

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANA PAULA COSTA PEREIRA

TERCEIRO SETOR
ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO GRUPO DE APOIO DA
PREVENÇÃO DA AIDS DE SANTA CATARINA E DA INFLUÊNCIA EXERCIDA
PELO AMBIENTE EXTERNO

FLORIANÓPOLIS
2005

ANA PAULA COSTA PEREIRA

TERCEIRO SETOR
ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO GRUPO DE APOIO DA
PREVENÇÃO DA AIDS DE SANTA CATARINA E DA INFLUÊNCIA EXERCIDA
PELO AMBIENTE EXTERNO

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Liane Carly Hermes Zanella

FLORIANÓPOLIS
2005

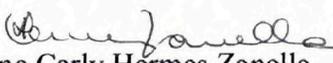
ANA PAULA COSTA PEREIRA

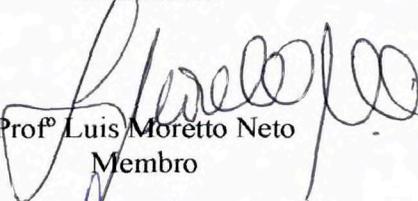
TERCEIRO SETOR
ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO GRUPO DE APOIO DA
PREVENÇÃO DA AIDS DE SANTA CATARINA E DA INFLUÊNCIA EXERCIDA
PELO AMBIENTE EXTERNO

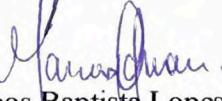
Este trabalho de conclusão de Estágio foi julgado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 16 de junho de 2005.

Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentado à banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof^ª Liane Carly Hermes Zanella
Orientadora


Prof^º Luis Moretto Neto
Membro


Prof^º Marcos Baptista Lopes Dalmau
Membro

“O que nos falta é a capacidade de traduzir em uma proposta aquilo que ilumina a nossa inteligência e mobiliza nossos corações: a construção de um novo mundo”.

Herbert de Souza (1935 – 1997)

*Dedico este trabalho aos meus pais, Paulo e Maria,
que estiveram presentes em todos os momentos difíceis e alegres de minha vida.
E aos meus irmãos, Tiago e Rafael que sempre me apoiaram.*

*Sinceros agradecimentos à minha família, que sempre me apoiou.
Aos meus colegas e amigos Christine, Marcos, Mariana e Roberto
por todo companheirismo no decorrer do curso.
À Professora Liane Carly Hermes Zanella,
pela sua orientação e parceria na elaboração deste trabalho acadêmico.
Aos membros do Grupo de Apoio da Prevenção da Aids de Santa Catarina.*

RESUMO

PEREIRA, A. P. C. Terceiro setor: análise do ambiente organizacional do grupo de apoio da prevenção da aids de Santa Catarina e da influência exercida pelo ambiente externo. 2005. (116f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O presente estudo de caso tem como objetivo central analisar a influência do ambiente externo na realidade organizacional no Grupo de Apoio da Prevenção da Aids de Santa Catarina. Caracteriza-se por ser descritivo e pela abordagem predominantemente qualitativa. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise documental, sendo que os dados primários receberam tratamento por meio da análise de conteúdo e os dados secundários por meio da análise documental. No estudo, trabalharam-se duas categorias – ambiente externo e ambiente interno – e suas respectivas subcategorias ou unidades de análise. A primeira categoria envolve ambiente geral, ambiente de tarefa e de ambiente de atuação segundo o enfoque instável e estável. No ambiente interno abordaram-se variáveis relacionadas à caracterização da organização, à estrutura organizacional, a pessoas, a recursos financeiros e ao planejamento e tomada de decisão. Com a finalização o estudo, delinearão-se algumas recomendações com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da entidade.

Palavras-chave:

Organizações não governamentais. Terceiro setor. Estrutura organizacional.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - O ambiente geral e o ambiente de tarefa	25
QUADRO 2 - A adaptação empresarial ao ambiente de tarefa	35
QUADRO 3 - O planejamento nos três níveis da empresa.....	61
QUADRO 4 - Categoria de análise: ambiente externo.....	67
QUADRO 5 - Categoria de análise: ambiente interno.....	68
QUADRO 6 - Lista de Ong vinculadas ao IVA	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 TEMA-PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 TERCEIRO SETOR.....	15
2.1.1 Captação de recursos.....	17
2.1.2 Aspectos legais.....	20
2.2 AMBIENTE EXTERNO.....	24
2.2.1 Ambiente geral.....	26
2.2.2 Ambiente de tarefa.....	28
2.2.2.1 Fornecedores.....	29
2.2.2.2 Consumidores.....	30
2.2.2.3 Concorrentes.....	31
2.2.2.4 Grupos regulamentadores.....	32
2.2.3 A incerteza ambiental.....	33
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	36
2.3.1 Conceito de estrutura organizacional.....	36
2.3.2 Divisão do trabalho.....	39
2.3.3 Coordenação.....	41
2.3.4 Departamentalização.....	44
2.3.5 As cinco configurações.....	46
2.3.5.1 Estrutura simples.....	46
2.3.5.2 Burocracia mecanicista.....	47
2.3.5.3 Burocracia profissional.....	50
2.3.5.4 Forma Divisionalizada.....	52
2.3.5.5 Adhocracia.....	54
2.4 RECURSOS.....	57
2.4.1 As pessoas.....	58
2.4.2 Recursos financeiros.....	59
2.5 PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO.....	61
3 METODOLOGIA DO TRABALHO.....	64
3.1 ABORDAGEM.....	64
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	66
4 GRUPO DE APOIO A PREVENÇÃO DA AIDS.....	71
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	71
4.1.1 Atuação da organização.....	73
4.2 AMBIENTE EXTERNO.....	75

4.2.1 Ambiente geral	75
4.2.1.1 Variáveis políticas e legais	75
4.2.1.2 Variáveis econômicas	78
4.2.1.3 Variáveis sociais e demográficas	80
4.2.2 Ambiente de tarefa	82
4.2.2.1 Parcerias	82
4.2.2.2 Concorrentes	85
4.2.2.3 Cidadãos-Beneficiários	89
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	91
4.4 RECURSOS	94
4.4.1 As Pessoas	94
4.4.2 Recursos Financeiros	96
4.5 PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS	108
ANEXO A	111

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA-PROBLEMA

A globalização é um fenômeno presente na sociedade atual que, ao mesmo tempo em que cria riquezas, acentua na mesma magnitude a pobreza dos excluídos do processo. O Estado seria supostamente o remediador dessas desigualdades, mas na realidade a sociedade depara-se com a impotência do Poder Público e, até mesmo, seu descomprometimento em atender às demandas sociais.

Nesse contexto, surgem alternativas externas à esfera governamental, as quais reúnem-se no chamado terceiro setor, constituído por organizações privadas sem fins lucrativos que geram bens, serviços públicos e privados, tendo como objetivo o desenvolvimento político, econômico, social e cultural no ambiente em que atuam. (TENÓRIO, 2004).

Atualmente, observa-se um grande crescimento do terceiro setor no Brasil. Segundo pesquisa realizada no ano de 1998, as entidades deste setor já ultrapassam 250 mil, empregando cerca de 2 milhões de pessoas. O estudo aponta, ainda, que o terceiro setor beneficiou no mesmo ano mais de 9 milhões de pessoas, representando aproximadamente 6% da população total¹.

Em virtude de transformações ocorridas no cenário mundial, as organizações do terceiro setor necessitam de ajustes organizacionais, com ênfase na sustentabilidade financeira e na consecução de resultados mensuráveis, principalmente através da inserção no ambiente de mercado.

¹ Disponível em: <http://integração.fgy.com.br>. Acesso em: 19 set. 2004

Drucker (2002) considera fundamental a profissionalização da estrutura e prática das organizações sem fins lucrativos. As próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm lucro convencional.

Estas organizações necessitam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine e para que possam se concentrar em sua missão. Depara-se, assim, com um “crescimento gerencial” entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes como pequenas. (DRUCKER, 2002)

Em síntese, pode-se afirmar que estas organizações, como forma de garantir a sobrevivência institucional, têm vivenciado um processo de profundos ajustes organizacionais, baseados na lógica de mercado, que tem reflexos na estrutura e prática administrativas.

Neste contexto, este trabalho pauta-se na realização de um diagnóstico com o intuito de analisar a realidade organizacional do Grupo de Apoio da Prevenção da Aids de Santa Catarina – GAPA/SC – e a influência exercida pelo ambiente externo nesta instituição.

O diagnóstico organizacional consiste em um estudo da empresa que, através da avaliação de seu funcionamento, permite um maior conhecimento da mesma. Na visão de Coopers e Lybrand (1996, p.118), "o diagnóstico de uma empresa é a atividade de, usando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, melhorar o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas".

As variáveis organizacionais serão abordadas pelo diagnóstico organizacional tanto no ambiente externo como no interno. As organizações não são sistemas fechados e recebem influência constante do macro-ambiente ou ambiente externo. Portanto, serão analisados elementos do ambiente de tarefas, tais como parceiros, clientes (beneficiários), fornecedores (parcerias) e grupos regulamentadores. Em relação ao ambiente geral, será analisada a influência das variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e

ecológicas. No ambiente interno encontram-se a estrutura organizacional, os processos de planejamento e decisão, e os recursos financeiros e humanos utilizados pela organização.

O Grupo de Apoio da Prevenção da Aids de Santa Catarina- GAPA/SC/SC é uma entidade filantrópica, de utilidade pública, sem fins lucrativos, localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. A instituição está engajada na luta contra a discriminação dos soropositivos e pacientes de AIDS, tendo como um de seus maiores propósitos o estímulo à prevenção, por parte da população, do vírus HIV. O diagnóstico proporcionará informações que respondam a seguinte questão:

Qual é a realidade organizacional do GAPA/SC e a dimensão da influência do ambiente externo nesta instituição?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar, mediante a realização do diagnóstico organizacional, o ambiente organizacional do **GAPA/SC** e a influência exercida pelo ambiente externo.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Relacionados ao ambiente externo:

- a) analisar o ambiente geral abordando as variáveis políticas, econômicas, legais, sociais e demográficas;
- b) analisar o ambiente de tarefa abordando clientes (beneficiários), parcerias e concorrentes;
- c) analisar o ambiente segundo o enfoque estável/instável no qual a organização atua.

Relacionados ao ambiente interno:

- a) classificar a organização quanto ao tipo de atividade e forma de propriedade;
- b) descrever e analisar a estrutura organizacional do **GAPA/SC**;
- c) identificar e descrever os recursos financeiros e humanos da empresa;
- d) identificar e descrever e analisar o processo de planejamento e tomada de decisão da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa caracteriza-se por um caráter inovador, uma vez que, apesar do terceiro setor ser um tema bastante debatido atualmente, compreende uma produção acadêmica a ser bastante explorada.

As pesquisas sobre o terceiro setor são relevantes, pois mostram o reconhecimento de que administrar uma organização não lucrativa é diferente de administrar uma empresa privada ou uma empresa pública, tratando-se de uma forma de gestão particular. Procura-se entender melhor o terceiro setor e as diferenças entre ele e os dois outros setores – o público e o privado – da sociedade.

Um outro fator contribuinte para realização de pesquisas sobre o tema, é o crescimento deste setor de forma a participar no desenvolvimento social não apenas no âmbito do favorecimento de beneficiários como na geração de novos empregos.

No momento em que o gestor se tornar um conhecedor da real situação organizacional, estará muito mais apto a exercer sua função. Esse maior conhecimento é proporcionado a partir da boa realização de um diagnóstico organizacional, que exerce um importante papel na gestão estratégica.

Neste contexto, esta pesquisa torna-se relevante ao buscar a análise da realidade organizacional do GAPA/SC e a influência exercida pelo ambiente externo, por meio da realização de um diagnóstico organizacional, confrontando-se a teoria apresentada e a prática na organização estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aprofundamento teórico, segundo a apresentação da visão e caracterização de diferentes autores. Visa dar sustentação à análise da realidade organizacional da unidade objeto de estudo, o GAPA/SC.

2.1 TERCEIRO SETOR

Os problemas sociais, não somente no Brasil como no âmbito global, são diversos e, justamente por isso, é fundamental a união de esforços para otimizar os resultados alcançados através das ações sociais.

Para fins de entendimento é necessário apresentar a diferença entre os três setores existentes. No primeiro setor encontra-se o governo, responsável pelo enfrentamento das questões sociais. Este setor é formado pelos órgãos governamentais, na forma da administração direta e indireta, empresas públicas, fundações e estatais afins.²

O segmento privado constitui o segundo setor, formado por organizações com intenção de lucro. Estas empresas estão buscando um maior comprometimento com o desenvolvimento social em função da crescente exigência do mercado. Tachizawa (2002) acredita em uma nova postura dos clientes, os quais estão inclinados a interagir com organizações que sejam éticas e que trabalhem com a responsabilidade social, instituindo assim uma boa imagem institucional no mercado.

Enfim, encontra-se o terceiro setor, formado por organizações sem fins lucrativos e que não possuem vínculo com o governo, as quais estão voltadas para o atendimento da base social e trabalham com o intuito de atenuar as desigualdades existentes.

² Disponível em: www.rits.org.br. Acesso em: 23 out. 2004.

Costa Júnior (1998, p.1) afirma que:

Aquelas organizações privadas que são públicas por suas finalidades, que não conseguimos encaixar em quaisquer dessas duas categorias mencionadas, chamamos de Terceiro Setor. São organizações não-governamentais, institutos, fundações, entidades de classe, associações profissionais, movimentos sociais os mais variados, enfim uma imensa gama de entidades atuando nas mais diversas áreas sociais.

O terceiro setor é caracterizado por ser formado de livre iniciativa e estar desvinculado do poder governamental, mesmo quando atua em funções típicas do Estado. De acordo com Hudson (1999, p. 1) “a filantropia que permeia quase todos os aspectos do terceiro setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios sociais”.

As organizações privadas sem fins lucrativos, que geram bens, serviços públicos e privados, formam o terceiro setor. Estas têm como objetivo o desenvolvimento político, econômico social e cultural no meio em que atuam.

Nesta linha de raciocínio Fernandes (1994), afirma que o terceiro setor é formado de organizações sem fins lucrativos, as quais são instituídas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, dando continuidade tradicional da caridade e da filantropia.

Para realizar sua missão e atender às necessidades da comunidade, toda organização precisa de recursos, sejam eles de origem nacional ou internacional, advindos de fontes governamentais ou privados (LANDIM, 1993).

Um grande obstáculo a ser trabalhado pelas organizações não governamentais é justamente no que se refere à gestão financeira. A finalidade de uma estratégia de levantamento de recursos é precisamente de possibilitar que a instituição realize sua missão.

Tenório (2004) afirma que as organizações do terceiro setor se defrontam com o obstáculo da escassez de recursos, comprometendo a condução de seus projetos e questionando sua própria razão de ser. Deste modo, Hudson (1999) defende que, umas das grandes facetas que distingue estas organizações das instituições do setor privado e público, é justamente a habilidade em levantar finanças e recursos de várias fontes diferentes.

2.1.1 Captação de recursos

Para muitas organizações sociais, garantir a sustentabilidade financeira é a parte mais difícil do trabalho nas organizações do Terceiro Setor. Com a crescente escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos, as organizações se vêem, cada vez mais, obrigadas a buscar o aprimoramento e a inovação nas fontes de captação de recursos.

No sentido de levarem adiante sua missão e conseguirem se destacar pela qualidade de suas realizações, as instituições sem fins lucrativos sabem que precisam conseguir um equilíbrio financeiro que lhes permita manter a confiança da comunidade na execução de seus serviços.

Voltolini (2004) considera que as organizações do terceiro setor necessitam adaptar-se ativamente a realidade objetivando enfrentar o desafio de cobrir a crescente demanda de serviços por meio de renovadas formas de captar recursos.

Depender de doadores nem sempre é uma boa estratégia, pois os recursos são inconstantes e corre-se o risco dessa fonte deixar de contribuir. A forma mais segura parece ser diversificar as fontes de renda. Ao expandir as possibilidades de arrecadação as entidades tendem a desenvolver um contato com diversos públicos, atingindo reconhecimento em vários setores da sociedade, contribuindo para legitimá-la (CRUZ; ESTRAVIZ, 2000).

Neste contexto, Cruz e Estraviz (2000), apontam as empresas, os indivíduos, as fundações e as instituições religiosas como opções de fontes financiadoras, e, alguns desafios a serem enfrentados pelas entidades ao optarem por cada uma destas fontes. Desta forma, as empresas apresentam como desafio o difícil acesso a quem decide a instabilidade econômica e os interesses nem sempre afins. Os indivíduos impõem os desafios de garantir a continuidade e de valorizar o doador, o que requer tempo e dinheiro. Já as fundações, geram o desafio de

ter profissionais capacitados para elaborar projetos e compatibilizar interesse entre fundação e entidade. Os desafios de possuir o governo como fonte financiadora são o de vencer a burocracia, a descontinuidade dos programas e a falta de compromisso. Quanto às instituições religiosas, os desafios a enfrentar são a interferência do financiador, garantir a não discriminação religiosa e lidar com mitos.

No entanto, muitos destes desafios podem ser vencidos com o estabelecimento de uma comunicação eficaz entre doador e a entidade a ser beneficiada. Para Adulis (2002, p.1) “os esforços de comunicação da organização devem ter o propósito de aumentar a consciência dos potenciais doadores sobre a organização, suas atividades e, principalmente, os problemas que a entidade procura solucionar através de suas ações”.

Em sua obra, Yofee (2004) apresenta fontes consideradas potenciais na captação de recursos:

- a) fonte internacional: recursos provenientes do exterior, sejam de origem pública ou privada;
- b) fonte pública local: governos nacionais, estaduais ou municipais;
- c) fonte privada: recursos provenientes dos indivíduos, das empresas e instituições;
- d) venda de produtos e/ou serviços: a venda de serviços refere-se a cobrança de tarifas pelos serviços prestados.

Normalmente, a captação de recursos financeiros se dá com a apresentação de um projeto, o qual, segundo Adulis (2002), deve conter:

- a) introdução com o propósito de despertar interesse para a organização;
- b) relevância da organização no contexto social e regional;
- c) breve histórico da organização destacando sucessos do passado;
- d) aspectos de destaque da organização e seus programas/serviços;

- e) desafios atuais da entidade demonstrando que os mesmos foram devidamente avaliados;
- f) lógica do projeto, demonstrando que o mesmo resulta de um processo de planejamento;
- g) explicação sobre como os recursos serão empregados e importância dos mesmos para o sucesso da iniciativa;
- h) papel que a doação pode ter na solução dos problemas sociais visados;
- i) apelo final para que efetue a doação e;
- j) instruções para realizar a doação.

A obtenção de fundos deve-se ao esforço árduo de indivíduos devidamente preparados para realizá-la e requer planejamento, pesquisa e estratégia. Assim, a captação de recursos não é apenas obtenção de dinheiro, mas sim o estabelecimento e gerenciamento de relações com pessoas e organizações que podem ter interesse pela organização.

A abordagem empreendedora para a obtenção de recursos por uma organização do terceiro setor compreende membros, doadores, estabelecimentos comerciais, investimentos, subsídios, contratos e venda de serviços.

2.1.2 Aspectos legais

O direito está intimamente ligado ao terceiro setor, como em qualquer outra área de atuação humana. Está presente nas relações entre aqueles que compõem o terceiro setor, atuando tanto na criação de entidades e instituições quanto na sua extinção (MOSQUERA; SOUZA, 2004).

A criação de uma Organização Não-Governamental – ONG passa anteriormente pelo interesse de um grupo específico, com objetivos e identidades comuns, para que defina se quer ou não se tornar uma entidade legalizada ou se prefere permanecer como um grupo informal.

Na fundação de uma organização sem fins lucrativos, com estatuto e registro no cartório, vinculado ao movimento social, ambientalista ou social, alguns procedimentos precisam ser seguidos. De acordo com o Novo Código Civil, Lei nº 10.406/02 (ROSA, 2003), foram instituídos dezesseis passos para a criação de uma ONG, os quais serão explanados abaixo:

- a) missão e objetivo: os objetivos consistem na definição dos propósitos específicos a serem atingidos ao longo da existência da ONG, enquanto que a missão indica a finalidade de seu trabalho para os públicos internos e externos, estabelecendo, portanto, sua área de atuação;
- b) escolha do nome: recomenda-se a consulta em cartório de títulos e documentos para evitar nomes idênticos ou semelhantes;
- c) convocação: o grupo mobilizador deve convocar uma reunião através de telefonemas, rádio local, cartas, jornais, panfletos, etc., visando ampliar o alcance social da ONG. Nesta ocasião, devem ser explicados o objetivo da ONG, sua importância e necessidade, definir uma pequena comissão de preparação das próximas reuniões, com divisão de tarefas e responsabilidades. Deve ser formada também uma Comissão de Redação do Estatuto Social, cujo objetivo é formular e apresentar uma proposta de estatuto que será debatida, analisada, alterada e aprovada pela Assembléia Geral de Fundação da ONG (CETS/EAESP/FGV, 2000);
- d) definição do tipo de sociedade: Rosa (2003) aborda que é necessário saber-se exatamente qual o tipo de sociedade é mais adequada para com os objetivos da

- ONG. Os tipos de sociedade abrangem as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs – ou sociedade sem fins lucrativos (fundações, associações ou sociedade por cotas limitada);
- e) escolha da sede: o endereço do local da sede deve constar no Estatuto Social. Rosa (2003) destaca que a estrutura da organização pode ser virtual, evitando assim, o pagamento do IPTU do imóvel;
- f) assembléia geral: deve ser realizada após a redação da primeira proposta do Estatuto Social e estando definida a missão da organização. Nesta assembléia deve-se aprovar o Estatuto Social da organização e eleger-se a diretoria executiva. A eleição de um conselho fiscal é obrigatória para as OSCIPs e facultativa para as demais organizações sem fins lucrativos. “Deve ser providenciado um livro de presença e um livro de atas, nos quais serão anotadas as deliberações feitas na reunião” (ROSA, 2003, p.50);
- g) estatuto social: devem ser distribuídas cópias deste documento para todos os presentes da Assembléia Geral, onde todos os artigos serão avaliados e aprovados. Segundo Rosa (2003, p.50), “o estatuto é o documento formal no qual se estabelece a missão da organização, identifica seus gerentes, suas competências e a forma de eleição, os mecanismos de tomada de decisão e a quem cabe essa atribuição”. De acordo com o Manual para criação da uma ONG, de CETS/EAESP/FGV (2000), um estatuto deve conter alguns itens obrigatórios, dentre eles: nome da entidade e sua sigla, sede e foro, finalidades e objetivos, se os sócios respondem pelas obrigações da sociedade, quem responde pela entidade, sócios (tipos, entrada, saída, direitos e deveres), poderes (assembléia, diretoria, conselho fiscal), tempo de duração, como são modificados os estatutos, como é dissolvida a entidade e, em caso de dissolução, o destino do patrimônio.

- h) posse da diretoria: a eleição da diretoria e conselho deve seguir o que foi aprovado no Estatuto; e depois de eleita, deve ser conferida a posse dos cargos aos eleitos, com um mínimo de cinco pessoas compor a diretoria e conselho, cada;
- i) registro legal: aprovado o Estatuto Social e eleita a Diretoria, a próxima etapa é registrar legalmente a ONG no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

Os documentos necessários para o registro legal da ONG no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas seguem abaixo:

- a) CNPJ: para realizar operações financeiras, ter conta bancária e fechar contratos, é necessária o número de registro no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Para tal, procura-se uma delegacia regional da Secretaria da Receita Federal com todos os documentos registrados no cartório (autenticados e registrados) e os documentos do responsável pela entidade, preenchendo por fim, a Ficha de Cadastro da Pessoa Jurídica (FCPJ) em duas vias (encontrada no *site* da Receita Federal e em papelarias);
- b) escolha do tipo de organização: com a ONG oficializada, faz-se necessária a adoção de um tipo de organização da sociedade civil: OSCIP, Utilidade Pública ou de Fins Filantrópicos;
- c) licença do corpo de bombeiros: caso a ONG tenha sede própria é necessária a licença do Corpo de Bombeiros, solicitada após compra ou troca de extintores ou nas próprias empresas de extintores. Consulte a Prefeitura local, pois alguns municípios não obrigam a declaração desta licença;
- d) licença sanitária: é necessária para as organizações com atividades que envolvam higiene, alimentação, dentre outros, sendo requerida no órgão municipal de saúde, junto à Prefeitura local;

- e) inscrição municipal: é a licença de funcionamento, que, quando necessária, deve ser solicitada na Prefeitura local;
- f) nota fiscal: com o Cartão de Inscrição Municipal, as entidades poderão requerer autorização para confecção do talão de nota fiscal de serviços. Rosa (2003, p.53) adverte que, “no caso da entidade estar sediada em um escritório virtual, este (não) entregará à entidade cópias da licença do Corpo de Bombeiros, do IPTU e da licença sanitária”.

Enfim, como um apanhado geral, a documentação obrigatória de uma ONG, conforme Rosa (2003) deverá ser o Estatuto Social registrado em cartório, a Ata de Fundação e Eleição da Diretoria registrada no cartório e o cartão do CNPJ do Ministério da Fazenda. Rosa (2003) ainda traz os documentos facultativos das organizações, dependendo do tipo de ONG a ser constituída, como a Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda do Estado, o registro de OSCIP no Ministério da Justiça (caso optar por ser OSCIP), certificado de Utilidade Pública (caso opte por se filantrópica) e registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS – caso opte por ser filantrópica).

O direito atua, também, como incentivo ao desenvolvimento do terceiro setor. Mosquera e Souza (2004) citam legislações consideradas incentivadoras pelo autor: Lei Federal de Incentivo a Cultura – Lei nº8.313/91 que possibilita a captação de recursos junto à iniciativa privada, mediante projetos culturais previamente aprovados pelo Ministério da Cultura; Lei nº 9.249/95, incentivo fiscal a empresas que fizerem doações a entidades de educação, a instituições portadoras do Título de Utilidade Pública Federal ou qualificadas como OSCIP; Lei do Voluntariado – Lei nº9.608 que reconhece juridicamente o trabalho voluntário, delimitando diretrizes dessa espécie de serviço, e; Lei das OSCIP – Lei nº9.790/99 que simplifica os procedimentos para o reconhecimento institucional das entidades.

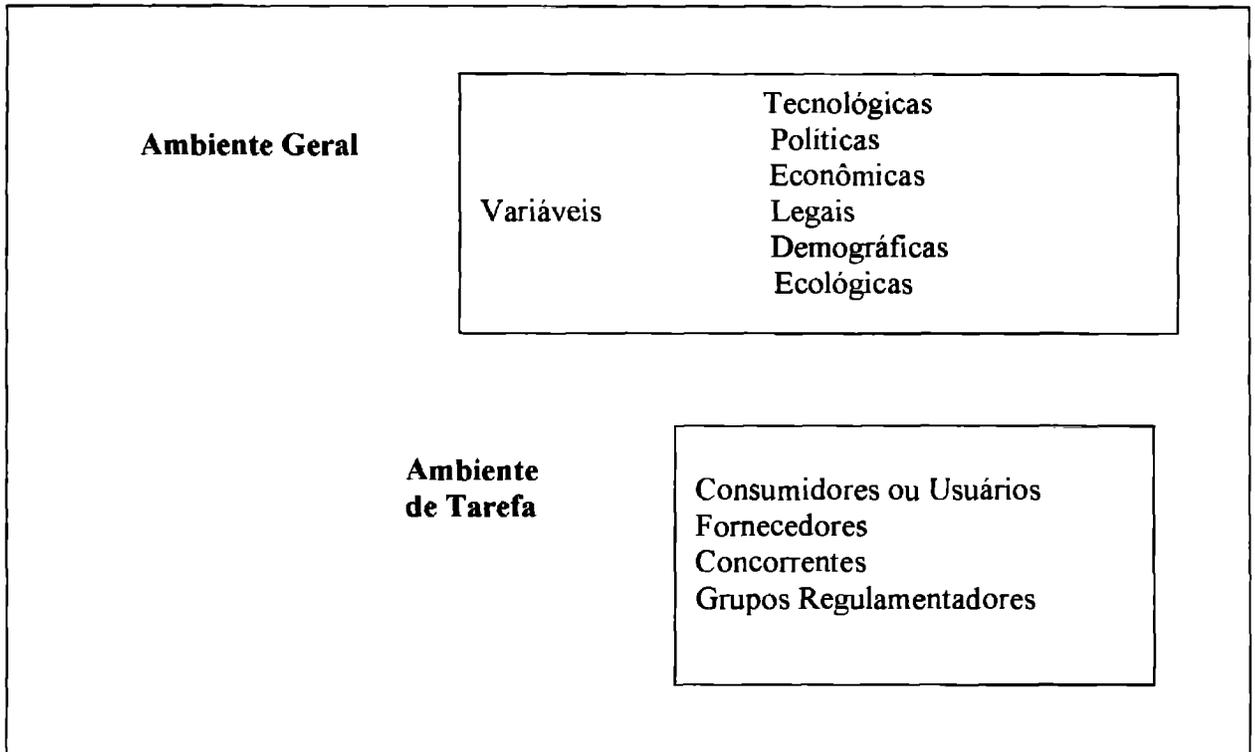
Neste contexto, Mosquera e Souza (2004) acreditam na atuação do direito, sobre o terceiro setor, de três formas distintas, tanto no incentivo como na estabilidade e impedimento de seu desenvolvimento, muitas vezes facilitando e outras prejudicando mediante uma exagerada burocratização. A legislação pertinente a este setor não é um conjunto único, encontrando-se dispersa nos textos do Código Civil e na legislação tributária.

2.2 AMBIENTE EXTERNO

As organizações são caracterizadas como um sistema, ou seja, são formadas por um quadro de elementos inter-relacionados para desempenhar funções ou atingir objetivos. Uma peculiaridade das organizações é o fato de que afetam e são afetadas pelo ambiente externo relacionando-se com outros sistemas. Portanto, constituem-se em sistemas abertos.

Todas as organizações, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setor, operam em um macro ambiente, que é definido pelos elementos mais gerais no ambiente externo do qual elas dependem para a sua manutenção e ao qual elas afetam com seus resultados, acabando por influenciar nas decisões estratégicas. As modificações que ocorrem no ambiente têm fortes implicações nas ações organizacionais, afetando todo o cotidiano das mesmas. O ambiente externo deve ser entendido como a agregação de todos os eventos, condições e influências que envolvem esse ambiente.

Stoner (1994) considera que o ambiente externo tem elementos que exercem ação direta e indireta nas organizações. Os primeiros elementos consistem nos consumidores, órgãos públicos, concorrentes, organizações trabalhistas, fornecedores e instituições financeiras. A tecnologia, economia e a política da sociedade são elementos de ação indireta.



Quadro 1 - O ambiente geral e o ambiente de tarefa
 Fonte: Chiavenato, 1994, p. 118

Os elementos do ambiente externo são tratados por Daft (1996) e Chiavenato (1994) a partir do conceito de ambiente geral, que abrange setores que não podem ter um impacto direto nas operações diárias de uma empresa, e de ambiente de tarefas, que compreende setores que interagem diretamente com a organização.

2.2.1 Ambiente geral

O ambiente geral abrange os elementos que possuem ação indireta nas ações organizacionais. Segundo Hall (apud CHIAVENATO, 1996), o ambiente geral é analisado de acordo com as seguintes variáveis:

- a) **variáveis tecnológicas:** a tecnologia é o corpo de conhecimentos com o qual a empresa conta para produzir produtos ou serviços, exercendo uma grande influência no seu desenvolvimento. As inovações tecnológicas que ocorrem no macro ambiente

são constantes e as empresas, para que possam sobreviver em um mundo, necessitam estar acompanhando esses avanços. Hall (1984) afirma que o grau de influência das variações tecnológicas altera-se de acordo com a realidade de cada empresa; entretanto, consiste sempre em uma consideração relevante;

b) variáveis políticas: o governo atua nas organizações de diversas maneiras; ora pode exercer um papel regulador e limitador, ora pode criar novas oportunidades canalizando recursos para áreas prioritárias. Segundo Chiavenato (1994, p.112), "as variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, uma vez que estes fatores repercutirão consideravelmente no comportamento das empresas". Algumas organizações são diretamente afetadas pelo governo, podendo sua hierarquia ser modificada pelos resultados eleitorais;

c) variáveis econômicas: possuem grande influência na realidade empresarial, atuando na determinação do volume de operações das empresas, no nível de preços, na consecução de seus recursos, nos mecanismos de oferta e procura etc. As variáveis econômicas são classificadas por Chiavenato (1994) em permanentes e temporais. São variáveis permanentes: o nível geral de atividade econômica do país, o nível de desenvolvimento da região ou localidade da empresa, o grau de industrialização do país ou região, distribuição da riqueza e da renda *per capita*. Entre as variáveis temporais estão o nível de atividade econômica local, as tendências inflacionárias ou deflacionárias, e a política fiscal em determinados setores da atividade econômica;

d) variáveis legais: referem-se à existência de legislações que surgem com o objetivo de regulamentar ações empresariais. Daft (1996) ressalta que as organizações são direta e indiretamente afetadas pelas variáveis legais, uma vez que convivem com leis federais, estaduais e municipais como constantes em seus ambientes;

e) variáveis sociais: as organizações são realidades socialmente construídas, as diretrizes da atuação das organizações são determinadas pelo clima social geral, uma vez que as mudanças sociais geram um forte impacto sobre as organizações. Outra abordagem refere-se às atitudes sociais que estão sendo cada vez mais trabalhadas nas empresas por apresentarem muitas vezes uma oportunidade de desenvolver vantagens competitivas;

f) variáveis demográficas: as mudanças que ocorrem na população e na sua estrutura devem ser consideradas nos planejamentos empresariais por provocarem profunda influência nas demais condições ambientais. Além de estarem relacionadas ao mercado consumidor das empresas, essas variáveis acabam por penetrar na estrutura das organizações a partir de seus funcionários. Hall (1984) considera que, apesar de utilizarem-se de dados de censos para a realização de planejamentos, as organizações são bastante vulneráveis às mudanças populacionais, que são imprevisíveis.

g) variáveis ecológicas: referem-se aos efeitos no ambiente físico causados pela atuação da organização. Hall (1984) retrata também o termo ecologia social, caracterizado pelo universo de contatos e relações da empresa com outras organizações.

A análise do ambiente de tarefa relaciona-se a diversos fatores envolvendo tecnologia, conjuntura econômica, aspectos sociais e demográficos, governo, legislações, entre outros.

2.2.2 Ambiente de tarefa

O ambiente é um campo bastante complexo, não possibilitando que as empresas possam compreendê-lo no seu todo. Para resolver tal obstáculo, as empresas concentram-se nas variáveis ambientais que exerçam maior influência na sua realidade. E a chamada seleção

ambiental. É importante frisar o fato de que a interpretação e percepção do ambiente diferem de empresa para empresa, dependendo daquilo que cada empresa considera relevante e qual seu setor de atuação. /

Uma empresa possui um campo mais estreito de ações que caracteriza seu domínio ambiental, ou seja, são os pontos de maior dependência e influência da organização em relação ao ambiente. De acordo com Daft (1996,p.54), o “domínio de uma organização é o campo de ação ambiental escolhido. É o território que uma organização demarca para si mesma em relação a produtos, serviços e mercados atendidos”. Ainda na visão de Daft, o ambiente de uma organização destaca do ambiente geral o denominado ambiente de tarefas.

Os setores com os quais as empresas interagem diretamente constituem o ambiente de tarefas, cujos elementos são relevantes para a empresa estabelecer e alcançar seus objetivos. São esses elementos os fornecedores, os consumidores, os concorrentes e os órgãos regulamentadores.

2.2.2.1 Fornecedores

Os fornecedores disponibilizam os insumos necessários às operações empresariais - matéria-prima, serviços, energia, equipamentos e mão-de-obra.

Chiavenato (1982) distingue os fornecedores de capital e dinheiro, de materiais, de mão-de-obra, de equipamentos, de serviços e de espaço de trabalho.

O papel dos fornecedores no desempenho organizacional é bastante valorizado por Heirintz e Farrel (1983). Estes autores acreditam que as relações com os fornecedores podem representar a diferença entre a liderança em uma indústria e uma insustentável posição competitiva. Silva (1986, p. 28) assume a mesma postura afirmando que “[...] a posição de

uma empresa no mundo dos negócios é, em alto grau, determinada pela maneira como negocia com seus fornecedores".

Nessa linha de raciocínio, Martins (2000) acredita que a gestão atual de empresas deve encarar o papel dos fornecedores como de parceiros operacionais. Este autor cita o uso intensivo de informática para agilização de informações como um utensílio essencial no relacionamento com fornecedores, a fim de possibilitar um processo de colaboração entre o fornecedor e seu consumidor que traga benefícios para ambas as partes.

O terceiro setor atua no estabelecimento de parcerias, mediante colaboração entre organizações da sociedade civil e as organizações de mercado. Fischer (2002) acredita que a construção de estratégias intersetoriais propicia sempre um incremento significativo de aprendizagem para as organizações envolvidas.

As parcerias intersetoriais possuem três características essenciais, na visão de Fischer (2002), são elas: os parceiros em relação devem ter sua identidade organizacional bem consolidada; devem estar dispostos a compartilhar seus valores; e devem respeitar mutuamente a esfera de responsabilidade de cada um.

2.2.2.2 Consumidores

Os consumidores, também denominados de clientes, consistem nos usuários dos produtos ou serviços da empresa. O mercado é caracterizado por Chiavenato (1994) como o conjunto de todas as pessoas ou organizações que compram ou podem ser induzidas a comprar um determinado produto ou serviço. Nesse sentido Stoner e Freeman (1999) afirmam que um consumidor pode ser uma instituição, ou outra empresa, ou ainda um indivíduo.

Segundo Kotler (2000) o mercado consumidor pode ser basicamente distinguido em mercado de bens de consumo e mercado de negócios. O primeiro é constituído de famílias e indivíduos que adquirem produtos e serviços para consumo pessoal.

O mercado de negócios, constituído de organizações que compram bens e serviços a serem usados na produção de outros produtos ou na prestação de serviços que são revendidos, alugados ou revendidos para outras pessoas ou outras organizações. Pode-se, ainda, classificar o mercado de negócios em empresarial, institucional, governamental e revendedor.

Independente do tipo de mercado seja ele de bens de consumo ou de negócios, a satisfação da necessidade, acrescenta Limeira (2003), se dá quando o desempenho do produto se iguala à expectativa do cliente ou a supera. Esses autores apontam a segmentação de mercado - processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e características semelhantes que provavelmente apresentarão comportamentos de compra semelhantes, como uma estratégia de marketing a ser utilizada pela empresa no alcance e relacionamento com seus consumidores.

A estratégia de segmentação apresenta as vantagens da empresa adquirir um maior conhecimento sobre os seus consumidores podendo contactá-lo com mais facilidade e possibilita a quantificação de seu mercado consumidor, bem como o direcionamento de seus esforços de marketing para um mercado-alvo, evitando o desperdício de recursos.

As organizações do terceiro setor, justamente por não possuírem como finalidade o lucro, possuem clientes de natureza diferenciada do setor privado. O mercado consumidor do terceiro setor consiste no universo de pessoas beneficiadas por suas ações, ou seja, sobre as quais os projetos sociais irão atuar.

Neste contexto, Tenório et al (2004), classifica os consumidores das organizações deste setor em crescimento sob a denominação de cidadãos-beneficiários. Portanto, no

terceiro setor, os consumidores constituem-se nas pessoas que são beneficiadas pelas ações da organização.

2.2.2.3 Concorrentes

Os concorrentes são tratados por Chiavenato (1994) como as empresas que concorrem entre si para a obtenção de recursos necessários e para a conquista de mercados para a colocação de seus produtos e serviços.

Para aumentar sua participação no mercado, Stoner e Freeman (1999) propõem que uma empresa deve conseguir mais clientes, atuando em um novo mercado ou expandindo o mercado no qual atua, e deve vencer seus competidores penetrando e explorando um mercado em expansão. Estes autores ressaltam em ambos os casos a empresa necessita analisar a concorrência e estabelecer uma estratégia de marketing para melhor atuar juntos a seus consumidores.

Em virtude de um mercado caracterizado por intensa competição, a organização deve seguir uma estratégia de marketing estabelecida objetivando atender de forma mais do que satisfatória seus clientes, estabelecendo assim uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes. A vantagem competitiva é caracterizada por Limeira (2003, p.110) como "[...] competência exclusiva da empresa que não pode ser copiada pelos concorrentes e que gera uma posição de mercado superior e duradoura".

Ressalta-se ainda que em um mercado de intensa atividade evolutiva, no qual grande parte das organizações atua, a vantagem competitiva é temporária, uma vez que as inovações são constantes e as empresas necessitam superar-se em suas competências essenciais.

Captar recursos está diretamente relacionado ao sucesso de bem administrar a organização, inclusive do ponto de vista da boa gestão financeira. As pessoas querem

contribuir, confiantes que sua doação será bem gerida. Para tanto, orçamentos, objetivos e justificativas do pedido deverão ser bem elaborados e entregues ao potencial doador. É justamente na captação de recursos que as instituições do terceiro setor deparam-se com a existência de concorrentes. (TENÓRIO et al, 2004)

Nesse sentido, atualmente muitas organizações estão buscando a profissionalização e a institucionalização da captação de recursos. Drucker (2002) considera indispensável a utilização do marketing por empresa do terceiro setor, focalizando suas principais competências. Acrescenta, ainda, que o marketing é importante justamente no que tange à concorrência pela captação de recursos e no estabelecimento de uma boa imagem institucional que transmita credibilidade aos doadores.

2.2.2.4 Grupos regulamentadores

Os grupos regulamentadores, na visão de Chiavenato (1994), são constituídos por instituições que exercem certa influência nas ações empresariais, impondo controle, limitações ou restrições às atividades empresariais. São citados pelo autor: o governo, os sindicatos, associações entre empresas e associações de classes.

Os administradores devem lidar com uma rede complexa de governos municipais, estaduais, federais, estrangeiros e internacionais, os quais possuem o potencial de afetar uma organização através de iniciativas legislativas, ações judiciais e regulamentações executivas. Conclui-se que o governo exerce um grande papel de regulamentação frente às empresas, papel esse que pode ser exemplificado pela tributação, aspectos legais para abertura de uma empresa, e leis regulamentadoras como a Lei das Licitações e alvarás.

Os sindicatos dos trabalhadores, conforme Stoner e Freeman (1999) surgem com o intuito de negociar acordos coletivos referentes a salários, condições de trabalho e outros aspectos do ambiente de trabalho.

Como já foi visto anteriormente, a legislação pertinente ao terceiro setor não é um conjunto único, encontrando-se dispersa nos textos do Código Civil e na legislação tributária.

2.2.3 A incerteza ambiental

A competitividade presente no mundo contemporâneo composto por avanços tecnológicos e inovações aumenta o nível de incertezas nos quais as empresas atuam. Os administradores e suas organizações procuram administrar e enfrentar a incerteza ambiental, em que não dispõem das informações necessárias para tomar decisões eficazes.

Chiavenato (1994) afirma, através da Teoria da Contingência, que não existe uma única forma de administrar e organizar com eficácia porque as circunstâncias variam, obrigando os administradores a adaptar suas organizações à situação. O ambiente atual é caracterizado por um campo dinâmico, onde diversas forças atuam em diferentes direções influenciando o ambiente organizacional. Essa característica de dinamicidade do ambiente impõe à organização a necessidade de identificar a direção e o grau de mudança das variáveis relevantes à sua realidade.

Daft (1996, p.67) cita que "a incerteza organizacional é resultado das dimensões estável-instável e simples-complexa do ambiente". A dimensão instável-estável refere-se à rotatividade dos elementos com os quais as empresas se relacionam. Enquanto a estabilidade permite a padronização, a instabilidade leva à imprevisibilidade. A forma com a qual uma organização será administrada é fortemente influenciada pelo tipo de ambiente onde atua, procurando equilibrar a sua estrutura interna ao ambiente externo.

O grau de similaridade ou diferenciação dos elementos externos pertinentes para as operações das organizações consiste na dimensão simples-complexa, ou seja, refere-se à quantidade de elementos que interagem com a organização e a influenciam.

A dimensão simples-complexa é tratada por Hall (1984) e Chiavenato (1994) como a homogeneidade e heterogeneidade ambiental. Esses autores afirmam que o ambiente de tarefa varia de um extremo, onde ocorre homogeneidade e relativa simplicidade, até um outro extremo, com heterogeneidade carregada de diversidade e complexidade. Thompson (apud CHIAVENATO, 1994, p.133) acredita que “a empresa somente consegue sobreviver e crescer na medida em que se adapta às circunstâncias ambientais, e, mais do que isso, aproveita as oportunidades e amortece as coações e contingências que lhe são impostas pelo ambiente de tarefa”.

Tipos de Ambiente	Ambiente Estável	Ambiente Mutável
Ambiente Homogêneo	<p>Estrutura organizacional simples face à simplicidade do ambiente.</p> <p>Reações padronizadas ao ambiente através de regras e regulamentos de rotina.</p> <p>Os departamentos são aplicadores das regras e regulamentos.</p>	<p>Estrutura organizacional simples face à simplicidade do ambiente.</p> <p>Reações não padronizadas mas voltadas ao planejamento contingencial e à absorção da incerteza.</p> <p>Tomada de decisão descentralizada ao nível dos departamentos.</p>
Ambiente Heterogêneo	<p>Estrutura organizacional complexa com várias divisões funcionais, cada uma correspondendo a um segmento do ambiente.</p> <p>Divisões de base geográfica ou semelhante por causa da heterogeneidade ambiental.</p>	<p>Estrutura organizacional complexa e diferenciada para lidar com a absorção da incerteza e planejamento contingencial descentralizado.</p>

Quadro 2 - A adaptação empresarial ao ambiente de tarefa

Fonte: Chiavenato, 1994, p. 133

Tenório et al (2004) acreditam que as organizações da sociedade civil atuam em um ambiente de incerteza no que tange ao aspecto do financiamento de suas atividades. Para driblar tal obstáculo as organizações trabalham em um processo de captação de recursos, como já foi explicitado, objetivando assim garantir recursos financeiros e reduzir esta incerteza.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura de uma empresa engloba a forma de organização de suas atividades, abordando os aspectos da coordenação e divisão do trabalho. Nas próximas seções serão apresentadas, ainda, as cinco configurações de design organizacional propostas por Mintzberg (2003).

2.3.1 Conceito de estrutura organizacional

O modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas formam a estrutura dessa empresa segundo Stoner e Freeman (1999). O propósito da estrutura organizacional consiste na especialização das atividades executadas, na simplificação das tarefas dos administradores e no agrupamento dos empregados com o propósito de uma melhor direção e controle destes.

Mintzberg (2003) considera a estrutura de uma organização como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como a coordenação é realizada entre essas tarefas. O autor defende que a estrutura organizacional está diretamente relacionada com os mecanismos de coordenação que definirão os cinco tipos de estruturas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia.

Uma vez que a estrutura de uma organização define como as tarefas serão divididas, agrupadas e coordenadas, os gerentes precisam considerar os seguintes elementos: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, margem de controle, centralização ou descentralização e formalização.

Blau (apud HALL, 1984) entende a estrutura organizacional como as atribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre as

mesmas. Hall (1984) acrescenta duas implicações a respeito de estrutura, a primeira, de que se atribuem às pessoas tarefas ou trabalhos diferentes dentro das organizações caracterizando uma divisão do trabalho; a outra é o fato de as organizações conterem categorias ou uma hierarquia, as posições que pessoas ocupam possuem normas e regulamentações que determinam comportamento das mesmas como componentes organizacionais.

Nessa mesma linha de raciocínio, Maximiano (1985) caracteriza a estrutura organizacional como uma rede de relações entre indivíduos ou grupo de indivíduos, os quais realizam tarefas distintas de forma coordenada. A estrutura organizacional não envolve apenas o esqueleto da organização, mas todo o organismo da empresa. Logo, a departamentalização, as divisões e seções são somadas aos deveres, às responsabilidades, aos sistemas de autoridades e de comunicação existentes na empresa.

Hall (1984) acredita que a estrutura organizacional atende a três funções básicas. São elas a realização de produtos e alcance das metas organizacionais, a minimização ou regulamentação da influência das variações individuais sobre a organização e a contextualização do poder exercido nesta. Ainda na abordagem deste autor, como variáveis da estrutura organizacional pode-se considerar a complexidade, a formalização e a centralização.

A complexidade organizacional trata do número de componentes diversos, ou da extensão da diferenciação que existe numa certa organização, sendo examinada em função de sua diferenciação vertical e horizontal.

De acordo com por Hall (1984), a complexidade da organização consiste em um elemento de sua estrutura, contemplando os princípios da especialização de forma que esses dois elementos – complexidade e estrutura – serão desenvolvidos simultaneamente como uma dimensão da estrutura organizacional.

A formalização é compreendida por intermédio das normas e procedimentos e dos meios para que estes sejam seguidos na organização (HALL, 1984). Cargos altamente formalizados são caracterizados por descrições de cargo explícitas, regras organizacionais, procedimentos claramente definidos, e produção consistente e uniforme. Cargos menos formalizados envolvem menos restrições estruturais, e os funcionários dispõem de maior controle sobre o modo como executam seu trabalho.

Na visão de Mintzberg (1995) a formalização surge como meio de regular o comportamento, o autor acredita que a busca pela formalização do comportamento pelas organizações é realizada com o intuito de reduzir sua variabilidade, com a finalidade última de o prever e controlar.

Outro aspecto, a centralização, consiste na forma de distribuição do poder na organização. Quanto maior a contribuição fornecida pelo pessoal que se encontra em níveis mais baixos na estrutura, mais descentralizada a organização. As organizações buscam atualmente uma relativa descentralização para resolver problemas mais depressa e obter maior contribuição e envolvimento dos funcionários em relação às metas organizacionais. Stoner e Freeman (1999, p.267) definem centralização como sendo “o grau em que a autoridade é concentrada no topo da organização” e descentralização como “a delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização, freqüentemente conseguida através da criação de pequenas unidades organizacionais independentes”.

Para Mintzberg (1995) a centralização consiste na concentração do poder para a tomada de decisões em um só local da organização, enquanto a descentralização como a proporção com que esse poder dispersa-se entre os membros da empresa. Acrescenta que tanto a centralização como a descentralização, devem ser trabalhadas como um contínuo.

É importante salientar a existência de uma estrutura formal e informal na organização. A estrutura formal é representada pelo organograma da empresa representando as relações funcionais, os fluxos de autoridade e responsabilidade e as funções organizacionais. Stoner e Freeman (1999) acrescentam que a rotina empresarial acaba criando a necessidade de estabelecimento de relações não-documentadas e não-oficiais entre os seus membros, caracterizando a estrutura informal, a qual exerce um papel bastante importante por facilitar a comunicação entre os empregados.

O tema estrutura organizacional é bastante complexo, recebendo diversas abordagens de acordo com cada autor. Maximiano, Gibson e Stoner diferenciam-se de Hall ao trabalhar em mais detalhadamente os aspectos da divisão do trabalho, da departamentalização e da coordenação. Mintzberg (2003) acredita na busca por uma consistência ou harmonia interna entre os elementos da estrutura bem como uma consistência básica com a situação organizacional.

2.3.2 Divisão do trabalho

A divisão do trabalho, ou especialização do trabalho, descreve o grau em que as tarefas organizacionais são subdivididas em cargos distintos. Um trabalho completo não é executado por apenas uma pessoa. Ao contrário, ele é dividido em etapas, cada uma finalizada por uma pessoa diferente. Neste contexto Stoner e Freeman (1999, p.230) afirmam que especialização do trabalho consiste na “divisão do trabalho em tarefas padronizadas e relativamente simples” e a divisão do trabalho consiste na “decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo”.

Hall (1984) retrata a especialização do trabalho na variável complexidade organizacional a partir do conceito da diferenciação horizontal - relacionada à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros. O autor defende que as organizações com intensa subdivisão do trabalho tendem a ter menor diferenciação vertical ou hierárquica.

Mintzberg (2003) cita a especialização das tarefas como a forma com que as organizações dividem seu trabalho baseando-se em duas dimensões:

- a) a extensão ou escopo: que envolve quantas tarefas diferentes estão envolvidas em cada trabalho e a amplitude de cada tarefa;
- b) e a profundidade: envolvendo o controle sobre o trabalho.

Com base no exposto, o Mintzberg (2003) identifica quatro tipos de trabalho resultantes da combinação entre especialização vertical e horizontal. Alta especialização horizontal e alta especialização vertical corresponde a serviços não especializados. A combinação entre alta especialização horizontal e baixa especialização vertical diz respeito aos serviços profissionais, núcleo operacional e unidades de assessoria. Baixa especialização horizontal e alta especialização vertical corresponde a certos serviços administrativos nos níveis mais baixos. Todos os outros serviços administrativos correspondem à baixa especialização horizontal e baixa especialização vertical.

A especialização horizontal do trabalho consiste na forma predominante da divisão do trabalho facilitando a padronização através da repetição do trabalho. Já a especialização vertical do trabalho separa o desempenho do trabalho da administração do mesmo.

A divisão do trabalho poderá trazer vantagens como o esclarecimento da autoridade e responsabilidade, a facilitação da comunicação e controle, a melhoria do processo de tomada de decisão especificando onde a informação e a competência especializada devem ser localizadas, e permite a diferenciação da ênfase e status das tarefas e atividades.

Em contrapartida, Stoner (1999, p.245) adverte sobre possíveis desvantagens desse elemento estrutural através da afirmativa de que a divisão do trabalho ou especialização de tarefas "baseia-se na observação de que a produtividade aumenta quando se especializam as tarefas, embora a supersimplificação das tarefas possa levar à alienação do trabalho".

O surgimento da especialização do trabalho permitiu às empresas a utilização mais eficiente das qualificações de seus funcionários. Dessa forma, os gerentes acreditavam que a divisão do trabalho oferecia uma fonte inesgotável de aumento da produtividade. Atualmente, os gerentes percebem que, embora a divisão do trabalho seja apropriada para certos trabalhos, a produtividade em outros trabalhos pode ser aumentada por meio do alargamento da margem dos cargos.

A definição de tarefas, segundo Gibson (1981), envolve os aspectos da amplitude, determinação do número de atividades que deverá ser realizada pelo empregado, e de sua profundidade, relacionado à quantidade de poderes que o indivíduo tem para alterar a tarefa. Efetuada a definição de tarefas, é necessário que estas sejam coordenadas.

2.3.3 Coordenação

A divisão do trabalho em uma organização necessita da coordenação entre tais tarefas, de modo a possibilitar a eficiência da organização. A coordenação é compreendida por Stoner e Freeman (1999, p.237) como "o processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas com o objetivo de realizar com eficácia os objetivos da organização". Para os autores o grau de coordenação está relacionado com a natureza e os requisitos da comunicação das tarefas executadas e do grau de interdependência entre as unidades que as executam.

Mintzberg (2003) considera a coordenação um elemento fundamental da estrutura organizacional, apresentando os cinco mecanismos de coordenação os quais podem abranger as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas, conforme citado anteriormente. São eles:

- a) ajustamento mútuo: consiste na coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal de modo a concentrar o controle do trabalho nas mãos dos operadores;
- b) supervisão direta: possibilita a coordenação por meio de uma pessoa responsável pelo trabalho dos outros, instruindo-os e monitorando suas ações. O trabalho também pode ser coordenado através da padronização.
- c) processos padronizados: ocorre quando as execuções do trabalho são especificadas ou programadas.
- d) saídas padronizadas: os resultados do trabalho são especificados – tais como, as dimensões do produto ou o desempenho.
- e) habilidades e conhecimentos padronizados: configura-se quando especifica-se o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho.

De acordo com Mintzberg (2003) os cinco mecanismos de coordenação parecem seguir certa ordem. Assim, na proporção em que trabalho organizacional torna-se mais complexo, os meios que facilitam a coordenação parecem mudar, migrando do ajustamento mútuo para a supervisão direta, e depois para a padronização, de preferência para a dos processos de trabalho, ou caso contrário para a das saídas, ou ainda para a das habilidades, finalmente revertendo para o ajustamento mútuo inicial.

Vale ressaltar que uma organização nem sempre depende de um único mecanismo de coordenação, de modo a adotar muitas vezes um misto de todos os cinco mecanismos que irão nortear as tarefas e o sistema de fluxos que existe na organização.

Mintzberg (2003) apresenta cinco componentes da organização que irão possibilitar uma maior entendimento de sua estrutura. De acordo com o autor, na base da organização encontram-se operadores responsáveis por executar o trabalho básico de fabricação de produtos ou prestação de serviços, formando o *núcleo operacional*.

Com o surgimento de uma supervisão direta, em virtude de uma maior complexidade da divisão do trabalho, torna-se necessário um administrador de tempo integral compondo a *cúpula estratégica*.

A partir de uma maior complexidade das operações e crescimento da organização, torna-se necessária a existência de um maior número de gerentes surgindo uma *linha intermediária*, a hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica.

Com uma contínua elaboração, a organização pode migrar cada vez mais para a padronização como forma de coordenar o trabalho, transferindo a responsabilidade pela maior parte da padronização a outro grupo de pessoas – os analistas. Prestando serviços à organização e atuando sobre as tarefas dos outros os analistas formam a *tecnoestrutura*, situada fora da hierarquia de linha de autoridade. Dessa forma, configura-se uma segunda divisão do trabalho entre aqueles que executam – ou supervisionam – as tarefas e aqueles que as padronizam.

Mintzberg (2003) conclui seu pensamento apresentando a assessoria de apoio. A organização procura adicionar unidades de assessoria de natureza diferente, não mais para efetuar a padronização, mas buscando prover serviços indiretos para si mesma.

2.3.4 Departamentalização

A base na qual os cargos são agrupados para coordenar tarefas comuns, de modo a facilitar as atividades de supervisão, é chamada de departamentalização. Esta deve adequar-se aos objetivos da empresa, sua estratégia, seu ambiente de tarefa, suas tecnologias, seus recursos humanos, envolvendo uma abordagem sistêmica da organização.

As organizações do terceiro setor, assim como toda e qualquer organização, terá sua departamentalização baseada na busca de seus objetivos. Essas organizações, de acordo com Tenório et al (2004), tanto podem se orientar para determinados segmentos sociais, quanto se concentrar no atendimento a uma localidade específica.

Alvarez (1997) diagnostica os seguintes princípios ao efetuar-se a departamentalização:

- a) maior uso: aquela área que mais utiliza um determinado serviço se encarrega dele, pois seus resultados afetarão diretamente o desempenho de todos;
- b) maior interesse: é o caso típico do controle de qualidade nas fábricas atribuído à área industrial, seu interesse sobre as outras áreas é de perfeição absoluta na produção;
- c) separação de controle: a apuração do resultado deve ficar sob a supervisão de outra área que não aquela que executa;
- d) supressão de concorrência: típica da área de vendas separadas, onde a concorrência é salutar para o faturamento da empresa como um todo.

A departamentalização é vista por Mintzberg (1995) como o agrupamento de suas unidades, considerando-a o meio fundamental para a coordenação do trabalho nas organizações. Coloca, ainda, efeitos importantes para este agrupamento, tais como: o estabelecimento de um sistema de supervisão comum entre posições e unidades; a definição de posições e unidades que

compartilharão recursos comuns; a criação de medidas comuns de desempenho; e o encorajamento do ajuste mútuo.

Mintzberg (1995) estabelece quatro critérios fundamentais a serem adotados no agrupamento de posições e unidades: as interdependências relacionadas com o fluxo de trabalho, os processos de trabalho, as escalas de trabalho e o relacionamento social ao redor do trabalho.

Os agrupamentos por mercado ou por função podem ser denominados de unidades. Mintzberg (1995), ao lidar com o delineamento da superestrutura, coloca que as unidades variam de dimensão e cita as principais razões de seu aumento.

Gibson considera como critérios de departamentalização a funcional, territorial, por produto, por cliente, por projeto e mista. Tenório et al (2004), sugere a departamentalização das Organizações do terceiro setor deve agrupar suas atividades por função, segmento social, localidade ou projeto.

Maximiano (1985) considera que existem quatro maneiras básicas de montar uma estrutura organizacional: por funções, por divisões, por empresas e por projetos. Para o autor, dentro destas formas são utilizados critérios secundários de organização: produto, cliente, território e áreas de conhecimento são alguns deles.

Stoner e Freeman (1999) consideram três tipos de estrutura: estrutura funcional, a estrutura por produto e a estrutura matricial. Apesar das diversas classificações os autores explanam sobre o mesmo tema, apresentando uma abordagem semelhante mas agrupada em nomenclaturas distintas.

2.3.5 As cinco configurações

A partir da combinação dos cinco mecanismos de coordenação como vínculo da estrutura e das cinco partes compondo o design organizacional, Mintzberg (2003) propõe estruturar as organizações através de um conjunto com cinco configurações que serão detalhadas nas seções posteriores.

2.3.5.1 Estrutura simples

A Estrutura Simples é utilizada, em geral, por organizações que apresentam pequena ou nenhuma estrutura, utilizando-se de um comportamento pouco formalizado e de um planejamento fracamente utilizado. Desta forma, a Estrutura Simples possui como característica principal a não elaboração (MINTZBERG, 2003).

A coordenação é, sobretudo, realizada pela supervisão direta, uma vez que cabe à cúpula estratégica tomar decisões importantes. Como maior parte da coordenação é feita na cúpula estratégica por supervisão direta, são necessários poucos analistas e chefias intermédias, mantendo a estrutura leve e flexível.

O ambiente simples e dinâmico é propício à configuração de Estrutura Simples, assim como o estágio de desenvolvimento de uma nova organização. A maioria das organizações passa por uma Estrutura Simples nos seus anos de formação, sendo que as pequenas organizações tendem a conservar essa configuração além do período inicial trabalhando com uma comunicação informal e eficaz.

A centralização, segundo Mintzberg (2003), consiste em uma característica dessa configuração, apresentando a vantagem importante de assegurar que a resposta estratégica reflita

o conhecimento total do centro operacional, favorecendo também a flexibilidade e a adaptabilidade da resposta estratégica através da atuação de apenas uma pessoa. Entretanto, o autor salienta que a centralização pode acarretar confusão entre as questões estratégicas e as questões operacionais, repousando inteiramente sobre a saúde e a vontade de um só indivíduo.

Embora a flexibilidade da Estrutura Simples, proveniente de sua não elaboração, permita uma rápida adaptação aos ambientes, é também considerada uma dificuldade dessa configuração. A administração pouca desenvolvida e a natureza centralizada predominante na Estrutura Simples pode torná-la ineficaz para atuar em ambientes complexos.

2.3.5.2 Burocracia mecanicista

A Burocracia Mecanicista inicia-se com a industrialização enfatizando a standardização do trabalho para coordenação de tarefas simples e de alta especialização. Mintzberg (2003, p.186) descreve a Burocracia Mecanicista da seguinte forma:

Uma configuração clara dos parâmetros de design tem-se constantemente mantido na pesquisa: tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas; procedimentos muito formalizados no núcleo operacional, proliferação de regras, regulamentos e comunicação formalizada em toda a organização; grandes unidades no nível operacional; confiança na base operacional para agrupamento das tarefas; poder de tomada de decisão relativamente centralizada; e estrutura administrativa elaborada nítida distinção entre linha e assessoria.

Em relação às cinco configurações estruturais apresentadas por Mintzberg (2003), é a Burocracia Mecanicista que apresenta uma maior ênfase na divisão do trabalho e na diferenciação entre as unidades sob todas as suas formas: a divisão vertical e horizontal do trabalho, a diferença

entre os operacionais e os funcionais, a diferença entre os níveis hierárquicos, entre as funções e entre o estatuto dos seus membros.

Comparando-se a Estrutura Simples com a Burocracia Mecanicista nota-se um contraste, uma vez que a segunda apresenta uma administração elaborada. Caracteriza-se pela necessidade de analistas que desenhem e mantenham os sistemas de standardização, principalmente os que formalizam comportamentos e planejam as atividades ou ações. Deste modo, devido à dependência destes sistemas os analistas adquirem um determinado poder informal que resulta numa certa descentralização horizontal.

A linha intermediária é altamente hierarquizada, pois tem de lidar com a elevada especialização das tarefas operacionais, além de controlar os conflitos inevitáveis resultantes de uma departamentalização rígida e de lidar com a falta de motivação proveniente de um trabalho rotineiro. Esta linha é estruturada numa base funcional desde o fundo até ao topo, onde reside o poder da coordenação. Por outras palavras, tende a ser centralizada verticalmente, uma vez que o poder está concentrado no topo.

A razão pela qual esta estrutura requer uma grande quantidade de pessoal de suporte deve-se ao fato da máquina burocrática necessitar de uma significativa estabilidade para funcionar. Assim, contrapondo-se à Estrutura Simples, a Burocracia Mecanicista opta por manter todas as estruturas e o serviço de suporte dentro da própria empresa, com uma integração vertical.

De acordo com Mintzberg (2003) a Burocracia Mecanicista, para assegurar a sua coordenação, depende, essencialmente, da estandardização dos seus processos de trabalho operacional. Deste modo a tecnoestrutura, agrupando os analistas que efetuam esta estandardização, emerge como uma parte essencial da estrutura.

Normalmente, este tipo de organização é caracterizado por um controle rígido com o objetivo de eliminar a incerteza possibilitando que a Burocracia Mecanicista possa funcionar sem interrupção.

Mintzberg (2003) acredita que a estrutura da Burocracia Mecanicista é encontrada, sobretudo, nas organizações maduras, as quais apresentam uma grande dimensão com um volume de trabalho operacional que permita a repetição e a standardização, sendo suficientemente antigas para que possam ter estabelecido as normas que querem utilizar. Tendem, ainda, a identificar-se com os sistemas técnicos reguladores, pois estes rotinizam o trabalho, permitindo assim que o mesmo seja standardizado.

Contudo, a máquina burocrática também apresenta problemas e estes advêm do trabalho repetitivo, da obsessão pelo controle, do elevado tamanho da organização e da inadapabilidade a mudanças estratégicas. As pessoas muitas vezes são tratadas como meios, como categorias de estatutos e de funções mais do que como indivíduos acarretando a destruição do próprio sentido do trabalho.

Com o intuito de reconciliar os problemas de coordenação que surgem no seu centro administrativo, a Burocracia Mecanicista é deixada com um só mecanismo de coordenação – a supervisão direta (MINTZBERG, 2003). Existe, ainda, um dilema fundamental resultante da centralização da estrutura e da ênfase posta na comunicação hierárquica. Em períodos de mudança, muitas vezes os dirigentes encontram-se restritos a agir de maneira superficial baseando-se em informações abstratas e inadequadas.

2.3.5.3 Burocracia profissional

A terceira configuração proposta por Mintzberg (2003) consiste na Burocracia Profissional, a qual reside na standardização de aptidões, treinamento e doutrinação. Desta forma, recrutam-se especialistas devidamente formados e socializados para o seu centro operacional, concedendo-lhes uma latitude considerável no controle do seu próprio trabalho.

Ao passo que na Burocracia Mecanicista, os padrões são uma criação interna da tecnoestrutura, cujos quadros operacionais impõem o respeito aos operacionais. As normas da Burocracia Profissional são, em grande parte, elaboradas fora da estrutura, em associações profissionais autogeridas. Enquanto a Burocracia Mecanicista é fundada sobre a autoridade da posição – de natureza hierárquica – a Burocracia Profissional realça a importância do poder da competência – de natureza profissional.

A Burocracia Profissional é altamente descentralizada, devido ao fato das decisões operativas e estratégicas descenderem ao longo da hierarquia até aos profissionais do núcleo operacional. Como os procedimentos operacionais são complexos e bastante standardizados, cada profissional pode trabalhar independentemente, pois a coordenação é feita automaticamente através da standardização de aptidões.

De acordo com Mintzberg (2003), o trabalho do profissional comporta duas fases distintas:

- a) categorizar as necessidades do cliente em função do grau de contingência, o que indica que programa-padrão deve ser utilizado, uma tarefa conhecida como diagnóstico, e;
- b) aplicar ou executar esse programa correspondente.

O fato dos clientes apresentarem-se classificados em categorias – e uma vez que cada categoria está associada aos especialistas de uma mesma função – o agrupamento das unidades na estrutura da Burocracia Profissional faz-se ao mesmo tempo numa base de mercado e numa base funcional.

A Burocracia Profissional tem como parte crucial o núcleo operacional, apresentando também uma assessoria de apoio bastante desenvolvida, embora esta assessoria tenha como missão atender ao núcleo operacional. Nesta configuração têm-se, freqüentemente, duas hierarquias paralelas: uma para os profissionais, no sentido ascendente e que é de natureza democrática; e a outra para funções de apoio logístico, no sentido descendente apresentando a natureza de uma Burocracia Mecanicista.

No que diz respeito às condições de existência da Burocracia Profissional, esta se apresenta em organizações caracterizadas por um núcleo operacional dominado por profissionais habilitados e que utilizam procedimentos complexos e de difícil aprendizado, mas que são, não obstante, bem definidos. Corresponde, portanto, a um ambiente complexo e estável – suficientemente complexo para exigir a utilização de procedimentos que exigem competências que possam ser bem definidas e, de fato, estandardizadas (MINTZBERG, 2003).

A Burocracia Profissional é considerada por Mintzberg (2003) como a única configuração responde a duas necessidades essenciais dos homens e das mulheres da nossa sociedade. O autor acredita que, pelo fato de disseminar diretamente o poder pelos operacionais, é considerada democrática, conferindo-lhes uma autonomia considerável. Esta autonomia permite, ainda, que os profissionais aperfeiçoem as suas competências, livres de interferências.

Entretanto, esta mesma autonomia acarreta dificuldades pois não só permite que certos profissionais ignorem as necessidades reais dos seus clientes, mas encoraja também muitos deles, a ignorarem as necessidades da organização.

2.3.5.4 Forma Divisionalizada

A Forma Divisionalizada assemelha-se à burocracia profissional, uma vez que a estrutura não é uma organização integrada, mas um conjunto de entidades consideravelmente independentes unidas por divisões administrativas. Cada uma destas entidades é por si só uma burocracia profissional, na qual os profissionais não se encontram no núcleo operacional, mas nas unidades da linha intermediária denominadas divisões.

A divisionalização pode decorrer da existência de uma linha de produtos diversificada, sendo necessário criar unidades de acordo com as necessidades do mercado, cada qual com uma certa autonomia para gerir o seu próprio negócio. Ou seja, essa configuração apóia-se na base de mercados para agrupar as suas unidades situadas no topo da linha hierárquica.

No entanto, a descentralização exibida na Estrutura Divisionalizada é muito limitada: não vai necessariamente mais longe do que a delegação acordada por alguns quadros da sede a alguns diretores das divisões. Por outras palavras, a Estrutura Divisionalizada exige uma descentralização global e verticalmente limitada.

A Estrutura Divisionalizada é muito utilizada no setor privado das economias industrializadas, mas também a encontramos noutros sectores como em universidade com vários estabelecimentos.

A diferença da Estrutura Divisionalizada das outras quatro configurações propostas por Mintzberg (2003) consiste em um ponto importante: não se trata de uma estrutura completa – que vai do vértice estratégico até ao centro operacional – mas sim de uma estrutura que se sobrepõe às outras estruturas. Logo, cada divisão tem a sua estrutura própria.

Esta dispersão, e esta duplicação das funções operacionais minimizam a interdependência entre as divisões, de forma que cada uma delas possa funcionar como uma entidade quase autônoma, libertando cada divisão da necessidade de coordenar a sua atividade com a atividade das outras.

A amplitude de controle no vértice estratégico da Estrutura Divisionalizada pode ser enorme. Em geral, o escritório central concede às divisões plena autonomia para que tomem as suas próprias decisões, e depois controla os resultados destas decisões de forma que consistam em um sistema integrado com um conjunto coerente de objetivos. Estes objetivos são operacionais, submetendo-se a medidas quantitativas de controle dos desempenhos.

Por conseguinte, o mecanismo de coordenação principal da Forma Divisionalizada é a standardização dos resultados, e o sistema de controle dos desempenhos constitui um parâmetro de concepção essencial.

A comunicação entre o escritório central e as divisões é, em grande parte, de natureza formal, limitada à transmissão das normas de desempenho da sede para as divisões e da transmissão dos resultados do seu desempenho no sentido inverso.

Os gestores do escritório central, ajudados pela sua própria tecnoestrutura, decidem sobre as medidas de desempenho, a periodicidade dessas medidas, os formatos que vão ser utilizados pelos planos e pelos orçamentos e sobre o sistema de informação formalizado.

Segundo Mintzberg (2003) existe um fator situacional que, mais do que qualquer outro, incita a organização a adotar a Estrutura Divisionalizada – a diversidade dos mercados. A

divisionalização encoraja uma maior diversificação, embora a diversidade das clientelas e a diversidade geográfica, na ausência de uma diversidade de produtos ou de serviços, conduz muitas vezes a uma divisionalização incompleta.

A divisionalização só é possível se o sistema técnico da organização puder ser eficazmente separado em um segmento para cada divisão. As organizações à medida que crescem, tendem a diversificar e depois a divisionalizar (MINTZBERG, 2003).

O autor salienta, ainda, que a diversificação estratégica, na medida em que é seguida por uma divisionalização, oferece um conjunto de vantagens: encoraja a alocação eficiente do capital dentro da organização, permite a formação de gerentes gerais, reduz os riscos e incrementa a capacidade de resposta estratégica. Por outras palavras, resolve uma série de problemas que surgem na Burocracia Mecanicista.

Mintzberg (2003) afirma que o sistema de controle da Forma Divisionalizada é um de seus parâmetros fundamentais de design e sua fonte principal de eficiência econômica, mas também produz sérias conseqüências sociais. Esse sistema de controle faz com que esta configuração atue, na melhor das hipóteses, sem preocupar-se com o fator social, e na pior das hipóteses, de uma forma socialmente irresponsável.

2.3.5.5 Adhocracia

A inovação sofisticada exige uma quinta configuração estrutural, muito diferente das outras, que permite reunir peritos provenientes de disciplinas diversas em grupos de projeto *ad hoc* trabalhando sem atritos.

Desta forma surge na Adhocracia uma quinta configuração distinta: uma estrutura muito orgânica com pouca formalização do comportamento; uma especialização horizontal elevada, baseada na formação; uma tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais para a gestão do pessoal, e para os desdobrar em pequenas unidades (grupos de projeto) para a realização do trabalho; uma utilização importante dos mecanismos de ligação para encorajar o ajustamento mútuo, seu principal mecanismo de coordenação, no interior das equipas e entre equipas; e uma descentralização seletiva no sentido destas equipas e no interior destas equipas que estão situadas em vários locais da organização e que agrupam as várias combinações dos quadros hierárquicos e dos peritos operacionais (MINTZBERG, 1995).

A inovação refere-se à ruptura com as rotinas estabelecidas, a organização inovadora não pode então apoiar-se em nenhuma forma de standardização para coordenar as suas atividades. De todas as configurações estruturais, a Adhocracia difere-se por seguir com menor rigidez os princípios clássicos de gestão, utilizando-os como base para criação de novos princípios.

A estrutura desta quinta configuração é caracterizada pelo recrutamento dos seus especialistas – profissionais cujos conhecimentos e competências foram altamente desenvolvidos em programas de formação – e concessão de poder a estes especialistas.

Os diferentes especialistas reúnem suas idéias em equipas multidisciplinares, cada uma delas criadas para um projeto ou para uma inovação específica, configurando um agrupamento por função e por projeto concomitantemente, numa estrutura matricial.

No tange à descentralização, esta é seletiva tanto na dimensão horizontal como na dimensão vertical. O poder de decisão é distribuído entre os gestores e não-gestores em todos os níveis da hierarquia, em função da natureza das decisões a tornar.

Em geral, nas outras configurações propostas por Mintzberg (2003) a formação estratégica é controlada pela cúpula estratégica. Já na Adhocracia o controle sobre o processo de

formulação da estratégia não se encontra claramente definido, nem na cúpula nem em parte alguma da organização, surgindo no processo de tomada de decisão as estratégias a serem implementadas.

De acordo com Mintzberg (2003), a cúpula estratégica busca reunir especialistas individualistas em equipes multidisciplinares que funcionem de maneira eficiente e executam a monitoração dos seus projetos. Outro papel crucial da alta administração consiste na interligação com o ambiente externo, canalizando esforços em atividades de contato e negociação com o intuito de assegurar um fluxo de trabalho contínuo.

Em relação às condições da Adhocracia, esta se encontra claramente situada em um ambiente complexo e dinâmico (MINTZBERG, 2003). As disparidades no ambiente de uma organização encorajam-na a descentralizar-se em constelações de trabalho diferenciadas, ou seja, a adotar a estrutura de uma Adhocracia Administrativa, lidando com diferentes aspectos do ambiente e unindo seus esforços.

Diversas organizações são levadas a utilizar-se da quinta configuração em virtude da diversificação freqüente de suas linhas de produtos, estruturando-se em uma Adhocracia Operacional a cada novo projeto ou pedido de um cliente. Em organizações que operam com sistemas técnicos sofisticados e automatizados tendem a estruturar-se em uma Adhocracia Administrativa com uma assessoria de apoio altamente treinada e organizada.

2.4 RECURSOS

As organizações são constituídas por recursos materiais, tecnológicos, pessoas, financeiros entre outros. Nesta seção serão abordadas duas categorias de recursos que integram uma organização, mediante apresentação de referencial teórico a respeito das pessoas nas organizações e recursos financeiros.

2.4.1 As pessoas

As organizações caracterizam-se como um fenômeno social, resultando do compartilhamento das interações humanas. A plena consecução dos objetivos da empresa relaciona-se diretamente ao comprometimento dos seus recursos humanos. Sendo assim, o processo de administração de pessoal é vital para a organização.

A administração de Recursos Humanos é caracterizada por Kwasnicka (1995, p.30) como "[...] a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão-de-obra necessária à organização. O homem certo, no lugar certo e no momento certo é um conceito clássico de Recursos Humanos".

O processo de admissão de pessoal é importante para qualquer organização, pois formará o capital intelectual desta. Este processo, de acordo com Pontes (1996), inicia-se com um planejamento dos recursos humanos, de modo a identificar as necessidades de contratação da empresa, que, normalmente, ocorrem por motivo de expansão da mesma ou pela necessidade de substituição de pessoal. Identificada a necessidade e o perfil do candidato a ser contratado, seguem-se os processos de recrutamento e seleção.

O recrutamento, de acordo com Chiavenato (apud PONTES, 1996, p.64), pode ser definido como “um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Chiavenato ainda complementa que, “para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção”.

O processo de seleção constitui-se de etapas com a finalidade de levar à contratação dos candidatos recrutados, exigindo uma tomada de decisão por parte da empresa, do indivíduo, ou de ambos, sobre a adequação do candidato em relação à vaga. Nesse sentido Stoner e Freeman (1999) conceituam a seleção como “[...] o processo mútuo através do qual a organização decide se vai ou não fazer uma oferta de trabalho e o candidato decide se aceita ou não”. Contudo, os autores apontam o fato de, usualmente, o processo de seleção ser mais unilateral.

Ao final de cada etapa, seja de recrutamento ou seleção, pode-se gerar ainda a decisão de possível mudança do candidato para outro cargo da organização. Inicia-se com uma triagem, passando para as etapas de testes e entrevistas de seleção.

Segundo Pontes (1996, p.101) "a triagem tem como finalidade verificar, em termos gerais, se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa irão satisfazê-lo". Durante esses processos não devem ser levantados apenas aspectos técnicos dos candidatos, mas também é necessário observar se eles se encaixam à cultura organizacional e se suas necessidades serão supridas pela empresa. Uma vez que acontece a contratação de um funcionário estabelece-se uma espécie de contrato psicológico entre este e a organização. A empresa cria expectativas quanto ao desempenho do novo funcionário ao mesmo tempo em que o funcionário espera que suas necessidades sejam atendidas.

As organizações do Terceiro Setor precisam encarar a gestão de recursos humanos da mesma forma que uma moderna empresa privada ou pública. Por um lado, o desafio é maior

porque ainda é preciso vender a idéia do terceiro setor e assim atrair talentos vocacionados. Por outro, motivá-los talvez não seja tão difícil como no setor privado, já que, em geral, a paixão pela causa vem de um interesse pessoal muito forte. Mas não se pode permitir que os objetivos sociais, filantrópicos ou qualquer outro, se confundam com descuido na gestão.

Dohme (2000) afirma que, dentre as pessoas que se dedicam ao trabalho no terceiro setor, é expressiva a quantidade daquelas que trabalham voluntariamente, isto é não recebem qualquer contrapartida financeira pelo exercício de sua função. A autora afirma, ainda, que o voluntário é a pessoa que doa o seu trabalho, suas potencialidades e talentos em uma função que o desafia e gratifica em prol de uma realização pessoal.

Embora o trabalho voluntário seja uma ação espontânea, não coagida por qualquer agente ou necessidade externa, não isenta a existência de regras ou organização. E para que a relação de trabalho voluntário ocorra deverá exigir algumas posturas, decisões e adesões de ambas as partes: o voluntário e a organização social que o acolherá.

2.4.2 Recursos financeiros

Os recursos financeiros garantem os meios para a aquisição ou obtenção dos demais recursos necessários à empresa. Conforme Chiavenato (1982) estão relacionados ao dinheiro sob a forma de capital, fluxo de caixa, empréstimos, financiamentos e créditos em disponibilidade para fazer frente aos compromissos da empresa.

Segundo Gitman (1978), para se entender o papel da Administração Financeira deve-se entender as funções principais do administrador financeiro. O papel mais importante do administrador financeiro é atingir os objetivos dos proprietários da empresa, ou seja, maximizar a satisfação e a riqueza dos acionistas.

A importância que o processo de tomada de decisões estratégicas tem na organização é fundamental em qualquer assunto referente à organização. As informações necessárias para o processo decisório da área financeira não poderiam ser diferentes, principalmente pelo fato de que “a sobrevivência de um empreendimento está diretamente relacionada à sua capacidade de gerar lucro” (CLEMENTE, 1998, P. 181).

Um gerenciamento financeiro deve levar em conta as receitas da organização como seus custos. Pode-se considerar como custo e qualquer sacrifício feito para produzir um determinado bem, desde que seja possível atribuir um valor monetário a este sacrifício (HOLANDA, 1975).

Martins (2000) classifica os custos da seguinte forma: custos fixos, os quais não variam com a variabilidade da atividade escolhida, e; custos variáveis, os quais estão diretamente relacionados com o volume de produção ou venda. A análise dos custos fixos e variáveis permite uma melhor comparação entre alternativas com diferentes estruturas de custos, possibilitando averiguar o ponto de equilíbrio da organização.

Em relação aos recursos financeiros, é importante que o administrador compreenda o conjunto de técnicas necessárias ao gerenciamento de recursos circulantes, a avaliação do volume de atividades das empresas e realize uma análise para a tomada de decisões de investimentos, visando a formulação de políticas adequadas à maximização do retorno dos recursos financeiros utilizados e adequação dos mesmos às necessidades de cada empreendimento.

A instituição sem fins lucrativos necessita de uma estratégia de levantamento de fundos. Drucker (2002) considera a fonte do capital financeiro de uma organização do terceiro setor como a característica que mais a diferencia das empresas e do governo.

2.5 PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO

O planejamento é considerado, na visão de Kwasnicka (1995), a função principal desempenhada dentro do processo administrativo. A necessidade do planejamento está associada ao atendimento dos objetivos organizacionais, à determinação dos métodos e controles necessários e ao tipo de administração que a empresa vai adotar.

Stoner e Freeman (1999) consideram o planejamento um processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequada para alcançá-los. Acrescentam que o planejamento envolve dois aspectos: a eficácia, capacidade de determinar os objetivos apropriados; e a eficiência, capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização.

Kwasnicka (1995, p.169) explana sobre a função de planejamento na seguinte afirmativa:

Planejamento é tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa. Através do planejamento a organização escolhe metas baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços de administradores e trabalhadores dos demais níveis organizacionais. Os objetivos do planejamento podem ser englobados em dois: determinar os objetivos adequados e preparar para mudanças adaptadas e inovativas.

A recomendação de um curso de ação estabelecida em um planejamento consiste em um plano a ser seguido, é através deste que o planejamento se torna operacional. As organizações, na visão de Stoner e Freeman (1999), utilizam-se de dois tipos principais de planos: o estratégico e o operacional. Os planos estratégicos, criados pelos administradores de topo e médios, visam alcançar os objetivos maiores da organização, ao passo que os planos operacionais mostram como os planos estratégicos serão implementados na rotina da empresa.

Chiavenato (1982) trata o planejamento empresarial em três níveis, abordando o planejamento estratégico, tático e operacional, como mostra o quadro 3.

Níveis da empresa	Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico E Institucional	Longo Prazo	Macroorientado Aborda a empresa como um todo
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e Analítico	Curto Prazo	Micro orientado Aborda cada tarefa ou operação isoladamente.

Quadro 3 - O planejamento nos três níveis da empresa

Fonte: Chiavenato, 1982, p. 126

Logo, percebe-se que Chiavenato (1982) acrescenta às idéias de Stoner e Freeman (1999) a existência de um planejamento intermediário entre o plano estratégico e o plano operacional, o chamado planejamento tático. Este consiste na tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos concretos ao nível departamental, para que as decisões estratégicas possam ser moldadas e traduzidas em planos capazes de serem entendidos. Tais planos serão, ainda, desdobrados e detalhados em planos operacionais.

Nesta mesma linha de raciocínio, Tenório et al (2004) cita que o planejamento apresenta-se sob três formas: planejamento estratégico, voltado para a visão ampla e de longo alcance; planejamento tático, ações mais específicas e voltadas para o interior da organização e; planejamento operacional, detalhamento dos objetivos e estratégias do planejamento tático em cada área da organização. O autor acrescenta que, em virtude da grande dinâmica das atividades e de sua estrutura organizada por projetos, nas organizações do terceiro setor torna-se indispensável a existência de flexibilização no planejamento.

Queiroz (2004) aponta a importância do planejamento estratégico no terceiro setor, de modo a contribuir para a potencialização de suas atividades, e possibilitar o desenvolvimento destas organizações que se deparam com um cenário crescente de concorrência pela consecução de recursos e com a inerente necessidade do estabelecimento de parcerias.

Na elaboração do planejamento estratégico é importante que, primeiramente, as organizações sem fins lucrativos identifiquem suas verdadeiras missões, a razão por que existem e de que forma atuarão na sociedade. A partir da definição de sua missão, a organização estará apta para desenvolver seus objetivos e estratégias.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Especifica a forma de realização do diagnóstico organizacional do GAPA/SC, retratando a atividade de estudo de caso e seus métodos de coleta e análise dos dados.

3.1 ABORDAGEM

O termo pesquisa, segundo abordagem científica, consiste em um trabalho metodologicamente empreendido, quando surge um problema, para o qual se procura uma solução adequada de natureza científica (SALOMON, 1997).

O método escolhido para realização da pesquisa constituiu-se em um estudo de caso, que para Goode e Hatt (1975, p. 422) "é um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objetivo social estudado". Bruyne (1977) considera o estudo de caso um método que consiste em reunir informações em número e detalhes suficientes a possibilitar o conhecimento da totalidade de uma situação.

Segundo Godoy (1995, p. 58), o estudo de caso é a busca de dados necessários à pesquisa de forma descritiva "sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos".

Realizou-se, portanto, um estudo de caso analisando a situação do GAPA/SC, mediante o emprego de múltiplos métodos de coleta e tratamento de dados sobre a organização. Para Triviños (1987, p. 429) a importância do estudo de caso está no fato de este "fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas".

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória, inicialmente, por meio da busca de informações e maior conhecimento sobre o tema. Para a realização do estudo foi realizada uma exploração inicial do tema a ser trabalhado buscando um aprofundamento inteirado sobre o problema de pesquisa através de fontes disponíveis de dados.

Cervo e Bervian (1977) denominam de estudos exploratórios a fase de levantamento de material necessário à investigação. Neste sentido, realizou-se uma pesquisa exploratória com o objetivo de obter maiores informações e conhecimento sobre o tema.

Nesta fase, levantou-se material bibliográfico pertinente e sua documentação, ou seja, os documentos relevantes ao estudo conforme sua natureza e fonte. Os documentos podem ser classificados quanto à sua natureza e forma (CERVO; BERVIAN, 1977). Foram utilizados também, impressos periódicos, principalmente revistas eletrônicas relacionadas aos temas terceiro setor e gestão organizacional, boletins epidemiológicos relacionados à Aids.

Köche (1997) considera a revisão da literatura pertinente ao tema, como a forma mais eficiente para se obter conhecimento sobre o mesmo, objetivando o aumento do rol de informações e de domínio do pesquisador através de contribuições teóricas disponibilizadas pela ciência.

Realizou-se uma pesquisa exploratória com o objetivo de obter maiores informações e conhecimento sobre o tema. Nesta fase, levantou-se material bibliográfico pertinente e sua documentação, ou seja, a classificação dos documentos relevantes ao estudo conforme sua natureza e fonte. Os documentos podem ser classificados quanto à sua natureza e forma (CERVO; BERVIAN, 1977). Foram utilizados impressos periódicos, principalmente revistas eletrônicas relacionadas aos temas terceiro setor e gestão organizacional, boletins epidemiológicos relacionados à Aids.

Os documentos sem periodicidade envolvem livros teóricos, referentes a diversos temas como administração geral, financeira e de recursos humanos, estrutura organizacional, planejamento estratégico, metodologia científica, gestão do terceiro setor entre outros. Quanto à natureza pode-se perceber que os documentos utilizados enquadram-se na categoria de trabalhos que, segundo Cervo e Bervian (1977, p.81), consistem em “todo e qualquer trabalho científico, elaborado a partir das fontes e relacionado com objeto da pesquisa”.

Quanto ao delineamento da pesquisa, optou-se por compreender o problema através de uma linha de pesquisa qualitativa-descritiva. A pesquisa descritiva, segundo Parente (2003) é aquela quais os aspectos a serem investigados estão bem definidos. Bruyne (1977, p. 225) acrescenta que o caráter descritivo evidencia-se por "descrever toda a complexidade de um caso concreto sem absolutamente pretender obter o geral".

Richardson e Peres (1989) consideram que a abordagem qualitativa permite a descrição da complexidade de determinado problema, a análise da interação de determinadas variáveis, a compreensão e a classificação dos processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Deste modo, buscou-se o entendimento do estudo partindo da perspectiva dos participantes, existindo a preocupação não somente com os resultados mas também com o processo.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As informações utilizadas na realização deste estudo de caso foram obtidas através de entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas, pesquisa bibliográfica, análise de documentos, pesquisa na internet.

Para Parente (2003), o levantamento de informações por entrevistas é o método de pesquisa que coleta informações diretamente dos respondentes apropriados. Acrescenta, ainda,

que a elaboração do roteiro de entrevista é fundamental para o sucesso da pesquisa, devendo este traduzir os objetivos e as questões a serem respondidas. Entretanto, aponta para o fato de que o roteiro deve apenas seguir como uma guia, e pode não ser seguido rigidamente.

O roteiro da entrevista utilizado abordou temas como ambiente interno, ambiente externo, estrutura organizacional, recursos financeiros, pessoas e planejamento.

Triviños (1987, p.146) considera que entrevista semi estruturada, "ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a organização".

Neste contexto, a entrevista semi estruturada foi considerada a mais indicada pelo fato de possibilitar uma certa flexibilidade, possibilitando que informações fossem agregadas mesmo não estando previamente definidas no roteiro de entrevista. Dessa forma, abordou-se questões que não estavam previstas no roteiro surgindo mais informações, sendo que muitas foram também adquiridas pela observação. As entrevistas foram realizadas com a Presidente da Ong, a senhora Helena Edília Lima Pires, e o funcionário responsável pela área financeira, o senhor Lúcio do Espírito Santo. Essas entrevistas abordaram aspectos gerais da gestão na Ong, envolvendo o ambiente interno e externo.

Resgataram-se, também, informações com o Coordenador do Projeto Consciência, o Senhor Fernando e, no Projeto Lar Recanto do Carinho, com a Coordenadora Geral, a senhora Márcia Lange Rila, complementando com informações disponibilizadas pela funcionária Patrícia sobre o funcionamento do projeto.

A análise documental é tratada por Pina et al (1978) como uma fonte de dados na qual as informações podem tomar diversas formas como cartas, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, artigos da mídia. Podem apresentar-se também na forma de dados arquivados

como número de clientes, dados organizacionais, dados de levantamentos da organização entre outros.

Os documentos analisados pela pesquisa consistiram em: Estatuto Social do GAPA/SC, descrevendo finalidades da Ong, sua natureza, composição entre outros; livro Diário Razão realizado pela contabilidade, contendo informações financeiras como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE); extratos bancários, utilizados na prestação de contas junto ao Poder Público; documentos internos relacionados aos projetos elaborados, contendo informações como escopo e objetivos dos mesmos.

Na linha de raciocínio de Parente (2003), a observação direta é um instrumento no qual o pesquisador utiliza-se de sua observação e análise com o objetivo de buscar informações para o estudo. A observação foi realizada no GAPA/SC, pela pesquisadora, durante algumas visitas, em que a mesma passou um período na instituição realizando entrevistas informais com alguns voluntários e analisando o cotidiano da Ong.

Contudo, encontraram-se algumas limitações no decorrer da pesquisa principalmente no que diz respeito à falta de informação gerencial na Ong, devido à sua baixa profissionalização. Outro aspecto, consistiu na falta de percepção por parte dos dirigentes da organização sobre a importância da pesquisa. Apesar de aceitarem inicialmente a idéia do estudo, não houve interesse em participar ativamente do processo.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Roesch (1999) aponta para o fato de, em uma pesquisa qualitativa, ao término da coleta de dados, o pesquisador depara-se com uma vasta de quantidade de informações que deverão ser

organizadas e, posteriormente, interpretadas. Na visão de Pina et al (1978) a análise dos dados não segue uma regra, dependendo da capacidade e experiência do entrevistado.

Minayo (1999) define categorias de análise como as categorias empregadas para estabelecer classificações. Portanto, com base na fundamentação teórica propôs-se estudar a realidade organizacional do GAPA/SC e a influência do ambiente externo nesta instituição.

Para tanto foram trabalhadas duas categorias – ambiente externo e ambiente interno – e suas respectivas subcategorias ou unidades de análise. O ambiente externo e suas respectivas variáveis são ilustradas no quadro 4.

AMBIENTE EXTERNO	
Ambiente Geral	Variáveis Políticas e Legais Variáveis Econômicas Variáveis Demográficas e Sociais
Ambiente de Tarefa	Consumidores ou Usuários Fornecedores Concorrentes Grupos Regulamentadores
Ambiente de Atuação	Instável Estável

Quadro 4: Categoria de análise: ambiente externo.

Fonte: elaborado pela autora

A seguir, apresenta-se a categoria de análise ambiente interno e suas respectivas variáveis, conforme quadro 5.

AMBIENTE INTERNO	
Caracterização da organização	Tipo de atividade Forma de propriedade Porte da empresa
Estrutura organizacional	Divisão do trabalho Departamentalização Tipo de estrutura Coordenação
Recursos	Pessoas Funcionários Voluntários Financeiros Fontes de recursos
Planejamento e Tomada de Decisão	Níveis Extensão de tempo

Quadro 5: Categoria de análise: ambiente interno.
Fonte: elaborado pela autora

4 GRUPO DE APOIO A PREVENÇÃO DA AIDS

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Grupo de Apoio à Prevenção da Aids é uma entidade jurídica de natureza privada, com finalidade pública, com sede e foro na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, situada à Rua Felipe Schmidt, nº. 882, Centro. Consiste em uma instituição que tem marcado presença na história da AIDS no estado de Santa Catarina.

A entidade surgiu da reunião de esforços de pessoas que sentiram a necessidade de ajudar os portadores do vírus HIV. De acordo com a atual Presidente, a qual participou do processo de formação do GAPA/SC, os pacientes recebiam todo tratamento enquanto estavam internados nos hospitais, mas não tinham ajuda necessária no sentido da reintegração social ao deixarem esses hospitais.

Dessa forma, voluntários que atuavam na área da Saúde, mais especificamente em hospitais da rede pública de Santa Catarina, perceberam a fragilidade dos pacientes ao saírem dos hospitais e passaram a reunir-se buscando ajudá-los originando um Grupo de Auto-Ajuda. Entre os voluntários encontrava-se a atual Presidente do GAPA/SC que participou de todo o processo de formação da Ong.

Foi a primeira resposta da sociedade à epidemia. Com base nos estatutos dos GAPA's de São Paulo e do Rio de Janeiro, foi criado o estatuto do GAPA/SC, aprovado em 06 de agosto de 1987 e publicado no Diário Oficial do Estado em 25 de setembro de 1987. Foi declarado de Utilidade Pública Federal, através da Lei 1.117/92, Utilidade Pública Estadual, através da Lei 7.361/88 e Utilidade Pública Municipal, através de Lei 3.840/88.

A organização mantém intercâmbio com Grupos de Apoio à Prevenção da Aids existentes em São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Bahia, Minas Gerais e outros Estados. Esses vínculos relacionam-se às práticas e ações comuns, sendo assegurado, no entanto, a autonomia da instituição.

O GAPA/SC tem participado de diversos movimentos, encontros, palestras e outras manifestações que enfocam o vírus e a doença. O diagnóstico da AIDS no início da década de 80 deixou o mundo perplexo e, o fato da doença ter sido identificada entre homossexuais masculinos, trouxe à tona velhos tabus e despertou a intolerância de alguns, em relação a este grupo populacional que vinha sofrendo preconceito e discriminação.

Tabus, preconceitos e discriminação, associados ao medo de uma doença nova, ainda sem muitas explicações científicas e que atingia determinados grupos populacionais, foram suficientes para despertar o pânico, a informação distorcida e mal intencionada. Para fazer frente ao que estava acontecendo, iniciaram-se alguns movimentos sociais para organização de entidades que pudessem contribuir para minimizar a situação.

Nestes dezoito anos de existência de atividades no GAPA, as mesmas multiplicaram-se e diversificaram-se, assim como a epidemia. Nem todos os esforços, ao longo destes anos, foram suficientes para suavizar o avanço da doença, entretanto a filosofia do grupo fortaleceu e se solidificou acarretando um maior engajamento da Ong na consecução de seu objetivo, envolvendo o respeito à cidadania e luta na prevenção da doença.

O objetivo de Organizações Não Governamentais consiste em transformar aspectos negativos da realidade social, fornecer subsídios para o crescimento e desenvolvimento de uma sociedade mais justa e também participativa (LORENZETTI, 1997).

Neste contexto, as ações desta organização estão baseadas no respeito à cidadania das pessoas, direta ou indiretamente atingida pelo HIV/AIDS, e na luta por políticas públicas que

dêem respostas adequadas ao avanço da epidemia. A missão do GAPA/SC consiste em “lutar, legalmente, por uma política de saúde pública ligada à AIDS no Brasil, no Estado de Santa Catarina e, em especial, em Florianópolis”.

Percebe-se que a atuação do GAPA/SC baseia-se no apoio a causas coletivas, atingindo pessoas muitas vezes carentes, discriminadas, marginalizadas ou com seus direitos civis ameaçados. A missão desta Ong está voltada para busca do desenvolvimento centrado na idéia de construção de autonomia e igualdade de participação dos grupos populares, não devendo estar englobar simplesmente práticas de caridade.

4.1.1 Atuação da organização

Para o alcance de sua missão, a qual envolve a busca de uma política de saúde pública eficiente à prevenção da AIDS no Brasil e do respeito às pessoas atingidas pela doença, a Ong atua na informação e educação sobre AIDS e no atendimento aos necessitados através de projetos como: Projeto Lar Recanto do Carinho, Projeto Consciência, Projeto Desperta Mulher, Grupo de Auto-Ajuda, Projeto Maria-Maria e o Disque Aids, com esclarecimentos sobre assuntos relacionados à AIDS e DST.

Os projetos desta Ong possuem como principal e maior fonte de recursos o Ministério e Secretaria de Estado da Saúde, mediante concorrência pública de projetos de Organizações da Sociedade Civil. Estes projetos aprovados recebem recursos do Poder Público para sua realização, são exemplos o Lar Recanto do Carinho e o Projeto Consciência.

O Projeto Lar Recanto do Carinho abriga crianças e adolescentes em regime de internato. Atua buscando a reintegração à família, disponibiliza atendimento médico, psicológico, odontológico, promove a adoção de crianças, fornece refeições, encaminha crianças a pré-escolas

e redes públicas de ensino, distribui cestas básicas, realiza encaminhamentos e assistência junto a juizados pertinentes e promove aulas de pintura, dança, capoeira e línguas. O Projeto possui sede própria, localizada na Rua Rui Barbosa, n ° 810 – Bairro Agrônômica, sua construção foi realizada com a ajuda de voluntários a partir da doação do terreno pela Secretaria da Saúde.

Em relação ao Projeto Consciência, seu coordenador realiza atendimento individual e grupal com michês (garotos de programas) e abordagem de rua. Para tanto, são disponibilizadas informações e orientações sobre DST/AIDS e distribuídos preservativos, além de apoio incentivando a redução de danos pelo uso de drogas, a melhoria da qualidade de vida e a reintegração familiar e social.

O Projeto Desperta Mulher trabalha com atendimento a mulheres portadoras do vírus HIV/AIDS por meio de reuniões semanais, resgate de auto-estima, convivência com HIV/AIDS, melhoria da qualidade de vida e redução de danos. No Projeto Maria - Maria são atendidas profissionais do sexo e mulheres em geral, mediante entregas de preservativos masculino e feminino, encaminhamento para médicos e entrega de material informativo.

No Grupo de Auto-Ajuda destinado a familiares, amigos ou voluntários são atendidos através de reuniões para discussões sobre temas como reintegração familiar e social, e saída de comunidades terapêuticas.

O GAPA/SC disponibiliza palestras para instituições públicas, privadas, colégios ou quaisquer outros interessados para ministrar palestras, oficinas dinâmicas, reuniões, debates e outros eventos, a fim de esclarecer a população em geral a respeito da AIDS, bem como estudos e pesquisas de grupos.

Possui, ainda, o Disque Aids disponível a quaisquer interessados, o qual repassa informações telefônicas anônimas e gratuitas sobre DST e AIDS, esclarecendo sobre transmissão, prevenção, sintomas e exames além da promoção de encaminhamentos e aconselhamentos.

4.2 AMBIENTE EXTERNO

Essa seção aborda a influência dos elementos do ambiente geral e ambiente de tarefa no cotidiano do GAPA/SC.

4.2.1 Ambiente geral

Na análise do ambiente geral são abordadas as atuações das variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas na realidade organizacional do Grupo de Apoio à Prevenção da AIDS de Santa Catarina (GAPA/SC).

4.2.1.1 Variáveis políticas e legais

As variáveis políticas estão bastante presentes na realidade do GAPA/SC, embora consista em uma organização não governamental a maior parte de seus recursos advém do governo.

Entre as atuações do governo junto à sociedade está a gestão da estrutura política da saúde pública. Conforme o Art. 196 da Constituição Federativa do Brasil a saúde é um direito de todos e consiste em um dever do Estado promover um serviço gratuito e de qualidade.

O governo é responsável pela regulamentação, fiscalização e controle das ações e serviços públicos de saúde, de modo que suas diretrizes e atuação influenciarão diretamente no propósito desta ONG em buscar a prevenção da AIDS e assistência a portadores da doença. A atuação da organização de forma isolada não poderá ser eficiente, necessitando de uma parceria entre governo e instituição na busca por uma melhor qualidade de vida.

Entre as leis que interferem na Ong encontra-se a Lei da Utilidade Pública Federal, criado pela Lei 91 de 1935, sendo a mais antiga das qualificações das entidades sem fins lucrativos. As organizações detentoras do título de Utilidade Pública Federal podem receber doações de empresas, dedutíveis do imposto de renda.

As sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no País, com o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade, podem ser declaradas de utilidade pública, se apresentarem personalidade jurídica, se estiverem em efetivo funcionamento e servirem desinteressadamente à coletividade e se os cargos de sua diretoria, conselhos fiscais, deliberativos ou consultivos não são remunerados – redação dada pela Lei nº 6.639, de 8.5.1979. O GAPA/SC foi declarado de Utilidade Pública Federal, através da Lei 1.117/92, Utilidade Pública Estadual, através da Lei 7.361/88 e Utilidade Pública Municipal, através de Lei 3.840/88.

Outra legislação pertinente consiste na Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, a qual dispõe sobre o serviço voluntário. De acordo com esta lei considera-se serviço voluntário, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física à entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, com objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária, devendo ser exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário.

No GAPA/SC o trabalho voluntário se não encontra formalizado, ou seja, não se realiza um termo de adesão entre o voluntário e a organização em virtude da carência de pessoal na organização que se configura atualmente.

Já no GAPA-Lar Recanto do Carinho existe um processo mais formal, a organização participa do Instituto Voluntários em Ação (IVA/SC) e conta com a participação de 30

voluntários. Este instituto consiste uma central de voluntários que tem como objetivo básico propiciar o encontro entre as pessoas dispostas a doar parte do seu tempo e de suas habilidades no trabalho por uma causa social e as entidades que necessitam deste tipo de trabalho.

O voluntário que manifesta interesse em realizar uma ação voluntária através de contato telefônico, e-mail ou uma visita ao IVA/SC, recebe um convite para participar de uma reunião, que acontece quinzenalmente. Então, participa de reunião inicial para conhecer a proposta do IVA/SC e preenche sua ficha cadastral e conhece o “Cardápio de Oportunidades” para escolha da Organização onde deseja desenvolver sua ação voluntária.

O voluntário escolhe a ação voluntária no “Cardápio de Oportunidades” e recebe o encaminhamento, a ser entregue na Organização escolhida. O mesmo é então orientado a agendar encontro com o Coordenador de Voluntários da Organização escolhida, para conhecê-la, possuindo o prazo de uma semana para apresentar-se ao Coordenador de Voluntários da Organização.

O Coordenador de Voluntários da Organização recebe o voluntário com o respectivo encaminhamento feito pelo IVA/SC, apresenta a Organização ao voluntário, acerta o tipo de trabalho a ser desenvolvido, dia e horário a ser trabalhado. O Termo de Adesão é então assinado pelo voluntário juntamente com a Organização onde irá desenvolver a ação voluntária, previsto na Lei do Voluntário.

O IVA/SC disponibiliza, também, um aprofundamento da capacitação, oferecido gratuitamente aos voluntários, duas vezes ao ano, o qual objetiva dar um maior suporte emocional àqueles que desenvolvem uma ação voluntária.

Em relação aos funcionários, estes são regulamentados pela Consolidação das Leis do Trabalho, a qual dispõe sobre as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho.

No que diz respeito ao âmbito interno, a organização em estudo, de acordo com a Presidente em exercício, não possui regulamento de pessoal, normatizando a relação de emprego ou amparado nas leis trabalhistas vigentes, e nem mesmo um regimento interno, retratando a estrutura da empresa, relatando as unidades organizacionais, suas subordinações, suas finalidades e suas competências básicas.

O GAPA/SC apresenta um estatuto social, referente à constituição da empresa, o qual foi aprovado pela Assembléia Geral Extraordinária e entrou em vigor neste ano de 2005. Em relação à existência de um sindicato, os funcionários da Ong participam do Sindicato dos trabalhadores em Estabelecimentos de Saúde em Florianópolis.

As sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no País, com o fim exclusivo de servir desinteressadamente à coletividade, podem ser declaradas de utilidade pública, se apresentarem personalidade jurídica, se estiverem em efetivo funcionamento e servirem desinteressadamente à coletividade e se os cargos de sua diretoria, conselhos fiscais, deliberativos ou consultivos não são remunerados (redação dada pela Lei nº 6.639, de 8.5.1979). O GAPA/SC foi declarado de Utilidade Pública Federal, através da Lei 1.117/92, Utilidade Pública Estadual, através da Lei 7.361/88 e Utilidade Pública Municipal, através de Lei 3.840/88.

4.2.1.2 Variáveis econômicas

A economia atinge a sociedade em geral. No caso do GAPA/SC a influência das variáveis econômicas configura-se principalmente na captação de recursos. O nível de desenvolvimento e a situação econômica interferem nas arrecadações da organização junto às instituições colaborativas, que acabarão por resultar em um orçamento maior ou menor.

A Ong é afetada pelo nível de preços em geral, uma vez que necessita comprar materiais de expediente e arcar com despesas de manutenção da sede. Nota-se, ainda, uma grande dependência econômica dos cidadãos-beneficiários em relação ao GAPA em virtude da situação precária dos mesmos.

As modificações que ocorrem na economia têm fortes implicações nas ações organizacionais, afetando todo o cotidiano das pessoas também. As variáveis econômicas possuem grande influência na realidade organizacional, atuando na determinação do volume de operações das empresas, no nível de preços, na consecução de seus recursos, nos mecanismos de oferta e procura etc.

Conforme Meurer e Samohyl (2001), a conjuntura econômica evolve as quais envolvem a política fiscal, a política monetária e a política externa. A política fiscal está relacionada à arrecadação e gastos do governo, ou seja, a política tributária e os gastos públicos. A demanda e a produção são fortemente influenciadas pela política fiscal. Deste modo, um aumento das alíquotas de tributação gera efeitos recessivos na economia. Por outro lado, a redução dos impostos, disponibilizando mais recursos para a população, tenderão a elevar a renda dos consumidores.

A política monetária relaciona-se com as variáveis que influenciam a quantidade de dinheiro em circulação na economia. Ressalta-se o fato de que esta política envolve a questão da taxa de juros, que consiste em uma variável a ser fortemente considerada no funcionamento da economia.

As variações na taxa de juros repercutem direta e indiretamente na sociedade. Um aumento na taxa de juros, por exemplo, poderá acarretar um aumento na manutenção de estoques pelas empresas, estimulando um aumento da oferta de produtos, e podendo, ainda, inibir compras a crédito por parte dos consumidores.

A política externa envolve variáveis importantes, como a taxa de câmbio, por exemplo. A importância cambial decorre da amplitude dos seus efeitos. Um dos mais imediatos é a mudança dos preços relativos dos produtos exportados e importados.

4.2.1.3 Variáveis sociais e demográficas

As variáveis sociais são fortemente influenciáveis no GAPA/SC, bem como na grande maioria das organizações e, em especial, em instituições do terceiro setor. Estas surgem justamente pela necessidade de uma sociedade carente de recursos, uma vez que o Estado não oferece o suporte completo necessário para o desenvolvimento da população em geral.

As atuações das organizações são determinadas pelo clima social geral, uma vez que as mudanças sociais geram um forte impacto sobre as organizações. O GAPA/SC apresenta uma política de ajuda mútua e de ativismo político social, sua existência dá-se pelo crescimento número de pessoas portadoras do vírus HIV acarretando em uma necessidade de prestar apoio e suporte a essas pessoas.

As atividades da Ong estão largamente interligadas com as necessidades de seus cidadãos-beneficiários. O nível de informação da sociedade sobre prevenção auxiliando a evitar novas infecções, por exemplo, influenciará na existência ou não de novos cidadãos-beneficiários do GAPA/SC.

Até mesmo um nível de formação da sociedade em geral sobre a atuação e importância de Ong's auxilia na captação de recursos pelas mesmas. Atualmente, as atitudes sociais estão sendo cada vez mais trabalhadas nas empresas por apresentarem muitas vezes uma oportunidade de desenvolver vantagens competitivas, o que pode ser trabalhado pelo GAPA/SC na sua busca por recursos.

As variáveis demográficas desempenham um papel importante no surgimento do GAPA/SC. O primeiro caso de Aids no estado de Santa Catarina foi notificado em 1984 e neste mesmo iniciou-se a mobilização brasileira para o enfrentamento da epidemia, com a parceria e a união de forças entre o Governo e a Sociedade Civil.

Até os dias de hoje, já foram notificados 14.712 casos de Aids em Santa Catarina. Dos 293 municípios catarinenses, 209 já notificaram pelo menos um caso de Aids³. Diante de tamanha variação, conseqüência de um crescimento demográfico e da falta de informação entende-se a dimensão da atuação do GAPA/SC, proveniente de uma necessidade criada do grande número de pessoas infectadas impossibilitando que o Estado atendesse a todos no âmbito técnico e psicológico.

De acordo com dados disponibilizados pelo governo mediante realização de uma pesquisa a tendência de aumento da incidência da Aids é observada em todas as regiões geográficas, com exceção da região Sudeste. O crescimento ainda é pronunciado, principalmente nas regiões Sul, Centro-Oeste e Norte.

Os casos masculinos devido à transmissão pelo uso de drogas injetáveis continuam a decrescer, os casos devido à transmissão homossexual e bissexual mantiveram-se estabilizados em cerca de 26% (vinte e seis por cento), e casos devido a transmissão heterossexual continuam com tendência crescente. A doença vem atingindo, também, de maneira importante, os indivíduos com menor escolaridade, principalmente as mulheres. Em relação a informações sobre raça/cor observa-se que, entre 2001 e 2004, mais de 60% (sessenta por cento) dos casos de aids masculinos foram considerados brancos, sofrendo pouca variação no período analisado; já entre

³ Informativo Epidemiológico - SUS

as mulheres, observa-se redução na proporção de casos na raça/cor branca, compensada pelo aumento na proporção de casos na parda, de 25% (vinte e cinco por cento)⁴.

4.2.2 Ambiente de tarefa

Essa seção aborda o ambiente de tarefa do GAPA/SC apresentando aspectos como parcerias, concorrência e cidadãos-beneficiários.

4.2.2.1 Parcerias

A sociedade tem sido chamada a colaborar de forma crescente, e as associações entre organizações da sociedade civil e entre estas e organizações governamentais também crescem. O terceiro setor atua no estabelecimento de parcerias, mediante colaboração entre organizações da sociedade civil e as organizações de mercado.

Fischer (2002) acredita que a construção de estratégias intersetoriais propicia sempre um incremento significativo de aprendizagem para as organizações envolvidas. As parcerias possuem três características essenciais, na visão da autora, são elas: os parceiros em relação devem ter sua identidade organizacional bem consolidada; devem estar dispostos a compartilhar seus valores; e devem respeitar mutuamente a esfera de responsabilidade de cada um.

Barreira (2005) afirma, ainda, que a parceria é uma arte cuja construção envolve habilidades e talento. Um aspecto importante quando falamos em parceria é se esta se efetuará apenas em um projeto específico ou em uma ação mais continuada, que certamente demandará planejamento integrado e conjunto.

⁴ Disponível em: <http://www.aids.gov.br/> . Acesso em: 05 abr 2005

Quando a associação se dá em apenas um projeto ou em uma ação eventual, a parceria adquire características distintas daquelas que buscam uma atuação conjunta em longo prazo. É nesse ponto, normalmente, que os conceitos de parceria e aliança estratégica diferem. Parceria está associada à idéia de ações mais pontuais, um projeto ou uma iniciativa conjunta. As ações de longo prazo ou uma associação permanente buscam uma aliança estratégica.

Construir parcerias e alianças estratégicas requer habilidade, desprendimento e o desejo de, ao somar forças e recursos, poder mais. No terceiro setor, tanto as parcerias quanto as alianças estratégicas estão voltadas a importantes objetivos ligados à transformação da realidade, buscando transformação social.

Três forças significativas são citadas por Barreira (2005) como criadoras de um espaço propício para o surgimento tanto das parcerias quanto das alianças estratégicas:

- a) a procura de capacidades à medida que os limites entre as organizações se tornam indefinidos;
- b) recursos escassos e a intensificação da competição por espaço além da crescente necessidade de intervenção na problemática social; e
- c) a lacuna entre o que uma organização gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade e seus recursos próprios, pode realizar.

As parcerias possibilitam o desenvolvimento de novas atividades, a realização de novos projetos, o fortalecimento de projetos em andamento, entre outras vantagens. Por meio das parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes onde apresenta deficiências.

No Gapa a realidade encontrada, se comparada as três forças significativas apresentadas por Barreira (2005), apresenta espaço propício ao surgimento de parcerias. Tal conclusão é

decorrente da percepção da existência de uma distância entre as aspirações da organização e seus limites de atuação, além da escassez de seus recursos tanto financeiros como de pessoal.

A soma de esforços e a junção de conhecimentos e recursos possibilitam a ampliação de atuação das organizações. Todavia, segundo Barreira (2005), apesar de necessária, a busca por parcerias e a construção de alianças têm sido pouco exploradas.

Fischer (2002) aponta para o fato de que o conceito de parceria tem sido difícil de se concretizar na prática, uma vez que as organizações da sociedade civil estão mais habituadas a promover campanhas de arrecadação de fundos e solicitar doações, do que elaborar projetos conjuntos com outras organizações. Existe um sentimento de perda e invasão por parte das OSC, como se a sua identidade sofresse uma fragmentação ao aliar-se a outras organizações.

O estabelecimento de parcerias, bem como as vantagens que o estabelecimento destas poderia trazer a uma organização, não se encontram plenamente exploradas na Ong estudada. De acordo com a Presidente, o principal parceiro consiste no Poder Público como provedor de capital financeiro por meio de subvenção social ou financiamento de projetos.

Em relação a empresas privadas, o GAPA não possui parceiros significativos que exerçam alguma atividade junto à organização. Conforme informações, a atuação dos parceiros privados consiste, em sua maioria, no apoio a eventos realizados e a elaboração de materiais de divulgação.

Um parceiro constante do GAPA consiste em um restaurante que diariamente disponibiliza refeições na instituição. Em virtude desta parceria, uma média semanal de dez a quinze cidadãos-beneficiários almoçam na instituição após as 14:00 horas, sem nenhum custo.

Acredita-se que o fato de a Ong não estar explorando as vantagens do estabelecimento de parceria não signifique sua incapacidade de fazê-lo. No estabelecimento das parcerias devem-se

definir os objetivos das parcerias, avaliar os parceiros em potencial, avaliar as possibilidades de parceria e o impacto da ação conjunta, além de planejar a integração e sua implementação.

Como uma grande preocupação da Presidente na Ong consiste na falta de pessoal que se configura atualmente, seria interessante o estabelecimento de uma parceria entre a Universidade Federal de Santa Catarina e a Ong. Esta aliança consistiria em disponibilizar aos estudantes a possibilidade de realizar estágios voluntários.

O Objetivo da parceria seria ampliar o quadro de pessoal da Ong e, ao mesmo tempo, proporcionar o acúmulo de experiência e conhecimento aos estudantes, mediante a integração da teoria à prática. Nota-se, portanto, que esta parceria poderia ser bastante produtiva tanto para a Ong como para os estudantes, mas também para a própria Universidade ao melhorar a aprendizagem dos estudantes. Ou seja, existe a agregação de valor aos dois parceiros.

Todavia, para que esta aliança realmente funcione é importante que a Ong estruture um processo de integração dos voluntários estagiários, pois para realizar suas atividades e propor melhorias eles necessitarão conhecer a organização e sua cultura. Com esse estágio, o estudante poderia conhecer um pouco mais sobre o terceiro setor e seus ideais.

4.2.2.2 Concorrentes

A atividade de captação de recursos no terceiro setor encontra-se em grande evidência atualmente justamente pelo grande crescimento do número de organizações da sociedade civil. De acordo com uma pesquisa divulgada no final de 2004 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizada em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), com a Associação Brasileira de Ong's (ABONG) e com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), baseando-se no Cadastro Central de Empregos (Cempre) e no

Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), em 2002, existiam mais de 276 mil instituições privadas sem fins lucrativos no país. Nos últimos seis anos, o número de organizações sociais no Brasil subiu 157%: pulou de 107 mil para 276 mil⁵.

Captar recursos está diretamente relacionado ao sucesso de bem administrar a organização, inclusive do ponto de vista da boa gestão financeira. De acordo com Tenório et al (2004), é justamente na captação de recursos que as instituições do terceiro setor deparam-se com a existência de concorrentes. Neste contexto, são muitas as entidades em busca de verba para seus projetos e atividades o que acarreta a necessidade de profissionalização das entidades, abandonando o caráter de caridade.

No GAPA a configuração da concorrência não se encontra diferente da situação descrita acima, estando bastante presente principalmente no que tange à captação de recursos. Conforme informações, a principal forma de captação de recursos financeiros consiste na elaboração de projetos buscando seu financiamento, o que acaba deixando a Ong em situação de desvantagem em virtude da elaboração dos projetos encontrar-se carente de natureza técnica.

Com base nos dados disponibilizados pelo Instituto Voluntários em Ação, existe atuação das organizações da sociedade civil, na Grande Florianópolis, na área da cultura, educação, meio ambiente, defesa dos direitos, saúde e assistência, como pode ser visualizado no quadro e gráfico

1.

⁵ Disponível em:

<<http://www.setor3.com.br/senac2/calandra.nsf/0/D025EEF7E10C8BCB83256FE9006CB3DA?OpenDocument&pub=T&proj=Setor3&sec=Reporter+S3> > Acesso em: 17 abr 2005

Área	Número de Organizações
Cultura	4
Educação	15
Meio Ambiente	1
Defesa dos Direitos	2
Saúde	16
Assistência	78
Total	116

Quadro 6 - Lista de Ong vinculadas ao IVA

Fonte: elaborado pela autora

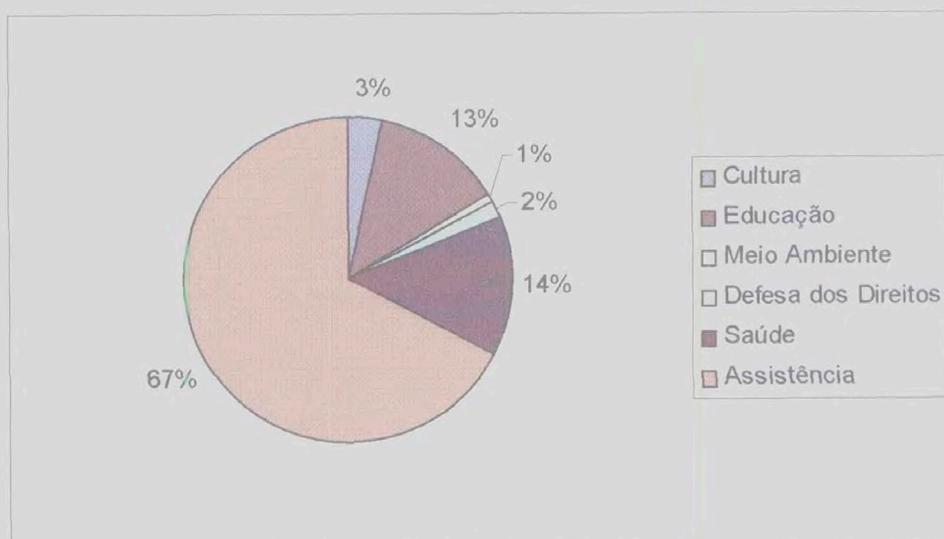


Gráfico 1 - Área de atuação de Ong's do IVA

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se, portanto, a maior concentração de organizações da sociedade civil na área de Assistência, cerca de 67%, e da Saúde, cerca de 14%. A organização em estudo concorre com outras instituições tanto na área da saúde para a consecução de recursos, quanto na área de Assistência, na qual está incluso o Lar Recanto do Carinho.

Uma organização concorrente consiste na Fundação Açoriana de para o Controle da Aids – FAÇA – situada no Centro de Florianópolis. A FAÇA mantém suas ações definidas através de projetos, procurando fazer frente ao caminho que segue a epidemia no Estado e buscar, junto à sociedade, alternativas de participação na prevenção do HIV e Aids e no exercício da cidadania. Logo, nota-se que tanto o GAPA quanto a FAÇA atuam na mesma frente, acarretando, muitas vezes, uma concorrência entre essas duas organizações na captação de recursos por meio da elaboração de projetos.

Uma maneira da Ong conseguir enfrentar a concorrência consiste no aperfeiçoamento na elaboração dos projetos buscando conhecimento técnico, uma vez que consistem em uma forma de captação de recursos e de atender às exigências dos possíveis parceiros. Para Bomfim (2004), o processo de elaboração de um projeto deve envolver, em primeiro lugar, o estudo da situação para posterior desenho do projeto.

A situação deve ser estudada de maneira coletiva, analisando o problema, os objetivos, as alternativas e a participação ou envolvimento de pessoas, grupos e instituições. A partir de então, busca-se executar o desenho do projeto a ser implementado.

De acordo com Bomfim (2004), no desenho do projeto deve-se estruturar e relacionar entre si os objetivos, resultados, ações e indicadores, e identificar os fatores externos que podem oferecer riscos ou oportunidades para o sucesso do projeto.

Um aspecto que deve ser bem trabalhado pela Ong é a socialização dos projetos, ou seja, estimular a participação e reflexão das pessoas, grupos e organizações, incluindo beneficiários, sobre as situações dos cotidianos para, a partir daí, gerar soluções.

4.2.2.3 Cidadãos-Beneficiários

Para Tenório (2004), os termos clientes e usuários, bastante difundidos e enfatizados por metodologias gerenciais, não se adequam às organizações não-governamentais, visto que não incorporam o conceito de cidadania à formulação, implementação e avaliação de políticas sociais. Para o autor, o conceito mais apropriado remete-se à idéia de cidadão-beneficiário.

O GAPA/SC possui entre seus cidadãos-beneficiários as pessoas que se encontram de alguma forma “atingidas” pela Aids, sejam portadores do vírus HIV ou familiares e amigos de portadores.

Um aspecto interessante é que, em grande parte, os próprios cidadãos-beneficiários da Ong acabam por atuar como voluntários de várias formas em decorrência da carência de pessoal apresentada. Em virtude desta carência, os cidadãos-beneficiários ajudam na limpeza da sede, atendem na recepção da Ong, respondem ao disque-aids e até mesmo realizam atendimento de aconselhamento.

Até o mês de março eram realizados atendimentos por uma psicóloga voluntária, mas, devido à ausência da mesma, esses atendimentos estão suspensos até sua substituição. Esse é um dos motivos que faz com que exista uma voluntária atendendo na parte de aconselhamentos, o que não é uma situação ideal, pois a mesma não possui formação nesta área.

Em relação ao registro dos cidadãos-beneficiários, o GAPA/SC não o realiza em virtude da falta de pessoal na organização para efetuá-los. Portanto, os números passados pela Presidente da Ong, consistem em estimativas dos atendimentos realizados.

O Projeto Consciência, que realiza atendimento individual e reuniões semanais com michês (garotos de programas) e abordagem de rua, possui uma estimativa de cerca de seis pessoas atendidas semanalmente. Vale ressaltar que os atendimentos não ocorrem apenas uma

vez, pois envolve a disponibilização de informações, o incentivo e a reintegração social e familiar.

As refeições disponibilizadas pelo Restaurante a cidadãos-beneficiários do GAPA/SC atingem uma média 15 (quinze) pessoas semanalmente, sendo que os almoços são servidos na própria sede da Ong.

Realiza-se, também, atendimento jurídico prestado por uma advogada terceirizada. São atendidas cerca de 12 (doze) pessoas semanalmente, envolvendo assuntos como preconceito, causas trabalhistas e, principalmente, causas relacionadas à consecução de medicamentos necessários.

O Projeto Lar Recanto do Carinho atende em suas instalações, em regime de abrigo, 72 crianças e adolescentes carentes, filhos de portadores e portadores de HIV. Seus cidadãos-beneficiários consistem em meninos e meninas na faixa etária de 0 (zero) a 11 (onze) anos e 11 (onze) meses e de 12 (doze) anos a 17 (dezesete) anos, oriundos da Grande Florianópolis e também de outras regiões do Estado de Santa Catarina. O atendimento às crianças encontra-se distribuído da seguinte forma:

- a) 26 (vinte e seis) crianças encontram-se abrigadas na sede do projeto;
- b) 07 (sete) crianças em regime semi-aberto;
- c) 27 (vinte e sete) já foram reintegradas à sua família de origem, sendo atualmente auxiliadas com medicamentos, vestuário, cesta básica entre outros;
- d) atendimento a 12 (doze) adolescentes.

Esses atendimentos abrangem a área da saúde – exames, consultas, vacinas, medicação e outras –, da educação – encaminhamento à rede pública e particular de ensino, acompanhamento pedagógico – supervisão adequada de higiene e alimentação adequada para cada faixa etária e

vestuário, além de encaminhamento ao mercado de trabalho no caso de maiores de 16 anos. São realizadas, também, aulas de pintura, de futebol, de tênis, coral entre outras.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional consiste no modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas, buscando a especialização das atividades executadas, a simplificação das tarefas o agrupamento dos empregados com o propósito de uma melhor direção e controle destes.

Maximiano (1985) caracteriza a estrutura organizacional como uma rede de relações entre indivíduos ou grupo de indivíduos, os quais realizam tarefas distintas de forma coordenada. A estrutura organizacional não envolve apenas o esqueleto da organização, mas todo o organismo da empresa. Logo, a departamentalização, as divisões e seções são somadas aos deveres, às responsabilidades, aos sistemas de autoridades e de comunicação existentes na empresa.

Na visão de Mintzberg (2003) a estrutura de uma organização envolve a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Relacionada diretamente com os mecanismos de coordenação que definirão os cinco tipos de estruturas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia.

No GAPA/SC a estrutura organizacional encontra-se bastante simplificada, uma vez que a falta de pessoal não permite uma especialização das tarefas. A formalização é compreendida por intermédio das normas e procedimentos e dos meios para que estes sejam seguidos na organização (HALL, 1984). Na Ong os cargos encontram-se menos formalizados praticamente

não envolvendo restrições estruturais, e os funcionários dispõem de controle sobre o modo como executam seu trabalho e coordenam seus projetos.

A Ong é composta pelas áreas da Presidência e Financeira, contando ainda com uma assessoria contábil externa. Paralelamente encontram-se os Projetos, conforme figura abaixo.

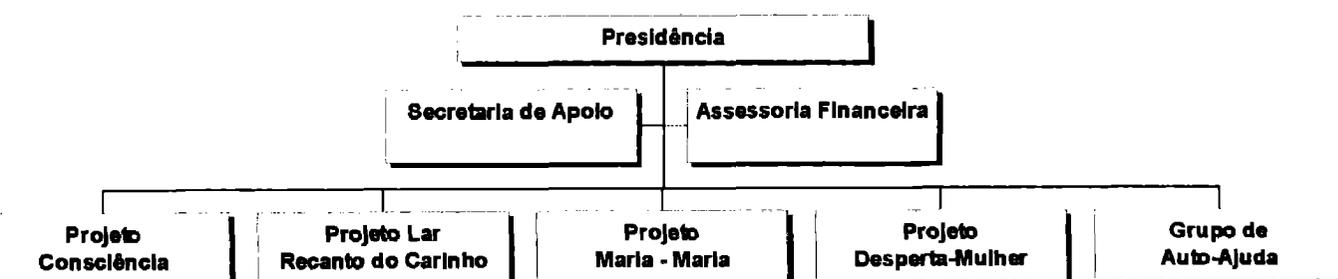


Figura 1: Organograma do GAP/SC
Fonte: elaborado pela autora

Os objetivos e ações dos projetos estão relacionados ao respeito pela cidadania das pessoas, direta ou indiretamente atingida pelo HIV/AIDS, e à luta por políticas públicas que dêem respostas adequadas ao avanço da doença. Estes projetos atendem pessoas portadoras do vírus apoiando no campo da saúde e social e envolvem, também, ações de prevenção junto a profissionais do sexo, principalmente, e população geral. Nota-se, portanto, uma coordenação entre os objetivos das unidades e da organização como um todo, uma vez que a missão do GAP/SC consiste em lutar, por uma política de saúde pública ligada à AIDS no Brasil e pelo respeito à cidadania. Entretanto, esta coordenação não está fortemente presente entre os projetos e a Ong. O Projeto Lar Recanto do Carinho e o Projeto Consciência, apesar de lutarem pelos mesmos propósitos da Ong, atuam de maneira bastante independente na definição de suas e decisões e ações.

Em relação aos cinco mecanismos de coordenação apresentados por Mintzberg (2003) pode-se considerar que a Ong coordena suas tarefas pelo ajustamento mútuo, ou seja, suas ações são coordenadas por processo simples de comunicação informal de modo a concentrar o controle do trabalho nas mãos dos operadores. Pode-se identificar, também, características da supervisão direta pois a Presidente possui responsabilidade pelo trabalho dos outros, instruindo-os e monitorando-os em suas ações.

A centralização é definida por Mintzberg (1995) como sendo a concentração do poder para a tomada de decisões em um só local da organização, enquanto a descentralização como a proporção com que esse poder dispersa entre os membros da empresa, devendo ser trabalhadas como um contínuo. Na Ong em estudo percebe-se uma relativa centralização do poder na pessoa do líder o que pode acarretar confusão uma vez que as questões repousam-se inteiramente sobre a saúde e a vontade de um só indivíduo, que seria a Presidente. Todavia, em relação aos dois maiores projetos da Ong a descentralização configura-se, uma vez que atuam de maneira independente à organização.

Comparativamente às cinco configurações propostas por Mintzberg (2003), a estrutura do GAP/SC apresenta características da Estrutura Simples, utilizando-se de um comportamento pouco formalizado e de um planejamento fracamente utilizado. Sua coordenação é realizada pela supervisão direta, cabendo à cúpula estratégica tomar decisões importantes, o que leva a uma estrutura leve e flexível. Essas características apesar de facilitarem o processo de tomada de decisão, também dificultam a atuação da Ong em um ambiente dinâmico e complexo.

A Ong em estudo apresenta, também, características de uma departamentalização por projetos, ou seja, sua estrutura busca atender a projetos específicos. Para Tenório (2004), as atividades caracterizam-se por terem objetivo determinado, prazo de duração, orçamento e recursos próprios. No caso do GAP/SC, as atividades apesar de não possuírem um prazo de

duração contam com orçamento e recursos próprios, no caso do Lar Recanto do Carinho e do Projeto Consciência.

O Projeto Lar Recanto do Carinho atua de maneira bastante independente, apresentando uma estrutura funcional, caracterizada pelo agrupamento, numa mesma unidade, de atividades que possuem afinidade de propósitos ou objetivos. A estrutura é composta por uma Coordenação Geral, que recebe assessoria realizada por um Auxiliar de Coordenação, pela Área Administrativa e pela Área Assistencial formada por dois assistentes sociais. Salienta-se que, apesar dessa relativa independência, o projeto encontra-se vinculado ao GAPA/SC de forma que a gestão de pessoal e financeira reporta-se à Ong.

4.4 RECURSOS

Serão abordados, nesta seção, aspectos relacionados às pessoas que fazem parte da Ong em estudo e, também, e da captação de recursos financeiros.

4.4.1 As Pessoas

De acordo com Edvinsson e Malone (1998, p.31) as pessoas são todas “capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências individuais dos empregados e dirigentes”. Os autores acrescentam que o fator humano interpreta todos os outros fatores, atuando de forma ativa sobre todos os demais.

Sveiby (1998) acredita que o capital intelectual é composto pela direção pessoas e estrutura. Acredita que os esforços das pessoas seguem dois sentidos: primeiro, a relação entre a

empresa e o cliente, e; segundo, as construções realizadas internamente entre os próprios colaboradores.

O GAPA/SC encontra-se em uma situação delicada no que diz respeito às pessoas, sua estrutura conta com 23 (vinte e três) funcionários. Entretanto, destes funcionários apenas um encontra-se trabalhando na Ong.

Na sede da Ong encontra-se a Presidente e um funcionário responsável pela área financeira. A formação da Presidente consiste em técnico em contabilidade, embora não exerça mais atividades relacionadas, e a mesma é sócio-fundadora da organização tendo começado a atuar inicialmente na tesouraria.

O funcionário responsável pela área financeira atua na Ong há cerca de três anos e possui 2º grau completo. Esta falta de pessoal acaba sobrecarregando as pessoas que atuam na Ong, uma vez que acabam vencendo férias que podem ser tiradas.

Um desafio da Ong consiste justamente em atrair talentos qualificados com recursos financeiros escassos. Para Dohme (2000) o trabalho voluntário é bastante expressivo nas organizações do terceiro setor, de modo que estas pessoas doam seu trabalho, sua potencialidade e talentos em prol de uma satisfação social.

No GAPA/SC existem cerca de 07 (sete) voluntários, sendo que a rotatividade dos mesmos é bastante alta, o que dificulta a atribuição de atividades ou responsabilidades aos mesmos. Muitos destes voluntários são também cidadãos-beneficiários que, em virtude da necessidade da Ong, acabam auxiliando em atividades, desde limpeza até mesmo aconselhamento a outras pessoas.

A Ong possui um voluntário permanente, que consiste no coordenador do Projeto Consciência. A relação entre este Projeto e a Ong é bastante delicada, uma vez que, segundo

informações coletadas junto ao funcionário responsável pela área financeira e um conselheiro, este projeto encontra-se independente da Ong do que diz respeito às suas ações e objetivos.

Os outros 22 (vinte e dois) funcionários da Ong encontram-se no Lar Recanto do Carinho que, em virtude de seu crescimento, acabou absorvendo grande parte do pessoal da Ong. Este projeto também atua de maneira bastante independente, como já foi visto. Destes funcionários, um atua como auxiliar administrativo, um como coordenador geral, um como auxiliar de coordenação, dois assistentes sociais e o restante em outras áreas envolvendo desde a limpeza até o atendimento das crianças. Os funcionários que atuam neste projeto possuem, em sua maioria, segundo grau completo como formação escolar predominante e fazem parte deste projeto há mais de 03 (três) anos.

Este projeto conta, ainda, com a colaboração de 30 (trinta) voluntários, que ingressam no projeto mediante entrevista com a coordenadora geral, a qual consiste na coordenadora de voluntários do projeto, e preenchimento de ficha cadastral, sendo que alguns voluntários são encaminhados pelo IVA/SC. O Termo de Adesão é então assinado pelo voluntário juntamente com o Lar Recanto do Carinho, conforme previsto na Lei do Voluntário.

4.4.2 Recursos Financeiros

As Ong's também necessitam de todos os tipos de recursos, inclusive financeiros, para atingirem seus objetivos. A falta de recursos integra o principal entrave para o desenvolvimento das entidades, uma vez que, como em qualquer outra organização, estas incorrem em despesas tanto para sua realização quanto para atingirem seus objetivos (CAMARGO, 2001).

O governo apresenta-se como a principal fonte de recursos financeiros do GAPA/SC, mediante o processo de seleção pública de projetos realizada por órgãos como a Secretaria da

Saúde e o Ministério da Saúde. Desta forma, os projetos da consistem em uma importante ferramenta na captação de recursos. Estes projetos aprovados recebem recursos do Poder Público para sua realização, são exemplos o Lar Recanto do Carinho e o Projeto Consciência.

Entretanto, outros projetos formados na Ong não são selecionados durante o processo de concorrência pública, não recebendo assim um recurso destinado especialmente à sua realização. De acordo com a Presidente, em geral estes projetos são carentes em sua natureza técnica e organizacional, o que impossibilita sua escolha entre outros projetos mais ricos nessas informações.

Em sua maioria, estes projetos são organizados por voluntários e até mesmo por consumidores-usuários que trabalham pelo desenvolvimento dos mesmos. São exemplos: Projeto Desperta Mulher, Grupo de Auto-Ajuda e Projeto Maria-Maria.

O Ministério da Saúde disponibiliza recursos destinados a Projetos do GAPA/SC, mediante. O Projeto Consciência foi aprovado em um edital que disponibiliza uma quantia de R\$22.000,00 (vinte e dois mil reais) pagos em parcelas semestrais. O Projeto Lar Recanto do Carinho recebe uma quantia R\$24.000,00 (vinte e quatro mil reais) também pagos em parcelas semestrais. Salienta-se o fato de que estes financiamentos, em geral, são renovados anualmente.

O Projeto Lar Recanto do Carinho tem como maior fonte de capital a quantia disponibilizada pelo Ministério da Saúde, embora conte com doações, de pessoas físicas e jurídicas, que envolvem desde capital financeiro, cestas básicas e vestuário. O Projeto esporadicamente promove, também, bazares em que são vendidos produtos doados.

A Secretaria da Saúde possui um convênio com a Ong, repassando mensalmente o valor de R\$4.000,00 (quatro mil reais) mensais. Repassa, ainda, o bolsa merenda no valor de R\$340,40 (trezentos e quarenta reais e quarenta centavos) mensais e subvenção social no valor de R\$3.312,00 (três mil e trezentos e doze reais) mensais. A Ong possui, também, cerca de 03 (três)

a 04 (quatro) deputados e vereadores que contribuem sob a forma de subvenção social, contribuindo com uma valor variável entre R\$500,00 (quinhentos reais) e R\$ 5.000,00 (cinco mil reais).

Conforme a Lei nº 11.190/94A Subvenção Social é uma modalidade de transferência de recursos financeiros públicos para instituições públicas e privadas de caráter assistencial sem fins lucrativos com o objetivo de cobrir despesas de custeio, devendo realizar-se a prestação de contas junto ao Poder Público. Estes recursos não deverão ser destinados à aquisição de bens imóveis, bens móveis (material permanente) e nem para a manutenção contínua de serviços, publicações ou da própria instituição.

Outra fonte de recursos financeiros da Ong consiste em organizações que, por decisão judicial, necessitam realizar algum tipo de doação e escolheram o GAPA/SC como a Ong a ser beneficiada. Esses recursos advêm de três empresas, que por solicitação não serão identificadas, totalizando R\$ 381,50 (trezentos e oitenta e um reais e cinquenta centavos). De acordo com a área financeira, as doações voluntárias por parte de empresas ou até mesmo pessoas físicas, no que tange a recursos de capital, atualmente não são consideradas significativas.

Apesar de existir um funcionário responsável pela área financeira, a Ong não se utiliza de ferramentas de controle financeiro mensais que especifiquem suas receitas e despesas. Realiza-se a prestação de contas junto ao Poder Público e um controle informal da conta bancária em nome da Ong, por meio de extratos bancários.

O Diário Razão, contendo a Demonstração de Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial são realizados anualmente por um Contador terceirizado que os apresenta até o mês de maio do ano posterior ao analisado. A principal despesa da Ong consiste no pagamento de salários que resultam em um montante de aproximadamente R\$130.000,00 (cento e trinta mil reais) anualmente.

Conforme informações repassadas pela Presidente, a Ong encontra-se em dificuldade financeira o que gera acúmulo de algumas contas a pagar e não possibilita o melhoramento da sede, cuja infra-estrutura encontra-se bastante danificada com um aspecto desagradável e de desconforto. Acredita-se que a organização necessita trabalhar o aspecto da captação de recursos, buscando fontes alternativas ao governo, que consistem em sua principal fonte de capital financeiro.

Para tanto, seria interessante trabalhar o aspecto da imagem e divulgação da Ong junto a empresas e à população em geral, de modo a estimular doações por parte dos mesmos. O site da Organização consiste em uma importante ferramenta de informação e propaganda, entretanto o mesmo encontra-se desatualizado e carente de informações. Seria importante incluir informações como as atividades e os projetos desenvolvidos, disponibilizar uma lista de discussão e fóruns de participação que gerem interesse nas pessoas.

Outra idéia consiste no estabelecimento de parcerias com empresas promovendo palestras em suas instalações a respeito da prevenção, apoiando eventos que envolvam jovens entre outras ações, visando sempre repassar a importância do papel da Ong para com seus cidadãos-beneficiários e a sociedade em geral.

4.5 PLANEJAMENTO E TOMADA DE DECISÃO

O Planejamento está associado ao atendimento dos objetivos organizacionais, à determinação dos métodos e controles necessários e ao tipo de administração que a empresa vai adotar.

Mintzberg (2004, p. 26) cita que o “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema articulado de decisões”. Envolve não

apenas a visão do futuro e seu controle, mas também um processo de decisões integradas que possibilitarão o alcance dos objetivos organizacionais.

Tenório et al (2004) cita três formas sob a qual o planejamento se apresenta: planejamento estratégico, voltado para a visão ampla e de longo alcance; planejamento tático, ações mais específicas e voltadas para o interior da organização e; planejamento operacional, detalhamento dos objetivos e estratégias do planejamento tático em cada área da organização.

Conforme a Presidente do GAPA/SC, o processo de planejamento não é realizado formalmente na Ong. Em virtude da situação deficitária da organização, no que diz respeito tanto a pessoal quanto a recursos financeiros, acaba tornando a importância da realização de um planejamento secundária. As ações da organização estão, atualmente, mais voltadas à busca de sua sobrevivência com uma posição reativa buscando resolver problemas que surgem no cotidiano, do que para a consecução de uma posição sustentável no meio em que atuam.

Dessa forma, a tomada de decisão está concentrada na Presidente baseando-se na experiência da mesma junto à organização, e na sua influência perante o ambiente de atuação da organização. Logo, a Presidente dispõe de grande poder na Ong, sendo que as questões, em sua grande maioria, estão inteiramente voltadas sobre a mesma.

Entretanto, acredita-se que, justamente por esta situação deficitária, torna-se indispensável a realização de um planejamento em que a organização, através de um processo integrado de decisões, possa realmente alcançar seu objetivo atendendo de maneira eficiente seus cidadãos-beneficiários. Atenta-se para o fato de que, na Ong em estudo, as ações muitas vezes estão concentradas no assistencialismo de forma que não possibilita o desenvolvimento dos cidadãos-beneficiários, mas acaba por criar uma maior dependência dos mesmos em relação à organização. Neste mesmo sentido, Queiroz (2004) aponta a importância do planejamento estratégico no terceiro setor, de modo a contribuir para a potencialização de suas atividades, e

possibilitar o desenvolvimento destas organizações que se deparam com um cenário crescente de concorrência pela consecução de recursos e com a inerente necessidade do estabelecimento de parcerias.

Apesar de estar vinculado ao GAP/SC, o Projeto Lar Recanto do Carinho realiza um planejamento distinto das ações da Ong. Este planejamento é realizado pela Coordenadoria Geral do Projeto, anualmente, caracterizando-se pela operacionalidade tendo sempre como meta principal aumentar a expectativa de vida das crianças e adolescentes ligadas ao projeto. Logo, envolvem decisões relacionadas a possíveis parcerias que agreguem valor ao desenvolvimento dessas pessoas, programação de atividades recreativas, eventos beneficentes, integração na rede de educação, entre outras ações.

No Projeto Lar Recanto do Carinho, a realização do planejamento operacional envolve a participação de funcionários tanto da parte administrativa quanto assistencial, estando as decisões repousadas sobre a Coordenação Geral. Os voluntários, embora exerçam um papel significativo no desenvolvimento do projeto, não possuem participação neste processo o que, segundo a coordenação, deve-se ao fato da rotatividade dos mesmos.

A rotatividade dos voluntários em geral, dá-se pelas dificuldades que os voluntários encontram e que acabam sobrepondo-se ao sentimento de mudança e justiça presentes nestas pessoas. As dificuldades estão ligadas ao fato de os voluntários assumirem uma posição incrédula no que diz respeito à causa, pelo baixo desempenho nas atividades a eles destinadas ou pela incompatibilidade da função atribuída e a capacidade dos mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações não-governamentais consistem em um agente bastante presente na sociedade atual, configurada pela acentuação tanto de riquezas quanto da pobreza dos excluídos do processo. Em virtude da impotência do Estado em atender de forma suficiente a sociedade, surgem as organizações do terceiro setor buscando preencher as lacunas no atendimento a necessidades coletivas em áreas como saúde, educação e meio ambiente.

Em relação à diferenciação entre os três setores existentes, salienta-se que no primeiro setor encontra-se o governo, o segundo é constituído pelo segmento privado e o terceiro setor configura-se por organizações sem fins lucrativos e que não possuem vínculo com o governo.

A principal característica das instituições do terceiro setor consiste em voltarem-se para o atendimento da base social buscando atenuar as desigualdades existentes. A filantropia que permeia quase todos os aspectos do terceiro setor consiste no desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios sociais (HUDSON, 1999). O crescimento do Terceiro Setor, não apenas na participação no desenvolvimento social como também na geração de novos empregos, torna relevante a realização de pesquisas sobre o tema.

Sobre a pergunta de pesquisa, esta consistiu em identificar qual a realidade organizacional do GAPA/SC e a dimensão da influência do ambiente externo nesta instituição. Notou-se que a Ong encontra-se em situação de deficiência, no que diz respeito à sua administração o que dificulta sua atuação de maneira eficiente junto aos seus consumidores-beneficiários. A realização do estudo permitiu a percepção da grande influência que o ambiente externo exerce sobre a gestão da Ong, uma vez que a mesma atua de forma a atender a uma necessidade social e depende de diversos agentes externos para sua sobrevivência, seja no

estabelecimento de parcerias, captação de recursos entre outros. Logo, a pesquisa respondeu ao objetivo geral proposto.

Nesse contexto, Ckagnazaroff (2001) atenta para o fato de que os cidadãos-beneficiários possam não estar plenamente informados sobre o papel do Estado na garantia das suas necessidades básicas de desenvolvimento e, desse modo, dirigirem suas demandas ao Terceiro Setor.

O objeto de estudo consistiu no Grupo de Apoio e Prevenção da Aids de Santa Catarina – GAPA/SC, uma entidade jurídica de natureza privada, com finalidade pública. A instituição caracteriza-se por ser uma Organização Não Governamental que, apesar de este termo não ser definido por lei, engloba entidades sem fins lucrativos que lutam por causas coletivas. Buscou-se, na presente pesquisa, analisar a realidade organizacional do GAPA/SC e a influência exercida pelo ambiente externo, por meio da realização de um diagnóstico organizacional.

Em relação à análise do ambiente geral, que consiste em um objetivo específico do estudo, identificou-se uma grande influência de variáveis políticas e legais, econômicas, sociais e demográficas. As diretrizes e a atuação política influenciam diretamente no propósito da Ong em buscar a prevenção da AIDS e assistência a portadores da doença, uma vez que consistem no responsável pela regulamentação, fiscalização e controle das ações e serviços públicos de saúde.

As variáveis econômicas presenciam-se principalmente na captação de recursos. O nível de desenvolvimento e a situação econômica interferem nas arrecadações da do GAPA/SC junto às instituições colaborativas, que acabarão por resultar em um orçamento maior ou menor.

Referindo-se ainda ao objetivo específico de analisar o ambiente geral, identificou-se que organização não dispõe de tecnologias sofisticadas, utilizando-se de dois computadores na sede e internet. Apesar de possuir um site, este se encontra desatualizado e carente de informações.

Percebeu-se, também, uma grande influência de variáveis sociais, uma vez que até mesmo a existência dessas organizações dá-se pela necessidade de uma sociedade carente de recursos. As atividades da Ong estão largamente interligadas com as necessidades de seus cidadãos-beneficiários e até mesmo a captação de recursos é influenciada pela sociedade, de forma que o nível de informação das pessoas sobre a atuação e importância de Ong's poderá auxiliar neste processo.

No que diz respeito às variáveis demográficas, o principal aspecto consiste em que a existência da Ong deu-se em função do crescimento da população e conseqüente disseminação da doença criando a necessidade de uma organização que auxiliasse na prevenção e apoiasse os portadores do HIV, dado a insuficiência do Estado.

Partindo para o objetivo específico de analisar o ambiente de tarefa, percebeu-se que os cidadãos-beneficiários da Ong consistem nas pessoas que se encontram de alguma forma relacionadas à Aids, sejam portadores do vírus HIV ou familiares e amigos de portadores. A organização trabalha também com o aspecto da prevenção da transmissão da doença, através de palestras e da disponibilização de informações. Essas pessoas recebem apoio psicológico, jurídico e assistencial, sendo que as ações da organização estão mais caracterizadas pelo imediatismo. Ou seja, acabam por sanar problemas que surgem cotidianamente do que por proporcionar um desenvolvimento dessas pessoas de forma a reintegrá-la à sociedade.

Ainda no ambiente de tarefa, percebeu-se a que as parcerias não se encontram plenamente exploradas na Ong e que a concorrência configura-se principalmente na captação de recursos. Um maior aproveitamento do estabelecimento de parcerias poderia auxiliar no processo de captação e, conseqüentemente, em um melhor posicionamento perante a concorrência.

Respondendo ao objetivo específico de analisar o ambiente de atuação da Ong, identificou-se que a mesma atua em ambiente instável, uma vez que precisa lidar com recursos escassos e com elevada rotatividade dos elementos com os quais a entidade se relaciona.

Reportando-se ao ambiente interno, referente ao quarto objetivo específico do estudo, classificou-se o GAPA/SC como uma Organização Não-Governamental, sem finalidade lucrativa e voltada para causas coletivas. Sobre o objetivo específico de descrever e analisar sua estrutura identificou-se que a Ong apresenta características de uma estrutura simples, utilizando-se de um comportamento pouco formalizado e de um planejamento fracamente utilizado, além de uma comunicação e relacionamento informais entre os membros. No Projeto Lar Recanto do Carinho a estrutura configura-se por uma departamentalização funcional, agrupando numa mesma unidade atividades com afinidade de propósitos ou objetivos. O Projeto Consciência é formado apenas por um Coordenador, que realiza seu trabalho com ajuda de voluntários esporádicos. Já os outros projetos não possuem coordenadores específicos, formados por voluntários em conjunto com a Presidente.

Analisando a participação das pessoas na instituição, que consite em um objetivo específico da pesquisa, observou-se uma carência de funcionários na sede da Ong em virtude da migração de grande parte destes para o Projeto Lar Recanto do Carinho, cuja atuação é independente no que diz respeito aos objetivos e decisões. Essa insuficiência está presente, também, no que diz respeito à qualificação de pessoal acarretando dificuldades na gestão da Ong.

Identificou-se ainda, a presença de voluntários trabalhando junto à organização, sendo que muitos são próprios cidadãos-beneficiários que por necessidade acabam trabalhando na entidade. A participação dessas pessoas é interessante, pois estão contribuindo por uma causa que acaba por lhes favorecer, entretanto percebeu-se a falta de uma avaliação sobre as condições desse cidadão-beneficiário em realizar as incumbências que lhe são atribuídas.

Sobre o objetivo de analisar a gestão financeira da Ong, destaca-se o governo como sua principal fonte de recursos, acabando por gerar uma dependência de órgãos públicos como o Ministério da Saúde e a Secretaria da Saúde. A concorrência configura-se justamente na captação de recursos e a Ong, pela falta de pessoal qualificado na elaboração de projetos, acaba sustentando uma situação de desvantagem.

A gestão no Terceiro Setor, segundo Serva (1997), depara-se com um grande desafio que parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Atreladas a organismos financiadores de suas atividades, as Ong's, muitas vezes necessitam lidar com lógicas de eficácia econômico-financeira para avaliação de suas atividades, ao passo que seus modelos gerenciais são guiados no cotidiano por critérios mais substantivos, ligados à promoção social de suas ações. No GAPA/SC esse desafio evidencia-se principalmente no aspecto da captação de recursos, uma vez que este processo nem mesmo se encontra profissionalizado consistindo em uma dificuldade segundo a Presidente da Ong.

Referindo-se ao objetivo específico de analisar o processo de planejamento e tomada de decisão da Ong, identificou-se que o processo de planejamento não é realizado formalmente concentrando a tomada da decisão na figura da Presidente, de forma que as ações da organização sustentam uma posição reativa. O Projeto Lar Recanto do Carinho diferencia-se por realizar um planejamento, ainda que este seja operacional.

Ao finalizar o estudo, delineararam-se algumas recomendações com o intuito de contribuir para o desenvolvimento do GAPA/SC. Um ponto imprescindível consiste na elaboração de um Planejamento Estratégico, em que a organização possa definir uma situação futura desejada a ser alcançado por meio de um processo integrado de decisões.

Outra sugestão seria o estabelecimento de uma parceria entre a Universidade Federal de Santa Catarina e a Ong. Esta aliança consistiria em disponibilizar aos estudantes a possibilidade

de realizar estágios voluntários, resolvendo a carência da Ong, que necessita de membros que possam aplicar conhecimentos de Administração, e ao mesmo tempo proporcionando o acúmulo de experiência e conhecimento aos estudantes.

A elaboração de Projetos de Extensão em parceria com a UFSC consiste em outra idéia. Extensão universitária é justamente o momento em que a universidade sistematiza, apóia e acompanha as ações que visam sua integração e interação com os serviços prestados à população. Neste sentido, propõe-se um Projeto de Extensão formado por Professores e Acadêmicos de diversos departamentos da Universidade e que possam estar trabalhando na melhoria da Ong. O Departamento de Administração, por exemplo, engajaria-se na profissionalização e gestão da organização auxiliando na elaboração de um Planejamento Estratégico. Outros Departamentos de ensino da UFSC poderiam auxiliar no processo, tais como medicina, psicologia e serviço social.

Através de uma maior profissionalização, a entidade poderá realizar registros de seus atendimentos, cadastramento de seus cidadãos-beneficiários e de seus colaboradores e voluntários, possibilitando a criação de uma estratégia de captação de recursos. Essas informações são essenciais tanto no estabelecimento de parcerias como na busca de doadores, uma vez que estes necessitam conhecer a entidade para que se sintam motivados a contribuir com a mesma.

REFERÊNCIAS

- ADULIS, D. **Papel da comunicação na captação de recursos**. Disponível em: < <http://www.aidsalliance.org/apoioong/resources/0202026p%2000.pdf>. > Acesso em: 27 set. 2004.
- ALVAREZ, M. B. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 1997.
- BARREIRA, C. **Uma questão para pensar**: parcerias e alianças estratégicas. Disponível em < <http://www.moradia.org.br/aliancas.htm>>. Acesso em 17 abr. 2004.
- BOMFIM, L. Elaboração de projetos para o terceiro setor: entre a criatividade e a lógica. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro setor**: planejamento de gestão. São Paulo: Senac, 2004, p. 59 - 76.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. 2 ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CAMARGO, M. F. et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**: estratégias para captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CETS/EAESP/FGV. **Manual para criação de uma ONG**. Revista Integração. abr.2000.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CKAGNAZAROFF, I. B. Desafio da gestão em Organizações do terceiro setor. In: PIMENTA, S. M. (Org.); CORRÊA, M. L. (Org.). **Gestão, trabalho e cidadania**: novas articulações. Belo Horizonte: Autêntica/CEPEAD, 2001, p. 243 - 266.
- CLEMENTE, A. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1997.

COOPERS & LYBRAND. Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos e aonde queremos chegar. In _____. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996, cap.10.

COSTA JÚNIOR, L. C. **Cadernos do III setor: terceiro setor e economia social**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de empresas de São Paulo, n. 2, abr. 1998.

CRUZ, C; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. [s.l.]: JC, 1996.

DOHME, V. D. Voluntariado e sua administração nas organizações sociais. **Integração: a revista eletrônica do terceiro setor**. [s.l.]: EASP/FGV, n.5, ago. 2001. Disponível em: < <http://integracao.fgvsp.br/ano5/13/banco.htm> >. Acesso em: 15 set. 2004.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**.

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

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente 2002.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY JR, J. H. **Organização: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1978.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo v. 35, n. 2, p. 57 - 63. mar/maio.1995.

GOODE, W; HATT, P. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Cia editora nacional, 1975.

HALL, R. **Organização: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1994.

HEIRINTZ, S. F.; FARREL, P. V. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo, 1983.

HOLANDA, N. **Planejamento e projetos**. Rio de Janeiro: Apec, 1975.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron-Books, 1999.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2000.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 20. ed. Atual. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de Marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV – EAESP e convidados**. São Paulo: Saraiva, 2003, cap. 1 e 4.

MARTINS, P. G.; ALT, C. P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 1 ed. Saraiva: São Paulo, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 2 ed. São Paulo, 1985.

MEURER, R.; SAMOHYL, R. W. **Conjuntura econômica : entendo a economia no dia-a-dia**. Campo Grande: Editora Oeste, 2001

MINAYO, M. C. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOSQUERA, R. Q.; LANDIM, L. Elaboração de projetos para o terceiro setor: entre a criatividade e a lógica. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro setor**: planejamento de gestão. São Paulo: Senac, 2004, p. 193 - 206.

PARENTE, J. G. O sistema de informação de marketing e a pesquisa de marketing. In: DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de Marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV – EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2003, cap. 14.

PINA, V. D. et al. **Manual de diagnóstico de administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3 ed. São Paulo: LTr, 1996.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. de S. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, S.. **Projetos de estágio e pesquisas em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, A. M. **Marco legal do terceiro setor**: aspectos teórico e prático. Florianópolis: Divisão de Artes Gráficas, 2003.

QUEIROZ, M.. O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro setor**: planejamento de gestão. São Paulo: Senac, 2004, p. 35 - 58.

SALOMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (org). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

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

SILVA, R. B. **Administração de material: teoria e pratica**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Administração de Material, 1981.

STONER, J. A. F. **Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. Reflexões sobre o crescimento do terceiro setor e organizações não governamentais e seu efeito no papel do administrador. **Revista brasileira de administração**. Brasília, n. 38, set. 2002.

TENÓRIO, F. G. (Org.) **Gestão de ong's: principais funções gerenciais**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VOLTOLINI, R. (Org.) **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004.

YOFEE, D. Captação de recursos no campo social. In: VOLTOLINI, R. (Org.) **Terceiro setor: planejamento de gestão**. São Paulo: Senac, 2004, p. 207 - 218.

ANEXO A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

História de vida da organização

- a) como surgiu a organização? (necessidade social; experiência anterior; através do gosto pela atividade que desempenha)
- b) data de fundação
- c) conte como foi nos primeiros anos;
- d) possuía experiência anterior?;
- e) procurou orientação antes de abrir o negócio?;
- f) você pensou sobre o negócio durante muito tempo?;
- g) fez algum curso antes de abrir o negócio?;
- h) dificuldades e facilidades; no negócio organizacional, novos mercados, etc....
- i) fases principais de desenvolvimento da organização;

Características gerais da organização hoje

- a) nome da organização e forma legal;
- b) localização: endereço; imóvel próprio ou alugado; as dependências da organização estão todas concentradas no mesmo local; motivo pelo qual está neste local
- c) forma de propriedade;
- d) quais as atividades da organização.
- e) quais os produtos e serviços;
- f) quais os objetivos da organização.
- g) quais são as condições físicas do local de trabalho (iluminação, higiene, ruídos, ventilação, arrumação, umidade, temperatura, poluição, etc.);
- h) a organização tem parcerias com outras instituições? Quais são e como é o processo de parceria? Desde quando, porque começou, quem iniciou, quais os fatores considerados na tomada de decisão?
- i) e terceirização? Como se dá? Quais os serviços?

Estrutura organizacional

- a) quem é quem na estrutura organizacional da organização: nomes, cargos, formação (escolaridade) e tempo de organização dos principais administradores e empregados;
- b) a estrutura organizacional está representada por organograma?
- c) o organograma é de fácil acesso a todos os empregados?
- d) quem é responsável pela atualização do organograma?
- e) quantos níveis hierárquicos existem na organização?
- f) como se dá o agrupamento das pessoas nas unidades administrativas?
- g) qual o número de subordinados diretos de cada unidade administrativa?
- h) como o trabalho está dividido? Quem faz o quê?
- i) como é realizada a coordenação das atividades?
- j) como se dá na organização a formalização do comportamento organizacional, centralização e descentralização?

Recursos (pessoas, materiais, tecnológicos e financeiros)

2 Pessoas

- a) número de empregados nas unidades administrativas;
- b) quem é responsável pela gestão de pessoas?
- c) há facilidade de conseguir profissionais capacitados para atenderem a necessidade da organização? Quais os critérios utilizados para a seleção? Quem faz o recrutamento e seleção?
- d) os funcionários são regidos por alguma regulamentação?
- e) quais os benefícios que a empresa oferece?

3 Financeiros

- a) quais as fontes de recursos da organização?
- b) como a organização capta seus recursos?
- c) a organização realiza algum controle financeiro?
- d) como é realizado esse controle?

O ambiente organizacional externo

Dimensão cliente/consumidor/usuário

- a) quem são os cidadãos-beneficiários: perfil
- b) quantos cidadãos-beneficiários a organização possui?
- c) qual o nível de escolaridade predominante entre os cidadãos-beneficiários?

Dimensão concorrente

- a) quais são os maiores concorrentes da organização?
- b) em que sentido, a organização possui concorrentes?

Dimensão econômica

- a) de que forma a taxa de juros influencia em sua organização?
- b) quais são as condições econômicas no ambiente em que a organização atua?
- c) como a tributação (política fiscal) influencia as atividades da organização.

Dimensão Política/legal

- a) quais as leis que regulam a atividade da organização? Identificar as leis e os órgãos que legitimam;
- b) qual o nível de regulamentação do setor? Avaliar vantagens e desvantagens das leis;
- c) avaliar vantagens e desvantagens das leis;
- d) em quais pontos/ aspectos as leis podem afetar a atuação da organização.

- e) pressões advindas da área política influenciam o setor?
- f) a política econômica adotada pelo governo que está em constante mudança influi no andamento e competitividade da organização?
- g) quais são os órgãos que regulamentam seu ramo de atividades?

Dimensão social, cultural e demográfica

- a) como as tendências sociais influem na atuação da organização?
- b) qual a influência da demografia na organização? Considere sexo, idade, estilo de vida, classe social, e outras variáveis pertinentes.

Processos de planejamento e de decisão

- a) a organização realiza planejamento?
- b) existe planejamento estratégico aprovado? Como é feito? Quem participa? Quando é feito? quando é reavaliado? Por quem? Como é comunicado aos empregados? Quais as variáveis que são consideradas no processo de planejamento estratégico.
- c) e o planejamento tático e operacional? Quem faz? Como é feito? Quem participa? Quando é feito? Como é comunidade? Explique com exemplos.