**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luciana Meirelles Saboia

**Organizações da sociedade civil no Brasil: um estudo dos principais
desafios de gestão**

São Paulo

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Titular Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LUCIANA MEIRELLES SABOIA

Organizações da sociedade civil no Brasil: um estudo dos principais desafios de gestão

Versão corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Maria Fischer

São Paulo

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Saboia, Luciana Meirelles.

Organizações da Sociedade Civil no Brasil: Um Estudo dos Principais
Desafios de Gestão / Luciana Meirelles Saboia. - São Paulo, 2019.
106 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Rosa Maria Fischer.

1. Gestão das Organizações da Sociedade Civil. 2. Estratégia. 3. Gestão de
Pessoas. 4. Captação de Recursos. 5. Governança. I. Universidade de São
Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

*Ao meu amor, Pedro,
pelo companheirismo e apoio nessa jornada e
às minhas queridas filhas, Sofia e Maria, pela
compreensão de muitas ausências para
cumprir essa missão.*

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial meus pais, meu marido e minhas filhas, por tudo que me ensinaram e me incentivaram, por serem meu alicerce e meu porto seguro e por serem os maiores responsáveis por tudo o que sou e que conquistei.

À minha orientadora, Profa. Dra. Rosa Maria Fischer, minha profunda gratidão pelos constantes ensinamentos, não apenas acadêmicos, mas também pelas lições de vida que sempre me acompanharão. Agradeço pela dedicação, inspiração e apoio no desenvolvimento deste trabalho. Foram tantos aprendizados, tantas oportunidades que com certeza, sentirei saudade.

À querida Profa. Graziella Comini, por todo aprendizado, parceria de pesquisas, carinho e apoio oferecidos ao longo dessa jornada. Obrigada!

Ao Prof. Fávio Hourneaux agradeço pelos ensinamentos em sala de aula, por estar sempre disponível e pelas valiosas contribuições para desenvolvimento do meu trabalho.

Aos meus amigos do CEATS, por compartilharem seus conhecimentos e pela colaboração ao longo desses anos. Agradeço especialmente a Cris Moura, o Edison, a Marise, a Ju Rodrigues e a Talita que de alguma forma, sejam como parceiros de pesquisa ou de sala de aula, me inspiraram, me incentivaram e me apoiaram nessa trajetória. Agradeço também a nossa querida Alda, sempre pronta para nos ajudar no CEATS.

Aos colegas do CEA-IME, Stephan e Ana Carolina e à Profa. Gisela Tunes da Silva pelo apoio e paciência nos ensinamentos durante o desenvolvimento das análises estatísticas desse trabalho.

Agradeço pela oportunidade de ter participado em projetos de pesquisa do CEATS, fonte de imensos aprendizados e grandes inspirações para realização deste trabalho.

A todos os gestores de organizações da sociedade civil que batalham diariamente para desenvolverem trabalhos maravilhosos, minha profunda admiração.

“O desenvolvimento consiste na eliminação das privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente”.

Amartya Sen

RESUMO

SABOIA, L. M. (2019). *Organizações da Sociedade Civil no Brasil: Um Estudo dos Principais Desafios de Gestão*. (Dissertação de Mestrado). Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A partir da década de 1990 houve um crescimento significativo das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no Brasil, impulsionado por transformações na sociedade e no Estado brasileiro. Atualmente essas organizações representam um universo de mais de 820 mil entidades, mas ao mesmo tempo em que se verifica este crescimento quantitativo, não se observa que a maioria delas esteja em processo de desenvolvimento organizacional, principalmente no que concerne ao aperfeiçoamento das práticas de gestão. Prevaecem a informalidade dos processos e controles, ao mesmo tempo em que elas têm que enfrentar novas demandas e desafios, operando em um cenário de maior complexidade. Frente à necessidade destas organizações se prepararem para superar vulnerabilidades que acarretam riscos à sua sobrevivência institucional, foi desenhada uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, que utiliza a base de dados obtida em um *survey* previamente realizado com 773 organizações da sociedade civil atuantes em atividades socioeducativas, inseridas em todas as regiões do Brasil, e no qual foram identificados os principais desafios de gestão na perspectiva de seus gestores. Submetidos à análise fatorial, estes dados trouxeram a identificação de cinco categorias que apresentam maior relevância como desafio de gestão para continuidade das OSCs participantes do *survey*: gestão de pessoas, captação de recursos, estratégia, formação de conselhos e desenvolvimento de habilidades técnicas. Como a grande maioria dos gestores indicava o desejo de manter as atividades de suas organizações, apesar das dificuldades enfrentadas, neste estudo foram feitos cruzamentos entre essas expectativas dos gestores e essas categorias identificadas, para aferir a importância dos desafios de gestão na perspectiva de perenidade das OSCs. Apesar da maioria dos gestores indicarem a captação de recursos como um desafio de gestão que exerce grande importância, os resultados dos cruzamentos demonstram que outros desafios são também relevantes, destacando-se: a gestão de pessoas, o desenvolvimento de habilidades técnicas e a formação de conselhos. Esses resultados indicam que embora a continuidade de atuação das OSCs dependa, obviamente, da sustentabilidade financeira, esta não se resolve apenas através de ações de captações tradicionais. O aperfeiçoamento da gestão das OSCs necessita da adoção de soluções mais ágeis, criativas e inovadoras, bem como do aperfeiçoamento integrado das demais práticas de gestão como: a elaboração de estratégias de médio e longo prazo, a valorização e o desenvolvimento das pessoas e a formação da governança.

Palavras-chave: Gestão das organizações da sociedade civil. Estratégia. Gestão de pessoas. Captação de recursos. Governança.

ABSTRACT

SABOIA, L.M. (2019). *Civil Society Organizations in Brazil: A Study of the Main Challenges in Management*. (Dissertação de Mestrado). Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Starting in the 1990's, there was significant growth of Civil Society Organizations (OSCs, in Portuguese) in Brazil, fueled by transformations in society and state. Currently, these organizations represent an universe of more than 820 thousand entities, but, at the same time that this quantitative growth is verified, it is not clear that their majority is undergoing a process of organizational development, specially in what concerns improvement of management practices. Process and control informality prevail, at the same time that they must face new demands and challenges, operating under a higher complexity scenario. In order to address these organization's needs to prepare to overcome vulnerabilities that result in risks to their institutional survival, a descriptive and quantitative-driven survey was designed, which utilizes a database obtained from a previous survey conducted with 773 civil society organizations acting in social educational activities, present in all regions of Brazil, and where the main management challenges, from the perspective of their managers, were identified. When submitted to factorial analysis, these data enabled the identification of five categories that were most relevant as management challenges to the continuity of OSCs participating in the survey: people management, fund-raising, strategy, assembling boards and technical abilities development. Since the majority of managers indicated their intent in continuing their organization's activities, despite the many difficulties faced, this study cross-referenced these manager's expectations with the identified categories, in order to ascertain the influence of the management challenges under the perspective of the OSCs perpetuity. Despite the majority of managers indicating fund-raising as a management challenge that exerts strong influence, the cross-referencing of results demonstrates that other challenges are also very influent, in particular: people management, technical abilities development and board formation. These results indicate that while the operational continuity of OSCs depends, obviously, on financial sustainability, this cannot be addressed solely through traditional fund-raising actions. The improvement of OSC management requires the adoption of solutions that are more agile, creative, and innovative, as well as the integrated betterment of other management practices such as: establishment of medium- and long-term strategies, personnel development and nurturing, and governance formation.

Keywords: Management of civil society organizations. Strategy. People management. Fund-raising. Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Scree Plot da Análise Fatorial	59
Figura 2 - Boxplot do desafio de gestão de pessoas em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos	67
Figura 3 - Boxplot do desafio de elaboração de estratégias em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos	68
Figura 4 - Boxplot do desafio de formação do conselho de gestão em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos	69
Figura 5 - Boxplot do desafio da captação de recursos em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos	70
Figura 6 - Boxplot do desafio de desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos	71
Figura 7 - Boxplot do desafio de gestão de pessoas em relação à expectativa da organização acerca do público atendido	72
Figura 8 - Boxplot do desafio da elaboração de estratégias em relação à expectativa da organização acerca do público atendido.....	73
Figura 9 - Boxplot do desafio de formação de conselhos de gestão em relação à expectativa da organização acerca do público atendido.....	74
Figura 10 - Boxplot do desafio de captação de recursos em relação à expectativa da organização acerca do público atendido	75
Figura 11 - Boxplot do desafio de desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa da organização acerca do público atendido	76
Figura 12 - Boxplot do desafio de gestão de pessoas em relação à expectativa da organização acerca da captação de recursos	77
Figura 13 - Boxplot do desafio de elaboração de estratégias em relação à expectativa da organização acerca da captação de recursos	78
Figura 14 - Boxplot do desafio da formação de conselhos de gestão em relação à expectativa da organização acerca da captação de recursos.....	79
Figura 15 - Boxplot do desafio de desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa da organização acerca da captação de recursos	80
Figura 16 - Boxplot do desafio de gestão de pessoas em relação à expectativa da organização acerca do quadro de pessoal.....	81

Figura 17 - Boxplot do desafio da elaboração de estratégias em relação à expectativa da organização acerca do quadro de pessoal.....	82
Figura 18 - Boxplot do desafio da formação do conselho de gestão em relação à expectativa da organização acerca do quadro de pessoal.....	83
Figura 19 - Boxplot do desafio de captação de recursos em relação à expectativa da organização acerca do quadro de pessoal.....	84
Figura 20 - Boxplot do desafio do desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa da organização acerca do quadro de pessoal	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis de gestão.....	53
Tabela 2 - Análise das variáveis de estratégia.....	55
Tabela 3 - Análise das variáveis de captação de recursos.....	56
Tabela 4 - Análise das variáveis de gestão de pessoas	57
Tabela 5 - Cargas fatoriais dos 5 fatores da análise fatorial.....	60
Tabela 6 - Fatores e suas categorias.....	63
Tabela 7 - Especificidade de cada variável utilizada na análise fatorial.....	63

LISTA DE SIGLAS

BISC	<i>Benchmarking</i> do Investimento Social Corporativo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEATS	Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Inovação em Cidadania Empresarial
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
OSCs	Organizações da Sociedade Civil
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
2	PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	21
3	OBJETIVO DA PESQUISA.....	23
4	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	25
5	REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL.....	27
5.1	DO TERCEIRO SETOR AO EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	27
5.2	AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL E SUA GESTÃO.....	32
5.3	ESTRATÉGIA.....	35
5.4	SOBRE A CAPTAÇÃO DE RECURSOS	40
5.5	SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS	44
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
6.1	RESULTADOS DO <i>SURVEY</i> APROPRIADOS NESTA PESQUISA.....	50
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS DO <i>SURVEY</i>.....	55
7.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DESAFIOS DE GESTÃO.....	55
7.2	ANÁLISE FATORIAL DOS DESAFIOS DE GESTÃO.....	58
8	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS.....	87
8.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	88
	REFERÊNCIAS.....	91
	APÊNDICE	97

1 INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1990, impulsionadas por transformações na sociedade brasileira, houve um crescimento significativo no número de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) focadas no desenvolvimento social e combate à exclusão e à pobreza. Atualmente, estas organizações estão cada vez mais pressionadas por promoverem mudanças em sua gestão para atenderem a crescente complexidade de sua atuação. Fica claro que a cobrança por transparência e resultados, por parte da sociedade, não deixa mais espaço para a informalidade e o perfil de ação militante que foram predominantes nestas organizações (Falconer, 1999; Fischer, 2013; Salamon, 2010; Teodósio, 2014).

Neste contexto, a sobrevivência das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) tem sido um desafio para o qual elas buscam intensamente alternativas. Do ponto de vista da maioria dos gestores, essa dificuldade é atribuída preponderantemente à escassez de recursos financeiros, como se este fosse o único impeditivo do crescimento e da garantia de perenidade destas organizações. Porém, o que se observa é que este fator está aliado à informalidade da gestão destas organizações e à baixa capacitação técnica e gerencial dos dirigentes e suas equipes. (Bose, 2004; Falconer, 1999; Fischer, 2013).

As Organizações da Sociedade Civil são organizações sem fins lucrativos e que podem ser entendidas como as iniciativas com diferentes formatos organizacionais, que através de sua ação dão origem, reconhecem ou disseminam determinadas causas sociais e ambientais e o fortalecimento de direitos, valores e formas de vida social e pertencimento cultural (Teodósio, 2014). São organizações que se configuram com diferentes finalidades, diferentes tamanhos e estruturas organizacionais complexas. Fazem parte do chamado Terceiro Setor, que possui uma enorme diversidade de organizações.

Segundo Fischer (2002), Terceiro Setor é uma denominação adotada, no âmbito de um sistema de classificação dos tipos de organizações complexas existentes. Ele é composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada constituída por organizações da sociedade civil, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, além de entidades religiosas, associações culturais, educacionais, esportivas etc.

No Brasil, as organizações da sociedade civil já somam mais de 820 mil unidades, segundo o Mapa das Organizações da Sociedade Civil do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018), representando um aumento significativo em relação ao último censo

do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2016 (IBGE-Fasfil, 2016), onde o número de Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL) no Brasil era de 236 mil. Porém, ao mesmo tempo em que se verifica o crescimento quantitativo, não se observa um desenvolvimento organizacional em direção ao aperfeiçoamento de gestão. Estas organizações, assim como aquelas pertencentes ao primeiro e segundo setores, também foram afetadas pelas mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização econômica. Esses fatores alteraram desde os padrões de produção até a esfera do comportamento individual nestas organizações, fazendo com que elas se deparassem com questões muito semelhantes àquelas enfrentadas por organizações de natureza distinta: gerar resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, captar recursos suficientes para continuidade de suas atividades e desenvolver a capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho (Fischer, 2002).

Estas organizações podem ter origem a partir de um sonho idealizado pelos fundadores e iniciam suas atividades com poucos recursos e com a ajuda de profissionais voluntários. No entanto, à medida que suas atividades se consolidam, e vão crescendo em tamanho e complexidade administrativa, surge a necessidade de desenvolvimento organizacional e amadurecimento institucional.

Já em 1999, Falconer indicava um consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, a deficiência no gerenciamento destas organizações era um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão – através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo da Administração – seria um caminho para atingir melhores resultados.

Esta questão ainda permanece como um problema para as organizações da sociedade civil no Brasil. Elas apresentam peculiaridades que requerem métodos e técnicas de gestão específicos, apesar das semelhanças com as estruturas usadas nas organizações empresariais e nos órgãos de administração pública. Verifica-se neste caso que mesmo as OSCs que são eficientes em relação à captação de recursos, não apresentam, necessariamente, um modelo de gestão que se caracterize por boas práticas e procedimentos que assegurem seu bom desempenho (Childress & Grossman, 2009).

Também nos anos 90, observou-se o crescimento do interesse de empresas privadas, principalmente as grandes corporações, em desenvolverem projetos sociais, com um aumento significativo do chamado Investimento Social Privado. Estas corporações passaram a exigir um melhor desempenho das organizações com quem passaram a fazer parcerias visando a realização de projetos e ações socioambientais (Fischer, 2002). Estes investimentos têm

mostrado uma tendência de crescimento nos últimos anos, de acordo com a pesquisa do *Benchmarking* do Investimento Social Corporativo (BISC) de 2018. Segundo esta pesquisa, a média de investimento social corporativo das empresas participantes desse levantamento nos últimos cinco anos foi de R\$ 2,6 bilhões por ano, 15% superior à média anual dos cinco primeiros anos da pesquisa iniciada em 2007.

Os dados dessa pesquisa mostram que apesar das oscilações na conjuntura econômica e a recessão dos últimos anos, as empresas privadas mantiveram seus investimentos sociais em um patamar elevado, mostrando uma preocupação e interesse por parcerias com este tipo de organização. Além disso, indica que as iniciativas filantrópicas e episódicas foram sendo substituídas por ações estruturadas e estruturantes, de médio e longo prazos. A última década foi marcada por uma busca consistente das empresas privadas por novas dimensões e significados para os investimentos sociais, a exemplo da articulação com as políticas públicas, do alinhamento dos investimentos sociais aos negócios e, mais recentemente, da adesão às agendas globais de desenvolvimento (Pesquisa BISC, 2018).

Para fazer frente às mudanças ocorridas na sociedade e aos desafios surgidos com a crise econômica, as empresas dedicaram-se a reformular as estratégias de condução dos investimentos sociais, em busca de qualificar essa atuação, ampliar seus impactos e aproximar-se mais das comunidades (Pesquisa BISC, 2018).

Tais fatos reforçam a necessidade de um melhor desempenho organizacional e transparência na prestação de contas das OSCs que recebem estes investimentos, demandando assim aprimoramentos de suas práticas de gestão para se adequarem às novas exigências.

Isso mostra a necessidade e importância de estudar as características específicas destas organizações, bem como seus desafios de gestão, de modo que aperfeiçoamentos das práticas de gestão possam ser implementados por estas organizações.

As reflexões sobre este cenário motivaram a elaboração do presente estudo, que consiste em uma pesquisa descritiva com o objetivo de identificar quais são os desafios de gestão das OSCs que poderiam influenciar suas condições de sobrevivência no cenário contemporâneo. Partiu-se, para tanto, dos dados coletados em um *survey* realizado pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS) com 773 OSCs brasileiras, o qual tinha por objetivo delinear o perfil de organizações que atuam em atividades socioeducativas. Mediante análises quantitativas das respostas dos gestores a este *survey*, a presente pesquisa buscou verificar como esses desafios influenciam as possibilidades de realização das expectativas de continuidade dessas OSCs expressas pelos respondentes.

Os resultados deste estudo fundamentam esta dissertação de mestrado cujo texto está

estruturado em oito seções. Além desta introdução seguem a delimitação do problema de investigação e de seus objetivos; a justificativa do tema da pesquisa; a construção do referencial teórico-conceitual; o delineamento da metodologia desta pesquisa; a apresentação das análises e as considerações sobre os resultados que podem ser inferidos a partir delas.

2 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Desde os anos 90, o número de Organizações da Sociedade Civil está crescendo e se destacando no cenário brasileiro e internacional. Conforme ressaltou Salamon (2010) em uma pesquisa em que buscou posicionar o terceiro setor no mapa da economia mundial, a importância destas organizações é muito maior do que antes reconhecida. Nesta pesquisa, o autor identificou que o Produto Interno Bruto (PIB) deste setor gira em torno de 2,2 trilhões de dólares, o que o faria ser a sétima economia do mundo, além de concentrar 5,6% da população mundial economicamente ativa (Salamon, 2010, p. 187). No Brasil, estas organizações apresentaram um grande crescimento nas últimas décadas e atualmente somam mais de 820 mil unidades, segundo o Mapa das Organizações da Sociedade Civil do IPEA (2018).

Porém, esse crescimento quantitativo não foi acompanhado por um desenvolvimento organizacional em direção ao aperfeiçoamento de gestão destas organizações. A gestão informal e com poucos controles dos processos, impera nestas organizações, que têm que enfrentar novas demandas e desafios, operando em um cenário de maior complexidade, enfrentando dificuldades e convivendo com situações para as quais, na maioria das vezes, parecem não estar preparadas (Fischer, 2013).

Este contexto provoca vários dilemas, em especial o de como manter estas organizações em um ambiente tão complexo. Já em 1993, Landin ressaltava a importância das causas sociais e como os movimentos sociais vinham tendo espaço e se formalizando em organizações da sociedade civil, com uma perspectiva de transformação social. Entretanto, ajudar e trabalhar por uma causa já não justifica e legitima a existência de uma OSC. Estudos realizados no final do século passado por Falconer (1999), já ressaltavam que estas organizações necessitavam apresentar resultados efetivos da realização de sua missão e, para isto, precisavam incorporar conceitos de gestão e procedimentos técnicos e administrativos.

Este cenário tem suscitado questionamentos acerca das possibilidades de sobrevivência dessas organizações face a progressiva escassez de recursos financeiros públicos e privados. O *survey* realizado pelo CEATS procurou identificar, a partir das respostas dos gestores das OSCs se havia uma expectativa de continuidade de sua atuação e quais eram as principais dificuldades para realização desse desejo, traçando um panorama descritivo de como elas funcionam no campo das atividades sócio-educativas. Considerando que, apesar dos percalços, a grande maioria dos respondentes (90%) declarou pretender continuar sua atuação, verificou-se a possibilidade de aprofundar a análise desses dados para identificar quais são os desafios de gestão que influenciam essas possibilidades de continuidade.

Deste modo, delimitou-se como problema de investigação da presente pesquisa:
quais são os desafios de gestão identificados pelos gestores das OSCs atuantes em atividades socioeducativas no Brasil para manterem a continuidade de atuação de suas organizações?

3 OBJETIVO DA PESQUISA

Os resultados do *survey* demonstraram que 90% dos gestores respondentes tem expectativa de continuidade de suas organizações e apenas 2% teme pela necessidade de encerramento de suas atividades em um futuro próximo. Esta constatação serviu de premissa para a modelagem desta pesquisa que tem o propósito de aferir a importância de determinados problemas de gestão na possibilidade de realizar essa expectativa.

O objetivo deste estudo foi identificar os principais desafios de gestão das Organizações da Sociedade Civil e de sua relevância sobre as expectativas de continuidade de seus gestores. Para atingir tal objetivo, colocam-se os seguintes objetivos específicos:

- Submeter as respostas dos gestores à análise fatorial que permitisse identificar os principais desafios de gestão dessas OSCs.
- Identificar a relação entre as expectativas de futuro dos gestores e os desafios de gestão apresentados na análise fatorial, resultados estes que poderiam ser considerados as principais lacunas de gestão das OSCs participantes do *survey*.
- Inferir a partir dessas análises quantitativas, quais seriam as necessidades de aperfeiçoamento de gestão que poderiam oferecer às organizações estudadas condições de desenvolvimento organizacional e de fortalecimento institucional, que assegurassem a construção do futuro desejado por seus gestores.

4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Não é recente o consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que existem dificuldades em seu gerenciamento, o que fragiliza suas perspectivas de perenidade. O aperfeiçoamento da gestão, através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração, já era um caminho apontado por autores como Falconer (1999), como necessário para atingir melhores resultados.

O movimento da globalização econômica, sobretudo a partir da década de 1990, implicou a necessidade das empresas reverem seus modelos de gestão para ajustarem-se aos novos paradigmas de competitividade empresarial e para Organizações da Sociedade Civil, esta necessidade não foi diferente. Estas organizações precisam se adequar em termos de forma de atuação, modelo de gestão e até em alguns casos, de personalidade jurídica como acontece com aquelas que buscam se transformarem em negócios sociais (Rodrigues, Aoqui, Siqueira, & Fischer, 2016). De acordo com Comini, Barki e Aguiar (2013), negócios sociais representam um novo modelo de gestão e de visão de como os negócios podem ter uma nova configuração. Sua principal característica é a busca concomitante de retornos financeiros e geração de impacto social. Esta expressão foi apropriada pelas organizações sem fins lucrativos que decidiram participar do mercado por meio da venda de bens e serviços.

A eficiente captação de recursos financeiros, ainda que muito importante para a continuidade destas organizações e sempre ressaltada pelos gestores, não garante um desempenho organizacional relevante, enfatizando que o aperfeiçoamento das práticas de gestão é necessário para a perenidade destas organizações (Childress & Grossman, 2009).

Somado a este cenário, no início deste século houve um aumento do interesse por parte das empresas privadas em fazer alianças e parcerias com estas organizações da sociedade civil. Tal fato, fez com que grandes corporações passassem a exigir um melhor desempenho das organizações que recebem as doações e financiamentos, uma maior transparência na prestação de contas e na apresentação de resultados, exigindo cada vez mais que aprimorem a sua gestão (Fischer, 2013).

Com as crises econômicas dos últimos anos, seguidas pelo acirramento da escassez de recursos e da competição por apoios privados e públicos, o aperfeiçoamento da gestão tornou-se um fator ainda mais crucial para sobrevivência destas organizações. Entretanto, este cenário hostil não tem sido enfrentado com ações de aperfeiçoamento da gestão e de incremento da qualidade de seus atendimentos e da satisfação de seus beneficiários, parceiros e apoiadores.

Para fazer esta equalização é muito importante que estas organizações concebam uma visão de futuro e elaborem estratégias de continuidade dos seus projetos. Para tanto, faz-se necessário conhecer quais são os desafios enfrentados pelos gestores que podem prejudicar a realização dessas expectativas de consolidação e perenidade das OSCs. Conhecendo os fatores determinantes de tais fragilidades pode-se definir ações de desenvolvimento organizacional que venham a superá-las.

Portanto, justifica-se a relevância do tema desta pesquisa em um contexto de grande necessidade tanto por adaptação das práticas de administração às especificidades das OSCs, quanto por busca de inovação dos seus procedimentos de gestão para possibilitar sua continuidade no futuro.

Embora este estudo se limite a proceder a novas análises dos resultados descritivos obtidos em um survey, acredita-se que estas poderão contribuir para a concepção de formas de promover o desenvolvimento organizacional dessas OSCs, pois além de corroborar as teses dos autores consultados, buscou identificar de forma mais detalhada, quais são os fatores componentes dos desafios de gestão identificados.

5 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

A partir dos resultados do *survey* foram identificadas três áreas de gestão nas quais os respondentes identificaram dificuldades: a definição e o alinhamento das estratégias, os processos de captação e mobilização de recursos e os procedimentos e técnicas de gestão de pessoas. A partir desse quadro constatou-se a necessidade de construir um referencial teórico conceitual que fundamentasse a pesquisa nos seguintes temas: as características e a evolução das organizações da sociedade civil no Brasil e os fundamentos teóricos sobre estratégia, captação de recursos e gestão de pessoas, que são adequados para analisar seu funcionamento em OSCs.

5.1 DO TERCEIRO SETOR AO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Por mais de dois séculos a lógica da divisão de responsabilidade pelos problemas sociais entre “Estado X Mercado” representou uma espécie de premissa acordada dos atores políticos e econômicos. Ou a economia era privada, quando se referia às relações de mercado e usava dos contratos para se regular, ou era pública quando se preocupava com as razões e formas da intervenção estatal e usava das leis e políticas como mecanismos de regulação (Buni & Zamagni, 2007). As ações formais e informais que visavam gerar resultados sociais, mas que não se caracterizassem dentro de uma dessas duas dimensões não eram foco privilegiado dos estudos organizacionais.

As iniciativas provenientes da sociedade civil voltadas à produção de serviços públicos, assim como as noções do “público não governamental” e do “privado sem fins lucrativos” tão peculiar ao discurso contemporâneo, não são novas e nem um fenômeno do século XX. Ações de doação e reciprocidade desempenham historicamente um papel importante na organização e na coesão das sociedades. São comportamentos inerentes ao ser humano (Teodósio, 2014).

Segundo o autor, o que é mais recente, no entanto, é a categorização desse conjunto de atividades e organizações como constituintes de um setor de classificação de organizações complexas – o Terceiro Setor, separado do Estado e do Mercado que se utiliza de meios privados para fins públicos.

De acordo com Fischer (2002), Terceiro Setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada constituída por organizações da sociedade civil, fundações de direito privado, entidades de assistência social e

de benemerência, além de entidades religiosas, associações culturais e educacionais, esportivas e de ajuda mútua.

Ao longo do século XIX e na primeira metade do século XX, a agenda social no Brasil foi “estadocêntrica”, pois o tema não era considerado alavancador de desenvolvimento econômico, deixando de ocupar um lugar de prioridade para as ações e decisões do Estado. Nesse contexto, o social foi objeto, desde o Brasil colônia, da caridade cristã e de iniciativas motivadas pela subjetividade dos sentimentos e das crenças. Neste período, a maioria das políticas sociais tem um cunho assistencialista, que prescinde da objetividade de quem busca sanar as causas, resolver os problemas, para buscar apenas mitigar as perdas e prejuízos mais evidentes (Fischer, 2013).

Já nas décadas de 1930, 1940 e 1950 as políticas de proteção aos trabalhadores foram conquistadas por esforço dos movimentos sociais e acordos políticos, aumentando a presença do Estado nas responsabilidades pelas relações entre o capital e o trabalho. A partir de 1964, o Estado se apropria ainda mais da função e “responsabilidade” de exercitar estas políticas sociais com uma postura menos assistencialista e mais tecnocrata (Fischer, 2013).

Neste momento crescem os movimentos sociais, pela necessidade de mostrar para este Estado centralizador o que a sociedade civil precisa e quer, dirigindo-se a ele com uma postura de quem pede melhorias e atendimento de necessidades básicas para a vida social. Emergiram neste período, as sociedades de auxílio mútuo e sindicatos, que se mantiveram, durante décadas atrelados à igreja e/ou ao Estado. Apenas a partir da década de 1970 tal vinculação deixou de ser dominante e teve início a emergência da mobilização da sociedade civil, voltada para a defesa de direitos políticos, civis e humanos. Movidas pela resistência política à ditadura militar, tais organizações passaram a se autodenominar Organizações da Sociedade Civil (OSC) e, por se oporem ao Estado, buscaram novas fontes de recursos, tais como fundações, agências de fomento e de cooperação internacionais (Fischer, 2002; Ashoka & McKinsey, 2001).

O crescimento das OSCs foi impulsionado no Brasil durante a década de 1980, em decorrência do processo de redemocratização (Falconer, 1999). Nessa época essas organizações diversificaram-se, tornaram-se mais visíveis, começaram a se formalizar em termos jurídicos e administrativos. A exemplo de outros países, é nesse período que o Terceiro Setor começa a se constituir como um setor diferenciado do Mercado e do Estado, a partir de suas lógicas e características próprias (Landim, 1997).

Durante a década de 1990 novos elementos impulsionaram mudanças na conformação do Terceiro Setor brasileiro. A abertura da economia e a adoção de um modelo neoliberal conduziram a uma revisão do papel do Estado e sua gradativa retirada do espaço público,

cedendo espaço para a iniciativa privada e para as organizações voluntárias na gestão das políticas públicas (Gohn, 2001). A figura do Estado provedor, que nunca foi plenamente existente, pois em sua trajetória histórica nunca priorizou as necessidades e o desenvolvimento social, definitivamente deixou de existir. A incapacidade para resolver todas as demandas, expectativas e problemas sociais, através dos órgãos públicos, autarquias e empresas estatais, foi reconhecida, abrindo espaço para outros tipos de organizações atuarem nestas áreas, como por exemplo, o projeto de Reforma do Estado, que incluiu a privatização e terceirização de atividades na área social e pública.

Abriu-se espaço para uma atuação mais efetiva das organizações não governamentais, cujo número elevou-se rapidamente em face do crescimento das dificuldades socioeconômicas experimentadas pelo Brasil. Tanto a origem quanto os objetivos e as trajetórias destas organizações passaram a ser mais diversificados, seguindo a fragmentação e a pluralidade características dos movimentos sociais contemporâneos. (BNDES, 2001, p. 7).

No entanto, o crescimento e fortalecimento experimentados por essas organizações deram-se em um contexto fortemente marcado pela redução de recursos financeiros internacionais, que garantiam a sustentabilidade de várias dessas entidades.

Fischer (2002) ressalta que essas organizações também foram afetadas pelas mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização econômica, uma vez que esses fatores têm alterado desde os padrões de produção até a esfera do comportamento individual. Em decorrência, as organizações do Terceiro Setor têm se deparado com questões muito semelhantes às das empresas de mercado: gerar resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, captar recursos suficientes para a continuidade de suas atividades e desenvolver a capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho.

Nesse novo contexto, o desafio da sustentabilidade financeira surge como um dos principais alavancadores da necessidade de profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor. O conceito de sustentabilidade se refere a uma organização ser capaz ou não de manter suas operações sem depender da doação de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas (Ashoka & McKinsey, 2001).

A sustentabilidade financeira emerge como condição essencial para quebrar a dependência de determinadas fontes de recursos para garantir perenidade da organização. Embora geralmente seja analisada pela ótica da diversificação de fontes de financiamento, a questão da sustentabilidade envolve um conjunto complexo de fatores. De acordo com Ashoka

e Mckinsey (2001), o desafio consiste também em desenvolver projetos de geração de receita, profissionalizar recursos humanos e voluntariado, atrair membros sócios das organizações, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente. Em seu conjunto, esses fatores reforçam a necessidade de profissionalização e aperfeiçoamento da gestão das organizações do Terceiro Setor. Apesar desta necessidade de sustentabilidade financeira ser um dos principais desafios dos gestores apontados no resultado do *survey*, este trabalho mostra que o acesso a recursos por si só não garante a continuidade destas organizações, mas que outros aperfeiçoamentos das práticas de gestão também são necessários para que estes gestores possam dar continuidade às suas organizações.

Diante deste contexto de escassez de recursos, mudanças profundas na sociedade globalizada e a crise do Estado de bem-estar social (*welfare state*) surge um movimento conceitualizado na teoria como um tema global - o empreendedorismo social (Alter, 2007; Neigeborin, 2013).

Segundo as autoras, essa escassez de recursos forçou as organizações que atuavam no campo social a buscar novas alternativas para sua sustentabilidade financeira, com vistas a uma tendência que surgia nessa mesma época: a entrada do setor empresarial no campo social. As forças de mercado, assim, galvanizaram os fundadores dessas organizações a explorarem novas abordagens de financiamento, reconhecendo que a sobrevivência delas repousava sobre a capacidade de aumentar ou substituir subsídios por outros meios.

As agências de desenvolvimento em regiões como a América Latina apoiaram essa mudança...A NEST um ator pioneiro em empregar o empreendimento social como um meio de autofinanciamento, adaptou e replicou a abordagem *venture philanthropy* para organizações comunitárias e ONGs na América Latina e na Europa Oriental. (Alter, 2007, p. 6)

Além da criação de empreendimentos sociais com geração própria de renda, salienta a autora, as estratégias de sustentabilidade dessas organizações passam a incluir o cultivo da filantropia local, a comercialização de serviços sociais das OSCs (*fee-for-service*), o cultivo de responsabilidade social empresarial local e a alavancagem financeira.

É importante ressaltar que uma série de outros fatores contextuais influenciaram a propagação do empreendedorismo social, entre os quais o avanço do paradigma do desenvolvimento sustentável, em nível internacional, onde o movimento do empreendedorismo social apresenta uma relação direta e essencial com a emergência e a subsequente propagação em todo mundo da responsabilidade social corporativa e seus desdobramentos (Fischer & Comini, 2012) e, no caso do Brasil, a Constituição de 1988, que é marcada pela descentralização

administrativa e o incentivo a parcerias com organizações da sociedade civil. Essa aproximação com o setor empresarial influenciou significativamente os modelos de gestão e administração destas organizações e inseriram a visão de mercado na lógica de atuação de parte do terceiro setor. A busca por sustentabilidade financeira e profissionalização, características do setor privado, marcaram uma nova fase para as OSCs (Aoqui, Añón, & Sugita, 2013).

Nesse contexto dinâmico, sumariza Bose (2012), contemplando iniciativas e organizações de distintas naturezas e formatos, o empreendedorismo social parece emergir como um fenômeno contemporâneo.

Ele congrega experiências que vêm se multiplicando há algum tempo em várias partes do mundo, como expressão de um movimento social que apresenta características sociológicas e políticas e propõe mudança da estrutura capitalista, não necessariamente revolucionária, mas com características reformistas. (Bose, 2012, p. 43)

Por conseguinte, a linguagem do empreendedorismo social parece enquadrar-se como reflexo da dinâmica do mercado e dos negócios na sociedade, a despolitização da ação social e o favorecimento da lógica de negócios. Isso também é refletido no fato de que muitos, se não todos, os centros e departamentos universitários de desenvolvimento focando o empreendedorismo social estão alocados em escolas de negócios (Grenier, 2006).

Com sua ênfase na busca de soluções e na inovação social, empreendimentos sociais reduzem as tradicionais fronteiras entre os setores privado, público e o terceiro setor e enfatizam modelos híbridos de atividades com e sem fins lucrativos. Promover a colaboração entre setores é inerente ao empreendedorismo social, assim como o desenvolvimento de novas e, por vezes, radicais abordagens para resolver antigos problemas (Bose, 2012):

A inexistência de fronteiras claras e a premência da colaboração entre atores distintos fazem com que os empreendimentos sociais se lancem para horizontes bem mais longínquos do que a filantropia e a responsabilidade social... Deste modo, as iniciativas empreendedoras descartam definitivamente os conceitos de assistencialismo e dependência, inserindo os de emancipação e cidadania. Não se trata apenas de modernização terminológica, mas de uma mudança radical nos valores que sustentam a atuação social. Pois não basta prover benesses; é preciso equalizar as condições sociais no que concerne à liberdade pessoal que, na visão de Amartya Sen (2000), é o fator condicionante para a existência de qualquer processo de desenvolvimento. (pp. 44-45)

De acordo com Battilana e Lee (2014) o termo “empreendimento social” emerge em anos recentes por meio de um processo descentralizado de construção social. Empreendedores vinham criando iniciativas na interseção entre os setores de caridade e de negócios, como cooperativas e associações.

Os empreendimentos sociais não constituem um modelo jurídico *per se* (Fischer, 2010) e têm seu desenvolvimento histórico diretamente atrelado às chamadas Organizações da

Sociedade Civil (OSCs) no Brasil e em outros países emergentes da América Latina (Comini, Barki, & Aguiar, 2012).

São reflexos de um novo tempo no qual, após a filantropia e a militância, começa a se consolidar um novo caráter de ação social. De um lado, empresas incorporam o discurso de “responsabilidade social” em suas práticas de gestão e, de outro, organizações do Terceiro Setor se veem obrigadas a incorporar tais práticas de gestão à sua ação social (Alves, 2015).

São muitos os desafios a serem vencidos pelas organizações do Terceiro Setor e quase todos passam pela questão da competência gerencial. Eficácia e eficiência são a tônica de um discurso que busca equalizar a escassez de recursos com as necessidades de aumentar a capacidade produtiva, melhorar a qualidade dos serviços, introduzir aperfeiçoamentos técnicos e tecnológicos, remunerar especialistas, atrair e manter voluntários entre tantos outros problemas de gestão que se colocam diariamente. Além disso, padrões de transparência, nunca antes imaginados por essas organizações que, em princípio, só queriam fazer o bem, passaram a ser exigidos (Alves, 2015).

5.2 AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL E SUA GESTÃO

Entre as particularidades das Organizações da Sociedade Civil, pode-se citar, a forte orientação para sua missão. Enquanto as empresas pretendem aumentar a riqueza dos acionistas a partir da entrega de valor superior a seus clientes, as OSCs se esforçam por levantar recursos financeiros para entregar um valor social a seus “clientes” (Weerawardena, McDonald, & Mort, 2010).

A necessidade de empreender de poucas OSCs foi muito mais suscitada pela dificuldade de sustentabilidade financeira do que pela vontade de fazer um empreendimento acontecer. Neste contexto, algumas organizações perceberam que tinham que gerar recursos não apenas como sustentabilidade financeira, mas também para melhorar a sua expertise de gestão. Neste período, por volta da década de 1990, as ferramentas de gestão da economia de mercado já se mostraram necessárias para estas organizações (Falconer, 1999).

De acordo com a pesquisa do perfil das organizações da sociedade civil do IPEA (IPEA, 2016) estas organizações já somam mais de 820 mil unidades com Cadastros Nacionais de Pessoa Jurídica (CNPJ) ativos no país. Segundo essa pesquisa todos os municípios do país possuem pelo menos uma OSC. A distribuição destas OSCs no território nacional acompanha, em geral, a distribuição da população. A região Sudeste abriga 40% das organizações, seguida pelo Nordeste (25%), pelo Sul (19%), pelo Centro-Oeste (8%) e pelo Norte (8%).

Desde que as Organizações da Sociedade Civil passaram a ser objeto de estudo na área de administração, diversos estudiosos têm discutido e salientado a importância da profissionalização dessas organizações, partindo do princípio de que devem adotar métodos e ferramentas de gestão para serem eficientes (Drucker, 2002). Por outro lado, de modo geral, os conceitos e práticas de gestão de OSCs e de projetos sociais são pouco conhecidos e até mesmo pouco valorizados por aqueles que atuam no setor. Uma das razões disso decorre da ausência de metodologias dirigidas para esse tipo de organização.

Estas organizações geralmente têm origem a partir de um sonho idealizado pelos fundadores e iniciam suas atividades com poucos recursos e com a ajuda de profissionais voluntários. No entanto, à medida que suas atividades se consolidam, e vão crescendo em tamanho e complexidade administrativa, surge a necessidade de desenvolvimento organizacional e amadurecimento institucional. Isto se dá com o objetivo de alcançar o apoio necessário para a continuidade de seus projetos e de seu processo de crescimento (Tenório, 1998).

Além da necessidade de lidar com a complexidade interna própria do crescimento, outros fatores externos influenciam na gestão de OSCs, como: alterações na legislação, as exigências feitas por empresas, fundações e por organismos internacionais para concessão de ajuda financeira, o aumento da competição dentro do próprio setor, necessidade de atrair profissionais qualificados e a necessidade de atuação em rede (Alves, 2015).

Segundo Alves (2015), essa complexidade demanda um esforço de aperfeiçoamento de gestão para alcance de resultados efetivos no campo social e para conquista de credibilidade pública. Este esforço se traduz na necessidade de delineamento da sua estratégia, na melhoria no processo de captação de recursos, buscando ampliação da base de doadores e parceiros, novas formas de geração de receita e na conquista e envolvimento de voluntários com ênfase no processo de gestão de pessoas para este tipo de organização complexa.

Esses fatores tanto externos, quanto internos são essenciais de serem analisados para que uma organização obtenha vantagem competitiva e alcance sua sustentabilidade.

Dois blocos teóricos principais tentaram explicar a diferença nos resultados das organizações. O primeiro bloco, liderado por Porter (1990) considera a vantagem competitiva decorrente de um posicionamento diferenciado da empresa em relação a seus concorrentes na estrutura da indústria. A estrutura é moldada por 5 forças: 1. Poder de barganha dos fornecedores; 2. Poder de barganha dos clientes; 3. Novos entrantes; 4. Produtos substitutos e 5. Rivalidade interna. Assim a estrutura do mercado em uma indústria determina a conduta das organizações, o que por sua vez determina o seu desempenho (Porter, 1990). Para essa corrente

teórica as vantagens competitivas são decorrentes principalmente do posicionamento da empresa em relação a elementos externos a ela (Brito & Brito, 2011).

O segundo bloco que tem como um dos principais autores Barney (1991) é conhecida como a Visão Baseada em Recursos (VBR) e considera os recursos e competências desenvolvidas e controladas pela empresa como elemento central para geração de vantagem competitiva. Esses recursos deveriam ser valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis (VRIO). Desta forma, essa teoria considera o desempenho superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Vários autores propuseram conceitos complementares para a definição de vantagem competitiva ou dos elementos responsáveis para a sua construção. Prahalad e Hamel (1990), Peteraf (1993) e Teece, Pisano e Schuen (1997) afirmaram que vantagens competitivas são originadas do alinhamento de habilidades, motivações e ações com os sistemas organizacionais, estruturas e processos para o atingimento de capacidades no nível organizacional.

Para esta pesquisa será considerada a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) que segundo Barney (2001) explica as diferenças de desempenho entre as empresas por meio da análise dos seus recursos internos, visto que os resultados apresentados no *survey* mostraram que os principais desafios de gestão dos gestores estão relacionados a fatores internos a estas organizações, já que as perguntas do questionário deste *survey* remetem sobre os temas de estratégia, captação de recursos e gestão de pessoas nas OSCs pesquisadas.

Outro ponto importante na gestão das organizações da sociedade civil refere-se a governança. Para Mendonça & Machado Filho (2004) os princípios de governança corporativa para o terceiro setor estão referenciados naqueles estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Para este instituto, governança é:

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle. As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e de otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2015)

No setor privado o propósito de estabelecer estrutura de governança deriva da necessidade de minimizar ou superar os conflitos de interesse e a assimetria de informações que decorrem da separação entre o(s) executivo(s) da empresa e o proprietário. Considerando o contexto das OSCs, segundo Mindlin (2009) o conflito de interesse encontra-se fundamentalmente na separação entre controle e gestão, ou seja, entre o(s)

fundador(es)/mantenedor(es) e os gestores, no que concerne às estratégias e à alocação de recursos para o cumprimento da missão organizacional. Essa separação se dá por meio de dois aspectos: um primeiro, de ordem interna, relacionado a busca por maior profissionalização, que faz com que os instituidores deleguem a função de gestores; e um segundo, mais externo, relacionado ao aumento das exigências de parceiros e doadores de maior transparência e precisão na prestação de contas (Mendonça & Machado Filho, 2004). Isso se acentua, à medida que, na maioria dos casos, o grande desafio da governança nessas organizações é o de pensar sua sustentabilidade institucional na ausência do instituidor, que muitas vezes, por ser sua principal figura, é confundido com a própria organização.

Desta maneira, este trabalho estudou a gestão das organizações da sociedade civil considerando as necessidades de delineamento de variáveis relacionadas a sua estratégia, ao processo de captação de recursos e de gestão de pessoas, que são elementos essenciais para este tipo de organização complexa e que foram identificadas como pontos relevantes apontados pelos gestores no resultado do *survey*, analisado neste trabalho.

5.3 ESTRATÉGIA

Conceber a estratégia como o resultado de um processo de planejamento é uma das características que dita a visão estratégica no mundo dos negócios até hoje. Das 10 escolas, identificadas por Mintzberg e Lampel (1999) que analisam a formulação de estratégias, pelo menos quatro defendem que elas surgem a partir de processos reflexivos que antecedem sua execução.

A Escola do Design, por exemplo, sustenta que a concepção da estratégia deve partir da avaliação de forças e fraquezas da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente, a tradicional análise *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT). Já a Escola do Planejamento recomenda um processo formal que siga determinados passos, *checklists* e técnicas (Garcia, 2015).

Para Mintzberg (2001) ao atrelar a estratégia ao planejar, parte-se do pressuposto de que a formulação e a implementação são etapas separadas e que o pensamento deve preceder a ação. Porém, para o autor, o processo de trabalho do artesão, onde cabeça e mãos trabalham juntas, traduz melhor como surgem as estratégias no âmbito das práticas organizacionais.

Ao analisar a literatura, observa-se que grande parte das definições criadas pelos estudiosos do campo consideram estratégias apenas as deliberadas e ignoram as emergentes. A definição de administração estratégica presente no livro de Wright, Kroll e Parnell (2011) é

uma evidência de como essa visão limitadora ainda prevalece. Para os autores, as estratégias são criadas pela alta administração, a partir da análise do ambiente externo e interno e do estabelecimento de missão e objetivos. Os dirigentes decidem quais estratégias devem ser adotadas e controlam sua implementação.

Essa definição traz dois aspectos que merecem ser destacados e que também marcam o pensamento estratégico da Administração. O primeiro é considerar estrategistas apenas os altos executivos das empresas, o que reforça não só o caráter reflexivo do planejamento estratégico, já que os dirigentes costumam estar distantes da prática de trabalho, como exclui a possibilidade dos demais funcionários contribuírem.

O segundo ponto, que deriva da definição de Wright, Kroll e Parnell (2011), é a crença, herdada da Teoria da Evolução e Revolução de Darwin, de que a sobrevivência das organizações está atrelada a sua capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente. Não se pode negar a influência do contexto externo nos direcionamentos e resultados das empresas, mas a estratégia não pode ser reduzida aos planos que as organizações criam para enfrentar determinadas situações ou posicionar-se em relação ao ambiente. A estratégia é também uma perspectiva de se ver o mundo e um padrão de comportamento, o que a aproxima da cultura (Mintzberg, 2009).

Outra dimensão presente na origem da palavra estratégia reforça a eficiência no uso dos recursos. Os recursos são funcionários, equipamentos, capital, conhecimento e informações que uma organização possui.

Ao longo da década de 90, a Teoria Baseada em Recursos ganhou notoriedade entre os especialistas do campo. Através dela, passou-se a valorizar as escolhas proativas das organizações, em detrimento das respostas às demandas do ambiente. As empresas seriam capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis através do desenvolvimento de recursos raros, valiosos, de difícil imitação e sem substitutos relevantes (Wright, Kroll, & Parnell, 2011), o que as colocaria em posição privilegiada no mercado.

Neste mesmo período, com a desestabilização do ambiente externo e o avanço da globalização, visões enraizadas foram questionadas e surgiram novas contradições, fazendo amadurecer a visão que se tinha sobre estratégia empresarial. O modelo de planejamento centralizado e profissionalizado das décadas de 60 e 70 foi abandonado e passou-se para outro disperso, envolvendo os setores periféricos e não só a gerência (Mintzberg, 1994 citado por Whittington, 2004). Paralelamente cresceu a visão de estratégia como uma prática social, distanciando-a dos modelos econômicos e aproximando-a da sociologia (Whittington, 2004).

Nessa expansão, verificou-se a possibilidade de se empregar os conceitos e práticas

estratégicas à gestão de outros tipos de organizações complexas que não apenas as empresas privadas de dimensões corporativas. Estão neste grupo as Organizações da Sociedade Civil e as organizações públicas, cujas complexidades administrativas também pedem o emprego de técnicas e métodos de planejamento e gestão (Bryson, 2011).

Diversas ferramentas, dentre elas o planejamento estratégico, foram adaptadas para as organizações públicas e organizações da sociedade civil. Bryson (2011), inicia sua obra *“Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations”* justificando a importância do planejamento estratégico nesse tipo de organização através de três benefícios.

O primeiro é promover o pensamento e a ação estratégica, a partir da análise do ambiente interno e externo e das demandas dos *stakeholders*, assim como o aprendizado organizacional e a definição de direção e prioridades. O segundo, aperfeiçoar os processos decisórios, a prontidão de resposta e o desempenho da organização. Por fim, a importância da gestão de pessoas, reconhecendo a importância das pessoas através do fortalecimento do trabalho em equipe.

As peculiaridades dos setores são consideradas nas recomendações de adaptação do processo estratégico. No contexto das OSCs, a missão é o eixo central do processo de planejamento estratégico e deve ser criada a partir de um acordo coletivo acerca de quem ela é e o que ela faz, defendem Domenech (2000). De acordo com o autor, a missão traduz a justificativa social para a existência de uma organização e traz em si seus valores e princípios éticos que, no caso das entidades sem finalidade de lucro, são também uma amostra dos valores fundamentais presentes na sociedade democrática. A partir da missão, uma organização avalia onde está, onde pretende chegar e o que é preciso fazer para chegar lá.

Peter Drucker (2002) alerta que uma declaração de missão precisa ser operacionalizada, caso contrário se limitará a uma lista de boas intenções. O autor sugere que se examine as oportunidades e necessidades do meio, se avalie as competências e forças internas e se crie um compromisso com as crenças do grupo. Para o autor, o sucesso de uma missão depende da soma de oportunidade, competência e compromisso.

Dentre as teorias do planejamento estratégico estudadas, será utilizada nesta pesquisa os conceitos da VBR (visão baseada em recursos) para análise dos aspectos internos das organizações da sociedade civil, visto que o processo de aprimoramento da gestão destas organizações inclui, entre outros aspectos, estruturar-se internamente para aumentar sua capacidade de gerenciamento para garantir sua sustentabilidade.

O estudo da VBR tem como precursora inicial Edith Penrose (2007) que no ano de 1959 publicou o clássico *“The Theory of the Growth of the Firm”*. Penrose (2007) busca compreender

o processo de crescimento da firma, bem como os fatores internos e externos que podem afetar este crescimento. Para a autora, a firma representa mais do que uma unidade administrativa, sendo também um conjunto de recursos produtivos, cujas possibilidades de uso através do tempo são originadas por decisões administrativas. A autora defende que as firmas com os recursos adequados à sua disposição, passam a ser capazes de produzir qualquer coisa para a qual se possa encontrar ou criar demanda de forma que o mercado, ou seja, fatores externos a empresa, não são fatores limitantes de sua expansão.

Posteriormente, outros autores se destacaram na continuidade da discussão desta temática como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993) e Teece et al. (1997).

Wernerfelt (1984) no seu artigo “*A Resource Based-View of the Firm*” analisa as relações entre os recursos internos, a lucratividade e as formas de utilização dos recursos para criar barreiras para os concorrentes do setor.

No trabalho de Peteraf (1993), o autor defende os quatro pilares da vantagem competitiva de acordo com o modelo da Visão Baseada em Recursos (VBR): recursos superiores (heterogeneidade), limite *ex post* à concorrência, mobilidade imperfeita dos recursos e limites *ex ante* à concorrência. A heterogeneidade pode refletir em fatores produtivos superiores que estão em quantidade limitada, podendo ser fatores fixos, sem possibilidades de expansão, ou em fatores quase fixos, em que sua oferta não pode ser expandida rapidamente. Limites *ex post* à concorrência são as forças que limitam a concorrência logo após a empresa conquistar uma posição superior na indústria. Dois fatores podem limitar a concorrência *ex post*, segundo Peteraf (1993): imitabilidade imperfeita e substitutibilidade imperfeita. Os limites *ex ante* a concorrência se referem a possibilidade de poucas empresas poderem concorrer a uma determinada posição de recurso superior, dado que apenas poucas firmas conseguiram enxergar esta oportunidade.

Teece et al. (1997) fazem uma abordagem a partir das capacidades dinâmicas da empresa. Os autores identificam as dimensões das capacidades específicas da empresa que podem ser fonte de vantagem competitiva e explicam como as combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos.

Sobre as capacidades, os autores introduzem o conceito de capacidades dinâmicas, em que o “dinâmico” se refere à aptidão de renovar competências de modo a ser congruente com o ambiente de negócio em constante mudança, e “capacidades” consiste no papel da gestão estratégica em apropriadamente adaptar, integrar e reconfigurar habilidades internas e externas da organização, recursos e competências funcionais a fim de acompanhar o ambiente em constante mudança (Teece et al., 1997).

Estes autores identificaram várias classes de fatores que ajudam determinar as competências distintivas, aquelas que não podem ser encontradas no mercado, e as capacidades dinâmicas de uma empresa. Também as organizaram em três categorias: processos, posições e trajetórias. A essência das competências e capacidades é enraizada nos processos organizacionais e esses processos em conjunto com as oportunidades proporcionam o desenvolvimento de uma vantagem competitiva que é moldada pelos ativos que a empresa possui e pelo caminho evolutivo adotado. Assim, os processos organizacionais, moldados pelas posições ativas da empresa e por seus caminhos evolutivos, explicam a essência das capacidades dinâmicas da empresa e sua vantagem competitiva (Teece et al., 1997).

Neste contexto em que usam terminologias de capacidades e recursos, é importante a ressalva observada por Foss (1998), pois, segundo ele, na VBR há uma considerável quantidade de ambiguidade de terminologias, já que os teóricos utilizam conceitos como “recursos”, “capacidades” e “competência” para se referir aos ativos estratégicos.

Segundo Barney e Hesterly (2011), os recursos e capacidades das empresas estão divididos em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Os recursos financeiros incluem todo o dinheiro, de qualquer que seja a fonte, utilizados pela empresa para criar e implementar estratégias. Os recursos físicos são toda a estrutura física utilizada, como plantas e equipamentos da empresa, localização geográfica e o acesso aos fornecedores. Os recursos humanos são todo o pessoal envolvido na empresa, bem como o treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e visão desenvolvidos nos funcionários da organização. Por fim, os recursos organizacionais incluem a estrutura formal de suporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, bem como a cultura e reputação, sendo um atributo do grupo de pessoas e não de um indivíduo isoladamente (Barney & Hesterly, 2011).

Penrose (2007) aborda dois tipos de recursos: materiais e humanos. Segundo a autora, recursos materiais são os objetos tangíveis da organização, como as instalações, equipamentos, recursos do solo e naturais, matérias primas, além de estoques de produtos acabados. Os recursos humanos são os trabalhadores, qualificados ou não, bem como o pessoal de “caráter burocrata, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial, . . . que apesar de não serem “propriedade” da empresa, ela sofre uma perda comparável a uma perda de capital quando tais empregados a abandonam no auge de suas aptidões” (Penrose, 2007, p. 62).

Segundo Barney (1991), os recursos organizacionais permitem a empresa criar e implementar estratégias que podem gerar, potencialmente, vantagem competitiva sustentável. Para isso esses recursos precisam ser valiosos, raros, imperfeitamente imitável e não

substituíveis. Um recurso é considerado valioso quando permite a empresa criar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Uma forma de identificar esses recursos valiosos é analisando a cadeia de valor da empresa.

O recurso para ser raro, precisa ser valioso e possuído por poucos concorrentes no mercado. Caso o recurso valioso e raro seja utilizado por muitas empresas no setor, não possibilitará vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável a nenhuma integrante isoladamente (Barney, 1991). Corroborando com essa visão, Peteraf (1993) afirma que é fundamental para os recursos superiores (heterogêneos) permanecerem limitados em oferta, de forma que as empresas eficientes só poderão sustentar a vantagem competitiva se seus recursos não puderem ser expandidos livremente ou não puderem ser imitados por outras empresas.

5.4 SOBRE A CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Toda instituição sem fins lucrativos, para viabilizar sua missão e seus projetos, precisa obter recursos. Portanto, captar recursos é uma das atividades fundamentais dessas organizações e deve ser compreendida, assimilada e realizada, mesmo que indiretamente, por toda a organização (Cruz & Estraviz, 2003).

De acordo com Armani (2008), a mobilização de recursos nas organizações sem fins lucrativos se refere a aspectos que podem ir além de fatores monetários ou técnicos, incluindo desafios políticos, transformação social, sustentabilidade e autonomia.

Na maioria das organizações, dificilmente todas as necessidades financeiras serão cobertas somente por doadores que se motivam pela causa. Além destes contribuintes, é necessário também buscar financiadores que contribuam com somas mais significativas. Todos os financiadores pequenos ou grandes, cidadãos, empresas ou governo devem ter uma efetiva participação na comunidade. Uma OSC não tem sua existência legitimada se apenas poucos cidadãos defenderem sua causa, mas se uma entidade que, além do patrocínio empresarial, tem o apoio dos funcionários dessa empresa, suporte de diferentes setores da comunidade, através de doações mensais, anuais ou trabalhos voluntários, a entidade se torna mais legítima. Quanto mais pessoas, mais ideias serão geradas, quanto mais apoio, mais recursos serão obtidos, resultando em melhores serviços e, conseqüentemente, em uma causa mais forte (Armani, 2008).

Segundo Cruz e Estraviz (2003), alguns requisitos são necessários para que um processo de captação de recursos tenha sucesso. Os autores separam estes requisitos em requisitos internos à organização e outros necessários no seu contexto externo. São quatro os requisitos

internos à organização:

1. Missão e causa;
2. Boa gestão da organização e dos recursos doados;
3. Ter um responsável pelo processo de captação de recursos, porém toda a organização deve estar envolvida com o processo;
4. Sustentabilidade.

Em relação aos requisitos externos os autores citam três:

1. Transparência;
2. Comunicação;
3. Parcerias.

A missão de uma Organização da Sociedade Civil é o que a instituição pretende fazer no âmbito de uma causa. É, sem dúvida, uma das razões que mais motiva pessoas a trabalharem ou contribuírem com ela. A missão é a alma da instituição e a captação de recursos é uma forma de atingi-la e não de transformá-la. Não se deve desviar a missão em função de uma doação, isto é, não se deve desviar a sua missão para servir um doador (Cruz & Estraviz, 2003).

Quanto à boa gestão da organização e dos recursos doados, uma contabilidade minimamente organizada, uma estrutura de custos bastante clara e projetos concretos de intervenção social são pontos cruciais para o sucesso na atividade de captação de recursos.

Em relação ao envolvimento de toda a organização no processo de captação de recursos, deve-se ter em mente que esta é uma função não apenas do captador ou do presidente da organização, mas deve ser uma atividade compreendida por todos os funcionários. Por outro lado, é recomendável que a coordenação desta tarefa esteja a cargo de um profissional dedicado exclusivamente a isso. Esse profissional será o responsável pela fluidez das ações, terá acesso à diretoria, ao conselho, ao grupo de voluntários, à equipe de eventos e comunicação.

Já o quarto requisito interno, sustentabilidade, refere-se à garantia de continuidade da organização. É importante que as organizações busquem sua sustentabilidade envolvendo vários financiadores, governo, empresas, fundações, sócios, além de geração de recursos próprios. Se este sistema é bem planejado, tem-se sempre a garantia de continuar existindo, mesmo que uma das fontes de financiamento deixe de contribuir.

Em relação aos requisitos externos, transparência é fundamental. Para este caso transparência é sinônimo de prestação de contas e deve ser feita através da divulgação de informações detalhadas à comunidade. Um relatório anual, preciso, detalhado, demonstrando a

origem e aplicação dos recursos e os custos administrativos, gera confiança aos atuais e potenciais doadores.

O segundo requisito externo refere-se à comunicação. É necessário comunicar para a comunidade o que organização faz bem feito. Além disso, não basta considerar os apoiadores como seres passivos, que simplesmente recebem informações da instituição, é necessário além de uma comunicação com as informações da organização, uma comunicação de convocação para eventos, para participarem das atividades da instituição. A pessoa responsável pela área de captação de recursos deverá dedicar parte do seu tempo ao relacionamento, ao convívio com doadores e doadores em potencial. Esse relacionamento é primordial para gerar fidelização à entidade e à causa defendida pela organização.

Já o terceiro requisito externo refere-se às parcerias. Uma entidade que atua em conjunto com outros aliados fortalece a causa e a própria instituição. É fundamental, porém, ao buscar parceiros, que a organização esteja atenta à compatibilidade de interesses e motivações entre ambos.

É fato que o fortalecimento das OSCs é fundamental para a construção da democracia e a garantia de direitos, tão essenciais para a população. Porém, um dos principais desafios hoje colocados a estas organizações para que continuem exercendo seu papel a longo prazo e de forma autônoma é a sua capacidade de sustentabilidade econômica. Além dos recursos públicos, o financiamento privado, isto é, angariado por meio de doações da própria sociedade constitui-se em uma das principais formas de sustentabilidade das OSCs.

Segundo Salamon (2014) no centro da proliferação destas entidades há quatro processos que determinam o movimento da filantropia contemporânea, que devem ser considerados por uma OSC. O primeiro é considerar “além das doações”, empregando uma grande variedade de novos instrumentos financeiros como: empréstimos, empréstimos garantidos, investimentos em *equity*, securitização, instrumentos de renda fixa e debêntures de impacto social. O segundo pensar “além das fundações”, criando uma quantidade de novos atores que são as novas estruturas institucionais através das quais os financiamentos de propósito social estão acontecendo: agregadores de capital, mercados secundários, bolsa de valores sociais, *brokers* de empreendedores sociais, portais de internet entre outros. Como terceiro processo, o autor chama atenção para “além dos presentes”, formando *pools* de capital não através de simples doações de indivíduos endinheirados, mas também através da privatização de ativos públicos ou semi públicos ou estabelecimentos de fundos de propósito específico; e como quarto processo, destaca para um olhar “além do dinheiro” utilizando novos arranjos de escambo e capacidade da internet para facilitar a doação não só de dinheiro como também de uma

variedade de novas formas de assistência em serviços, sejam eles em trabalho voluntário ou tecnologia.

De acordo com o autor, por trás destes movimentos há um tema em comum, a alavancagem, e o resultado é o surgimento de uma nova fronteira da filantropia e investimento social que difere da filantropia do século XX em pelo menos 4 vertentes: 1. Mais diversidade, envolvendo maior variedade de instituições, instrumentos e fontes de suporte; 2. Mais empreendedora, se afastando das simples doações de recursos para capturar as possibilidades de alavancagem que surgem da adoção de uma orientação a investimentos, focando mais pesadamente em resultados mensuráveis e gerando uma mescla de retornos econômicos e sociais; 3. Mais global, engajando problemas em uma escala internacional e aplicando modelos desenvolvidos em ambientes internacionais e 4. Mais colaborativo, interagindo explicitamente não só com a sociedade civil, mas também com outros esforços sociais servindo a base da pirâmide, assim como uma vasta quantidade de instituições financeiras privadas e agências governamentais.

Os recursos provenientes das fontes de financiamento tradicionais, como governo, organismos internacionais, investimento social privado e filantropia, mostram-se insuficientes para atender às demandas sociais da população de baixa renda e as carências do Brasil na área ambiental.

Nessa lacuna, as finanças sociais despontam como uma oportunidade concreta e eficaz para ampliar o capital disponível para negócios de impacto nas áreas de saúde, educação, habitação e serviços financeiros, entre outras.

De acordo com o Inovação em Cidadania Empresarial (ICE), as finanças sociais referem-se ao direcionamento de capital público e privado a negócios de impacto ou a ações que utilizam mecanismos financeiros com compromisso de gerar impacto social com sustentabilidade financeira.

De acordo com informações do X Congresso do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) ocorrido em abril/18, uma das tendências do terceiro setor no Brasil é a prática de *grantmaking* pelas organizações da sociedade civil e pelas empresas, ou seja, financiar projetos sociais já existentes em vez de criar novos e executá-los por conta própria. A doação via *grantmaking* é um apoio complexo, porque implica não só doação de recursos, mas desenvolvimento de capacidades e fortalecimento institucional.

5.5 SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS

Todos os empreendimentos humanos, em todas as épocas, sempre dependeram da capacidade de trabalho das pessoas e da eficiência em organizá-las para atingir os objetivos estabelecidos (Fischer, 2003, p.77). Quando se fala em gestão de pessoas em OSCs, reporta-se a todas as pessoas envolvidas nas atividades, sejam diretores e conselheiros voluntários, sejam funcionários registrados, corpo de voluntários da comunidade, colaboradores, apoiadores e aquelas advindas da captação de recursos financeiros, os patrocinadores e as empresas (Fischer, 2003).

Em estudos realizados em OSCs brasileiras, foi constatado que elas não empregam políticas e gestão de forma sistematizada para administrar os recursos humanos, refletindo uma cultura organizacional para a qual o trabalho não representa um valor significativo (Bose, 2004). No mesmo sentido, em pesquisa realizada para aferir práticas de remuneração e recompensa do trabalho (Hipólito, 2001), observou-se que, embora conhecendo e valorizando métodos modernos como a gestão por competências, os dirigentes e gestores de OSCs não consideram que estes poderiam ser aplicados em suas organizações. Escassez de recursos financeiros, excessiva sofisticação das técnicas modernas e a menor exigência de um perfil de competências profissionais bem delineados são alguns dos argumentos que parecem mascarar a tendência de negligenciar a importância da gestão de pessoas nas OSCs (Fischer, 2002).

Inicialmente, as observações apontam para o fato de que as organizações sociais no Brasil apresentam grande resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, muitas vezes em decorrência de certo receio de que a incorporação de tais ferramentas acarrete um desvio dos valores e objetivos mais amplos que norteiam a existência dessas organizações (Roesch, 2002; Teodósio & Brum, 2000). O amadorismo surge, então, como característica inerente à gestão de parte dessas organizações, o que decorre da resistência à adoção de modelos mais estruturados, bem como da existência de um “estilo próprio de gestão” construído ao longo de sua existência (Falconer, 1999; Tenório, 1998).

Destacam-se, nesse estilo particular de gestão, a flexibilidade como uma característica marcante do dia-a-dia dessas organizações (Roesch, 2002) e a informalidade, que se expressa nas práticas organizacionais através da falta de sistematização de procedimentos e políticas (Falconer, 1999; Teodósio & Brum, 2000), que podem acarretar maior lentidão na execução de atividades e processos, em decorrência de situações onde não sabe exatamente “quem deve fazer” ou “o que deve ser feito”.

Como resultado dessas características, os gestores apresentam dificuldades para conciliar aspectos ideológicos de liderança e otimizar os processos gerenciais internos. Além disso, geralmente dividem suas preocupações entre problemas cotidianos – operacionais – e assuntos estratégicos (Teodósio & Brum, 2000). Apesar do caráter centralizador que essas constatações denotam, os processos participativos de gestão, planejamento e decisão são características marcantes das organizações do Terceiro Setor (Roesch, 2002; Falconer, 1999; Tenório, 1998).

O desenvolvimento das pessoas é outro fator pouco enfatizado pelas organizações do Terceiro Setor. Roesch (2000) observa que mesmo as habilidades gerenciais são desenvolvidas por meio da experiência e do apoio dos pares. Enquanto a produção acadêmica e a aplicação prática da gestão de pessoas por competência proliferam como forma de desenvolvimento das organizações com fins lucrativos, a literatura correspondente para o Terceiro Setor limita-se a descrever características de liderança e atributos de empreendedorismo, mais ou menos óbvios e genéricos. Este aspecto é bastante preocupante, visto que a seleção e preparação de sucessores exige clareza nos atributos necessários para garantir a continuidade organizacional.

Oliveira e Souza (2017) ressaltam que organizações internacionais estão mais rigorosas em relação aos critérios para financiar projetos, solicitando maior eficiência, eficácia e efetividade organizacional. Desta forma, as organizações vêm buscando formas de atender estes critérios, por meio de melhorar a profissionalização de seus funcionários e voluntários. Os autores também chamam a atenção para o papel da academia neste cenário, oferecendo apoio e formação profissional voltada especificamente para este setor, de forma a fortalecer e oferecer ferramentas de gestão que atenda suas especificidades.

Segundo Thompson (2000), um ponto em comum nas organizações da sociedade civil é que as pessoas são colocadas no centro do cenário social. O autor afirma que se a política se estrutura cada vez mais ao redor do poder e a economia em relação ao lucro, o espaço comum das OSCs são as necessidades humanas, uma certa utopia em relação ao social.

É inegável que essa afirmação de Thompson (2000) seja verdadeira. Entretanto, se o valor atribuído às “necessidades humanas” encontra ressonância quando pensamos no público atendido e beneficiado, direta ou indiretamente pelas OSCs, é possível constatar que as pessoas internas à organização, muitas vezes são colocadas em uma posição menos central. O caráter de militância e a adesão aos valores da organização têm sido, ao longo dos anos, suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado, seja ele remunerado ou voluntário. Culturalmente isso funcionava, mas as preocupações com desempenho, com a produtividade, com a qualificação, com as recompensas e com o desenvolvimento profissional eram deixadas

para segundo plano.

Porém, esta fórmula parece não funcionar mais frente aos desafios que estas organizações complexas se propõem a enfrentar. A profissionalização do setor, vinculada ao aumento da eficácia e eficiência de suas organizações, necessariamente passa pela profissionalização das pessoas, voltadas para o desenvolvimento de novas competências, como exemplifica Gohn (2001):

A palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades. Ter pessoal qualificado, com competência para elaborar projetos com gabarito passou a ser a diretriz central e não mais a militância ou o engajamento anterior à causa em ação. (p. 78)

Segundo Fischer (2003) é fundamental para as Organizações da Sociedade Civil estruturarem e implementarem um modelo de gestão de pessoas coerente com seus valores e padrões culturais e sintonizado com seus objetivos estratégicos. De acordo com a autora, são três as explicações para tal fato: primeiro lugar, porque não conseguirão promover o desenvolvimento organizacional que lhes permita manter-se no ambiente de forte competitividade que caracteriza o cenário atual, se não contarem com pessoas competentes, satisfeitas e comprometidas com a geração de resultados de excelência.

Em segundo lugar, porque essa é uma tendência global para todos os setores: empresas, corporações, órgãos públicos e OSCs; todos têm seu ponto de alavancagem na qualidade e excelência de seus profissionais. O mesmo fator que assegura o sucesso tende a ser o ponto de maior vulnerabilidade da organização: se não investir continuamente no desenvolvimento do capital humano, perde gradativamente a competitividade.

Em terceiro lugar, as Organizações da Sociedade Civil têm que estabelecer padrões de gestão compatíveis com sua missão social. Embora se dediquem às mais diferentes atividades-fim, essas organizações vêm sendo influenciadas como aquelas que assumem as missões de transformação social.

A modelagem de um sistema integrado de gestão estratégica de pessoas deve prever um conjunto de procedimentos gerenciais e instrumentais: planejamento de recursos humanos, captação de recursos humanos e desenvolvimento de pessoas (Albuquerque, 1999).

O planejamento de recursos humanos consiste em manter um diagnóstico contínuo dos objetivos estratégicos da organização e de quais decisões sobre os recursos humanos podem melhorar a relação entre os resultados que vêm sendo obtidos e aqueles que, efetivamente, se deseja realizar (Albuquerque, 1999).

Em relação à captação de recursos humanos a organização deve manter uma postura

pró-ativa na sua relação com o mercado de trabalho. Deve estar constantemente municiada de informações que lhe permitam decisões ágeis. As OSCs podem vir a constituir um espaço de inovação para a captação de recursos humanos, reforçando sua característica de agentes de transformação social. Suas ações de recrutamento podem voltar-se para segmentos populacionais menos visados pelas empresas privadas, encontrando aí trabalhadores surpreendentes por sua dedicação e desempenho (Fischer, 2003).

Outra característica específica na gestão de pessoas deste tipo de organização é a quantidade de voluntariados. Segundo Salamon (2010, p. 187), os voluntários constituem uma parte crucial da força de trabalho das OSCs e na sua pesquisa considerando 42 países e normalizados em posições de trabalho equivalente a tempo inteiro, os voluntários contribuem com 42% da força de trabalho total.

As OSCs geralmente estão voltadas para uma ação social transformadora. Por isso, devem investir em oportunidades de mudança e progresso de seus funcionários. Esse investimento irá repercutir na própria qualidade dos resultados de sua atuação. Contudo, essa filosofia de trabalho não é comumente encontrada nas Organizações da Sociedade Civil, pois, devido às limitações financeiras e impossibilidades de desenvolver uma visão estratégica de seu empreendimento, essas organizações tendem a administrar os recursos humanos com ações de curto prazo (Bose, 2004).

A seguir, no capítulo 6 são apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada para fundamentar esta dissertação é do tipo descritiva, pois procura descrever como se manifestam as variáveis das principais categorias de gestão (estratégia, captação de recursos e gestão de pessoas), explicando sua importância sobre as possibilidades de sobrevivência das OSCs. Segundo (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013) este tipo de pesquisa descreve aspectos de uma determinada população e como se manifesta determinado fenômeno.

Segundo (Selltiz, Jahoda, Deustch, & Cook, 1974) as pesquisas descritivas objetivam:

Apresentar precisamente as características de uma situação ou grupo, ou indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas a respeito da natureza de tais características); verificar a frequência com que algo ocorre ou que está ligado a uma outra coisa (geralmente, mas não sempre com uma hipótese inicial específica). (p. 59)

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho optou-se por realizar um tratamento quantitativo das respostas dos gestores a um *survey* já referido. Este tipo de levantamento, segundo Martins (2007), permite a análise de realidade social por meio da compilação de aspectos mensuráveis, empregando técnicas de análise multivariada. Vergara (2012) destaca ainda, que a abordagem quantitativa é adequada quando se busca obter respostas de um grande número de pessoas e quando essas pessoas estão geograficamente distantes. Estes aspectos, destacados por estes autores configuram as características do levantamento realizado, no qual os respondentes foram gestores de OSCs dedicadas a atividades socioeducativas para crianças e adolescentes, as quais estavam localizadas em cinco diferentes regiões do país.

Este *survey* foi executado pelos pesquisadores do CEATS - Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor, Núcleo de Pesquisa, Cultura e Extensão da USP, por solicitação de uma fundação empresarial que apoia OSCs atuantes no país (Fischer et al., 2017). Teve como objetivo coletar e analisar dados descritivos das características organizacionais, de gestão e de atuação destas organizações que faziam parte do universo de OSCs apoiadas por essa fundação. Com as respostas dos gestores foi possível descrever o perfil das organizações participantes do *survey*, identificar as expectativas de futuro dos respondentes e os desafios por eles apontados para darem continuidade à sua atuação.

Para elaborar o estudo desta dissertação optou-se por recuperar essas respostas dos gestores para submetê-las a análise quantitativa que propiciasse identificar as variáveis que apresentam maior relevância nas possibilidades de sobrevivência das organizações que participaram do *survey*. Isto foi considerado possível porque este levantamento foi bastante amplo, abrangendo OSCs localizadas em todas as regiões do país e com diferentes tamanhos,

tanto no que concerne ao volume do seu orçamento anual, quanto ao número de pessoas atendidas. Analisando estas características do conjunto de respondentes, pode-se inferir que a amostra resultante do total de questionários respondidos no *survey*, embora não probabilística, representa as principais especificidades e desafios das organizações da sociedade civil brasileiras, que se dedicam a atividades sociais e educativas junto a crianças e adolescentes.

O instrumento de levantamento de dados primários empregados no *survey*, realizado pelo CEATS, foi um questionário estruturado de autopreenchimento, com envio online, constituído por perguntas objetivas que permitiram traçar um perfil das organizações participantes e de sua forma de atuação; identificar as expectativas de futuro dos gestores, bem como, os desafios e dificuldades enfrentados pelas OSCs para realizar esses anseios (vide apêndice 1).

Esse questionário apresentava quatro blocos. O primeiro levantava informações que constituiriam o perfil da organização; o segundo bloco contemplava as características de atuação da organização; o terceiro dizia respeito às expectativas para o futuro manifestadas pelos gestores respondentes e, por fim, o quarto bloco procurava identificar os desafios enfrentados por elas para realizar essas expectativas.

6.1 RESULTADOS DO *SURVEY* APROPRIADOS NESTA PESQUISA

Foram convidadas a participar do *survey* realizado pelo CEATS, 7.095 OSCs, que faziam parte do banco de dados da fundação por terem participado, em algum momento, de alguma iniciativa dessa entidade. O questionário foi respondido integralmente por 773 organizações, o que representou uma taxa de retorno de aproximadamente 11%, considerada suficiente para alimentar a descrição de um perfil das organizações da sociedade civil atuantes em projetos e ações sociais e educativas para crianças e adolescentes.

Nesta base de dados composta pelas 773 OSCs que responderam o questionário, estão inseridas OSCs das 5 regiões do país, sendo a sua maioria (61%) da região sudeste, seguidas por 19,1% da região nordeste, 12% da região sul, 4,8% da região centro-oeste e apenas 24 OSCs, representando 3,1%, são da região norte. Distribuição essa que guarda semelhança com diversos mapeamentos realizados que são indicativos da maior concentração de OSCs na região Sudeste e de sua rarefação na região Norte do Brasil, como apresentado na Pesquisa do Perfil das Organizações da Sociedade Civil do IPEA (IPEA, 2016), já citada anteriormente neste trabalho.

A maioria, aproximadamente 90% das organizações participantes do *survey* assumem a figura jurídica de associações sem fins lucrativos, com atividades consolidadas pois, considerando suas datas de fundação, obteve-se uma idade média de 27 anos. Tal fato corrobora com as informações da Pesquisa do IPEA, que mostrou que 86% das OSCs brasileiras se apresentam como associações sem fins lucrativos.

Para analisar o tamanho destas organizações pesquisadas foram consideradas duas variáveis. A primeira sendo o total de recursos financeiros recebidos por estas organizações no ano de 2016, que constituía seu volume orçamentário para funcionarem no período; e a segunda constituída pelo número de pessoas atendidas nesse mesmo ano, o qual foi usado como referência para coleta de dados deste *survey*.

Em relação ao total de recursos recebidos verificou-se que a maioria (60,8%) destas OSCs receberam até R\$ 360 mil/ano, 23,5% ficaram na faixa de R\$ 360 mil/ano a R\$ 1,2 milhões/ano, 10% receberam entre R\$ 1,2 milhões/ano e R\$ 3,6 milhões/ano e apenas 5,7%, receberam acima de R\$ 3,6 milhões/ano. Portanto, utilizando-se a classificação criada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas (Sebrae, 2006) para dimensionar o tamanho de empresas pelo critério de faturamento, poder-se-ia considerar que a maioria das OSCs pesquisadas seriam comparáveis às microempresas e pouco mais de 30% da amostra seria semelhante às empresas de pequeno porte. Portanto, em termos de volume financeiro que manejam as OSCs pesquisadas são empreendimentos que variam de micro a pequeno porte.

Já no que concerne ao número de pessoas atendidas por estas organizações durante o ano de 2016, a maioria (62,7%) atendeu até 500 pessoas, 12,4% tiveram de 501 a 1000 pessoas atendidas, 16,2% atenderam de 1001 a 5000 pessoas e apenas 8,7% tiveram mais de 5001 pessoas atendidas no período.

Outra característica identificada nesta pesquisa refere-se ao número de pessoas que trabalhavam nestas organizações. Foi levantado tanto o número de pessoas que trabalhavam regularmente, quanto o número de voluntários mensais que participavam destas OSCs.

A maioria (87,5%) tinha até 49 pessoas trabalhando regularmente na OSC e apenas 12,5% apresentavam mais de 50 pessoas no seu quadro de trabalhadores, sendo que destas, 5,2% contavam com mais de 100 pessoas trabalhando continuamente. Tais informações também foram constatadas na Pesquisa do Perfil das Organizações da Sociedade Civil do IPEA (IPEA, 2016) que informou que o universo das OSCs é formado massivamente por micro-organizações.

No que se refere ao número de voluntários que trabalhavam nestas organizações mensalmente, a maioria (80%) das OSCs contava com até 49 voluntários e 8,9% apresentavam

mais de 50 voluntários, corroborando com a análise de Salamon (2010) sobre a importância do voluntariado para este tipo de organização, pois apenas 11,1% dos respondentes prescindia deste tipo de colaboração.

As respostas dessas questões, que faziam parte do primeiro e segundo blocos do questionário do *survey* foram submetidas a análise de estatística descritiva e passaram a constituir as variáveis de perfil das organizações, que são: 1. Região brasileira de localização da organização, 2. Idade da organização (em anos), 3. Total de recursos financeiros recebidos no ano, 4. Total de pessoas atendidas no ano, 5. Número total de pessoas que trabalham regularmente na organização e 6. Número total de voluntários que trabalham regularmente na organização.

As respostas referentes ao terceiro bloco do questionário do *survey* se referiam às expectativas de futuro dos gestores e também foram analisadas utilizando-se procedimentos de estatística descritiva. Os resultados indicaram que a maioria dos respondentes das OSCs (69,1%) tinham expectativa de crescimento de suas organizações, enquanto apenas 2 respondentes indicaram que pretendiam encerrar suas atividades e 4 que pretendiam reduzir o tamanho de sua organização, principalmente, em virtude das dificuldades financeiras.

Essa elevada expectativa de crescimento destas organizações foi justificada pelos gestores, principalmente, devido ao crescimento do público que necessita de atendimento, o que exigiria a ampliação do seu quadro de pessoal e a diversificação das atividades.

Em relação a ampliação do público atendido, 81,7% das organizações desejavam ampliar os atendimentos, sendo 54,9% interessados em aumentar o público atendido mantendo a mesma atividade desempenhada atualmente e 26,8% com a expectativa de aumentar os atendimentos através da diversificação do público atendido.

Em relação às suas atividades, a maioria (64,5%) pretendia diversificar as atividades realizadas e 34,9% pretendia manter as atividades desempenhadas, buscando crescimento através do aumento do número de atendidos.

Para acompanhamento deste crescimento esperado por estas organizações, a maioria destas OSCs (74,5%) planejava aumentar o seu quadro de pessoal.

Porém, estas respostas otimistas eram sempre dependentes, principalmente, do aumento de sua capacidade de captação de recursos, desejado pela maioria destas organizações (96,2%). Esta tendência indicou que os gestores respondentes não priorizavam o aperfeiçoamento de suas práticas de gestão como forma de assegurar a continuidade e o crescimento de suas organizações.

Isso motivou a concepção deste estudo no qual se submeteu as respostas do bloco 4 do

questionário, referentes aos desafios de gestão, à uma análise fatorial. Com ela buscou-se verificar quais os aspectos de gestão poderiam ser mais importantes de serem aperfeiçoados para assegurar a sobrevivência dessas OSCs. E, nesse sentido, corresponder à expectativa de perenidade ou mesmo de crescimento, manifestadas por seus gestores no *survey*.

Sendo assim, a partir das respostas às questões do quarto bloco do questionário, que relatavam os desafios enfrentados pelos gestores em relação a gestão de suas organizações, foi possível identificar as variáveis que constituiriam as 3 principais categorias da gestão que poderiam constituir-se em desafios à sobrevivência das OSCs: a estratégia, a captação de recursos e a gestão pessoas, conforme descritas na tabela 1.

Tabela 1 - Variáveis de gestão

Categorias	Variáveis
Estratégia	1. Elaboração de diagnósticos e cenários futuros
	2. Elaboração e implementação de planos de ação
	3. Monitoramento dos planos de ação
	4. Estruturação de funcionamento de conselhos
	5. Fortalecimento da capacidade e atuação de conselheiros
	6. Desenvolvimento de métodos e técnicas pedagógicas
Captação de recursos	7. Mapeamento e acesso a potenciais fontes de recursos privados
	8. Mapeamento e acesso a potenciais fontes de recursos públicos
	9. Adaptação às certificações e exigências próprias do marco relações
	10. Capacidade para responder e participar de editais públicos e privados
	11. Capacidade de criação de unidade geradora de receitas próprias
Gestão de Pessoas	12. Capacidade de atrair e contratar talentos
	13. Desenvolvimento de pessoas em habilidades técnicas e pedagógicas
	14. Desenvolvimento de pessoas em habilidades administrativas
	15. Oferecimento de perspectiva de carreira
	16. Definição de práticas de remuneração
	17. Formação de Sucessores
	18. Capacitação de Conselheiros

Fonte: Elaborada pela autora.

Para análise destas variáveis mostrou-se adequado utilizar a análise fatorial que é uma técnica de análise estatística multivariada.

A análise multivariada se refere a todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos de investigação. Assim, qualquer análise simultânea de mais do que duas variáveis podem ser consideradas como multivariada. O construto da análise multivariada é a variável estatística, uma combinação linear de variáveis

com pesos empiricamente determinados (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Segundo estes autores, a análise fatorial é uma técnica estatística exploratória que procura definir, em um estudo com muitas variáveis, conjuntos de variáveis altamente correlacionadas, conhecidas como fatores. Os fatores têm o objetivo de resumir as diversas variáveis em um conjunto menor de dimensões com uma perda mínima de informações.

A análise fatorial foi escolhida com o objetivo de identificar quais são os principais fatores que essas 18 variáveis representam em relação aos desafios de gestão. Estes fatores representam o agrupamento destas variáveis, ou seja, cada fator retrata um conjunto de variáveis altamente correlacionadas, permitindo um melhor entendimento dos principais desafios de gestão representados pelo conjunto destas variáveis.

Após identificados os fatores, estes foram relacionados com as expectativas manifestadas pelos gestores para os próximos cinco anos de vida de suas organizações.

Para desenvolvimento destas análises foram utilizadas as planilhas eletrônicas do Excel (MS-Excel 2010) para desenvolvimento das tabelas com as medidas de estatística descritiva e os programas computacionais como os *softwares* estatístico R (versão 3.4.2) e RStudio (versão 1.1.383) que são *softwares* livres de ambiente de desenvolvimento integrado para linguagem R; e o SPSS (versão 17.0), este também um *software* para análise de estatística avançada, que auxiliou na elaboração das figuras. Tais *softwares* foram utilizados para a preparação dos dados a serem submetidos a análise fatorial e cruzamentos.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO SURVEY

A partir da identificação dos principais desafios de gestão pelos respondentes do *survey* procurou-se, nesta etapa da pesquisa, detectar e correlacionar as variáveis que os constituíam, submetendo-as à análise fatorial.

7.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DESAFIOS DE GESTÃO

No bloco 4 do questionário do *survey* foram colocadas perguntas aos gestores das OSCs participantes que propunham uma avaliação de certos desafios de gestão para a sobrevivência de suas organizações. Elas deveriam ser respondidas por meio de uma escala *Likert* de seis pontos. Nesta escala a nota 1 significava que era baixa a importância da variável proposta, enquanto a nota 6 significava que a variável exercia muita importância sobre a gestão organizacional.

Como já descrito na tabela 1 do capítulo 6, as 18 variáveis propostas no questionário foram separadas em três categorias da gestão: Estratégia, Captação de Recursos e Gestão de Pessoas. Sendo que 6 variáveis constituem a categoria de estratégia, 7 a de gestão de pessoas e 5 referem-se à captação de recursos.

Primeiramente foi feita uma análise de estatística descritiva que permitiu retratar as notas atribuídas pelos gestores para cada variável daquele desafio. Para tanto foram calculadas a média, a mediana, o desvio padrão, o valor mínimo e o valor máximo.

A seguir a tabela 2 mostra as variáveis da categoria de estratégia em relação aos desafios de gestão apontados pelos gestores respondentes do *survey*.

Tabela 2 - Análise das variáveis de estratégia

Variáveis de Estratégia	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1. Desenvolver métodos e técnicas pedagógicas	4,8	5,0	1,6	1,0	6,0
2. Elaborar e implementar planos de ação	4,8	5,0	1,5	1,0	6,0
3. Elaborar diagnósticos e cenários futuros	4,6	5,0	1,5	1,0	6,0
4. Estruturar e coordenar o funcionamento de conselhos (administrativo, fiscal, consultivos)	4,2	4,2	1,7	1,0	6,0
5. Fortalecer capacidade e atuação dos conselheiros	4,3	4,3	1,6	1,0	6,0
6. Monitorar os planos de ação	4,8	4,8	1,5	1,0	6,0

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Analisando as notas atribuídas pelos gestores às variáveis que compunham a categoria estratégia, observa-se que todas as variáveis foram consideradas muito importantes, classificadas nas pontuações com 5 ou 6 pela maioria dos respondentes do questionário.

A tabela 2 mostra que mais de 50% dos respondentes atribuíram as notas 5 ou 6 para as variáveis de estratégia. Apenas as variáveis de estruturar e coordenar o funcionamento de conselhos e fortalecer a capacidade e atuação dos conselheiros apresentaram mediana de 4,2 e 4,3 respectivamente. Este resultado indica que apesar da necessidade apontada pela literatura de gestão de OSCs de aperfeiçoarem sua governança, esta característica da gestão estratégica não obteve as mais altas avaliações dos respondentes. Vale dizer que na percepção dos gestores o seu peso é ligeiramente menor do que das demais variáveis componentes desta categoria.

Como já se esperava, tanto pelas indicações da literatura empregada no referencial teórico desta pesquisa quanto pela análise descritiva da resposta do *survey*, outra categoria que apresenta grande importância como desafio de gestão para os gestores respondentes foi a da Captação de Recursos, conforme mostra a tabela 3.

Tabela 3 - Análise das variáveis de captação de recursos

Variáveis de Captação de Recursos	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Adaptar-se às certificações e exigências próprias do marco regulatório do setor	4,6	5,0	1,7	1,0	6,0
Criar unidades geradoras de receitas próprias (venda de produtos, prestação de serviços e outros)	4,7	5,0	1,7	1,0	6,0
Mapear e acessar potenciais fontes de recursos privados	5,1	6,0	1,3	1,0	6,0
Mapear e acessar potenciais fontes de recursos públicos	4,8	5,0	1,5	1,0	6,0
Ter capacidade para responder e participar de editais públicos e privados	4,8	6,0	1,6	1,0	6,0

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

As variáveis componentes da categoria Captação de Recursos também foram consideradas de grande importância, conforme mostra a tabela 3, já que as medianas de todas as variáveis apresentaram notas 5,0 ou 6,0. Isto é, os gestores respondentes consideraram que todas as variáveis desta categoria podem ser consideradas como forte desafio de gestão. Este resultado reforça as opiniões de Cruz e Estraviz (2003) que ressaltam a forte dependência que as OSCs atribuem à captação de recursos para manutenção das suas atividades e, mesmo, para assegurar sua sobrevivência. Apesar da opção de criar unidades geradoras de receitas próprias

ter obtido a média 4,7 a observação empírica durante a realização da pesquisa constatou que são raras as organizações que já conseguiram implementar essa iniciativa em seus modelos de gestão.

As notas mais elevadas atribuídas às variáveis de mapear e acessar potenciais fontes de recursos privados e deter a capacidade para responder e participar de editais públicos e privados, indicam que os gestores respondentes ainda visualizam a captação de recursos financeiros conforme os padrões tradicionais de filantropia e de acesso às iniciativas do governo e das empresas.

Uma terceira categoria analisada, apontada pelos gestores como desafio de gestão foi a de Gestão de Pessoas. Na tabela 4 são apresentadas as medidas obtidas pelas variáveis componentes dessa categoria.

Tabela 4 - Análise das variáveis de gestão de pessoas

Variáveis de Gestão de Pessoas	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Atrair e contratar talentos	4,4	5,0	1,7	1,0	6,0
Capacitar conselheiros	4,4	5,0	1,6	1,0	6,0
Capacitar e desenvolver pessoas em habilidades técnicas e pedagógicas	4,8	5,0	1,4	1,0	6,0
Capacitar e desenvolver pessoas em habilidades administrativas	4,5	5,0	1,5	1,0	6,0
Definir práticas de remuneração	4,3	5,0	1,6	1,0	6,0
Formar sucessores	4,8	5,0	1,5	1,0	6,0
Oferecer perspectivas de carreira	4,3	5,0	1,6	1,0	6,0

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Analisando a tabela 4, todas as notas das variáveis componentes da categoria Gestão de Pessoas apresentaram mediana 5,0, indicativa de que todas são consideradas importantes na percepção dos gestores das OSCs. Este é um resultado paradoxal, visto que na prática bem como na reflexão de diversos autores, a administração de recursos humanos dessas organizações tende a ser pouco profissional e bastante informal. Ou seja, parece que os respondentes reconhecem a importância de tais variáveis, embora não estejam lhes dedicando um espaço privilegiado em seu modelo de gestão. É importante ainda ressaltar que algumas variáveis que se constituem em valiosas funções desta área de gestão obtiveram notas baixas, resultando em médias inferiores a 4,4 como: atrair e contratar talentos, capacitar conselheiros, definir práticas de remuneração e oferecer perspectivas de carreira.

Destacam-se nesta análise as variáveis referentes a definição de práticas remuneratórias e de perspectivas de carreira que são fortes contribuintes à retenção de talentos e ao próprio desenvolvimento e fortalecimento da organização. Este cenário alinha-se com a literatura que ressalta que, muitas vezes, as OSCs não detêm políticas e práticas de gestão que valorizam os profissionais que realizam suas atividades. Bose (2004) identificou, que as OSCs por ela estudadas, não empregavam políticas de gestão de forma sistematizada para administrar os recursos humanos, refletindo uma cultura organizacional para a qual o trabalho humano não parecia representar um valor significativo. Na mesma linha, outro autor (Thompson, 2000) destaca que as pessoas internas à estas organizações, muitas vezes são colocadas em uma posição menos central, porque o foco de suas estratégias está totalmente voltado para o público atendido, criando uma dissonância cognitiva sobre os valores predominantes em sua cultura organizacional.

A partir desses resultados de análise descritiva de como os gestores avaliaram as 18 variáveis que compunham os desafios de gestão a eles propostos, estas foram submetidas a uma análise fatorial com objetivo de identificar os fatores preponderantes que as caracterizavam, como se descreve e explica no item subsequente.

7.2 ANÁLISE FATORIAL DOS DESAFIOS DE GESTÃO

O objetivo principal da análise fatorial é reduzir as variáveis para que a explicação do caso analisado tenha maior significância (Hair et al., 2009). Em relação ao objeto deste estudo, que são os desafios de gestão apontados pelas OSCs participantes do *survey*, o objetivo da análise fatorial é identificar quais agrupamentos se formam com as 18 variáveis componentes das 3 categorias de desafios apresentadas. Os fatores ou constructos resultantes da análise fatorial são variáveis hipotéticas, combinações lineares das variáveis observadas, que explicam parte da variabilidade dos dados (Bussab & Morettin, 2017).

Um dos problemas enfrentados para realização dessa análise foi o fato de que o questionário não foi elaborado com esse propósito. Por isso, nas perguntas referentes aos desafios de gestão os respondentes poderiam optar pela resposta “não se aplica”, ou seja, a escala *Likert* passaria a ter uma sétima opção além das notas que variavam de 1 a 6. Se fossem descartadas todas as respostas dadas nessa categoria para obtenção da matriz de covariância (correlações) seria reduzido o número de observações efetivamente utilizadas na análise. Com isso, para não perder informação, a opção “não se aplica” passou a ser representada pela nota 0 (zero), visto que se considerou que, neste caso, os respondentes consideravam que tal variável

não constituía um desafio de gestão. Deste modo, as respostas às questões passaram a ser avaliadas por meio de uma escala *Likert* de sete pontos (0 a 6).

Para esta análise fatorial foi utilizado o critério ou teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que é um critério para identificar se um modelo de análise fatorial que está sendo utilizado é adequadamente ajustado aos dados, testando a consistência geral dos dados (Mardia, Kent, & Bibby, 2003).

Este critério de KMO sugere utilizar os fatores com autovalores (*Eigenvalues*) iguais ou superiores a uma unidade e considera as cargas fatoriais relevantes àquelas com valores maiores que 0,5. Os autovalores (*Eigenvalues*) são valores obtidos a partir das matrizes de covariância ou de correlação, cujo objetivo é obter um conjunto de vetores independentes, não correlacionados, que expliquem o máximo da variabilidade dos dados. Eles indicam o total da variância causado por cada fator (Mardia et al., 2003).

Já as cargas fatoriais são as correlações entre as variáveis originais e os fatores, portanto, quanto maior a carga fatorial, maior será a correlação com determinado fator (Mardia et al., 2003).

Como resultado da análise fatorial, obteve-se o gráfico de declividade *Scree plot*, que mostra os autovalores para cada uma das variáveis analisadas na análise fatorial e é demonstrado a seguir na Figura 1.

Figura 1 - Scree Plot da Análise Fatorial

Fonte: Resultados da análise dos dados da pesquisa.

A partir da análise da Figura 1, foram gerados 5 fatores, considerando-se os critérios de Kaiser (KMO), que são aqueles fatores que apresentaram autovalores (*eigenvalue*) maiores que 1. Esses fatores explicam aproximadamente 61% da variabilidade total dos dados, justificando o uso desta técnica. Este gráfico permite definir o número de fatores necessários para explicar a variabilidade dos dados.

Para obter “bons” fatores que explicassem a correlação das variáveis de forma que fosse fácil a interpretação, foi utilizada a rotação “promax”, que é um tipo de rotação oblíqua.

A seguir na tabela 5 são apresentadas as cargas fatoriais de cada variável em relação aos cinco fatores resultantes da análise fatorial.

Tabela 5 - Cargas fatoriais dos 5 fatores da análise fatorial

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
1 Elaborar diagnósticos e cenários futuros	0,116	0,594	-	-	-
2 Elaborar e implementar planos de ação	-	0,942	-	-	-
3 Monitorar os planos de ação	-	0,915	-	-	-
4 Estruturar e coordenar o funcionamento de conselhos (administrativo, fiscal, consultivos)	-	-	0,857	-	-
5 Fortalecer a capacidade e a atuação de conselheiros	-	-	1,027	-	-
6 Desenvolver métodos e técnicas pedagógicas	-0,151	0,332	0,144	-	0,405
7 Mapear e acessar potenciais fontes de recursos privados	-	-	-0,110	0,613	-
8 Mapear e acessar potenciais fontes de recursos públicos	-	-	-	0,632	-0,100
9 Adaptar-se às certificações e exigências próprias do marco regulatório do setor	-0,124	-	-	0,734	-
10 Ter capacidade para responder e participar de editais públicos e privados	-	-	-	0,810	-
11 Criar unidades geradoras de receitas próprias	0,165	-	-	0,180	-
12 Atrair e contratar talentos	0,405	-	-	-	0,325

“continua”

“continuação”

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
13 Capacitar e desenvolver pessoas em habilidades técnicas e pedagógicas	-	-	-	-	1,124
14 Capacitar e desenvolver pessoas em habilidades administrativas	0,207	-	-	-	0,601
15 Oferecer perspectivas de carreira	0,942	-	-	-	-0,139
16 Definir práticas de remuneração	0,938	-	-	-	-
17 Formar sucessores	0,592	-	-	-	-
18 Capacitar conselheiros	0,338	-	0,585	-	-
% variância explicada por cada fator	0,143	0,124	0,122	0,113	0,108
% acumulada da variância explicada por cada fator	0,143	0,267	0,389	0,502	0,610

Fonte: Elaborada pela autora com base na análise dos dados da pesquisa.

“conclusão”

As cargas fatoriais são as correlações entre as variáveis originais e os fatores. Sendo assim, quanto maior a carga fatorial, maior será a correlação com determinado fator e conforme já mencionado, seguindo o critério de Kaiser (KMO) as cargas fatoriais relevantes são aquelas superiores a 0,5. Quando uma variável apresenta uma carga fatorial negativa em relação ao fator, indica que esta variável dá pouco valor ao fator relacionado.

Analizando a tabela 5, foi possível identificar as variáveis componentes de cada fator. Assim, podemos concluir que as variáveis que apresentam maior carga fatorial em relação ao fator 1 são: atrair e contratar talentos (12), oferecer perspectivas de carreira (15), definir práticas de remuneração (16) e formar sucessores (17). Desta maneira pode-se dizer que o fator 1 está associado a categoria Gestão de Pessoas. Para este fator, quanto maior a importância que as organizações derem a essas variáveis, maior será o escore do fator 1. Desta forma, o fator 1 será denominado Gestão de Pessoas.

As variáveis que apresentam maior carga fatorial em relação ao fator 2 são: elaborar diagnósticos e cenários futuros (1), elaborar e implementar planos de ação (2) e monitorar os planos de ação (3). Assim, conclui-se que o fator 2 está associado a categoria de estratégias. Portanto, as organizações que derem maior importância para as perguntas relacionadas a este tópico apresentarão escore de fator 2 maior, que para este trabalho será denominado fator relacionado a Estratégia.

Já o fator 3 trouxe um agrupamento de variáveis relacionadas a conselhos de gestão, sendo as variáveis que apresentam maior carga fatorial em relação a este fator: estruturar e coordenar o funcionamento de conselhos (administrativo, fiscal e consultivo) (4), fortalecer a capacidade e a atuação de conselheiros (5) e capacitar conselheiros (18). Assim, as organizações que derem maior importância para as perguntas relacionadas a estas variáveis apresentarão um maior escore no fator 3. Desta maneira, o fator 3 pode ser denominado conselho de gestão.

O fator 4 está associado à categoria captação de recursos já que as variáveis com maior carga fatorial para este item são: mapear e acessar potenciais fontes de recursos privados (7), mapear e acessar potenciais fontes de recursos públicos (8), adaptar-se às certificações e exigências próprias do marco regulatório do setor (9) e ter capacidade para responder e participar de editais públicos e privados (10). Desta maneira, as organizações que derem maior importância para estas variáveis, apresentarão um escore maior no fator 4, que será o fator da captação de recursos.

A variável “criar unidades geradoras de receitas próprias” (11) foi a única variável, dentre as 18 analisadas, que apresentou carga fatorial muito baixa para todos os fatores. Apresentou carga fatorial 0,165 para o fator 1 e 0,180 para o fator 4, portanto essa variável passou a pertencer ao fator 4 – captação de recursos, já que foi a maior carga fatorial apresentada. Isso pode ser explicado pelo fato desta variável ainda não ser considerada importante pelos respondentes, já que poucos gestores estão buscando soluções para sua sustentabilidade na geração de receita própria. Pode-se inferir que esses gestores, ainda utilizam os mecanismos mais tradicionais e ainda não contemplam o emprego de novas estratégias de sustentabilidade financeira como a geração de receita própria a partir da venda de produtos e ou serviços.

E por último, o fator 5 refere-se às questões que envolvem o desenvolvimento de habilidades técnicas e as variáveis que apresentaram maior carga fatorial para esta categoria são: desenvolver métodos e técnicas pedagógicas (6), capacitar e desenvolver pessoas em habilidades técnicas e pedagógicas (13), capacitar e desenvolver pessoas em habilidades administrativas (14). Portanto, as organizações que atribuírem maior importância para estas variáveis, terão um escore maior no fator 5. Dessa forma, o fator 5 pode ser denominado desenvolvimento de habilidades técnicas.

Desta forma, a análise fatorial trouxe como resultado cinco fatores que melhor explicam as correlações entre as dezoito variáveis que representam os desafios de gestão a partir das respostas dos gestores das OSCs participantes do *survey*. Estes cinco fatores, resultantes da análise fatorial, estão resumidos na tabela 6.

Tabela 6 - Fatores e suas categorias

Fator	Categoria
Fator 1	Gestão de Pessoas
Fator 2	Estratégia
Fator 3	Conselho de Gestão
Fator 4	Captação de Recursos
Fator 5	Desenvolvimento de Habilidades Técnicas

Fonte: Elaborada pela autora.

Para validar esta técnica utilizada para identificação destes fatores foram analisadas as especificidades de cada pergunta utilizada na análise fatorial, conforme a tabela 7. A especificidade, também conhecida como erro é a parcela da variância (correlação) dos dados que não pode ser explicada pelo fator. É a proporção única da variável não compartilhada com as outras variáveis (Mardia et al., 2003). Quanto maior a especificidade, menor é a relevância da variável no modelo fatorial, portanto deseja-se especificidades inferiores a 0,5.

Tabela 7 - Especificidade de cada variável utilizada na análise fatorial

Variáveis	Especificidade
Fator 1 – Gestão de Pessoas	
1. Atrair e contratar talentos	0,452
2. Oferecer perspectivas de carreira	0,279
3. Definir práticas de remuneração	0,300
4. Formar sucessores	0,356
Fator 2 – Estratégia	
5. Elaborar diagnósticos e cenários futuros	0,495
6. Elaborar e implementar planos de ação	0,158
7. Monitorar os planos de ação	0,192
Fator 3 – Conselho de Gestão	
8. Estruturar e coordenar o funcionamento de conselhos (adm., fiscal e consultivo)	0,283
9. Fortalecer a capacidade de atuação de conselheiros	0,089
10. Capacitar conselheiros	0,318

“continua”

“continuação”

Variáveis	Especificidade
Fator 4 – Captação de Recursos	
11. Mapear e acessar potenciais fontes de recursos privados	0,422
12. Mapear e acessar potenciais fontes de recursos públicos	0,455
13. Adaptar-se às certificações e exigências próprias do marco regulatório do setor	0,475
14. Ter capacidade para responder e participar de editais públicos e privados	0,407
15. Criar unidades geradoras de receitas próprias (vendas de produtos, prestação de serviços e outros)	0,799
Fator 5 – Desenvolvimento de Habilidades Técnicas	
16. Desenvolver métodos e técnicas pedagógicas	0,461
17. Capacitar e desenvolver pessoas em habilidades técnicas e pedagógicas	0,005
18. Capacitar e desenvolver pessoas em habilidades administrativas	0,421
“conclusão”	

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da análise da pesquisa.

Ao observar a tabela 7, nota-se que a variável 15 “criar unidades geradoras de receitas próprias” apresentou o maior erro, ou seja, especificidade de 0,799, indicando que esta variável não é muito bem explicada pelos 5 fatores. Tal ponto corrobora com o resultado da tabela 5, onde esta variável apresentou carga fatorial muito baixa (0,180), não apontando, portanto, forte correlação com nenhum desafio de gestão, demonstrando que esta variável não representa um desafio de gestão para os gestores respondentes do *survey* analisado. Esta constatação indica que as organizações pesquisadas não desenvolveram uma visão para novas estratégias de sustentabilidade financeira, apesar de enfrentarem grandes dificuldades para captarem recursos que assegurem sua sobrevivência.

Esta análise mostrou as categorias que, segundo os gestores, são consideradas fortes desafios de gestão para a sobrevivência destas organizações. As categorias de estratégia, gestão de pessoas e captação de recursos, mais comuns no dia a dia destas organizações e tópicos de estudo desta pesquisa, foram ressaltadas, porém a análise fatorial trouxe duas novas categorias que são a necessidade de estabelecerem os conselhos de gestão e de promoverem o desenvolvimento de habilidades técnicas e administrativas na equipe.

Analisando os números da tabela 5, as variáveis que apresentaram maior carga fatorial foram “fortalecer a capacidade e a atuação de conselheiros” com carga fatorial de 1,027 e

“capacitar e desenvolver pessoas em habilidades técnicas e pedagógicas” com 1,124. Isso não indica que estes fatores são os mais significativos, mas que recebem um peso significativo na gestão dessas OSCs.

Com essa análise fatorial foi possível identificar quais os principais desafios de gestão destas organizações, que são: a elaboração de estratégias, as práticas de gestão de pessoas, as técnicas de captação de recursos, a necessidade de estabelecerem os conselhos de gestão e o desenvolvimento de habilidades técnicas e administrativas na equipe. Identificou-se que estes desafios estão relacionados não apenas com as categorias de estratégia, captação de recursos e gestão de pessoas, como inicialmente já se verificara no *survey*, mas também com a importância da formação de conselhos e a necessidade de desenvolvimento de habilidades técnicas para melhoria do desempenho das atividades destas OSCs, sejam elas pedagógicas, já que as OSCs estudadas são aquelas atuantes em atividades socioeducativas, sejam aquelas relacionadas com as competências administrativas e gerenciais.

Como já alertava a literatura estudada, a instalação de conselhos com conselheiros bem capacitados possibilita o aperfeiçoamento destas organizações, porque contribui para uma melhor estruturação das atividades administrativas e fiscais, além de destacar a importância da formação de lideranças para o processo de sucessão. Conforme apontado por Mindlin (2009), uma estrutura de governança sólida assegura que organizações do terceiro setor sejam administradas com melhores práticas, de forma mais transparente, responsável, democrática e ética.

Ainda que distinta do campo das empresas privadas, a existência de conflitos de interesse nas organizações da sociedade civil, está longe de ser menor ou menos expressiva. Ao contrário, pode ser vista de forma ainda mais acentuada quando se percebe a importância de reforçar o sentido público dessas organizações que é o principal motor e razão de sua existência, devendo sempre prevalecer sobre os interesses privados (Mindlin, 2009).

Estes resultados corroboram com a teoria estudada sobre a necessidade de que a gestão seja aperfeiçoada, além daquelas práticas que visam a captação de recursos. Para a sustentabilidade e perenidade dessas organizações elas precisam deter recursos e desenvolver competências que sejam elementos centrais para geração de vantagem competitiva, como ressalta a definição de estratégia da visão baseada em recursos (VBR) apresentada por Barney (2001), que considera que a vantagem competitiva é um fenômeno decorrente de características internas da organização.

Estas análises também permitiram identificar que um dos principais desafios de gestão das OSCs está na necessidade de capacitar a equipe técnica e administrativa para aperfeiçoar o

desempenho de suas atividades. Este desenvolvimento de habilidades está relacionado tanto às habilidades técnicas de acordo com especificidade de atuação da OSC, quanto às habilidades administrativas e gerenciais que apesar de serem áreas de apoio, precisam apresentar um desempenho eficiente para que a organização tenha sustentabilidade.

Conforme mencionado por Fischer (2003) o desenvolvimento de pessoas é o processo mais importante de um sistema estratégico e integrado de gestão de pessoas, pois assegura que a organização se desenvolva à medida que seus funcionários ampliem seus conhecimentos, adquiram novas habilidades e aperfeiçoem atitudes e comportamentos.

A necessidade de investimentos em treinamentos e na troca de conhecimento com outras organizações pares buscando uma atuação em rede também se coloca como desafio para sustentabilidade dessas organizações.

Esses dois desafios de gestão identificados nessa pesquisa, a necessidade de formação de conselhos e o desenvolvimento de habilidades reforçam, o que já era apontado por Alves (2015), sobre a necessidade de aperfeiçoamento da gestão das OSCs para alcançarem resultados sociais efetivos, aumentarem a transparência das suas informações e a qualidade dos serviços prestados, de modo a conquistarem credibilidade pública, que fortaleça sua sustentabilidade institucional.

Identificados os cinco fatores que apresentam maior importância como desafio de gestão das OSCs participantes do *survey*, procedeu-se ao cruzamento destes com as expectativas de futuro expressas pelos gestores respondentes.

Para apresentação do resultado deste cruzamento de dados foi utilizada a análise de quartil e mediana, bem como os gráficos *bloxplot* também conhecidos como diagrama de caixa, que é uma ferramenta gráfica para representar a variação de dados observados de uma variável numérica por meio de quartis (Larson, 2010). Esses diagramas de caixa são capazes de ilustrar a posição, a dispersão e a assimetria dos dados, além de possibilitar a visualização de dados discrepantes (*outliers*). Para os grupos com poucas organizações (menor do que 10), foi utilizado o gráfico *dotplot* (gráfico de pontos) ao invés do *boxplot*.

As expectativas manifestadas pelos gestores foram agrupadas em quatro tipos de respostas obtidas no *survey*: 1. Expectativa geral da OSC (crescimento, manutenção, diversificação ou encerramento); 2. Expectativa em relação ao público atendido (manter ou diversificar o público atendido, com crescimento, manutenção ou redução dos atendimentos); 3. Expectativa em relação a captação de recursos (manter, aumentar ou reduzir o patamar de recursos financeiros) e 4. Expectativa em relação ao quadro de pessoal (manter, aumentar ou reduzir o quadro de funcionários).

Na Figura 2 é apresentado o desafio de gestão de pessoas em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos. Conforme já apontado na análise descritiva dos resultados do *survey*, apenas 4 organizações têm expectativa de redução e 2 de encerramento, sendo representadas pelo gráfico de pontos (*dotplot*).

Figura 2 - Boxplot do desafio de gestão de pessoas em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

No que concerne a expectativa geral dos gestores em relação ao desafio de gestão de pessoas, percebe-se na Figura 2, que as organizações com expectativa de crescimento apresentaram menor variabilidade dos dados e maior mediana, mostrando que o desafio de gestão de pessoas exerce grande importância na gestão para aqueles gestores que buscam crescimento para suas organizações, os quais como destacado na análise descritiva do *survey*, representam a maioria das organizações respondentes (69,1%). Por outro lado, nota-se a presença de alguns resultados discrepantes (*outliers*) na resposta dos gestores que possuem expectativa de crescimento da sua organização, que podem demonstrar que a gestão de pessoas ainda não recebe a devida atenção para muitas OSCs desta pesquisa, corroborando com a teoria de Bose (2004) que indica que as OSCs não empregam políticas de gestão de forma sistematizada para administrar os recursos humanos, refletindo uma cultura organizacional para

a qual o trabalho não representa um valor significativo.

A Figura 3 a seguir, mostra o desafio de gestão de estratégia em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos.

Figura 3 - Boxplot do desafio de elaboração de estratégias em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Já na Figura 3 observa-se que tanto os gestores que querem que suas organizações cresçam, como os que querem que elas se mantenham ou se diversifiquem nos próximos 5 anos, consideraram que a estratégia é um desafio muito importante, apresentando medianas bastante próximas. Esta dificuldade em discriminar esta importância pode originar-se na falta de conhecimentos específicos sobre gestão estratégica, aliada à dificuldade de elaborar uma visão de mais longo prazo para o futuro de suas organizações.

Já a Figura 4 apresenta o desafio da formação do conselho de gestão em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos.

Figura 4 - Boxplot do desafio de formação do conselho de gestão em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Nota-se também na Figura 4 que a formação de conselhos é um desafio que apresenta grande importância na gestão para a maioria dos gestores, tanto para os que pretendem o crescimento, como a manutenção e a diversificação de suas organizações nos próximos 5 anos, mostrando medianas bastante próximas. Este resultado pode indicar uma preocupação com a perenidade destas organizações que já possuem, como a amostra de OSCs do *survey* apresentou, em média 27 anos de idade. Porém, as caixas desta figura estão maiores o que traduz na maior variabilidade das respostas dos gestores, com a existência, inclusive, de resultados discrepantes (*outliers*), principalmente para aqueles gestores que pretendem crescer e diversificar. Essa discrepância é resultante de respostas de gestores que pontuaram como pouco importante a formação de conselhos como desafio de gestão. Tal resultado pode ser explicado pelo fato de muitas das organizações participantes serem muito pequenas e, por isto, não terem constituídos seus conselhos, ou terem conselhos “pro-forma”, apenas para cumprimento do regime estatutário.

A Figura 5 retrata o desafio da captação de recursos em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos.

Figura 5 - Boxplot do desafio da captação de recursos em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Analisando a Figura 5, nota-se que apesar da captação de recursos ser considerada o mais forte desafio de gestão, ela é o fator de maior importância para os gestores que manifestam expectativa de crescimento e manutenção, ao apresentarem maiores medianas. Tal fato corrobora com o resultado da análise descritiva do *survey* que mostrou que a maioria dos gestores destas organizações (96,2%) apresentou expectativa de crescimento da captação de recursos, o que, entretanto, não parece vir acompanhando de uma preocupação em priorizar o aperfeiçoamento de suas práticas de gestão.

A Figura 6 a seguir, mostra o desafio de desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos.

Figura 6 - Boxplot do desafio de desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa da organização para os próximos 5 anos

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

O desafio de desenvolvimento de habilidades técnicas foi considerado importante por todos os gestores, não havendo diferenças significativas para aqueles que desejam o crescimento, a diversificação ou a manutenção de suas organizações nos próximos 5 anos. Essa indiferença é preocupante porque corrobora os achados na literatura, de que as OSCs apresentam forte resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, muitas vezes, em decorrência do receio de que a incorporação de tais ferramentas acarrete em desvio de valores e objetivos mais amplos e aderentes as suas causas como apontado por Teodósio e Brum (2000) e Roesch (2002).

Na Figura 7 estabeleceu-se a relação entre o desafio de gestão de pessoas e a expectativa da organização acerca do público atendido.

Figura 7 - Boxplot do desafio de gestão de pessoas em relação à expectativa da organização acerca do público atendido

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Ao analisar a expectativa dos gestores em relação ao público atendido, observou-se que houve maior variabilidade nas respostas dos gestores, já que as caixas representadas nestas figuras são mais altas. Na Figura 7 percebeu-se que o desafio de gestão de pessoas apresentou maior importância para aqueles gestores que querem diversificar o público atendido com crescimento do número de atendimentos. Esse resultado pode indicar que essas OSCs necessitam de uma melhor estruturação da sua área de gestão de pessoas para aumentarem os seus atendimentos. Porém, alguns gestores ainda não consideram significativa a importância da gestão de pessoas, como pode ser notado para aqueles gestores que querem diversificar o perfil do público atendido, mas mantendo o número de atendimentos. Isso também pode ser explicado pelo fato dessas organizações não considerarem que é importante a valorização do seu quadro de pessoal, dando maior ênfase aos parceiros e beneficiados; além de trabalharem com os voluntários que, conforme apontado por Salamon (2010), constitui parte crucial da força de trabalho destas organizações.

Já a Figura 8 mostra a relação entre o desafio de elaboração de estratégias e a expectativa da organização acerca do público atendido.

Figura 8 - Boxplot do desafio da elaboração de estratégias em relação à expectativa da organização acerca do público atendido

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Ao analisar a Figura 8 foi possível perceber que além de apresentar uma maior variabilidade dos dados nas respostas dos gestores, evidencia-se que as organizações que pretendem diversificar o perfil do público atendido sem aumentar o número de atendimentos, não consideraram a elaboração de estratégia como desafio importante. Já àquelas que pretendem manter ou aumentar seus atendimentos mostraram que a elaboração de estratégia se constitui um forte desafio de gestão. Esses resultados podem indicar que como a maioria destas organizações são de pequeno porte, seus gestores encontram dificuldade em discriminar a importância de alguns desafios, seja por desconhecimento do que é a gestão estratégica, seja pela dificuldade de elaborar uma visão de longo prazo quando são demandados pelas pressões cotidianas.

Na Figura 9 foi analisada a relação entre o desafio da formação do conselho de gestão e a expectativa da organização acerca do público atendido.

Figura 9 - Boxplot do desafio de formação de conselhos de gestão em relação à expectativa da organização acerca do público atendido

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Na Figura 9 foi possível verificar que tanto os gestores que querem diversificar como os que querem manter o público atendido mostraram uma grande preocupação com a formação do conselho de gestão, apresentando as maiores medianas entre os desafios analisados para esta expectativa em relação ao público atendido. Esses resultados podem apontar para uma preocupação destes gestores com a perenidade das suas organizações, pois como já foi descrito as organizações desta amostra têm em média 27 anos de idade, necessitando de um fortalecimento institucional que assegure sua existência na eventual, mas possível, ausência do instituidor.

Já a Figura 10 mostrou a relação entre o desafio de captação de recursos e a expectativa da organização acerca do público atendido.

Figura 10 - Boxplot do desafio de captação de recursos em relação à expectativa da organização acerca do público atendido

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Nesta Figura 10 foi possível notar, como exaustivamente tratado na literatura, que a captação de recursos é considerada um dos principais desafios de gestão para todos os gestores, quaisquer que sejam suas expectativas em relação ao perfil de seus atendidos. Este resultado reforça novamente as opiniões de Cruz e Estraviz (2003) que ressaltam a forte dependência que as OSCs atribuem à captação de recursos para manutenção das suas atividades e, mesmo, para assegurar sua sobrevivência. Este resultado indica que os gestores participantes do *survey* elegeram este como o principal, e em alguns casos o único, desafio de gestão cuja grande relevância coloca em risco a sobrevivência dessas organizações, deixando de lado a importância de boas práticas de gestão para sustentabilidade destas OSCs.

Na Figura 11 a seguir, foi apresentada a relação entre o desafio de desenvolvimento de habilidades técnicas e a expectativa da organização acerca do público atendido.

Figura 11 - Boxplot do desafio de desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa da organização acerca do público atendido

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Através da Figura 11, observa-se que mesmo os gestores das organizações que pretendem diversificar o público atendido não ressaltam a necessidade de investir na formação e capacitação técnica específica de sua equipe. Neste sentido, este resultado corrobora com a análise de Roesch (2002) que identificou o amadorismo como uma característica inerente à gestão de pessoas dessas organizações, assinalando, inclusive, comportamentos de resistência à adoção de treinamentos, principalmente, aqueles voltados às técnicas administrativas e gerenciais.

Na Figura 12 estabeleceu-se a relação entre o desafio de gestão de pessoas e a expectativa da organização acerca da captação de recursos.

Figura 12 - Boxplot do desafio de gestão de pessoas em relação à expectativa da organização acerca da captação de recursos

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Entretanto, quando se observa a Figura 12, nota-se que os gestores que pretendem promover o crescimento da captação de recursos financeiros consideram que, para tanto, a gestão de pessoas é um desafio que apresenta importância. Isto coloca em pauta a polêmica se as OSCs devem desenvolver internamente as competências de captação, ou se devem depender da contratação de especialistas. Ou seja, recoloca-se a questão de investir, ou não, no desenvolvimento de seus recursos humanos.

A seguir, a Figura 13 mostra a relação entre o desafio de elaboração de estratégias e a expectativa da organização acerca da captação de recursos.

Figura 13 - Boxplot do desafio de elaboração de estratégias em relação à expectativa da organização acerca da captação de recursos

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Reiterando como a questão da captação de recursos financeiros é vital para a sobrevivência das OSCs, a Figura 13 mostra que os gestores que esperam elevar o patamar de suas arrecadações também consideraram de maior relevância o desafio de elaborar as estratégias organizacionais. Já os gestores que pretendem manter o patamar de recursos financeiros não consideram a elaboração de estratégia como desafio de gestão. Esse fato pôde demonstrar um certo comodismo dos gestores das organizações que pretendem se manter no mesmo patamar financeiro, dependentes das práticas mais tradicionais de captação e que não visualizam estratégias mais inovadoras para assegurar a sobrevivência organizacional.

A Figura 14 a seguir, apresenta a relação entre o desafio da formação de conselhos de gestão e a expectativa da organização acerca da captação de recursos.

Figura 14 - Boxplot do desafio da formação de conselhos de gestão em relação à expectativa da organização acerca da captação de recursos

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Na Figura 14 observa-se que os gestores que pretendem aumentar o patamar de captação de recursos financeiros perceberam que a formação de conselhos de gestão pode ser um fator bastante relevante. Ressalta-se nesta figura uma maior variabilidade dos dados, já que as caixas são mais altas, isto é, o desafio de formação de conselhos de gestão ainda é considerado um ponto divergente entre os gestores. Esse fato pode ser decorrente de que nestas organizações as práticas de governança ainda não são tão familiares e podem apresentar estruturas frágeis. Como ressalta Mindlin (2009), a consolidação estrutural da governança em organizações do terceiro setor muitas vezes só acontece frente a desafios de sustentabilidade financeira, ou de sobrevivência institucional como, por exemplo, na emergência de proceder a sucessão do instituidor.

A Figura 15 a seguir, mostra o desafio de desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa da organização acerca da captação de recursos.

Figura 15 - Boxplot do desafio de desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa da organização acerca da captação de recursos

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Tanto os gestores que pretendem aumentar o patamar de captação de recursos financeiros quanto aqueles que pretendem mantê-la consideraram que o desenvolvimento de habilidades técnicas é muito importante, mas chamou atenção que as respostas dos gestores que pretendem manter o patamar terem apresentado uma mediana maior. Esses resultados reafirmam que o desenvolvimento das pessoas tem sido, na opinião dos gestores, um fator preocupante porque influencia a capacidade da organização obter sustentabilidade financeira, contudo, ainda impera a prevalência do amadorismo e das práticas informais de gestão de pessoas, como já identificado por diversos autores (Falconer, 1999; Teodósio & Brum, 2000).

A Figura 16 mostra a relação do desafio de gestão de pessoas em relação à expectativa dos gestores acerca do quadro de pessoal.

Figura 16 - Boxplot do desafio de gestão de pessoas em relação à expectativa da organização acerca do quadro de pessoal

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Já na Figura 16, foi possível notar que os gestores que apresentaram expectativa de aumentar o quadro de funcionários consideraram muito importante o desafio de gestão de pessoas, enquanto aqueles que pretendem manter não apontaram essa importância. E, para aqueles que pretendem reduzir o quadro de pessoal, a relevância é ainda menor. Esse resultado reforça que os gestores das OSCs pesquisadas têm baixa percepção de que a gestão de pessoas constitui prioridade estratégica para qualquer organização. Como ressalta Albuquerque (1999), a modelagem de um sistema integrado de gestão estratégica de pessoas deve prever um conjunto de procedimentos gerenciais voltados a reter e valorizar os recursos humanos. Também enfatiza Barney e Hesterly (2011) com a teoria da visão baseada em recursos, a importância da consideração dos aspectos internos das organizações, dentre eles os recursos humanos, que podem proporcionar um melhor desempenho para estas instituições.

Na Figura 17 é apresentada a relação do desafio de elaboração de estratégia em relação à expectativa dos gestores acerca do quadro de pessoal.

Figura 17 - Boxplot do desafio da elaboração de estratégias em relação à expectativa da organização acerca do quadro de pessoal

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

De forma relativamente contraditória, a Figura 17 demonstra que tanto os gestores que manifestaram expectativa de aumento, quanto de manutenção do tamanho de seu quadro de pessoal deram muita importância para a elaboração de estratégias. Ou seja, parece que em aspectos gerais consideram importante elaborar estratégias para gerenciar o crescimento da organização, ainda que não atribuam caráter estratégico aos recursos humanos. Já aqueles gestores que pretendem reduzir o seu quadro de pessoal não consideraram relevante a elaboração de estratégias, o que, provavelmente, ocorra porque estejam passando por dificuldades e não percebam que a reestruturação de suas estratégias poderia ser crucial para a sua sobrevivência.

A seguir é apresentado a Figura 18 que mostra a relação do desafio de formação do conselho de gestão em relação à expectativa dos gestores acerca do quadro de pessoal.

Figura 18 - Boxplot do desafio da formação do conselho de gestão em relação à expectativa da organização acerca do quadro de pessoal

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Na Figura 18 constatou-se, assim como nas análises anteriores em relação à expectativa dos gestores em relação ao quadro de pessoal, que aqueles gestores que manifestaram expectativa de redução do quadro de pessoal não consideraram que a formação de conselhos é importante. Porém, tanto os gestores que desejam aumentar o quadro de pessoal como àqueles que pretendem mantê-lo, consideraram que a formação de conselho apresenta um fator relevante nos desafios de gestão.

Já a Figura 19 apresenta a relação do desafio da captação de recursos em relação à expectativa dos gestores acerca do quadro de pessoal.

Figura 19 - Boxplot do desafio de captação de recursos em relação à expectativa da organização acerca do quadro de pessoal

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Na Figura 19 verificou-se que os gestores que pretendem aumentar o quadro de pessoal, bem como àqueles que pretendem manter o seu tamanho consideraram que é muito importante o desafio de captação de recursos, o que é uma conclusão óbvia. Já aqueles que pretendem reduzir o quadro de pessoal, provavelmente tem essa expectativa em virtude de estarem vivenciando a escassez de recursos financeiros e parecem já não considerar a possibilidade de enfrentar o desafio da captação.

A Figura 20 a seguir mostra a relação do desafio do desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa dos gestores acerca do quadro de pessoal.

Figura 20 - Boxplot do desafio do desenvolvimento de habilidades técnicas em relação à expectativa da organização acerca do quadro de pessoal

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Na Figura 20 verificou-se que tanto os gestores que pretendem aumentar, como manter e reduzir o quadro de pessoal, consideraram muito importante o desenvolvimento de habilidades técnicas, apresentando praticamente a mesma mediana. Foi notável a resposta dos gestores que manifestaram expectativa de reduzir o quadro de pessoal, que consideraram relevante o desenvolvimento de habilidades técnicas como desafio de gestão. Esses dados constataam a importância do desenvolvimento de pessoas que fazem parte da organização, bem como da necessidade de atrair profissionais qualificados conforme apontado por Alves (2015).

A partir destes cruzamentos de dados dos desafios apontados pelos gestores com suas expectativas foi possível identificar que os principais desafios de gestão são aqueles relacionados com a formação do conselho de gestão, a gestão de pessoas e o desenvolvimento de habilidades técnicas.

Em relação ao desafio de formação do conselho de gestão, os resultados podem indicar uma preocupação com a continuidade destas organizações. Porém, ao mesmo tempo que as medianas se mostraram mais altas, a variabilidade dos dados também foi maior. Isto pode ser explicado pelo fato de algumas organizações serem muito pequenas e não terem constituídos seus conselhos.

Já no que concerne a gestão de pessoas os resultados podem sugerir que essas organizações não empregam políticas de gestão de forma sistematizada, apresentando uma cultura organizacional para a qual o trabalho não representa valor significativo conforme identificado por Bose (2004). Além disso, a grande importância dada por estes gestores em relação a necessidade do desenvolvimento de habilidades técnicas corrobora a análise de Roesch (2002) que identificou o amadorismo como uma característica inerente à gestão de pessoas dessas organizações, assinalando, inclusive, comportamentos de resistência à adoção de treinamentos, principalmente, aqueles voltados às técnicas administrativas e gerenciais.

Já em relação a captação de recursos apesar da grande maioria dos gestores apontarem uma forte relevância como desafio de gestão, neste cruzamento de dados foi esclarecido que esta dependência de recursos financeiros reforça a opinião de Cruz e Estraviz (2003) que ressaltam a forte submissão que as OSCs atribuem à este desafio para manutenção das suas atividades e, mesmo, para assegurar sua sobrevivência.

No capítulo a seguir são apresentados os resultados das análises deste trabalho.

8 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

A partir da análise fatorial a que foram submetidas as respostas dos gestores das OSCs participantes do *survey*, foi possível identificar cinco fatores que constituem os desafios de gestão que apresentam maior importância na análise das possibilidades de continuidade dessas organizações. São eles: 1) a gestão de pessoas, 2) a elaboração de estratégias, 3) a captação de recursos, 4) a formação de conselhos de gestão e 5) o desenvolvimento de habilidades técnicas.

Apesar dos três principais desafios de gestão, estratégia, captação de recursos e gestão de pessoas, já serem conhecidos, inovações neste tipo de organização são necessárias para que elas respondam aos desafios apresentados e encontrem sua sustentabilidade.

Este estudo mostrou que apesar dos gestores indicarem a captação de recursos com forte relevância nos desafios de gestão, o acesso a recursos por si só não garante a continuidade destas organizações. Elas precisam analisar seus recursos, identificar seus diferenciais e principais potenciais para buscarem outros aperfeiçoamentos dos processos de gestão, como apontado por Barney (1991) em relação a VBR (Visão Baseada em Recursos), que considera que a vantagem competitiva é um fenômeno decorrente de características internas da organização, ou seja, é necessário a identificação de processos organizacionais que permitam organizar, criar e implementar estratégias geradoras, potencialmente, de vantagem competitiva sustentável.

Em relação a elaboração de estratégias apesar de alguns resultados deste cruzamento de dados apresentá-la exercendo grande importância, foram identificadas dificuldades em discriminar esta relevância, podendo indicar uma falta de conhecimento específico sobre a gestão de estratégia, aliado à dificuldade de elaborar uma visão de mais longo prazo para o futuro destas organizações. A teoria estudada indicou que uma análise detalhada dos processos internos destas organizações se faz necessária para identificação daqueles que podem gerar vantagem competitiva para a OSC, como apontado na teoria da Visão Baseada em Recursos de Barney (1991).

Outro desafio que chamou atenção na maioria das análises foi o relacionado a gestão de pessoas. A maior parte dos gestores considerou que é significativa a importância da gestão de pessoas no desempenho das organizações. Neste estudo evidenciou-se a necessidade de tornar as pessoas que trabalham nessas organizações, entes centrais do processo de gestão, que são essenciais para a realização dos resultados desejados para parceiros estratégicos e pelos beneficiários de sua atuação, corroborando com Thompson (2000). A relevância deste desafio de gestão é constatada por outro resultado deste estudo que é a importância de desenvolver as habilidades técnicas e administrativas na equipe, isto é, a capacitação e o desenvolvimento dos

recursos humanos empregados são cruciais para a sustentabilidade destas organizações.

Também foi possível concluir sobre a importância das OSCs estruturarem seus conselhos de gestão, buscando maior profissionalização da equipe e permitindo uma melhor preparação no relacionamento com parceiros e doadores, como proposto por Mendonça e Machado Filho (2004). Além disso, novas práticas de governança são necessárias para a sustentabilidade destas organizações, principalmente no que se refere ao fortalecimento de sua legitimidade institucional para sua perenidade.

Vale ressaltar que, mesmo todos estes desafios terem sido considerados como muito importantes na gestão destas organizações, a gestão de pessoas, o desenvolvimento de habilidades técnicas e a formação de conselhos de gestão apresentaram valores mais significativos como resultado dos cruzamentos, sendo considerados mais relevantes.

Neste contexto de necessidades de aperfeiçoamentos de gestão para as OSCs, Salamon (2014) já alertava para a importância de aprimoramentos na filantropia contemporânea através da busca de uma maior diversidade nas parcerias, de um olhar mais inovador, do desenvolvimento de um espírito empreendedor, da busca de uma visão mais global, engajando problemas em uma escala internacional e para um perfil de organização mais colaborativa.

O presente estudo indicou, portanto, que as organizações da sociedade civil precisarão de soluções mais ágeis, criativas e inovadoras para continuarem enfrentando as dificuldades apresentadas pelo campo. Para tanto, novos formatos organizacionais como as organizações híbridas e os negócios sociais, que conforme citado por Comini et al. (2013) são negócios que buscam retornos financeiros e geração de impacto social concomitantemente, se apresentam como uma tendência para as OSCs, além de alternativas de sustentabilidade financeira, empregando uma variedade de novos investimentos financeiros como apontado por Salamon (2014), bem como o conhecimento das finanças sociais e das práticas de *grantmaking*, uma das tendências do terceiro setor no Brasil, além de novas práticas de gestão como o investimento no desenvolvimento de pessoas e em uma melhor estrutura de governança, essenciais para sustentabilidade das OSCs.

8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Essa pesquisa buscou, essencialmente, identificar os principais desafios de gestão que são considerados importantes para a sustentabilidade das organizações da sociedade civil atuantes em atividades socioeducativas, que foram as organizações participantes do *survey* analisado. Os dados traduzem a visão dos gestores das organizações participantes desse

levantamento. Além disso, não se pretende obter generalizações para OSCs que desempenham outras atividades, mas sim trazer inferências que podem iluminar estudos futuros.

Sugere-se como estudos futuros a inclusão de organizações que exercem outros tipos de atividades, bem como o aprofundamento das questões relacionadas às pessoas que trabalham nestas organizações, visto que os principais desafios apresentados nessa pesquisa foram aqueles relacionados com a gestão de pessoas, o desenvolvimento de habilidades técnicas e a formação do conselho de gestão, categorias que podem ser melhor compreendidas se analisadas também pelos demais participantes do dia a dia destas organizações.

As contribuições desta pesquisa estão relacionadas, portanto, à evolução do campo acadêmico e prático a respeito da sustentabilidade das organizações da sociedade civil no Brasil. Com este estudo foi possível identificar os principais desafios de gestão e necessidades de aperfeiçoamento de práticas para que estas organizações continuem o desenvolvimento de suas atividades.

REFERÊNCIAS¹

- Albuquerque, L. G. de. (1999). *Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade In: Vieira, M., Oliveira, L. Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Wilmington, DE. Retrieved from <http://www.4lenses.org/setypology>
- Alves, A. L. C. (2015). *Gestão de Organizações Não Governamentais*. Curitiba: CRV.
- Aoqui, C., Añón, R., & Sugita, V. T. (2013). Espaços de Encontro Rumo ao Desenvolvimento Sustentável. *Ideia Sustentável*, 3, 38–39.
- Armani, D. (2008). *Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*. São Paulo: Peirópolis.
- Ashoka Empreendedores Sociais; Mackinsey & Company Inc. (2001). *Empreendimentos Sociais Sustentáveis - Como elaborar planos de negócios para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Terceiro Setor e Desenvolvimento Social – AS/GESET, *Relato Setorial nº 3*. Brasília, julho/ 2001. Retrieved May 7, 2018, from www.bndes.gov.br
- Barney, J. B. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view. *Journal of Management*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Strategic Management and Competitive Advantage* (4a ed.). Pearson.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8 (May, 2015), 1–44.
- Bose, M. (2004). *Gestão de pessoas no terceiro setor*. Universidade de São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02032005-000942/pt-br.php>
- Bose, M. (2012). *Empreendedorismo Social e Promoção do Desenvolvimento Local*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 198 p.

¹ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Brito, R., & Brito, L. (2011). Vantagem Competitiva: uma proposta de definição constitutiva e sua relação com o desempenho. *XXXV ENANPAD Rio de Janeiro*.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed). Jossey-Bass.
- Buni, L., & Zamagni, S. (2007). *Civil Economy: Efficiency, Equity, Public Happiness*. Editora Peter Lang.
- Bussab, W. O., & Morettin, P. A. (2017). *Estatística Básica* (8a. Ed.). São Paulo: Saraiva.
- Comini, G. M., Barki, E., & Aguiar, L. (2012). A Three-Pronged Approach to Social Business: Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração-RAUSP*, 47 (3), 385–397.
- Comini, G. M., Barki, E., & Aguiar, L. (2013). O Novo Campo dos Negócios com Impacto Social. In *Negócios com Impacto Social no Brasil* (pp. 41–64). São Paulo: Peirópolis.
- Childress, S., & Grossman, A. (2009). Nota sobre a Estrutura de Coerência para Organizações Sem Fins Lucrativos. *Harvard Business Review*, 1–17.
- Cruz, C. M., & Estraviz, M. (2003). *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos* (2a ed.). São Paulo: Global Editora e Distribuidora
- Domenech, A. V. (2000). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Drucker, P. (2002). *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas* (5a ed.). São Paulo: Cengage.
- Falconer, A. P. (1999). *A Promessa do Terceiro Setor*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade de São Paulo.
- Fischer, R. M. (2002). *O Desafio da Colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Editora Gente.
- Fischer, R. M. (2003). *Gestão de Pessoas nas Organizações do Terceiro Setor*. In: Voltolini, R. *Terceiro Setor: planejamento e gestão* (3a ed.). São Paulo: Editora Senac.
- Fischer, R. M. (2010). *Empreendedorismo Social: apontamentos para um debate*. São Paulo.
- Fischer, R. M., & Comini, G. M. (2012). Sustainable Development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração-RAUSP*, 47 (3), 363–369.
- Fischer, R. M. (2013). *Agenda Social no Brasil in Gestão Social: Mobilizações e Conexões*. Série Coleção Enapegs, 6.
- Fischer, R. M., Comini, G. M., Rodrigues, J., & Garcia, A. G. (2017). *Panorama das Organizações da Sociedade Civil de Atuação Socioeducativa*. Realizado pelo CEATS -

Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor, Núcleo de Pesquisa, Cultura e Extensão da Universidade de São Paulo

- Foss, N. J. (1998). The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14, 133–149.
- Garcia, A. G. (2015). *Projeto Político Pedagógico na Escola Pública: Estratégia e Cultura Organizacional*. Universidade de São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26112015-103717/pt-br.php>
- Gohn, M. da G. (2001). *Educação Não-Formal e Cultura Política* (2a ed.). São Paulo: Cortez.
- Grenier, P. (2006). Social Entrepreneurship: Agency in a Globalizing World. In A. Nicholls Ed., *Social Entrepreneurship: new model of sustainable social changes* (pp. 119–143). Oxford: Oxford University Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6a ed.). São Paulo: Bookman.
- Hipólito, J. A. M. (2001). *Administração Salarial - A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (5a ed.). São Paulo, SP
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24162-fasfil-2016-numero-de-entidades-sem-fins-lucrativos-cai-14-em-relacao-a-2013>
- Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. (2016). Pesquisa do Perfil das Organizações da Sociedade Civil – Recuperado de http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_das_organizacoes_da_sociedade_civil_no_brasil.pdf
- Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. (2018). Mapa das Organizações da Sociedade Civil ©. Recuperado de <https://mapaosc.ipea.gov.br>
- Landim, L. (1993). *A Invenção das ONGS: do serviço invisível à profissão impossível*. Tese de Doutorado UFRJ - Rio de Janeiro.
- Landim, L. (1997). *Brazil. In: SALOMON, L. M. and ANHEIER, H. K. Defining the non-profit sector: a cross national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Larson, R., & Farber, B. (2010). *Estatística Aplicada*. São Paulo: Pearson.
- Mardia, K., Kent, J. T., & Bibby, J. M. (2003). *Multivariate Analysis* (12a ed.). Academic Press.

- Martins, G. D. A. (2007). *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mendonça, L. R. De, & Machado Filho, C. A. P. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração Da USP*, 39(4), 302–308.
- Mindlin, S. E. (2009) *A Governança de Fundações e Institutos Empresariais: um estudo exploratório*. Tese de doutorado Universidade de São Paulo – São Paulo, p. 229
- Mintzberg, H. (2001). *Os 5P's da Estratégia*. In: H. Mintzberg & J. B. Quinn. *O processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*2, Julho-Setembro.
- Mintzberg, H; Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review* (3a ed.), 40, 21.
- Neigeborin, V. (2013). O Papel das Organizações da Sociedade Civil na Criação e Desenvolvimento de Negócios com Impacto Social. In *Negócios com Impacto Social no Brasil* (pp. 100–118). São Paulo: Peirópolis.
- Oliveira, E. A., & Godoy de Souza, E. (2017). O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 181–189.
- Penrose, E. (2007). *A Teoria do Crescimento da Firma* (1a Ed.). Campinas: Unicamp.
- Pesquisa do *Benchmarking* do Investimento Social Corporativo. (2018). Recuperado de <http://www.comunitas.org/portal/bisc-2018-apresenta-o-novo-retrato-dos-investimentos-sociais-corporativos-brasileiros/>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Porter, M. E. (1990). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3–15.
- Rodrigues, J., Aoqui, C., Siqueira, A. C. F., & Fischer, R. M. (2016). A dor da mudança: estudo de caso sobre a transição de um modelo sem fins lucrativos para um negócio social. *XIX SemeAD*, 1–15.
- Roesch, S. M. A. (2002). Gestão de ONGs - Rumo a uma agenda de pesquisa que contemple a sua diversidade. *Enanpad, Salvador-BA*.

- Salamon, L. M. (2010). Putting the civil society sector on. *Anal. of Public and Cooperative Economics*, 81(2), 167–210. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2010.00409.x>
- Salamon, L. M. (2014). *New Frontiers of Philantropy: A Guide to New Tools and New Actors that are repshaping Global Philantropy and Social Investing*. Oxford University Press.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. Porto Alegre: AMGH.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2006). *Critérios de Classificação de Empresas: MEI, ME e EPP*, Recuperado de <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>
- Selltiz, Jahoda, Deustch, & Cook. (1974). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: E. P. U. / Edusp.
- Sen, A. (2010). *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Companhia de Bolso.
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic interview* (19th ed.). Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Schuen, A. (1997). A Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Tenório, F. G. (1998). *Gestão de ONGs Principais Funções Gerenciais* (2a ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Teodósio, A. dos S. de S. (2014). *Organizações da Sociedade Civil in BOULLOSA, R.(Org.)*. Salvador: Dicionário para Formação em Gestão Social.
- Teodósio, A. dos S. de S., & Brum, A. A. (2000). Organizações Não Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos. *XXV Assembleia Annual Del CLADEA - Barcelona*.
- Thompson, A. A. (2000). Do compromisso à eficiência: os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: *IOSCHPE, Evelyn B. 3º Setor - desenvolvimento social sustentado* (2a ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Vasconcelos, C., & Cirino, B. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas RAUSP*, 40(4).
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de Coleta de Dados no Campo* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of The Firme. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.

Whittington, R. (2004). Estratégia após O Modernismo: Recuperando a Prática Estratégia Após O Modernismo: Recuperando a Prática Resumo. *RAE, OUT/DEZ*, 44–53.

Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (2011). *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE

Questionário utilizado no *survey* realizado pelo CEATS para coleta dos dados.

Pesquisa sobre organizações da sociedade civil no Brasil

Seja bem-vindo!

Gostaríamos de convidá-la(o) a participar da **Pesquisa sobre Organizações da Sociedade Civil (OSCs)** que desenvolvem ações socioeducativas para crianças e jovens no Brasil. Essa iniciativa é realizada pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor (CEATS) da Universidade de São Paulo.

A pesquisa tem como objetivo elaborar um mapeamento das OSCs que atuam nesse segmento e dos desafios enfrentados por elas. Contamos com a sua colaboração e esperamos o seu retorno.

O questionário online que o convidamos a responder está dividido em quatro partes. A primeira busca caracterizar o perfil da organização da qual você faz parte; a segunda, delimitar o seu escopo de atuação; a terceira, mapear as expectativas para o futuro; e a quarta, os desafios enfrentados. **O tempo estimado de resposta do questionário é de 20 minutos.** Caso acredite que seja mais adequado que outra pessoa da organização responda a pesquisa, por favor, encaminhe este e-mail para ela.

O link para responder o questionário é <https://pt.surveymonkey.com/r/FIS-CEATS>.

Para dúvidas ou mais informações, entre em contato pelo email pesquisa@ceats.org.br.

O prazo de resposta é dia 07/07/2017.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade e sua colaboração!

Sua organização oferece atividades socioeducativas?

() SIM

() NÃO. Se não, Obrigada pela sua disponibilidade em responder este questionário, mas o foco deste levantamento são apenas organizações que atuam em Educação.

1ª. PARTE – PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

Nome: _____

CNPJ: _____

Cidade da Sede: _____ Estado da Sede: _____

Email de contato: _____ Telefone de Contato: _____

1. Além do estado onde se localiza a sede, **a organização atua em outra localidade?**☐ NÃO☐ SIM, quais? _____2. Qual foi o **ano de fundação** da organização? ____ _3. **Como a organização está juridicamente constituída?**☐ Associação sem fins lucrativos (ONG, OSCIP, OS)☐ Fundação ou Instituto☐ Escola pública☐ Escola privada☐ Escola comunitária☐ Outra denominação, qual? _____4. Qual foi o **total de recursos financeiros recebidos** pela organização no ano de 2016?☐ Até R\$ 60 mil/ano☐ De R\$ 60 mil/ano até R\$ 360 mil/ano☐ De R\$ 360 mil/ano até R\$ 1,2 milhões/ano☐ De R\$ 1,2 milhões/ano até R\$ 3,6 milhões/ano☐ Acima de R\$ 3,6 milhões/ano5. Quais foram as **fontes dos recursos financeiros** recebidos pela organização em 2016?

Indique, para cada fonte, qual foi o **percentual aproximado** dos recursos financeiros obtidos por meio dela. Por exemplo, se a estimativa for 10%, preencha o campo com o número 10 apenas. Se não tiver recebido recursos dessa fonte, preencha o campo com o número 0. Assegure-se que a soma total dos valores colocados nos campos é 100.

Governo _____%

CMDCA/FUMCAD _____%

Doações individuais _____%

Empresas privadas, fundações ou institutos _____%

Fundação Itaú Social _____%

Agências/Organismos Internacionais _____%

Entidades Religiosas _____%

Venda de produtos ou serviços _____%

Rendimentos de aplicações financeiras próprias _____%

Outros. _____% Quais? _____

6. Qual é o **número total de pessoas** que trabalham regularmente (mensalmente) na organização?

- () Até 9 pessoas
- () De 10 a 49 pessoas
- () De 50 a 99 pessoas
- () Mais de 100 pessoas

7. Qual é o **número total de voluntários** que trabalham na organização mensalmente?

- () Até 9 pessoas
- () De 10 a 49 pessoas
- () De 50 a 99 pessoas
- () Mais de 100 pessoas
- () Não temos voluntários na organização

2ª. PARTE - PERFIL DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

8. Quais são as 3 principais áreas de atuação da organização?

☐ Educação	☐ Direitos Humanos
☐ Saúde	☐ Habitação
☐ Meio Ambiente	☐ Inclusão
☐ Assistência Social	☐ Diversidade
☐ Cultura	☐ Outros: _____
☐ Geração de renda	

9. Qual foi o número de **pessoas atendidas pela organização em 2016?**

- ☐ Até 49 pessoas
- ☐ De 50 a 99 pessoas
- ☐ De 100 a 249 pessoas
- ☐ De 250 a 499 pessoas
- ☐ De 500 a 999 pessoas
- ☐ De 1.000 a 4.999 pessoas
- ☐ De 5.000 a 9.999 pessoas
- ☐ De 10.000 a 24.999 pessoas
- ☐ Acima de 25.000 pessoas
- ☐ Não atende pessoas diretamente

10. Qual **tipo de público a organização atende?** (se necessário, escolha mais de uma alternativa)

- ☐ Crianças (até 12 anos incompletos)
- ☐ Adolescentes (de 12 até 18 anos)
- ☐ Jovens (de 19 a 29 anos)
- ☐ Adultos (acima de 30 anos)
- ☐ Familiares do público atendido
- ☐ Profissionais que atuam na área de educação

11. Se atende criança, adolescente, jovem e adulto, indique o **percentual aproximado de cada uma das faixas etárias no total de atendidos**. Indique para cada faixa etária o percentual estimado de público atendido. Por exemplo, se a estimativa for 10%, preencha o campo com o número 10 apenas. Se não tiver recebido recursos dessa fonte, preencha o campo com o número 0. Assegure-se que a soma total dos valores colocados nos campos é 100.

Até 5 anos ____%

De 6 a 12 anos ____%

De 12 a 18 anos ____%

De 18 anos a 29 anos ____%

Acima de 30 anos ____%

12. Dentro da área de Educação, quais são os **principais focos de atuação da organização**. Escolha apenas os principais focos e/ou atividades centrais da organização. É possível selecionar mais de uma opção, mas busque selecionar apenas as atividades centrais.

- ☐ Atividades artísticas e culturais
- ☐ Complemento de conteúdos curriculares
- ☐ Atividades que valorizem a diversidade e promovam a equidade
- ☐ Aprimoramento de leitura e escrita
- ☐ Atividades esportivas ou que trabalhem o corpo
- ☐ Práticas meditativas ou voltadas à espiritualidade
- ☐ Capacitação para profissionais de educação
- ☐ Capacitação para o empreendedorismo
- ☐ Capacitação para o mercado de trabalho
- ☐ Educação ambiental
- ☐ Não atua na área de educação
- ☐ Outro (especifique): _____

13. Se **atividades artísticas e culturais** está entre os principais focos de atuação da organização, selecione em quais atividades a organização atua.

- ☐ Artes plásticas
- ☐ Dança
- ☐ Teatro
- ☐ Música
- ☐ Audiovisual
- ☐ A organização não tem esse foco de atuação
- ☐ Outro (especifique): _____

14. Se **complemento de conteúdo curriculares** está entre os principais focos de atuação da organização, selecione em quais atividades a organização atua.

- ☐ Idiomas
- ☐ Matemática
- ☐ Ciências
- ☐ A organização não tem esse foco de atuação
- ☐ Outro (especifique): _____

15. Se **atividades que valorizem a diversidade e promovam a equidade** está entre os principais focos de atuação da organização, selecione em quais atividades a organização atua.

- ☐ Gênero
- ☐ Étnico-racial
- ☐ Pessoas com deficiência
- ☐ Diversidade sexual
- ☐ Religião
- ☐ Idade
- ☐ A organização não tem este foco de atuação
- ☐ Outro (especifique): _____

3ª. PARTE – EXPECTATIVAS PARA O FUTURO

Qual a principal expectativa da organização para os próximos 5 anos? Para cada pergunta a seguir selecione apenas uma alternativa.

16. Em geral, qual é a **expectativa da organização** para os próximos 5 anos?

- ☐ Crescimento
- ☐ Diversificação
- ☐ Manutenção
- ☐ Redução
- ☐ Encerramento

17. Em relação ao **público atendido**, sua organização pretende:

- ☐ Manter o perfil do público atendido com crescimento do número de atendidos
- ☐ Manter o perfil do público atendido com manutenção do número de atendidos
- ☐ Manter o perfil do público atendido com redução do número de atendidos
- ☐ Diversificar o perfil do público atendido com crescimento do número de atendidos
- ☐ Diversificar o perfil do público atendido com manutenção do número de atendidos
- ☐ Diversificar o perfil do público atendido com redução do número de atendidos

18. Em relação as **atividades**, sua organização pretende:

- ☐ Manter as atividades realizadas
- ☐ Diversificar as atividades realizadas
- ☐ Reduzir as atividades realizadas
- ☐ Encerrar as atividades realizadas

19. Em relação a **geração ou captação de recursos**, sua organização pretende:

- ☐ Manter o patamar de recursos financeiros
- ☐ Aumentar o patamar de recursos financeiros
- ☐ Reduzir o patamar de recursos financeiros

20. Em relação a **quadro de pessoal**, sua organização pretende:

- ☐ Manter o quadro de funcionários
- ☐ Aumentar o quadro de funcionários
- ☐ Reduzir o quadro de funcionários

4ª. PARTE – DESAFIOS ENFRENTADOS

Quais os desafios que mais impactam a realização das expectativas da organização para os próximos 5 anos? Utilize uma escala de 1 a 6, sendo 1 baixa influência e 6 forte influência.

21. ESTRATÉGIA

	1 (baixa influência)	2	3	4	5	6 (forte influência)	Não se aplica
Elaborar diagnósticos e cenários futuros	()	()	()	()	()	()	()
Elaborar e implementar planos de ação	()	()	()	()	()	()	()
Monitorar os planos de ação	()	()	()	()	()	()	()
Estruturar e coordenar o funcionamento de conselhos (administrativo, fiscal, consultivos)	()	()	()	()	()	()	()
Fortalecer capacidade e atuação dos conselheiros	()	()	()	()	()	()	()
Desenvolver métodos e técnicas pedagógicas	()	()	()	()	()	()	()

22. CAPTAÇÃO DE RECURSOS

	1 (baixa influência)	2	3	4	5	6 (forte influência)	Não se aplica
Mapear e acessar potenciais fontes de recursos privados	()	()	()	()	()	()	()
Mapear e acessar potenciais fontes de recursos públicos	()	()	()	()	()	()	()
Adaptar-se às certificações e exigências próprias do marco regulatório do setor	()	()	()	()	()	()	()
Ter capacidade para responder e participar de editais públicos e privados	()	()	()	()	()	()	()
Criar unidades geradoras de receitas próprias (venda de produtos, prestação de serviços e outros)	()	()	()	()	()	()	()

23. GESTÃO DE PESSOAS

	1 (baixa influência)	2	3	4	5	6 (forte influência)	Não se aplica
Atrair e contratar talentos	()	()	()	()	()	()	()
Capacitar e desenvolver pessoas em habilidades técnicas e pedagógicas	()	()	()	()	()	()	()
Capacitar e desenvolver pessoas em habilidades administrativas	()	()	()	()	()	()	()
Oferecer perspectivas de carreira	()	()	()	()	()	()	()
Definir práticas de remuneração	()	()	()	()	()	()	()
Formar sucessores	()	()	()	()	()	()	()
Capacitar conselheiros	()	()	()	()	()	()	()

24. Quais as ações a organização já está fazendo para superar seus desafios?

	Ainda não estamos atuando nessa frente	Estamos fazendo levantamento das demandas para elaborar plano de ação	Elaboramos um plano de ação e estamos implementando com recursos internos	Estamos buscando alternativas de formação e capacitação de nossa equipe	Estamos buscando fornecedores e/ou prestadores especializados
Planejamento e Estratégia	()	()	()	()	()
Captação de Recursos	()	()	()	()	()
Processos e Procedimentos de Gestão	()	()	()	()	()
Gestão de Pessoas	()	()	()	()	()
Infraestrutura	()	()	()	()	()
Diversidade	()	()	()	()	()

25. Quais são as **mudanças** que vem ocorrendo em seu **ambiente de atuação** que mais têm pressionado ou influenciado a organização? Avalie de acordo com o grau de impacto numa escala de 1 a 6, sendo 6 aquelas que tem influenciado fortemente mudanças na organização e 1 aquelas que quase não tem influenciado a organização.

	1 (pouca influência)	2	3	4	5	6 (muita influên- cia)	Não sei	Não se aplica ou não tem influenciado a organização
Legislação	()	()	()	()	()	()	()	()
Profissionalização da gestão	()	()	()	()	()	()	()	()
Novas tecnologias	()	()	()	()	()	()	()	()
Prestação de contas	()	()	()	()	()	()	()	()
Atuação em redes	()	()	()	()	()	()	()	()
Adoção de novos modelos para sustentabilidade financeira	()	()	()	()	()	()	()	()

26. Algum comentário adicional?