para a sua visibilidade, legitima-a perante a sociedade e promove acesso a recursos públicos e privados.

É possível também o fortalecimento de redes de trabalho cooperativo entre OSC, com o objetivo de promover a capacitação das mesmas por meio do compartilhamento de experiências, podendo ser ampliada para envolver o setor público e privado. E para isso, a PV também já tem atuado como articuladora entre os poderes públicos e privados, cujo resultado tem sido o fortalecimento de OSC.

Com isso, encerra-se a seção de estratégias para superação das barreiras que dificultam a implementação das práticas de gestão nas OSC e também o capítulo de apresentação e análise dos resultados. A seguir, serão realizadas as considerações finais acerca de todo o trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização de um trabalho de pesquisa torna-se gratificante ao se vislumbrar os resultados obtidos. Em tratando-se de uma oportunidade de trazer benefícios para a sociedade, a gratificação torna-se ainda maior. E é exatamente isso que este trabalho permitiu realizar.

Dificuldades enfrentadas ainda no projeto de pesquisa e no decorrer do próprio trabalho forçaram a adaptação do mesmo em, ao menos, quatro vezes. No entanto, os resultados que puderam ser obtidos apresentaram-se além das expectativas iniciais.

Apesar das adaptações realizadas, todo o conteúdo deste trabalho permite uma visão do panorama do Terceiro Setor no Brasil e da gestão de OSC, desde a sua introdução até a sua última seção. Em momento algum pretendeu-se esgotar as análises acerca dessas duas grandes áreas, mas sim contribuir para o seu desenvolvimento, em especial da gestão voltadas às OSC, uma vez que a literatura acerca desse tema ainda é escassa e fragmentada.

A busca por referências teóricas acerca das capacidades operacionais das próprias OSC foi uma das dificuldades enfrentadas durante a realização da pesquisa, sendo poucas as encontradas que apresentam as atividades práticas dessas organizações, e ainda assim de forma muito superficial.

A impossibilidade de obter acesso junto à PV de indicadores relacionados às características das OSC que participaram do Educando para a Transparência foi outra dificuldade que impediu o aprofundamento da pesquisa. Os diferentes portes de OSC, de maturidade administrativa, de experiência, de pessoal capacitado, entre outras características, teriam forte impacto na implementação das práticas de gestão nas mesmas. No entanto, diante dessa dificuldade, optou-se por realizar uma análise genérica que fosse comum à maioria das OSC que participaram da amostra e que se aproximasse da percepção das demais OSC.

A utilização de um estudo de caso para realizar essa pesquisa mostrou-se ainda mais desafiante, uma vez que se tratou de um tema muito específico, que envolveu analisar um projeto de capacitação desenvolvido por uma única ONG, com predominância regional. Ainda assim, tal projeto se apresenta como uma experiência

pioneira, apesar do seu tempo de existência, cujo sucesso demonstra a necessidade de sua replicação em âmbito nacional.

Um dos desafios enfrentados em relação ao estudo de caso foi a aplicação do questionário para coletar uma amostra satisfatória da população de OSC que participaram do projeto. Mesmo com o contato individual com algumas organizações e depois com o auxílio da PV para entrar em contato com toda a população, apenas nove organizações responderam ao mesmo. Ainda que o questionário tenha sido elaborado de maneira a ser preenchido muito rapidamente, a proporção de respondentes não atingiu o mínimo necessário para ser utilizado como uma amostra representativa. Isso impediu a realização da análise quantitativa idealizada ao início da pesquisa, forçando a adaptação da técnica de análise dos dados.

Na análise dos dados obtidos e apresentação dos resultados, alguns parênteses foram identificados, os quais podem servir para guiar uma ampliação da presente pesquisa. São as seguintes sugestões:

- 1) Em relação ao projeto:
  - a) Verificar se a nova metodologia de consultorias, prejudica a implementação das práticas de gestão na particularidade de cada OSC, o que não é possível de ser realizado de forma coletiva; e
  - b) Verificar se a capacidade de absorção do conteúdo do projeto seria maior com uma capacitação anterior adequada para acompanhá-lo.
  
- 2) Em relação às OSC:
  - a) Verificar se os gestores que participaram do projeto possuíam competência para gerar mudanças nas OSC e se os mesmos eram membros do Conselho Diretor da OSC. Realizar um contraste dessas variáveis com o nível de implementação dos princípios de transparência e prestação de contas na organização;
  - b) Verificar a relação entre a capacidade administrativa pré-existente das OSC e a presença de STI estruturados com o grau de implementação das práticas de gestão; e
  - c) Verificar a faixa de recursos que a OSC possui e o nível de endividamento da mesma.

Essas são algumas das sugestões de ampliação da pesquisa, podendo ser complementares ao presente trabalho, contribuindo para a produção de conhecimento de gestão de OSC.

Quanto às estratégias de superação das barreiras identificadas, as mesmas foram sugeridas considerando a viabilidade de suas execuções. Espera-se que com as mesmas, a capacidade do projeto possa ser aprimorada, assim como a gestão das OSC.

Dessa forma, considera-se que todos os objetivos propostos para a realização deste trabalho foram atingidos, e que o mesmo irá contribuir para o desenvolvimento das ciências administrativas relacionadas ao tema em análise.

As OSC têm uma dependência muito grande de recursos financeiros do Estado, de suas mantenedoras, patrocinadores e doadores em geral, o que ocorre principalmente devido à sua natureza não-lucrativa. Elas dependem também do trabalho voluntário e de parcerias com outras entidades, públicas e privadas, para a execução de seus projetos. A superação dessa dependência é fundamental para a sustentabilidade da organização e de seus projetos, contribuindo para o fortalecimento das “teias sociais” e mitigação dos problemas sociais existentes em sua região.

Mais do que uma forma de geração de trabalho e renda, as OSC têm por principal função o fortalecimento da sociedade civil, por meio da promoção da igualdade e justiça social, atuando como articuladoras entre o poder público e o privado.

Independente do projeto executado pela OSC, a busca constante por aperfeiçoamento de suas atividades deve ser um dos seus objetivos diários a serem alcançados. E para tornar isso possível, o projeto Educando para a Transparência tem uma contribuição inestimável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BRASIL. **Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014**. Secretaria de Governo da Presidência da República, Laís de Figueirêdo Lopes, Bianca dos Santos e Viviane Brochardt – Brasília: Presidência da República, 2016. 130p. Disponível em: <[http://portal.convenios.gov.br/images/docs/MROSC/Publicacoes\\_SG\\_PR/LIVRETO\\_MROSC\\_WEB.pdf](http://portal.convenios.gov.br/images/docs/MROSC/Publicacoes_SG_PR/LIVRETO_MROSC_WEB.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, DF, maio 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm)>. Acesso em: 05 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília, DF, março 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm)>. Acesso em: 05 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.255, de 15 de junho de 2010**. Dispõe sobre o salário mínimo a partir de 1º de janeiro de 2010, estabelece diretrizes para a política de valorização do salário mínimo entre 2012 e 2023 e revoga a Lei nº 11.944, de 28 de maio de 2009. Brasília, DF, março 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12255.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12255.htm)>. Acesso em: 03 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Brasília, DF, março 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/13019.htm)>. Acesso em: 05 maio 2018.

BETTIOL JÚNIOR, Alcides. **Formação e destinação do resultado em entidades do terceiro setor: um estudo de caso**. São Paulo, 2005. 116p. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-08062005-100309/pt-br.php>>. Acesso em: 05 maio 2018.

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

DAGNINO, E. Construção democrática, neoliberalismo e participação: os dilemas da confluência perversa. **Política e sociedade**, v.3, n. 5, p.139-164, outubro 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/1983/1732>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações em fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (eds.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009. 120p. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2018.

IBGE. **As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2010**. Rio de Janeiro, 2012. 173p. (Estudos e pesquisas. Informação econômica). Acompanha um CD-ROM, em bolso, sob o título: As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2006/2010: Brasil, grandes regiões, unidades da federação e municípios. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv62841.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2018.

IPEA. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2018. 176p. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/pdf/publicacao-IPEA-perfil-osc-Brasil.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

MENEZES, Naida; JOHANNPETER, Maria E. P. **ONG transparência como fator crítico de sucesso**. 2. ed. rev. ampl.. Porto Alegre: Gráfica Versátil, 2015.

ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Projeto Educando para a Transparência 2018**. Porto Alegre. 2018. Disponível em:< <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/all-project-list/educando-para-a-transparencia-2018/>>. Acesso em 18 nov. 2018

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2011**. Porto Alegre. 2011. Disponível em:<[http://www.parceirosvoluntarios.org.br/repositorio/relatorio-anual/1\\_4\\_relatorio-anual\\_2011\\_pt.pdf](http://www.parceirosvoluntarios.org.br/repositorio/relatorio-anual/1_4_relatorio-anual_2011_pt.pdf)>. Acesso em 18 nov. 2018

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2012**. Porto Alegre. 2012. Disponível em:<[http://www.parceirosvoluntarios.org.br/repositorio/relatorio-anual/1\\_4\\_relatorio-anual\\_2012\\_pt.pdf](http://www.parceirosvoluntarios.org.br/repositorio/relatorio-anual/1_4_relatorio-anual_2012_pt.pdf)>. Acesso em 18 nov. 2018

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2013**. Porto Alegre. 2013. Disponível em:<[http://www.parceirosvoluntarios.org.br/repositorio/relatorio-anual/1\\_4\\_relatorio-anual\\_2013\\_pt.pdf](http://www.parceirosvoluntarios.org.br/repositorio/relatorio-anual/1_4_relatorio-anual_2013_pt.pdf)>. Acesso em 18 nov. 2018

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2014.** Porto Alegre. 2014. Disponível em:<[http://www.parceirosvoluntarios.org.br/repositorio/relatorio-anual/1\\_4\\_relatorio-anual\\_2014\\_pt.pdf](http://www.parceirosvoluntarios.org.br/repositorio/relatorio-anual/1_4_relatorio-anual_2014_pt.pdf)>. Acesso em 18 nov. 2018

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2015.** Porto Alegre. 2015. Disponível em:<[http://www.parceirosvoluntarios.org.br/repositorio/relatorio-anual/1\\_4\\_relatorio-anual\\_2015\\_pt.pdf](http://www.parceirosvoluntarios.org.br/repositorio/relatorio-anual/1_4_relatorio-anual_2015_pt.pdf)>. Acesso em 18 nov. 2018

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2017.** Porto Alegre. 2017. Disponível em:<<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/relatorio-anual/>>. Acesso em 18 nov. 2018

ROSA, Cristina Fraga da. **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, 2013, 108p. Dissertação (Mestrado), Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/76197>>. Acesso em: 05 maio 2018.

SOUZA, Kellcia Rezende & KERBAUY, Maria Teresa Miceli (2017). Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia.** Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr. 2017. Disponível em: < <http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099/21313>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

TEIXEIRA, Enise. Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 1, n. 2, p.177-201, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/20204/a-analise-de-dados-na-pesquisa-cientifica--impo--->>. Acesso em 15 nov. 2018.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/752/75230506/>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

## APÊNDICE A – Matriz de Potenciais Dificuldades

<b>RELACIONADAS AO PROJETO</b>	
<b>POTENCIAL DIFICULDADE</b>	<b>ÁREA</b>
Pouca diversificação de profissionais nas consultorias	Consultores/Professores/Facilitadores
Necessidade de maior acompanhamento de consultores para auxiliar a implementação das práticas de gestão, inclusive após o final do curso.	Consultorias
Conteúdo do curso denso e difícil para ser assimilado e acompanhado.	Conteúdo
Ferramentas de gestão muito complexas	
Pouco tempo de curso	Carga horária
Necessidade de um módulo adicional do curso para fortalecer o conhecimento e estimular o crescimento da OSC	Metodologia
Pouco intervalo entre as atividades práticas e as avaliações para efetiva implementação	
Material didático mal organizado, desatualizado e/ou desnecessário para o conteúdo	Material didático
<b>RELACIONADAS À OSC</b>	
<b>POTENCIAL DIFICULDADE</b>	<b>ÁREA</b>
Ausência de pessoal capacitado.	Capacidade de RH
Ausência de conhecimentos que agregassem valor às atividades para implementação dos princípios do curso.	
Participante do curso não ser o gestor com competência para implementar as mudanças	Participação dos Gestores
Verificar a influência do Conselho Administrativo na gestão da OSC	
Desinteresse em realizar a capacitação	Problemas Internos
Clima organizacional (problemas de comunicação interna e relacionamentos interpessoais) desfavorável à implementação dos princípios do curso.	
Dificuldade para estabelecer contatos e relações com o público interno e externo para a execução das atividades.	
Poucos recursos tecnológicos	Tecnologia
Dívidas financeiras e ausência de recursos financeiros para sustentabilidade	Financeiro
Impossibilidade do gestor de participar em todas as aulas do projeto	Presença nas Aulas
OSC com pouca experiência em administração	Capacidade Administrativa
Falta de descrição dos procedimentos a serem realizados	
Ausência de ferramentas e técnicas de gestão	

## APÊNDICE B – Questionário Enviado às OSC

### Implementação das Práticas de Gestão do Projeto Educando para a Transparência

O presente questionário foi concebido para identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores das organizações que participaram do projeto de capacitação “Educando para a Transparência” para a disseminação das novas práticas de gestão trabalhadas na capacitação.

Solicita-se que o responsável pelas respostas seja o gestor que participou do Projeto ou o gestor responsável pela organização.

O questionário leva em torno de 5 minutos para ser respondido.

Obrigado pela sua colaboração!

#### Dados de Identificação

Nome da OSC:

E-mail da OSC:

Responsável pelas respostas:

- Presidente
- Gestor que participou do projeto
- Outro...

Em qual edição do Projeto você participou?

- 1ª Edição - Turma 1 (2008/2009)
- 1ª Edição - Turma 2 (2009/2010)
- 1ª Edição - Turma 3 (2010/2011)
- 2ª Edição (2013/2014)
- 3ª Edição - Turma 1 (2016/2017)
- 3ª Edição - Turma 2 (2017/2018)
- Outro...

#### Projeto Educando para a Transparência

1. A qualificação profissional dos consultores/professores/facilitadores permitiu a transmissão adequada dos princípios e práticas de transparência e prestação de contas

Discordo totalmente 1      2      3      4      5      Concordo totalmente

2. O acompanhamento de consultores após a realização do projeto facilitaria a implementação das práticas de gestão na OSC

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

3. O conteúdo transmitido no projeto foi denso e difícil de ser acompanhado

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4. A carga horária do projeto foi suficiente para transmitir, de forma efetiva, os princípios e práticas de transparência e prestação de contas

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

5. A metodologia de ensino do projeto (divisão em módulos progressivos e consultorias intercaladas) foi a mais adequada para a transmissão do conteúdo

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

6. O material didático disponibilizado permite a consulta ao conteúdo necessário para a implementação das práticas de gestão na OSC

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

7. A ausência na OSC de recursos humanos capacitados em gestão dificultou a implementação das práticas de gestão

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

8. A participação do gestor com autoridade para gerar mudanças na OSC facilitou a implementação das práticas de gestão

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

9. O Conselho Administrativo da OSC facilitou a implementação das práticas de gestão

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

10. Problemas internos como desinteresse de gestores em realizar capacitações, comunicação interna e externa e clima organizacional ruins dificultaram a

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

- 11.** A ausência de recursos tecnológicos (computadores, sistemas gerenciais, sítio eletrônico, etc.) dificultaram a implementação das práticas de gestão

Discordo totalmente 1      2      3      4      5      Concordo totalmente

- 12.** Dívidas financeiras e/ou escassez de recursos financeiros dificultaram a implementação das práticas de gestão

Discordo totalmente 1      2      3      4      5      Concordo totalmente

- 13.** A frequência que o gestor da OSC manteve nas aulas foi a recomendada no seu planejamento

Discordo totalmente 1      2      3      4      5      Concordo totalmente

- 14.** Ausência de experiência, de ferramentas e de técnicas de gestão na minha OSC dificultaram a implementação das práticas do projeto

Discordo totalmente 1      2      3      4      5      Concordo totalmente

- 15.** As principais barreiras encontradas para a implementação das práticas de gestão na OSC relacionam-se a: (Assinale todas as identificadas)

- Comunicação com o público externo
- Comunicação com o público interno (relacionamento interpessoal)
- Ausência de consultoria
- Clima organizacional
- Pouca integração com a organização mantenedora
- Resistência à mudanças
- Dívidas financeiras
- Sustentabilidade das atividades
- Gestão do voluntariado
- Outro...

- 16.** Quais destas ferramentas de gestão foram implementadas na OSC? (Assinale todas as identificadas)

- Planejamento Estratégico
- PDCA
- 5W2H
- Outro...

- 17.** Como você avalia o grau de implementação das práticas de gestão adquiridas com a realização do Projeto Educando para a Transparência? (Questão aberta, podendo ser respondida de maneira que julgar adequada. A intenção é verificar a implementação pelo ponto de vista do gestor.)