

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ISABELLE FURTADO

TERCEIRO SETOR
DIFICULDADES E DEFICIÊNCIAS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO
SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA SOCIEDADE GRUPO VOLUNTÁRIOS DA
ESPERANÇA

FLORIANÓPOLIS
2007

ISABELLE FURTADO

TERCEIRO SETOR
DIFICULDADES E DEFICIÊNCIAS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO
SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA SOCIEDADE GRUPO VOLUNTÁRIOS DA
ESPERANÇA

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

Professor(a) Orientador(a): Liane Carly Hermes Zanella

FLORIANÓPOLIS
2007

ISABELLE FURTADO

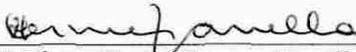
TERCEIRO SETOR
DIFICULDADES E DEFICIÊNCIAS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO
SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA SOCIEDADE GRUPO VOLUNTÁRIOS DA
ESPERANÇA

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 fevereiro de 2007.

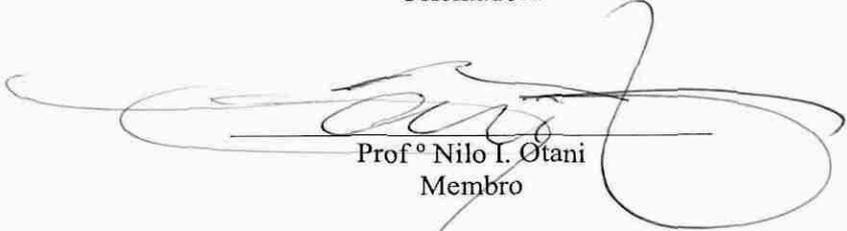


Prof. Rudimar Antunes da Rocha

Apresentado à banca Examinadora integrada pelos professores:



Profª Liane Carly Hermes Zanella
Orientadora



Profº Nilo I. Otani
Membro



Profª Ivoneti da Silva Ramos
Membro

“...Viva!

Bom mesmo é ir à luta com determinação,
abraçar a vida com paixão,
perder com classe
e vencer com ousadia,
porque o mundo pertence a quem se atreve
e a vida é muito pra ser insignificante.”

Charles Chaplin (1889 – 1977)

Dedico este trabalho aos meus pais, Adroaldo e Ingrid,
que estiveram presentes em todos os momentos difíceis e
alegres de minha vida. Aos meus irmãos, Karine e
Matheus que sempre me apoiaram.

Sinceros agradecimentos à minha família que sempre me apoiou.

Ao meu amigo e companheiro, Rafael.

À professora Liane Carly Hermes Zanella,
pela sua orientação e parceria na elaboração deste trabalho acadêmico.

Aos membros da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança.

Aos amigos e colegas também registro meus agradecimentos pelo
companheirismo nos momentos formais e informais e, na troca de idéias.

RESUMO

FURTADO, Isabelle. **Dificuldades e deficiências na gestão organizacional do terceiro setor: um estudo de caso na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança.** Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. 114p.

O estudo desenvolvido teve como objetivo principal identificar as dificuldades e deficiências na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, uma organização do terceiro setor, frente à gestão organizacional, no segundo semestre de 2006. Caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva e pela sua abordagem qualitativa, onde se procura compreender as informações apresentadas pelos entrevistados. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevista semi – estruturada, observação direta e comunicação verbal. A análise documental também foi utilizada para dar sustentação a todo o trabalho, usando dados primários e secundários na interpretação das informações, juntamente com o apoio da pesquisa bibliográfica. No estudo, trabalharam-se quatro categorias de análise - estrutura organizacional, gestão de pessoas, gestão financeira, influência do ambiente externo – e suas respectivas unidades. Constatou-se, portanto, que a entidade não possui um plano operacional e procedimentos das suas operações formalmente estabelecidos. Não disponibiliza apoio psicológico aos seus voluntários e capacitação. Possui dificuldade em manter a sua sustentabilidade, não elabora metas financeiras, tampouco um plano orçamentário. Suas parcerias são totalmente estabelecidas aleatoriamente, sem nenhuma regulamentação. Finalmente, foram delineadas algumas sugestões de melhorias com o intuito de contribuir para desenvolvimento da instituição e para posteriores investigações.

Palavras – chave: Terceiro setor. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Processo de Gestão.

ABSTRACT

FURTADO, Isabelle. **Difficulties and deficiencies in the organizational management of the third sector**: a study of case in the Sociedade Grupo Voluntários da Esperança. Federal University of Santa Catarina, 2007. 114p.

The developed study it had as main end to identify to the difficulties and deficiencies in the Sociedade Voluntários da Esperança, an organization of the third sector, front to the organizational management, in as the semester of 2006. It is characterized for being a descriptive research and its qualitative boarding, where if it looks for to understand the information presented for the interviewed ones. The data of the research had been gotten by means of half interview - structuralized, direct comment and verbal communication. The documentary analysis also was used to give to sustentation the work all, using given primary and secondary in the interpretation of the information, together with the support of the bibliographical research. In the study, its respective units had worked four categories of analysis - organizational structure, management of people, financial management, influence of the external environment – and its respective units. It was contacted, therefore, that the entity does not possess an operational plan and procedures of its operations formal established. Not offer psychological support to its volunteers and qualification. It possess difficulty in keeping its sustentabilidade, does not elaborate financial goals, neither a budgetary plan. Its partnerships total are established “to perhaps”, without no regulation. Finally, some suggestions of improvements with intention had been delineated to contribute for the development of the institution and posterior inquiries.

Keys words: Third Sector. Organization of the Civil Society of Public Interest. Process of Mangement.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Categorias de análise.....	55
QUADRO 2 – Colaboradores da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança.....	74
QUADRO 3 - Sugestões de melhoria.....	95

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público.....	19
FIGURA 2 - Estrutura Funcional.....	34
FIGURA 3 – Estrutura por produto/projeto.....	35
FIGURA 4 – Estrutura por Matriz.....	36
FIGURA 5 – Representação gráfica da autoridade de linha	37
FIGURA 6 – Sistema Aberto e Fechado.....	47
FIGURA 7 – Elementos de ação direta e de ação indireta de uma organização.....	48
FIGURA 8 – Organograma da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Apresentação do tema - problema	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa	15
1.3.1 Importância.....	15
1.3.2 Viabilidade	15
1.3.3 Originalidade	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO – EMPÍRICA.....	17
2.1 Primeiro setor, segundo setor e terceiro setor	17
2.2 Processo de gestão nas organizações que integram o terceiro setor	25
2.2.1 Estrutura organizacional	28
2.2.2 Gestão de pessoas	38
2.2.3 Gestão financeira	41
2.3 A influência do ambiente externo na gestão das organizações.....	44
2.4 Organizações do terceiro setor que atuam na área da saúde com portadores de doenças oncológicas.....	49
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 Delineamento da pesquisa.....	53
3.2 Universo da pesquisa	54
3.3 Categorias de análise.....	55
3.4 Plano de coleta de dados	56

3.5 Limites da pesquisa	58
4 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL ORGANIZACIONAL, ESTRUTURA, GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO FINANCEIRA	59
4.1 Caracterização da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança	59
4.2 Atuação da organização	60
4.3 Estrutura organizacional	62
4.4 Gestão de pessoas	72
4.5 Gestão financeira	77
5 CARACTERIZAÇÃO DA INFLUÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO	80
5.1 Macroambiente	80
5.1.1 Fatores políticos – legais	80
5.1.2 Fatores econômicos	83
5.1.3 Fatores sócio – culturais	84
5.1.4 Fatores demográficos	85
5.2 Microambiente	86
5.2.1 Principais parceiros e potenciais parceiros	87
5.2.2 Cidadão – beneficiário e organizações congêneres	88
6 ANÁLISE DOS DADOS	91
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A	108

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema - problema

O crescente aumento das organizações civis sem fins lucrativos e sua participação na gestão pública tem formado no cenário mundial o chamado terceiro setor, que vem atuando juntamente com o governo e as empresas privadas. Segundo Ioschpe (1997), sob o impacto de um Estado que vem diminuindo sua ação social e de uma sociedade com necessidades cada vez maiores, cresce a consciência nas pessoas de que é necessário posicionar-se no espaço público, se o que se deseja é um desenvolvimento social sustentado.

Para identificar a existência do terceiro setor faz-se necessário esclarecer que o Estado é considerado como o primeiro setor, o qual é, conforme Kanitz (2005), responsável pelas questões sociais, e o mercado como o segundo, responsável pelas questões individuais, sendo o terceiro setor aquele que apresenta características de ambos.

Neste contexto, o terceiro setor é visto como derivado de uma conjugação entre as finalidades do primeiro setor e a metodologia do segundo, ou seja, composto por organizações que visam a *benefícios coletivos (embora não sejam integrantes do governo)* e de natureza privada, embora não objetivem auferir lucros (COELHO, 2000).

A necessidade de aprender e de gerenciar o conhecimento também está relacionada às organizações do terceiro setor, uma vez que enfrentam desafios grandes e diversos, como o planejamento de suas atividades, profissionalização de pessoal, captação de recursos enfim, todos os elementos que envolvem o processo gerencial.

Porém, é enorme o vazio causado pelo número reduzido de teorias, modelos e mecanismos específicos para as organizações do terceiro setor - sejam eles administrativos, organizacionais ou gerenciais. Os modelos utilizados "não foram criados para atender organizações com a lógica de atuação do terceiro setor" (DRUCKER, 1994, p.15). As entidades desse setor, conforme Costa (2004, p.05), "dependem do desenvolvimento de uma lógica própria, diferente das lógicas dos setores público e empresarial, para não perderem a coerência com a sua identidade e missão". Instituições do Terceiro Setor têm natureza e objetivos singulares: não têm fins lucrativos nem fazem parte do Estado, e se orientam por valores.

Baseado no entendimento de que uma instituição do terceiro setor também é uma organização do conhecimento, o presente trabalho pauta-se na análise da organização Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, a qual atua na área da saúde com portadores de doenças oncológicas, dando-lhe destaque no que diz respeito à gestão organizacional dessa entidade, tendo em vista às deficiências e dificuldades na administração organizacional da mesma, a pressão para buscar sua auto-sustentação financeira, a escassez de apoio técnico e a grande diversidade de membros que compõem sua estrutura.

Desta forma, este estudo estabelece o seguinte problema de pesquisa:

“Quais são as dificuldades e deficiências na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança frente à gestão organizacional, no segundo semestre de 2006?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em “demonstrar as dificuldades e deficiências na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança frente à gestão organizacional, no segundo semestre de 2006”.

1.2.2 Objetivos específicos

De modo mais detalhado, foram incluídos os seguintes objetivos específicos:

- a) levantar o perfil organizacional da entidade em estudo;
- b) identificar as características adotadas pela organização em relação à estrutura organizacional, gestão de pessoas e gestão financeira;
- c) caracterizar possíveis influências do ambiente externo no processo de gestão da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança;
- d) propor sugestões fundamentais na literatura à gestão organizacional.

1.3 Justificativa

Como afirma Mattar (2005, p. 61), qualquer que seja o tema escolhido, não importando o tipo de pesquisa, determinados critérios deverão ser atendidos na escolha para que a pesquisa se justifique e o pesquisador não fique frustrado ao final do processo. Esses critérios são: importância, viabilidade e originalidade.

1.3.1 Importância

Um tema é importante, segundo Mattar (2005, p. 61), “quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”.

Justifica-se pelo fato de que muitas das características peculiares das entidades do terceiro setor, como o trabalho voluntário e a captação de recursos financeiros, são estranhas aos modelos tradicionais de gerenciamento das organizações, e por último, justifica-se pela expansão acelerada dessas instituições e sua importância para a sociedade.

Drucker (1994) destaca a importância do terceiro setor para a formação pessoal dos indivíduos em relação à conscientização para a ajuda ao próximo e para o aumento do bem-estar da população.

1.3.2 Viabilidade

A viabilidade de um estudo está ligada com diversos fatores, que de acordo com Mattar (2005, p.62) são: a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado de teorização a esse respeito, prazo e recursos financeiros.

Para a consecução desta pesquisa, a autora apresenta experiências em outros projetos organizacionais, além da capacitação com respaldo no estado da teorização através de orientações de professores com vasto conhecimento na área e de livros textos. Com isso, justificou-se a realização desta pesquisa para analisar as dificuldades e deficiências na organização Sociedade Grupo Voluntários da Esperança frente à gestão organizacional.

A viabilização do estudo contou ainda com o prazo suficiente para sua realização e os recursos financeiros despendidos necessários não foram um empecilho, sendo operacionalmente

viáveis. Finalmente, as informações necessárias foram obtidas através de dados primários, além de se contar com a bibliografia existente sobre o terceiro setor e também sobre gestão organizacional.

1.3.3 Originalidade

Um tema original, conforme Mattar (2005, p. 58), é aquele cujos resultados têm o potencial de surpreender. O fato de um tema nunca ter sido pesquisado, ainda de acordo com o autor, não lhe confere necessariamente originalidade, bem como o fato de o tema já ter sido pesquisado não lhe tirar a originalidade.

A emergência do terceiro setor representa, conforme Cardoso (1997), uma revolução nos papéis sociais tradicionais, afirmando que seu conceito descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social.

Além do que, apenas conhecendo a sua real configuração e identificando suas necessidades específicas é que o terceiro setor poderá ser apoiado, proporcionando o desenvolvimento da sociedade civil de maneira organizada.

Dentro desse contexto, o presente trabalho irá adequar os conceitos apresentados por diversos autores ao contexto das entidades do terceiro setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

Este capítulo é composto pela revisão teórica, que visa discutir os temas que vão orientar o estudo em questão, com a comparação de idéias de vários autores. Esse embasamento teórico - empírico contém as premissas e os pressupostos básicos suficientes e coerentes com os objetivos propostos.

A abordagem teórica inicia-se pela contextualização do primeiro e segundo setor, seguido pela definição do termo terceiro setor. Posteriormente, buscando-se a concentração no objetivo central da pesquisa, são apresentados elementos do processo de gestão nas organizações que integram o chamado "Terceiro Setor", usando como base à teoria das organizações, tendo como fundamento as seguintes categorias de análise: estrutura organizacional; gestão de pessoas; gestão financeira e a influência do ambiente externo na gestão dessas entidades.

Finalmente, dentre as instituições que compõem o terceiro setor, o enfoque deste trabalho se dá na organização Sociedade Grupo Voluntários da Esperança que atua na área da saúde com portadores de doenças oncológicas, portanto, definições nesta área também são apresentadas, relacionando essas definições aos seus aspectos gerenciais.

2.1 Primeiro setor, segundo setor e terceiro setor

Após inúmeras décadas, como afirma Athayde (2003), em que o Estado absorvia grande parte da responsabilidade na provisão de bens e serviços públicos, o que ocorre atualmente é um movimento em direção a minimizar tais encargos e enfatizar a função reguladora do Estado. Para Tachizawa (2002), a transformação do Estado provedor em um Governo regulador traz modificações nos padrões de provisão dos serviços públicos e na gestão das organizações não governamentais do terceiro setor.

A denominação "terceiro setor" é usada para diferenciar esta área do Estado (primeiro setor) e do setor privado (segundo setor). Ambos, conforme Silva e Aguiar (2005), não estariam conseguindo responder às demandas sociais: o primeiro, pela ineficiência; o segundo, porque faz parte da sua natureza visar o lucro.

"O primeiro setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais. São as organizações governamentais, na forma de órgãos da administração direta e indireta, empresas

públicas, fundações e estatais afins".¹ Em consonância, Tenório (1998, p. 20) afirma que, o setor público é o conjunto das organizações e propriedades urbanas e rurais pertencentes ao Estado.

Chama-se de segundo setor o segmento privado. Para Tenório (1998, p. 20), o setor privado é o conjunto das empresas particulares e propriedades urbanas e rurais pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas e fora do controle do Estado.

Dentro deste cenário existem interesses que fogem do âmbito desses dois setores. São interesses da coletividade, da sociedade que está preocupada com o bem estar social de seus cidadãos e que os agentes públicos e privados não conseguem mais atender a crescente demanda. Esta área é considerada pelo setor privado como obrigação do Estado, que por sua vez, diz que não tem recursos suficientes para atender de forma satisfatória todas as dificuldades apresentadas pela sociedade.

É o chamado terceiro setor da economia, o qual é o resultado de um processo social, como afirmam Garcia e Luckmann (1999), que nasce da junção das comunidades, envolvendo cidadania, e engloba as experiências de trabalhos voluntários onde solidariedade ocorre através da doação de tempo, trabalho e talento para as causas sociais.

Assim, Santos (2003) define o terceiro setor, como o segmento social formado principalmente por organizações civis sem fins lucrativos (ONGs), fundações, institutos e centros, os quais possuem o objetivo de trabalhar filantropicamente para o bem comum e melhorar a qualidade global de vida da sociedade.

Essas organizações não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade (TENÓRIO, 1998, p. 07).

Para Cardoso (1997), com a ampliação da presença da sociedade civil difundiu-se uma nova designação, aplicada ao conjunto das organizações sem fins lucrativos - o terceiro setor. Só nas democracias criam-se as condições para que este setor se amplie e, ainda conforme a autora, para que o segundo setor (as empresas) também assuma sua parte na responsabilidade coletiva de criar uma vida social de melhor qualidade e as agências governamentais (primeiro setor) possam cooperar e aprender com experiências ricas, mas de pequena escala.

¹ Informação obtida em: <<www.rits.org.br>>. Acesso em: 26 de set. 2005.

Por outro lado, Hudson (1999) afirma que as fronteiras entre os três setores não estão bem definidas. Algumas organizações são típicas de um determinado setor. Outras são secundárias. Muitas compartilham os valores de um específico setor, mas também têm características em comum com os outros setores. Desta forma, o autor apresenta as fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público, de acordo com a figura 1:

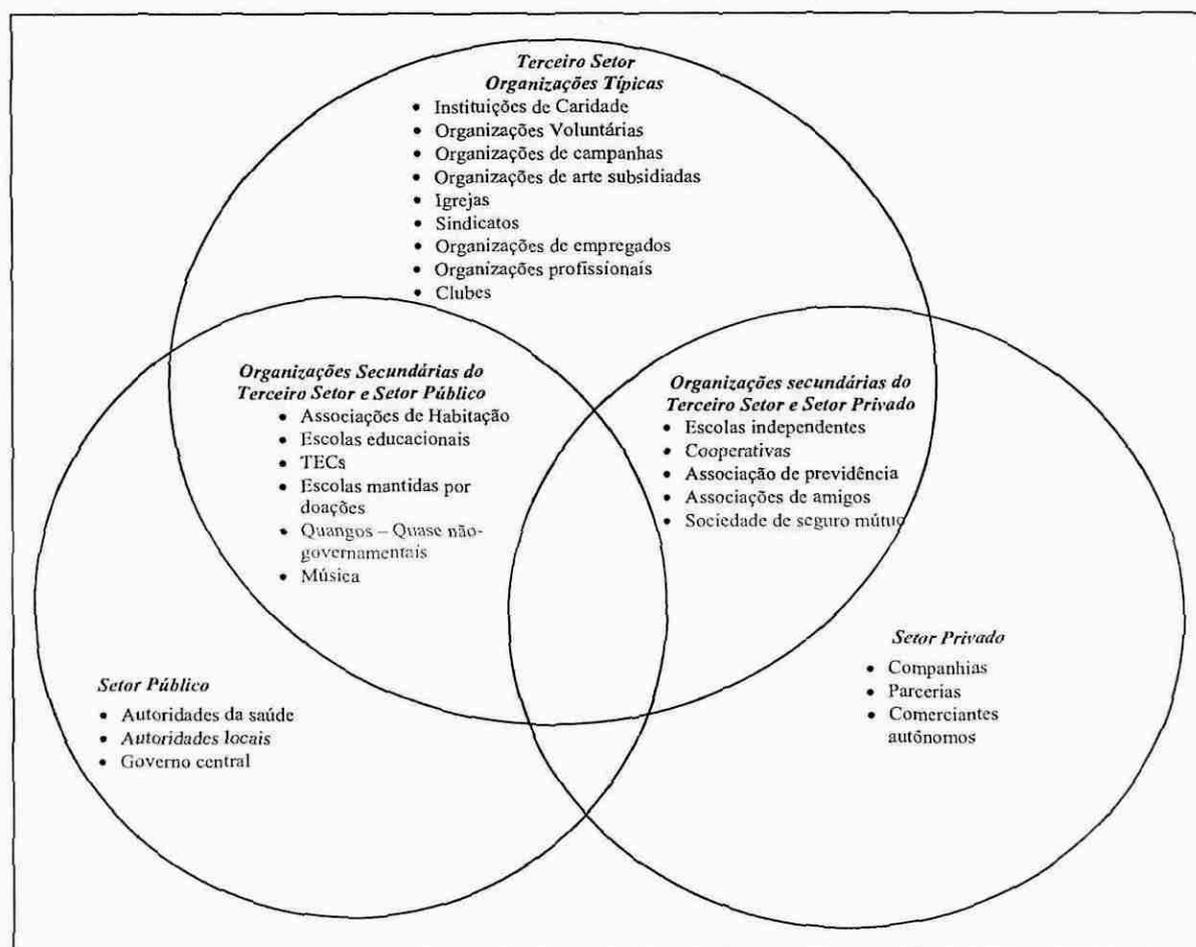


FIGURA 1 - Fronteiras entre o terceiro setor, setor privado e o setor público.
Fonte: Hudson (1999, p. 09).

Destacam-se então as diferenças apresentadas entre os três setores, visto que no setor privado existe um relacionamento relativamente direto entre fornecedor e clientes. Os fornecedores oferecem mercadorias e serviços aos seus clientes que pagam por eles o preço de mercado. No setor público o governo central e as autoridades locais proporcionam serviços e em retorno os eleitores escolhem o governo que eles acreditam oferecer o programa mais apropriado

de tributação e serviços públicos. No terceiro setor existe um modelo diferenciado de transações, na grande maioria dos casos, os doadores oferecem recursos que as organizações utilizam para financiar projetos, fornecer serviços ou realizar pesquisas (HUDSON, 1999).

As organizações do terceiro setor de um modo em geral, são consideradas prestadoras de serviço, ou seja, não produzem bens físicos, mas oferecem serviços para os seus beneficiados. Sendo que serviço, como afirma Limeira (2003), é um bem intangível, uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em benefício dele. As principais características dos serviços, ainda conforme a autora são as seguintes:

- a) são intangíveis;
- b) existe a simultaneidade de produção e consumo;
- c) são variáveis;
- d) há o envolvimento do cliente no processo;
- e) são perecíveis;
- f) as pessoas constituem parte do serviço;
- g) não existe estoque;
- h) os clientes têm dificuldade de avaliar os serviços;
- i) o cliente não obtém a propriedade;
- j) o tempo é relativamente mais importante;
- k) o sistema de entrega pode ser por meio de canal físico ou eletrônico.

Pode-se acrescentar como salienta Teixeira (2003), que o conceito de terceiro setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Hoje já se pode perceber o surgimento de uma esfera pública não estatal e de iniciativas privadas com sentido público.

Embora o desenvolvimento acentuado de entidades sem fins lucrativos e não – governamentais seja um fato relativamente recente, suas origens encontram-se em períodos bem mais antigos da história. Hudson (1999, p. 45) ressalta que em períodos anteriores ao nascimento de Cristo já se faziam presentes muitos dos valores hoje atribuídos às organizações da sociedade civil, também chamadas de organizações do terceiro setor, tais como a caridade e a filantropia.

Um dos maiores desafios da construção da gestão no Terceiro Setor, segundo Serva (1996), parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva. Atreladas a organismos financiadores de suas atividades, as organizações do Terceiro Setor, conforme atesta

Tenório (2004), muitas vezes se deparam 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.

Nesse sentido, a gestão de organizações do Terceiro Setor assume grande complexidade. O completo desatrelamento em relação aos parâmetros de avaliação pode comprometer a sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais, enquanto que a desconsideração da esfera substantiva da organização pode levar a uma dissonância entre corpo voluntário e corpo gerencial. O difícil equilíbrio entre esses pólos requer do gestor social habilidades especiais (SERVA, 1996)

Segundo Guerreiro Ramos (1981 *apud* SERVA, 1996), é inaceitável a premissa que sustenta a ciência social moderna: a de que a razão está na sociedade e na natureza, não no indivíduo. Tanto que seus estudos sobre a racionalidade nas organizações apresentam a razão substantiva como sua principal categoria de análise, sendo ela um atributo natural do ser humano, residindo na psique. Por meio desta razão os indivíduos poderiam alcançar sua auto-realização.

Ainda conforme Guerreiro Ramos (1981 *apud* SERVA, 1996), a grande maioria das organizações produtivas tem como referência à razão instrumental, determinando o padrão de sucesso a ser atingido, orientado pelas leis do mercado. Longe das premissas ético-valorativas, o ambiente organizacional tornou-se propício aos abusos do poder, à dominação, lançando os indivíduos a uma competição permanente, produtora de ansiedades e de patologias psíquicas.

Para Rodrigues (1998) a preocupação com os aspectos sociais no Brasil surgiu no período de sua colonização, onde a Igreja Católica tinha interesses em atrair fiéis para contribuir com o seu fortalecimento. Para tanto, o que oferecia em troca era a promoção do bem – estar social da população e dos menos favorecidos, de acordo com o regime da época. Ainda conforme o autor, por fazer parte do governo as suas atividades eram enquadradas como de cunho social e político.

Porém só recentemente a preocupação em investigar esse tipo específico de organização começou a criar forma no país, passando-se a analisá-la como um conjunto organizacional diferenciado no bojo do processo de redemocratização, cuja origem estaria nos movimentos sociais que atuam na resistência ao governo totalitário e nas entidades que substituíram ou complementavam o papel do Estado visando o estabelecimento de algum grau de equidade social (TEIXEIRA, 2003).

As organizações do terceiro setor, como salienta Cardoso (1997), nunca pretenderam substituir o Estado e, se a sua ação é múltipla e diversificada, não se caracteriza anti-Estado. É,

sim, ainda conforme a autora, *contra o Estado autoritário e pauta-se sempre pelo objetivo de ampliar a liberdade de ação e manifestação, condição para que a sociedade possa cumprir seu papel de crítica, mas também de legitimadora de governos.*

É fundamental conhecer as diversas expressões utilizadas para designar o terceiro setor. Observa-se que, terceiro setor foi traduzido do inglês (“*Third Sector*”) e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos. É usado paralelamente a outras expressões, entre as quais duas se destacam: a primeira diz “Organizações Sem Fins Lucrativos”, significando um tipo de instituição cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados. A segunda, “Organizações Voluntárias”, tem um sentido complementar ao da primeira. Se o lucro não lhes é permitido e, como também se supõe, não resultam de uma ação governamental, deriva-se que sua criação seja fruto de um puro ato de vontade de seus fundadores (FERNANDES, 1994).

São consideradas organizações da sociedade civil as instituições propriamente privadas, sem fins lucrativos; as que se destinam a atender as necessidades específicas e essenciais da sociedade. Estão preocupadas com o homem, interessadas em sua preservação e, com isso, promovem o seu desenvolvimento e evolução. Prestam uma ampla gama de serviços sociais básicos, participam ativamente da sociedade e, ao mesmo tempo, promovem o desenvolvimento de segmentos da sociedade que escolhem atender, promovem melhorias contínuas na qualidade de vida das pessoas. A verdadeira função de organizações interessadas no desenvolvimento do homem seria voltar-se continuamente às suas necessidades e anseios básicos e contribuir para o progresso social em áreas escolhidas e de sua especialidade. Essas organizações configuram-se mais do que organizações assistenciais; transformam-se em agências promotoras do progresso e da riqueza social. Lucros eventuais deverão ser reinvestidos nas atividades-fim, não cabendo sua distribuição entre os membros da organização (SANTOS, 2000).

Para Kanitz (2005), o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem com objetivo gerar serviços de caráter público. Ainda conforme o autor, os principais personagens do terceiro setor são:

- a) fundações: são as instituições que financiam o terceiro setor, fazendo doações às entidades beneficentes. No Brasil, temos também as fundações mistas que doam para terceiros e ao mesmo tempo executam projetos próprios;

b) fundos comunitários (*Community Chests*): são muito comuns nos Estados Unidos. Em vez de cada empresa doar para uma entidade, todas as empresas doam para um Fundo Comunitário, sendo que os empresários avaliam, estabelecem prioridades, e administram efetivamente a distribuição do dinheiro;

c) entidades sem fins lucrativos: infelizmente, muitas entidades sem fins lucrativos são, na realidade, lucrativas ou atendem os interesses dos próprios usuários. Um clube esportivo, por exemplo, é sem fins lucrativos, mas beneficia somente os seus respectivos sócios. Muitas escolas, universidades e hospitais eram no passado, sem fins lucrativos, somente no nome. Por isto, estes números chegam a 220.000. O importante é diferenciar uma associação de bairro ou um clube que ajuda os próprios associados de uma entidade beneficente, que ajuda os carentes do bairro;

d) organizações não – governamentais (ONGs): são um dos vários termos usados para designar as entidades privadas e sem fins lucrativos que prestam algum serviço ou atividade de relevância social. Segundo Fischer e Fischer (1999 *apud* TEIXEIRA, 2003), não se pode definir uma organização por aquilo que ela não é. Ou seja, o fato do nome ser uma negativa deixa evidente apenas que essas instituições não querem ser, de modo que sua caracterização como não pertencente à esfera governamental não serve para posicioná-la em algum outro espaço da vida social e política;

e) empresas com responsabilidade social: responsabilidade social, no fundo, é sempre do indivíduo, nunca de uma empresa jurídica, nem de um Estado impessoal. Caso contrário, as pessoas repassariam as suas responsabilidades às empresas e ao governo, ao invés de assumirem para si. Mesmo conscientes disso, vivem reclamando que os "outros" não resolvem os problemas sociais do Brasil. Porém, algumas empresas vão além da sua verdadeira responsabilidade principal, que é fazer produtos seguros, acessíveis, produzidos sem danos ambientais, e de estimular seus funcionários a serem mais responsáveis.

Pode-se destacar também as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), as quais são, de acordo com Santos (2003), a qualificações concedidas pelo Poder Executivo às entidades privadas sem fins lucrativos estabelecendo a possibilidade de firmar os denominados "termos de parceria" junto aos governos federal, estadual e municipal, bem como a

possibilidade de remunerar diretores que efetivamente exerçam alguma atividade, dentro dos parâmetros salariais do mercado.

Para Martins (2002), ONG é sigla de Organização Não-Governamental, sua designação negativa (não-governamental) de fato revela um cunho bastante interessante de independência e ocupação do espaço público por quem não é do governo. As ONG's, ainda conforme o autor, não existem no ordenamento jurídico brasileiro, são um fenômeno mundial onde a sociedade civil se organiza espontaneamente para a execução de certo tipo de atividade cujo cunho, o caráter, é de interesse público.

A forma societária mais utilizada pelas ONG's é a da associação civil (em contrapartida às organizações públicas e as organizações comerciais). São regidas por estatutos, têm finalidade não econômica e não lucrativa. Fundações também podem vir a ser genericamente reconhecidas como ONG's (MARTINS, 2002).

Fundações são pessoas jurídicas de direito privado, mas não são sociedades. Sociedades nascem da vontade das pessoas em se associar, também conhecida como *Affectio Societatis* em direito clássico. Ninguém se associa para fazer uma fundação. Fundações nascem de uma doação, de um ato de doação de um instituidor que reserva certo patrimônio e o grava para a execução de certo objetivo. Uma vez constituída a fundação, é necessário que o instituidor lhe determine um estatuto, suas regras de funcionamento e um grupo que irá se responsabilizar em gerir esse patrimônio segundo seus objetivos. Do momento em que instituída, o doador (instituidor) perde o controle do patrimônio, que passa a ser genericamente considerado como de toda a sociedade civil (MARTINS, 2002).

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's), conforme disposto pela lei 9790/99, são reconhecidas como tal por ato do governo federal, emitido pelo Ministério da Justiça, ao analisar o estatuto dessas instituições. Para tanto é necessário que o estatuto atenda a certos pré - requisitos que estão descritos nos artigos 1, 2, 3 e 4 da lei 9790/99 (MARTINS, 2002).

As OSCIP's são o reconhecimento oficial e legal mais próximo do que entendo modernamente por ONG, especialmente porque são marcadas por uma extrema transparência administrativa. Contudo, são uma opção institucional, não são uma obrigação. Em geral, o poder público sente-se muito à vontade para se relacionar com esse tipo de instituição, porque

divide com toda a sociedade civil o encargo de fiscalizar o fluxo de recursos públicos em parcerias (MARTINS, 2002).

Pelo fato das OSCIPs terem o direito de obter um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativas, podem celebrar com o governo termos de parcerias. Neste sentido, os termos de parceria representam uma forma de repasse, pretendendo ser um veículo legítimo e adequado pela emissão de verbas públicas para entidades de direito privado (MARTINS, 2002).

No Brasil, a existência da legislação reguladora dessas organizações consta no Código Civil Brasileiro, Lei nº 3.107, de janeiro de 1916, artigo 16, no qual aparecem tipos distintos de organizações, as organizações comerciais e as organizações de caráter religioso, assistenciais, científicas, todas de interesse público, constituídas sob a forma de fundações e associações. A Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, regulamentada pelo decreto nº 3.100, de 30 de julho de 1999, altera a legislação anterior e dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativo, como organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). A Lei nº 9.637, de 1998 regulamenta e normatiza as Organizações Sociais (OS), as quais são entidades privadas, sem fins lucrativos, criadas por iniciativa do poder público, à sua feição, para gerir o patrimônio que continuará público. Há, portanto, uma legislação atual, que normatiza o funcionamento das organizações sem fins lucrativos (PAES, 2000).

2.2 Processo de gestão nas organizações que integram o terceiro setor

Antes da Revolução Industrial, como afirma Daft (1999), a maioria das organizações estava relacionada com a agricultura ou com o artesanato, eram pequenas, com estruturas simples e fronteiras imprecisas. Contudo, ainda conforme o autor, com a idade moderna, industrial, o crescimento passou a ser essencial, as organizações se tornaram grandes e complexas e as fronteiras entre os departamentos funcionais e entre organizações tornaram-se distintas.

No mundo pós – moderno caracterizado pela rápida mudança, complexidade e surpresa, os gerentes não podem medir, prever ou controlar, segundo maneiras tradicionais. As organizações precisam de estruturas flexíveis e necessitam estar engajadas na área social, como

questões ambientais e éticas, bem como atualizadas nos processos de tecnologia e educação (DAFT, 1999).

Portanto, dos tempos de Taylor até os dias atuais, sucederam-se os mais variados modelos e teorias de gestão, que apontavam uma nova forma de administrar, contando com elementos do antigo modelo, que propunham uma ruptura radical com o que anteriormente era considerado o mais adequado modo de gerir uma organização (FERREIRA; CARVALHO, 1997).

Deste modo, destacam-se as organizações do terceiro setor, que ingressam no mercado com uma nova forma de gestão, demonstrando que a administração é fundamental para o sucesso das organizações.

Se nas décadas de setenta e oitenta, como salienta Falconer (1999), os maiores desafios das entidades do terceiro setor brasileiras eram a sobrevivência em um ambiente político hostil e a conquista de reconhecimento público para suas causas, como o ambientalismo e a defesa de direitos, nos anos noventa a legitimidade do setor parece advir da sua competência em agir de forma eficiente e eficaz na prestação de serviços.

Em consonância, Hudson (1999) afirma que, com o grande crescimento das organizações que integram o setor social e a abordagem cada vez mais profissional dessas instituições, mudou o contexto, o terceiro setor começou a adotar suas próprias teorias e adaptá-las para adequar-se às suas necessidades.

A idéia de que a eficiência e a eficácia de resultados constituem o principal desafio das organizações da sociedade civil é, segundo Falconer (1999), fundamentalmente diferente do que se via em um passado recente, quando a mera existência de uma organização ou a validade da causa defendida por esta seriam apontadas, freqüentemente, como suficientes para justificar uma doação de recursos a fundo perdido, sem maiores exigências quanto aos resultados a serem alcançados com o emprego destes.

Atualmente, em conformidade com Drucker (1994), a maioria das organizações aprendeu a necessidade de uma gestão eficaz, pois tem o conhecimento de que as organizações sem fins lucrativos não sobrevivem de boas intenções, é preciso organização e liderança, bem como responsabilidade, desempenho e resultados.

Uma grande barreira é que a maioria dos estudos realizada com relação à gerência foi desenvolvida para empresas privadas e/ou públicas, detectando assim uma carência em estudos relacionados à gestão de organizações sem fins lucrativos.

As organizações do terceiro setor, em concordância com Teixeira (2003), apresentam uma lógica de funcionamento que não é predominante na maioria das organizações atuais, ou seja, a lógica do mercado, o que acaba ocasionando uma série de problemas para elas.

O perfil das organizações do terceiro setor no Brasil parece, à primeira vista, apenas confirmar a percepção de que o problema do setor é, fundamentalmente, um problema de competência na gestão: operando em um meio desfavorável, caracterizado pela falta de recursos e de apoio do poder público, as organizações não conseguem romper o ciclo vicioso: falta de recursos humanos capacitados --> gerenciamento inadequado --> falta de dinheiro --> insuficiência de resultados (FALCONER, 1999).

No cenário atual, as grandes disputas do terceiro setor no campo ideológico e político parecem arrefecer. Agora, na discussão sobre os fins das organizações, a administração adquire maior importância com a adoção do discurso empresarial de resultados. Esta não é uma mudança cultural completa, mas a manifestação visível de um processo gradual de transformação pela qual vêm passando os atores organizacionais do campo do desenvolvimento social em todo o mundo. Apenas com dificuldade, dirigentes e líderes de antigas e politizadas organizações não-governamentais admitem ter algo a aprender com as empresas do mercado e aceitam gerir suas organizações como empreendimentos comerciais (FALCONER, 1999).

Conforme ressalta Drucker (1994), as instituições sem fins lucrativas são propensas a olharem para dentro de si mesmas. As pessoas estão tão convencidas de estarem fazendo a coisa certa e estão tão comprometidas com a sua causa, que vêem a instituição como um fim em si mesma. Isto, porém, ainda de acordo com o autor, é uma burocracia. Em pouco tempo, as pessoas na organização não mais perguntam: Isto serve a nossa missão? Elas perguntam: Isto está de acordo com nossas regras?

Para Teixeira (2003), existe o constante conflito que se estabelece dentro das organizações do terceiro setor, em razão de se tentar buscar uma forma de atuação alternativa à das organizações burocráticas tradicionais, em um ambiente amplamente dominado por tais organizações. Afinal, ainda de acordo com o autor, as organizações do terceiro setor não são ilhas, separadas das demais dimensões da vida social; ao contrário, estão intimamente relacionadas com estas, sofrendo todos os tipos de influências e pressões do ambiente externo.

Tenório (1998) aborda a diferença entre gestão social e gestão estratégica. Para ele, a gestão social é caracterizada "por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o

processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais", ao passo que gestão estratégica "é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)".

Nas duas últimas décadas, conforme Diniz e Mattos (2003), uma onda de mudanças constantes e transformações nas esferas política, social, econômica e cultural, ocorreu em todo o mundo, obrigando as organizações sem fins lucrativos a experimentarem profundos ajustes organizacionais, baseados na concepção de gestão estratégica, que têm provocado alterações conceituais no seu caráter institucional original.

Dessa forma, como afirma Diniz e Mattos (2003), as organizações sem fins lucrativos, que adotavam um processo de gestão social, estão seguindo um processo de gestão estratégica, e isso tem trazido impacto sobre os valores das mesmas, o que pode acarretar mudanças em seus objetivos principais.

Assim, de acordo com Fischer e Fischer (1999 *apud* TEIXEIRA, 2003), as deficiências na gestão organizacional dessas entidades, a pressão para buscarem sua auto-sustentação financeira, a escassez de apoio técnico e a grande diversidade de membros que compõem suas estruturas são restrições a um maior desenvolvimento do terceiro setor.

Drucker (1994, p. XIV) afirma que, as próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm "lucro convencional". Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gestão como ferramenta para que esta não as domine.

Portanto, para poder aprofundar o processo gerencial utilizado nas organizações que integram o terceiro setor serão estudadas a seguir as seguintes categorias de análise: estrutura organizacional; gestão de pessoas; gestão financeira e a influência do ambiente externo na gestão dessas entidades.

2.2.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é importante para o desenvolvimento de uma empresa, pois seu próprio conceito vem da função administrativa "organização", o qual segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 225) são a tarefa administrativa de determinar os recursos e as atividades necessárias para se atingir os objetivos organizacionais, combinando-os em uma

estrutura formal, delegando a indivíduos capazes a responsabilidade de atingir os objetivos e a autoridade necessária para isso. A estrutura, ainda conforme os autores, é responsável pela determinação dos níveis hierárquicos, pela determinação dos departamentos que compõem a empresa, pelo controle organizacional, como também possibilita a eficiência e eficácia da troca de informações interna e externa à empresa e facilita a coordenação e integração dos indivíduos. Ela caracteriza a maneira como a organização exerce suas atividades, é dinâmica tendo que se adaptar as mudanças do meio.

A estrutura de uma organização na visão de Stoner e Freeman (1995, p. 230), “refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. De acordo com Jucius e Schlender (1978, p. 217), “a estrutura consiste na anatomia na qual a empresa opera a fim de dar uma disposição sistemática ao trabalho a ser feito, englobando desde as tarefas mais simples à divisão mais importante”. Os autores afirmam ainda que a estrutura organizacional é o arcabouço de responsabilidades, autoridades e comunicações de indivíduos em cada unidade organizacional. As organizações para conseguirem enfrentar as complexidades de suas atividades, precisam estar organizadas de forma racional, exigindo modelos simplificados que capturem os seus aspectos principais, é neste sentido que se define estrutura.

O projeto de uma organização deve facilitar as comunicações entre funcionários e departamentos. Para Daft (1999), a extensão das comunicações e da coordenação é definida como ligação, podendo ser ligação vertical, a qual é usada para coordenar atividades dos níveis mais elevados e mais baixos de uma organização, como também, *ligação horizontal, relacionada ao volume de comunicações e coordenação horizontais através dos departamentos da empresa.* Lacombe e Heilborn (2003) definem organização informal, como sendo a que envolve as emoções, atitudes e ações das pessoas em termos de suas necessidades e não de procedimentos ou regras, as pessoas trabalham e interagem com quem elas gostam, e não com quem a hierarquia manda.

Os indivíduos em uma organização têm seus deveres particulares pelos quais são responsáveis. À medida que uma organização cresce em tamanho, de acordo com Jucius e Schlender (1978) cria-se a necessidade de especializações e conhecimentos específicos em determinados cargos, o que exige um esquema estrutural que combine eficazmente o trabalho de cada estreita esfera de trabalho, numa realização coordenada. Assim, as tarefas serão realizadas de maneira mais lógica, eficaz e eficiente.

Stoner e Freeman (1995) referem-se ao termo divisão do trabalho, para dizer que todas as tarefas organizacionais, desde a fabricação até a administração, podem ser especializadas. Os autores afirmam também 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.

Wagner III e Hollenbech (2000) dividem a especialização em horizontal e vertical. A especialização horizontal é o modo pelo qual o trabalho executado em cada nível hierárquico, ou “fatia” horizontal de uma organização é dividido em trabalhos discretos, individualizados. A especialização horizontal mais elevada, segundo o autor, tem potencial para gerar maior produtividade. Entretanto, a eficiência esperada da especialização horizontal nem sempre se concretiza, devido à simplicidade exagerada das tarefas e a correspondente insatisfação da mão-de-obra. A especialização vertical diz respeito à divisão em níveis hierárquicos, tema este que será novamente abordado nos fatores que compõe a estrutura organizacional.

A diferenciação como Chiavenato (1999) afirma refere-se à divisão do trabalho organizacional mais adequada ao alcance dos objetivos empresariais. O trabalho organizacional, ainda conforme o autor pode ser dividido em três maneiras: diferenciação horizontal em departamentos ou divisões, através da departamentalização; vertical em níveis hierárquicos, através da criação de maior número de escalões de autoridade; e em tarefas especializadas, através da criação de órgãos ou cargos especializados de staff.

De acordo com Jucius e Schlender (1978), a hierarquia é a divisão de responsabilidades e funções entre integrantes da organização em movimento decrescente de subordinação do topo ao pé da pirâmide hierárquica. É necessária formalmente a partir do momento em que se aceita uma figura ou equipe comandando os processos e futuro da empresa.

A maioria das estruturas organizacionais é muito complexa para ser transmitida verbalmente, conforme Stoner e Freeman (1995), por este motivo os administradores costumam desenhar um organograma, o qual é definido como um diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam. Para Mintzberg (2003), as organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter – relacionamentos das diferentes partes, em decorrência, torna-se muito difícil descrever a estrutura das organizações exclusivamente por palavras.

O diagrama divide a organização em cinco partes, incluindo as diferentes partes que compõem a organização e as pessoas que pertencem a cada uma dessas partes. Na base da organização, encontram-se os operadores, responsáveis pelo trabalho básico de fabricar os produtos e prestar os serviços, formam o núcleo operacional. À medida que a organização cresce e adota uma divisão mais complexa do trabalho, aumenta a necessidade de supervisão direta, tornando obrigatória a presença de um gerente na posição denominada cúpula estratégica. À medida que a empresa torna-se mais elaborada, são necessários mais gerentes, gerentes dos gerentes. Uma linha intermediária é criada, uma hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. À medida que a organização aumenta a padronização como meio de coordenar o trabalho, a responsabilidade por grande parte da padronização é transferida a outro grupo de pessoas, chamado de analistas. Esses analistas formam a tecnoestrutura e estão posicionados fora da hierarquia da linha de autoridade. Por último, à medida que cresce, a organização tende a criar unidades de assessoria de natureza diferente, fornecendo serviços indiretos, denominada de assessoria de apoio (MINTZBERG, 2003).

De acordo com Mintzberg (2003, p. 32), “muito embora o organograma não mostre relacionamentos informais, pode representar um quadro preciso da divisão do trabalho, mostrando em uma rápida olhada que cargos existem na organização, como estão agrupados em unidades e como a autoridade formal flui entre eles”.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 377), “a centralização é a sistemática e consistente reserva de autoridade em pontos centrais da organização, enquanto que descentralização significa que a maioria das decisões relativas ao trabalho que está sendo executado é tomada pelos que o executam, ou com sua participação”. Para Chiavenato (1999), a centralização e a descentralização referem-se principalmente ao grau de delegação dos deveres, poder e autoridade aos níveis mais baixos da organização. Nenhuma empresa é completamente centralizada ou completamente descentralizada.

Delegação, ou seja, como afirma Lacombe e Heilborn (2003, p. 369), é “a atribuição a outrem, no topo ou em parte, da responsabilidade pelo planejamento, decisão ou execução de alguma coisa, não é a mesma coisa que descentralização”. A delegação é um dos instrumentos para se descentralizar.

Autoridade é o direito organizacional de exigir que a tarefa seja executada. O processo pelo qual a autoridade é distribuída, ou pelo qual o nível de descentralização é estabelecido,

chama-se delegação. Quanto maior a centralização, mais a autoridade é concentrada nos níveis mais elevados da hierarquia da empresa. Quanto maior a descentralização, mais a autoridade é delegada e distribuída aos níveis mais baixos da hierarquia (CHIAVENATO, 1999).

Mesmo que um chefe tenha delegado uma atividade, como afirma Lacombe e Heilborn (2003), pelo princípio da exclusividade da responsabilidade, continuará responsável por ela perante sua própria chefia. Quanto maior a amplitude de supervisão média numa empresa, ou seja, ainda conforme os autores, quanto maior o número de subordinados de um chefe com autoridade de linha, menor a necessidade de níveis hierárquicos.

As estruturas organizacionais são baseadas principalmente em estabilidade de pessoal, cadeia escalar, unidade de comando e unidade de direção. A estabilidade de pessoal se relaciona à idéia de que mudanças nas atribuições das pessoas são necessárias, mas se muito freqüentes, prejudicam o moral e a eficiência. A estrutura de autoridade de uma organização parte do principal executivo e termina nos níveis mais inferiores, descendo descontinuamente, estruturando as relações de obrigações e responsabilidades (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Para Lacombe e Heilborn (2003), na cadeia escalar, a linha de autoridade, partindo do principal executivo, desce, sem descontinuidade, até os níveis mais inferiores. Ainda segundo os autores, pelo princípio da unidade de comando, cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior.

Conforme Lacombe e Heilborn (2003), o princípio da unidade de direção, é caracterizado como o processo de coordenar, unificar e direcionar a ação, são necessários um responsável e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.

Mintzberg (2003) considera a coordenação um elemento fundamental da estrutura organizacional, apresentando os cinco mecanismos de coordenação os quais parecem explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam o seu trabalho. 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 do outro, instruindo-os e monitorando suas ações. O trabalho também pode ser coordenado através da padronização;

- c) processos padronizados: ocorre quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado;
- 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 o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado.

Ressalta-se 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.

Segundo Stoner e Freeman (1995), departamentalização é o agrupamento, em departamentos, de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectadas. Para Daft (1999), o agrupamento departamental tem impacto nos funcionários porque divide um supervisor e recursos comuns, é responsável conjuntamente pelo desempenho e tende a se identificar e colaborar uns com os outros.

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

- a) maior uso: aquela área que mais utiliza um determinado serviço e se encarrega dele, pois seus resultados afetarão diretamente o desempenho de todos;
- b) maior interesse: representa a área que representa maior interesse sobre as outras;
- c) separação de controle: a apuração do resultado deve ficar sob a supervisão de outra área e não aquela que executa;
- d) supressão de concorrência: onde a concorrência é clínico para o faturamento da empresa como um todo.

Segundo Stoner e Freeman (1995), os departamentos de uma organização podem ser estruturados de três modos: por função, por produto/mercado e matricial. Para Daft (1999) os agrupamentos são classificados em estrutura funcional, divisional, híbrida e matricial. De acordo com Stoner e Freeman (1995, p. 232) “a estrutura funcional reúne num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas”. Na visão de Lacombe e Heilborn (2003, p. 94), “a autoridade funcional é a autoridade confiada à determinada pessoa para que, no âmbito de uma empresa, possa regulamentar certo número de atividades basicamente homogêneas”.

A organização funcional aplica o princípio de especialização de Taylor. Segundo Jucius e Schlender (1978, p. 220), cada indivíduo teria autoridade para tomar decisões e exercer comando em sua função particular, onde quer que aquela função fosse executada na empresa. Assim, um indivíduo pode ter de prestar contas a vários superiores, cada qual exercendo sua autoridade especializada na tarefa.

A figura 2 representa a organização funcional, sendo que a linha que liga a diretoria ao departamento de comutação significa que as operações de vendas devem seguir as normas emitidas pela diretoria de marketing.

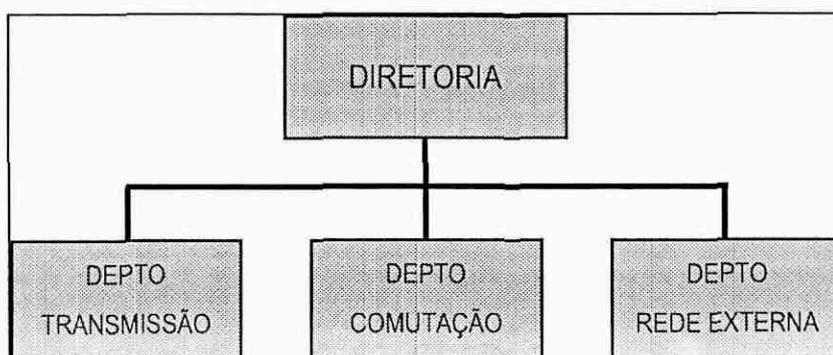


FIGURA 2 - Estrutura Funcional
Fonte: Bertolino Filho (2003, p.4)

De acordo com Stoner e Freeman (1995), a organização por produto/mercado reúne numa unidade de trabalho todas as pessoas envolvidas na produção e marketing de um produto ou produtos, todas as que estão numa certa área geográfica, ou todas as que lidam com um certo tipo de consumidor. Daft (1999), caracteriza este tipo de estrutura como divisional, afirmando que com essa estrutura, as divisões podem ser organizadas segundo produtos individuais, serviços, grupos de produtos, grandes projetos ou programas, divisões, atividades ou centros de lucros.

Como vantagem da estrutura por produto pode-se citar o fato desta facilitar a inovação, pois requer a cooperação e comunicação de vários grupos. Em contrapartida, Hampton (1992) apresenta uma desvantagem contando que este tipo de estrutura pode levar a insegurança de alguns empregados.

A figura 3 apresenta um exemplo no qual se utiliza a estrutura destinada a um projeto:

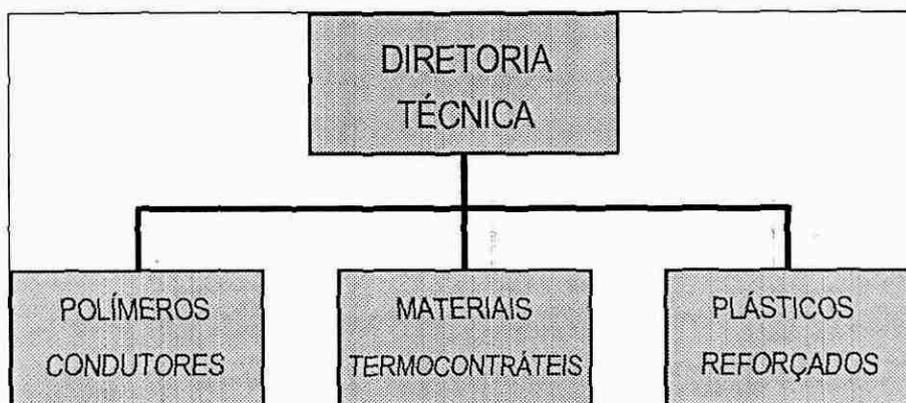


FIGURA 3 – Estrutura por produto/projeto
Fonte: Bertolino Filho (2003, p.4)

Uma estrutura híbrida, conforme Daft (1999), é a combinação das características da estrutura de uma organização multifocalizada no sentido de que os produtos e as funções, ou os produtos e a geografia, são priorizados simultaneamente.

Numa estrutura matricial, dois tipos de estrutura existem simultaneamente. Os departamentos funcionais permanentes têm autoridade sobre os padrões profissionais e de desempenho de suas unidades, enquanto que as equipes de projetos são criadas, à medida que surge a necessidade, para executar programas específicos (STONER; FREEMAN, 1995, p. 232).

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 408), “a base da estrutura matricial é o projeto, que é a unidade da estrutura, e se constitui em centro de resultado. A diferença entre as estruturas divisional e matricial é que os projetos têm tempo limitado de duração e as pessoas que neles trabalham só ficam aí lotadas enquanto são necessárias”.

A figura 4 apresenta um exemplo de estrutura matricial:

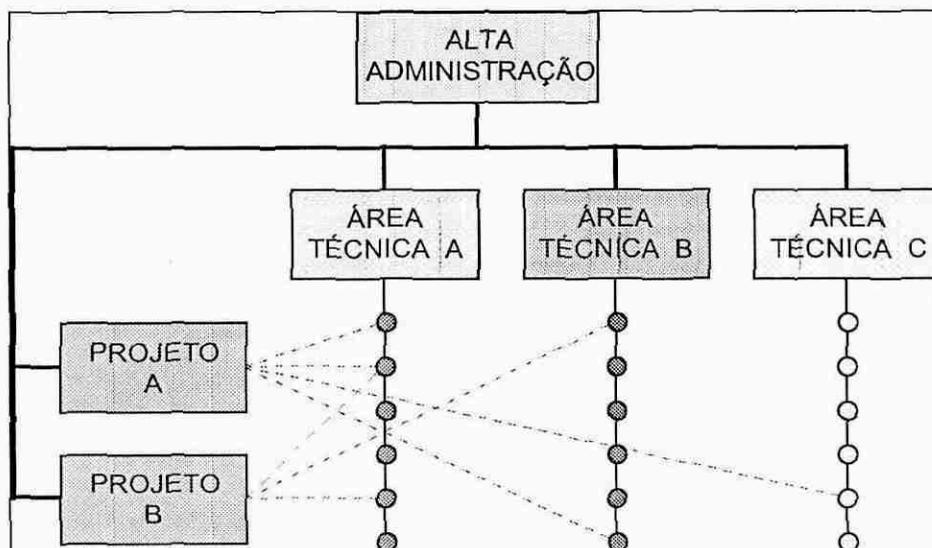


FIGURA 4 – Estrutura por Matriz
 Fonte: Bertolino Filho (2003, p.16)

Ainda em relação aos tipos de estrutura, Megginson, Mosley e Pietri (1998), definem a organização de linha como sendo os departamentos de uma organização que desempenham atividades mais intimamente relacionadas à sua missão ou propósito. Cada pessoa se reporta somente a um superior, havendo unidade de comando.

Lacombe e Heilborn (2003) chamam este tipo de estrutura de autoridade de linha, ou hierárquica, onde o chefe de um órgão exerce a autoridade diretamente sobre seus subordinados, integrantes desse órgão. As relações são restritas ao comando e coordenação da chefia e ao recebimento e cumprimento de ordens e prestação de contas dos subordinados.

A figura 5 representa graficamente a organização de linha:

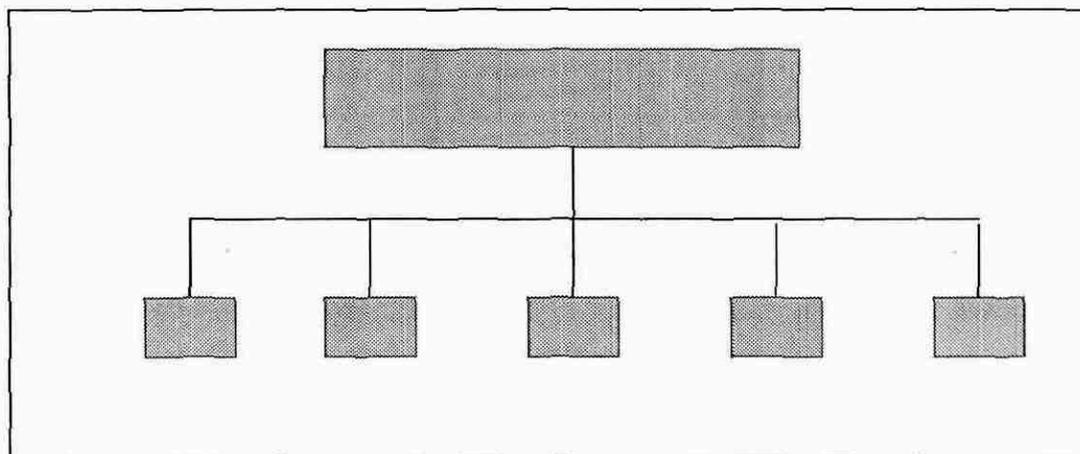


FIGURA 5 – Representação gráfica da autoridade de linha
 Fonte: Lacombe e Heilborn (2003, p. 88).

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 estrutura simples, é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é – ou seja, pela elaboração. Tipicamente, a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação. Acima de tudo, é orgânica (MINTZBERG, 2003, p. 179).

Independente do tipo de estrutura, esta pode representar um utensílio que o administrador pode usufruir para tornar a organização mais eficaz. Para que isto ocorra, dependerá da maneira como a estrutura será disposta, ou seja, precisa ser racional, flexível as mudanças do meio e que envolva relações informais, formais e a normas existentes dentro da empresa, para assim atingir as metas estabelecidas.

Conforme Daft (1999, p. 134) “a estrutura normalmente reflete a estratégia organizacional, e uma mudança no produto ou na estratégia de mercado freqüentemente conduz a uma modificação da estrutura”. Ainda segundo o autor, quando uma empresa formula uma estratégia pela qual planeja conseguir uma vantagem no mercado, seus líderes desenharam ou refazem a estrutura para coordenar as atividades organizacionais.

A estrutura organizacional depende, segundo Chiavenato (1999), de certo modo, da estratégia adotada pela empresa. Em concordância, Bayma (1997, p. 124) afirma que, “as empresas precisam de visão estratégica, as organizações sem fins lucrativos necessitam relacionar sua missão aos objetivos e ao mercado, além de conhecer seus clientes, doadores, colaboradores e contribuintes”.

A estratégia é particularmente importante nas organizações sem fins lucrativos porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida (HUDSON, 1999, p. 69).

Para Athayde (2003), as estratégias indicam ações como recursos humanos, financeiros e outros, empregados para atingir os objetivos estabelecidos.

As organizações precisam de processos administrativos para converter estratégias em ações e permitir que as pessoas trabalhem juntas de maneira eficiente. As pessoas podem estar de acordo sobre o que precisa ser feito, mas as organizações precisam de processos e estruturas para atingir a missão e os objetivos (HUDSON, 1999).

Enfim, como afirma Bayma (1997), é imperativo que as organizações questionem sua missão, seus resultados, suas estratégias de captação de recursos, de divulgação de seus serviços, de atração, manutenção e motivação de seus recursos humanos, voluntários ou não. Ainda conforme o autor é fundamental desenvolver programas de capacitação que completem as experiências e desafios da gestão dessas instituições.

As organizações sem fins lucrativos devem ter uma missão clara, que se traduza em metas operacionais e propicie diretrizes para ação efetiva. As organizações são mais eficientes quando têm um forte sentido de missão. É um motivador poderoso que ajuda as pessoas a ver sentido na organização. Ainda conforme o autor assegura que as pessoas fiquem esclarecidas sobre a orientação geral da organização e encoraja-as a lutar para atingir os objetivos da entidade (HUDSON, 1999).

2.2.2 Gestão de pessoas

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa, como afirmam Lacombe e Heilborn (2003), dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na

administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe *integrada*.

Toda organização é planejada, criada, controlada e mantida por pessoas. Essas pessoas buscam através do trabalho desde condições básicas de sobrevivência até realizações pessoais e aceitação na sociedade.

Todos os empreendimentos humanos, em todas as épocas, sempre dependeram da capacidade de trabalho das pessoas e da eficiência em organizá-la para atingir os objetivos estabelecidos.

As organizações são, portanto, como afirma Fischer (2004, p. 77), “o espaço onde as pessoas empregam sua competência para realizar, com a utilização de diversos recursos, as atividades que concretizam a finalidade de cada empreendimento”.

Um dos maiores desafios da administração consiste, segundo Fischer (2004, p. 77), “em conseguir que as diversas pessoas de uma organização incorporem os objetivos estabelecidos, de forma a assumir o compromisso de realizá-los, utilizando para isso, seus conhecimentos, inteligência, energia e dedicação”. Ainda conforme a autora, para obter esse nível de comprometimento, as organizações modernas têm empregado modelos de gestão nos quais a importância da pessoa e o valor do trabalho humano são ressaltados como componentes essenciais.

Chiavenato (1999) propõe os processos relacionados a seguir, os quais são referentes a um modelo de gestão de pessoas em organizações modernas. Esses processos são:

- a) agregar pessoas: processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- b) aplicar pessoas: processos utilizados para desenhar as atividades a serem desempenhadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- c) recompensar pessoas: processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas;
- d) desenvolver pessoas: processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- e) manter pessoas: processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e
- f) monitorar pessoas: processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Em organizações da sociedade civil dedicadas às atividades de assistência social e filantropia, defesa de direitos, como salienta Fischer (2004), o caráter de idealismo e/ou o traço de identidade ideológica e religiosa são fatores que contribuíram para manter a informalidade da administração de pessoas. Porém, ainda conforme a autora, é fundamental para as organizações da sociedade civil estruturarem e implementarem um modelo de gestão de pessoas coerente com seus valores e padrões culturais e sintonizados com seus objetivos estratégicos.

Para Costa (2004), voluntariado forte, organizado e participativo, trabalho administrativo e técnico articulados e definidos com clareza, planejamento estratégico, gestão participativa, transparência nas decisões, desenvolvimento de ações e programas de real interesse da população, etc. são temas e questões que podem ser apontados como prioritários na pauta de trabalho das organizações da sociedade civil que atuam sem fins lucrativos e com interesse público. Mas, ainda conforme a autora, a gerência de recursos humanos tem adquirido destaque como área prioritária de atenção, em função da necessidade cada vez maior dessas organizações atuarem com competência, com eficácia e com eficiência.

Vários são as conseqüências, segundo Fischer (2004) da não adoção de um modelo de gestão de pessoas formal e estruturado nas organizações do terceiro setor, como:

- a) não conseguirão promover o desenvolvimento organizacional que lhes permita manter-se no ambiente de forte competitividade que caracteriza o cenário atual;
- b) essa gestão de pessoas é uma tendência global para todos os setores, todos têm seu ponto de alavancagem na qualidade e excelência de seus profissionais;
- c) as organizações da sociedade civil têm que estabelecer padrões de gestão compatíveis com sua missão social.

Qualquer que seja a organização a primeira questão a colocar-se é: por que as pessoas são essenciais? A resposta a essa pergunta vai definir a política e direcionar as estratégias de gestão, mas também vai refletir os valores da cultura organizacional. Espera-se, ainda de acordo com a autora, que as organizações da sociedade civil, exatamente pelos valores intrínsecos à sua missão, considerem as pessoas como seus recursos de mais alto valor (FISCHER, 2004).

Um dos fatores determinantes da qualificação da gestão de pessoas em uma organização do terceiro setor, como afirma Costa (2004), é que o profissional trabalhe nessa área não apenas pela necessidade de uma atividade remunerada, mas também por opção pessoal e profissional, pois atuar em instituições do denominado terceiro setor, atualmente, tem implicado em ser

especialmente capacitado para tal. A falta de cursos e especializações para esses profissionais acarreta, por sua vez, um mal entendido quanto às diferentes competências dos que trabalham nas diferentes organizações que integram esse setor.

A maior parte das organizações do terceiro setor atua, segundo Fischer (2004), como prestadora de serviços em diversas áreas sociais. A prestação de serviços é o tipo de atividade, ainda conforme a autora, que apresenta maior dependência da competência dos trabalhadores, a qual não advém exclusivamente da capacitação técnica, mas de alto grau de envolvimento e dedicação pessoal.

Para a constituição de um modelo de gestão, de acordo com Fischer (2004), é necessário definir como a política de gestão de pessoas irá se expressar em procedimentos técnicos e gerenciais específicos. Além do que, é preciso levar em conta a importância do planejamento estratégico, pois o mesmo é essencial, ainda conforme a autora, para incorporar a administração de pessoal à administração estratégica da organização e para evitar que as ações de recursos humanos sejam tomadas de forma isolada e conjuntural.

As organizações do terceiro setor geralmente estão voltadas para uma ação transformadora. Por isso, como afirma Fischer (2004), nada mais coerente do que investirem em oportunidades de mudança e progresso de seus empregados. Dessa forma, o desenvolvimento de pessoas dentro das organizações do terceiro setor é outro fator preponderante para o estabelecimento de um modelo de gestão de recursos humanos eficiente.

2.2.3 Gestão financeira

A área financeira, na visão de Sanvicente (1997) é a área da empresa preocupada com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável.

A função financeira compreende os esforços dispendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de certo grau de liquidez (SANVICENTE, 1997).

O desenvolvimento da função financeira implica na constante avaliação de grande número de informações relacionadas com os fluxos de fundos. Essas informações surgem da análise e

interpretação dos dados brutos transmitidos através das demonstrações financeiras (BRAGA, 1989).

As demonstrações financeiras, segundo Braga (1989, p. 37), “podem ser separadas em dois grupos: as demonstrações gerenciais para uso interno e as demonstrações contábeis para divulgação externa”.

As demonstrações gerenciais para uso interno compreendem grande número de demonstrativos que orientam o processo decisório ou refletem os planos da empresa. Assim, existem demonstrações que apresentam apenas dados históricos, outras que traduzem os efeitos de novas decisões através de dados projetados para o futuro e aquelas que comparam as projeções com o que foi efetivamente realizado. Grande parte dos demonstrativos gerenciais apresenta detalhamentos da formação dos saldos bancários, tais como: entradas e saídas de caixa e bancos; *entradas e baixas de estoques; movimentação de diversas contas patrimoniais; programação de vencimentos das contas a receber e a pagar; departamentalização das despesas*, e assim por diante. As demonstrações gerenciais incluem também as previsões de curtíssimo prazo, como as projeções semanais da movimentação e dos saldos de caixa e bancos e os planos globais que abrangem um ou mais anos (BRAGA, 1989).

As demonstrações contábeis para divulgação interna são reguladas pela legislação comercial e fiscal, havendo também normas específicas. Essas demonstrações são preparadas para serem divulgadas externamente, e são: o balanço patrimonial; a demonstração das mutações do patrimônio líquido; a demonstração do resultado do exercício e a demonstração das origens e aplicações de recursos (BRAGA, 1989).

O balanço patrimonial é uma fotografia em que aparecem os valores de todos os bens e direitos que formam o ativo da organização; de todas as dívidas e compromissos a pagar que constituem o seu passivo e o total de recursos pertencentes aos proprietários, denominado patrimônio líquido. A demonstração das mutações do patrimônio líquido permite identificar as *transações que provocaram aumentos ou reduções no patrimônio líquido durante o exercício social*, bem como as transferências internas de valores entre as contas que integram esse grupo patrimonial (BRAGA, 1989).

Na demonstração do resultado do exercício, conforme Braga (1989, p. 52), “é evidenciada a formação do lucro ou prejuízo do exercício social mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas”.

Na demonstração das origens e aplicações dos recursos (DOAR) o termo recursos significa capital circulante líquido (CCL) ou capital de giro líquido que corresponde a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. O CCL representa a folga financeira que a empresa possui para honrar seus compromissos a curto prazo. A DOAR fornece uma visão panorâmica das modificações ocorridas na posição financeira da empresa durante o último exercício social, podendo também ser elaborada para períodos inferiores há um ano (BRAGA, 1989).

De acordo com Gitman (2001, p. 26), “finanças é a arte e a ciência de gerenciamento dos fundos”. Destaca-se o grande diferencial na gestão financeira das organizações que integram o segmento social, visto que:

Os proprietários de empresas privadas esperam que seu investimento produza retorno compatível com o risco assumido, por meio da geração de resultado econômico e financeiro adequado a longo prazo. Já nas organizações sem fins lucrativos o lucro e o caixa são importantes para realizar reinvestimentos e para a possível expansão dos resultados (HOJI, 2001, p.21).

As organizações do terceiro setor, como afirma Yoffe (2004), precisam de recursos financeiros tanto para ser efetivas quanto para serem sustentáveis. A existência ou não desses recursos expressa o enraizamento dessas organizações na sociedade, manifesta o seu grau de articulação que elas mantêm em seu entorno. Ainda conforme o autor, quando uma organização consegue obter uma fonte de financiamento, produz-se um fenômeno de validação e legitimação de sua causa.

A gestão de organizações do terceiro setor, como salienta Prata (2003), possui complexidades e particularidades, sendo um fator de crucial importância para o desenvolvimento e sobrevivência das mesmas. Quando a organização é bem gerenciada, ainda de acordo com a autora, ela passa a deter maior confiabilidade junto aos demais atores sociais (Governo, Sociedade Civil, Agentes Financiadores etc.), o que contribui para o seu processo de busca de recursos financeiros.

O processo de captação de recursos financeiros apresenta-se como um dos principais desafios do gerenciamento das organizações do terceiro setor, tendo em vista a necessidade de obter sustentabilidade de seus projetos.

Para uma organização do terceiro setor, como salienta Yoffe (2004), é importante o fato de que as mesmas precisam adaptar, ativamente, sua realidade com o objetivo de enfrentar o desafio de cobrir a crescente demanda de serviços com renovadas formas de gerar recursos

financeiros. Isso se expressa, ainda conforme o autor, por meio da formulação de planos de curto, médio e longo prazo; *momento em que as organizações do terceiro setor devem reconhecer suas debilidades e seus pontos fortes, bem como suas vantagens comparativas em meio a um entorno no qual a busca de recursos é cada vez mais competitiva.*

Atualmente, como salienta Cruz (2001), muitas organizações estão buscando a profissionalização e a institucionalização da captação de recursos financeiros e, nesse caminho, começam a se questionar sobre os princípios que norteiam uma captação de recursos de forma ética. Isso porque, ainda de acordo com a autora, não alterar ou não desviar sua missão, ação, política e programa pelo fato das organizações receberem doação de alguma fonte em especial, consiste num princípio fundamental na captação de recursos financeiros. A missão de uma entidade sem fins lucrativos está além dos desejos de um potencial financiador.

Uma boa estratégia de captação de recursos financeiros, como afirma Prata (2003), também contribui para que uma organização seja mais autônoma frente às mudanças ou exigências por parte das fontes de financiamento, com maior capacidade de manter sua identidade e não abrir mão de sua missão e valores.

A falta de uma visão estratégica integral, segundo Yoffê (2004), na mobilização de recursos, coloca riscos para as organizações do terceiro setor, como o de ver-se impulsionadas para a busca do “peso” sem poder focalizar o pensamento e a ação em um dos recursos fundamentais: o humano e sua função no financiamento.

2.3 A influência do ambiente externo na gestão das organizações

Lacombe e Heilborn (2003) definem sistema organizacional como um sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente.

As organizações são sistemas abertos, ou seja, há sempre uma troca de elementos com o ambiente externo que as envolve. Nesse ambiente, as empresas, incluindo as organizações do terceiro setor, desenvolvem um domínio, o qual será o seu território e os setores externos com quem irão interagir. Serão fortemente influenciadas, como afirmam Lacombe e Heilborn (2003), por fatores políticos, tecnológicos, demográficos, culturais, sociais e legais que farão com que se

adaptem ao ambiente ou o modelem de acordo com seus objetivos. Na interação com o ambiente estarão sempre em busca de suprir suas necessidades internas, como de informações e recursos.

De acordo com Hall (1984) os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, em outras palavras, nenhuma organização é uma ilha em si mesma. O mesmo é confirmado por Daft (1999) ao mencionar que o ambiente organizacional é definido como todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetar toda ou parte dela. Do mesmo modo que cada indivíduo interage com o seu meio, tornando-se flexível devido às alterações ocorridas, também ocorre com as organizações.

Diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho. E as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

A avaliação do ambiente externo, como salienta Goldschmidt (2003), costuma ser dividida em duas partes:

Fatores macroambientais, ou seja, que abrangem os elementos que possuem ações indiretas nas dinâmicas organizacionais. Podem-se destacar as seguintes questões:

- a) questões demográficas - mudanças que, segundo Hall (1984), ocorrem na população e na sua estrutura que podem afetar os planejamentos organizacionais por provocarem profunda mudanças nas demais condições ambientais;
- b) questões econômicas: possuem grande influência na realidade empresarial, como afirma Chiavenato (1999), atuando na determinação do volume de operações das organizações, no nível de preços, na consecução de seus recursos, nos mecanismos de oferta e procura e etc;
- c) questões tecnológicas: a tecnologia, em consonância com Hall (1984), é o corpo de conhecimento com o qual a organização conta para produzir produtos ou serviços, exercendo uma grande influência no seu desenvolvimento;
- d) questões políticas: segundo Chiavenato (1999, p. 112), “as variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade e instabilidade política e institucional do país em geral, uma vez que estes fatores repercutirão consideravelmente no comportamento das organizações”.

e) questões legais: Daft (1999) 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.

Fatores microambientais, ou seja, que compreendem setores que interagem diretamente com a organização. Entre eles, pode-se destacar:

a) principais parceiros e potenciais parceiros: Fischer (2004) acredita que as parcerias propiciam sempre um incremento significativo de aprendizagem para as organizações envolvidas. As parcerias, ainda conforme a autora, possuem três características essenciais, ou seja, 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;

b) cidadão - beneficiário: 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;

c) organizações congêneres: Goldschmidt (2003) afirma que ao invés da utilização do termo “concorrentes”, no terceiro setor o mais comum é o uso do expressão organização congênere, já que as instituições não concorrem para dominar o mercado, mas trabalham juntas na solução dos problemas sociais existentes.

Por sua vez, Megginson, Mosley e Pietri (1998) classificam os sistemas como abertos ou fechados. Sistemas fechados são aqueles que não interagem com o meio, ao contrário dos sistemas abertos que interagem constantemente com o mesmo.

A figura 6 traz uma representação gráfica dos tipos de sistema aberto e fechado.

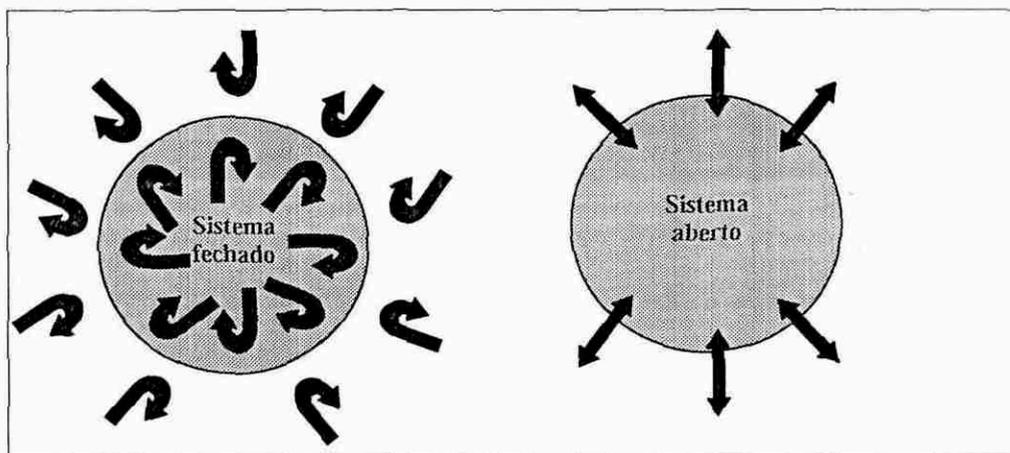


FIGURA 6 - Sistemas Aberto e Fechado
 Fonte: Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 66)

Uma organização que perceba segundo Goldschmidt (2003), que o ambiente externo está mudando e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as conseqüências das ameaças. Por isso a análise do ambiente externo é tão importante.

O ambiente que envolve as organizações passa por mudanças contínuas e rápidas, fazendo com que as empresas enfrentem a incerteza ambiental e exigindo uma flexibilidade em adaptação e inovação constante. Conforme Daft (1999) a incerteza significa que as decisões não dispõem de informações suficientes sobre os fatores ambientais e as organizações possuem dificuldades de prever as mudanças externas.

Segundo Chiavenato (1999, p.105), “na medida em que o ambiente sofre mudanças todo o quadro habitual das operações das empresas é tremendamente influenciado por essas mudanças, pois as condições ambientais externas às empresas contribuem fortemente para o que se sucede dentro delas”. Ainda de acordo com o autor, as empresas precisam tatear, explorar e discernir o ambiente para reduzir a incerteza a seu respeito. Para Daft (1999) as organizações precisam enfrentar e gerenciar a incerteza organizacional para serem eficazes.

Conforme Daft (1999), com o aumento da incerteza ambiental, o planejamento e a previsão tornam-se necessários. O planejamento pode amenizar o impacto adverso das mudanças externas. O bom planejamento, segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), deve considerar o ambiente presente e futuro no qual suas decisões e ações deverão funcionar e para ser eficaz,

deve responder a algumas perguntas como “por que devemos estabelecer a meta ou objetivo?”, “o que deve ser feito para atingi-la?”, “onde isso será feito?”, “quando isso será feito?”, “como será feito?” e “quem vai fazer?”. O planejamento prepara a organização para mudanças contínuas. Permite identificar e isolar fatores ambientais e mudanças que possam influenciar o futuro.

Para Daft (1999), além de planejar e prever, o projeto da organização assume uma perspectiva lógica quando se considera o ambiente, e de acordo com Stoner e Freeman (1995), hoje, mas do que nunca, os administradores sofrem uma pressão cada vez maior para prever e responder a grande quantidade de forças externas, e para pensar globalmente.

A figura 7, segundo Stoner e Freeman (1995), descreve os elementos que compõem a análise do ambiente externo de uma organização. Sendo que stakeholders são fatores que influenciam diretamente as organizações, ou seja, elementos de ação direta.

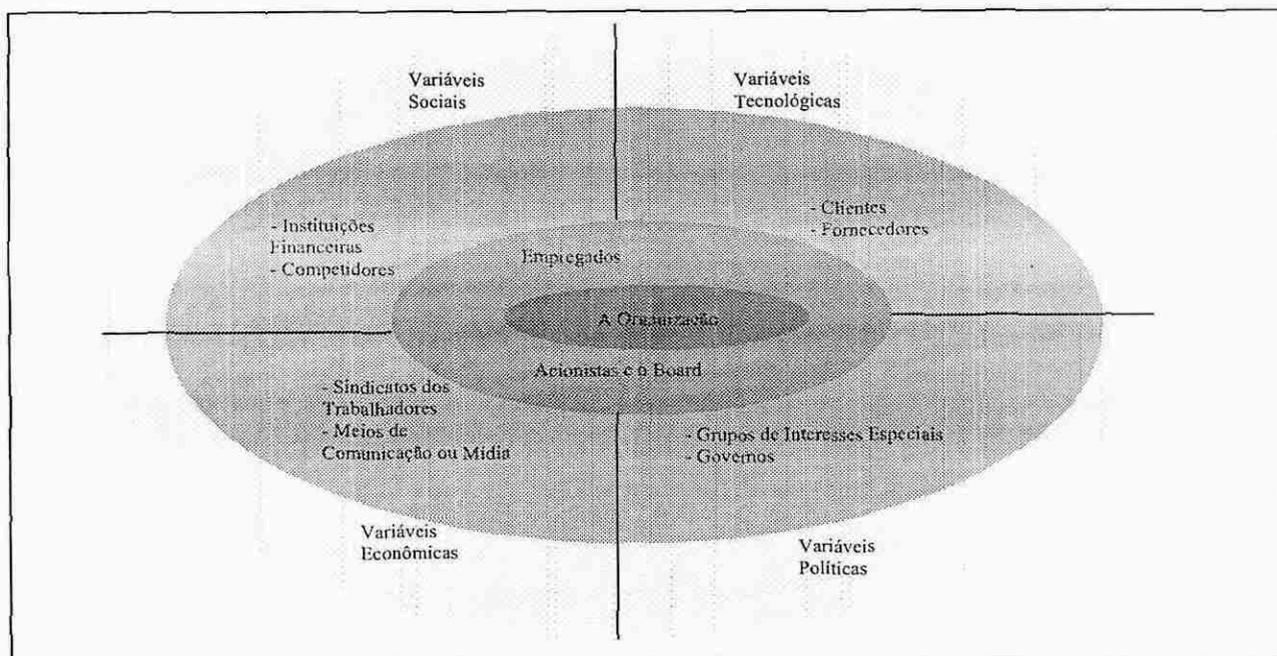
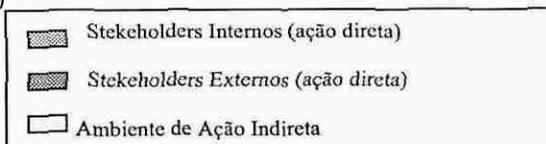


FIGURA 7 – Elementos de ação direta e de ação indireta de uma organização

Fonte: Stoner e Freeman (1995, p. 47)



Conforme Stoner e Freeman (1995, p. 61), “o ambiente como um todo pode ser visto como fonte de informação, dependendo da abordagem que faça ao seu meio ambiente, uma organização enfrenta um desses dois problemas teóricos: incerteza, causada por falta de informação; e dependência de outros para obtenção de recursos vitais”. Por isto, a extrema necessidade das organizações em conhecerem o ambiente que as envolve, auxiliando na previsão das mudanças e nos ajustes conseqüentes das mudanças.

2.4 Organizações do terceiro setor que atuam na área da saúde com portadores de doenças oncológicas

Para Johnson e Schulz (1979, p. 03), a saúde representa “um estado de completo bem – estar físico, mental e social e não meramente a ausência de doença”. Compactando a definição anterior, a OSM (*apud* CASTELAR et al., 1995), coloca ainda que “a saúde é o bem estar físico, psíquico e social”. Complementando as definições da OMS, Pareta et al. (1976, p.03) conceituou saúde como sendo:

[...] uma condição individual, referente ao indivíduo no seu todo, vivendo não apenas livre de doença, mas em plena eficiência de todas as suas atividades físicas e mentais, de tal sorte que não seja somente útil a si mesmo mas, sobretudo, aos seus semelhantes.

Para Laurenti et al. (1989, p. 04) saúde é a “condição de perfeito equilíbrio e perfeita harmonia do ser humano”. Pareta et al. (1976, p. 05) ainda complementa estas definições colocando que:

[...] há que se considerar saúde como uma qualidade dinâmica de vida e não uma entidade estática. Ela é o resultado de vários fatores e condições. As pessoas não podem ser consideradas rigidamente sadias ou doentes [...]. O ser humano é pessoa em razão da interação do ser físico, do ser psíquico e do ser social. A saúde de uma pessoa é produto desses três aspectos.

Todas estas definições apontam para o que se pode chamar de necessidade básica do indivíduo. Não se pode conceber o desenvolvimento da sociedade sem levar em consideração as condições de saúde residentes nos alicerces da mesma, ou seja, as pessoas que a compõe.

O Brasil, no que diz respeito à saúde, centra suas ações no Ministério da Saúde, que por sua vez repassa suas orientações às Secretárias de Estado da Saúde, que repassam às Secretarias Municipais de Saúde, e por fim, aos serviços de saúde.

Porém, não é novidade colocar que a realidade vivenciada, atualmente, é de crise no sistema de saúde brasileiro, baseando-se no que coloca Campos et al. (1986) quando menciona que o Governo brasileiro não consegue atender a demanda da sociedade, acarretando em serviços com baixa qualidade e altas taxas de mortalidade.

Sistema de saúde para Johnson e Schulz (1979) se origina da interação entre meio – ambiente, o comportamento da sociedade, a hereditariedade e os serviços de atenção à saúde, que servem como inputs (insumos) à saúde psicossocial (emocional e mental) e somática (física), através de um equilíbrio ecológico, dos recursos naturais, dos sistemas culturais e das características populacionais.

O sistema de saúde no Brasil é formado por uma extensa quantidade de instituições interligadas voltadas para o benefício da saúde. Comporta, portanto, os serviços públicos, os serviços privados e os serviços privados com fins públicos, com suas diferentes modalidades.

A constituição de 1988 implementou o Sistema Único de Saúde (SUS), que garantiria a todos os indivíduos assistência médica universal fornecida pelo setor público, complementada pelo setor privado. Esta constituição prevê os três pilares que compõem o SUS: equidade, universalidade e integralidade. Entretanto, face às desigualdades sociais vigentes no país, a implementação de um “Sistema Único de Saúde” não atende as demandas de cada região do Brasil, acarretando em má distribuição dos serviços de saúde.

Neto e Gastal (1997) colocam que a atual situação consegue não agradar ninguém, pois quando os serviços são públicos é notória a falta de eficiência, humanização, motivação e etc. Ainda de acordo com os autores, quando os serviços são prestados por profissionais contratados ou credenciados da área privada, sua insatisfação decorre da baixa remuneração e da burocracia característica dos órgãos públicos.

As organizações do terceiro setor, como afirma Merege (2005), cuja história no Brasil inicia-se com a colonização, sempre prestaram um relevante serviço público, porém de forma pontual e modesta frente às atividades governamentais. Entretanto, uma verdadeira revolução vem ocorrendo na sociedade civil organizada para atender de forma mais marcante as demandas sociais insatisfeitas e provocar mudanças em nossa sociedade.

São inúmeros os casos de organizações do terceiro setor que se expandiram mais além das suas pretensões iniciais, como é o caso das organizações que atuam na área da saúde, tendo em vista a enorme carência e oportunidades de prestação de serviços sociais à população. O surgimento de um número considerável de organizações estruturadas por iniciativas de cidadãos, fora do aparato formal do Estado, sem fins distributivos de lucros, autogovernadas e envolvendo indivíduos motivados a servir ao seu semelhante, muitas vezes de forma voluntária, criou massa crítica para caracterizar, pela sua quantidade e importância na área social, um setor específico de atividades humanas (MEREGE, 2005).

Este trabalho abrange a organização do terceiro setor “Sociedade Grupo Voluntários da Esperança” que atua na área da saúde e dedica a sua atividade a pessoas portadoras de doenças oncológicas.

O corpo humano é formado por milhões de células que se reproduzem através de um processo chamado divisão celular. Em condições normais, esse processo é ordenado e controlado, responsável pela formação, crescimento e regeneração dos tecidos saudáveis do corpo. Em contrapartida, existem situações nas quais estas células, por razões variadas, sofrem uma “metamorfose” tecnicamente chamada de carcinogênese, assumindo características aberrantes quando comparadas com as células normais. Essas células perdem a capacidade de limitar e controlar o seu próprio crescimento passando, então, a multiplicarem-se muito rapidamente e sem nenhum controle. O resultado desse processo desordenado de crescimento celular é uma produção em excesso dos tecidos do corpo (que podem ser processos inflamatórios, infecciosos ou mesmo os crescimentos celulares benignos), formando o que se conhece como tumor. Podemos dividir os tumores em: Tumor Benigno – as células deste tumor crescem lentamente e são diferenciadas (semelhantes às do tecido normal). Geralmente podem ser removidos totalmente através de cirurgia e na maioria dos casos não tornam a crescer. Tumor Maligno – as células deste tumor crescem rapidamente, têm um aspecto indiferenciado e a capacidade de invadir estruturas próximas e espalhar-se para diversas regiões do organismo. É considerado câncer.²

O câncer, também conhecido como tumor maligno, pode ser definido como um grupo de doenças que tem como característica central o crescimento desordenado das células do nosso corpo. O câncer detém o poder de matar por invasão destrutiva os órgãos normais, pois não

² Informação obtida em: <<www.oncoguia.com.br>>. Acesso em: 04 de jun. 2006.

respeita as mais básicas regras de “convivência social” entre as células e cresce demais, ocupando o espaço de seus vizinhos, sufocando-os. Ele detém a propriedade de se disseminar através da corrente sanguínea e dos vasos linfáticos, produzindo as chamadas metástases, que na verdade são uma espécie de “filial” do tumor primário, em outro órgão ou tecido. A metástase também pode invadir órgãos e tecidos circunvizinhos por continuidade, impondo severos danos a estes órgãos e tecidos. O comportamento anormal das células cancerosas é geralmente espelhado por mutações nos genes das células, ou secreção anormal de hormônios ou enzimas. As maiorias dos cânceres invadem ou se tornam metastáticos, mas cada tipo específico tem características clínicas e biológicas, que devem ser estudadas para um adequado diagnóstico, tratamento e seguimento.³

A grande maioria das organizações do terceiro setor, segundo Meregé (2005) nasceu tendo como referência um projeto bastante específico. Na realidade, tais projetos se constituem na materialização de um sonho de seus idealizadores que passam a dedicar todas as suas energias para uma determinada causa. São verdadeiros empreendedores que, ainda conforme o autor, indignados com a situação social no país, resolveram dedicar o seu trabalho à transformação de pessoas e proporcionar melhoria nas condições de vida da população mais carente.

³ Informação obtida em: <<www.oncoguia.com.br>>. Acesso em: 04 de jun. 2006.

3 METODOLOGIA

A partir das considerações realizadas na revisão teórica, foi possível entender os conceitos do terceiro setor, bem como elucidar fatores relacionados com o assunto abordado.

A utilização de uma metodologia adequada, de acordo com Mattar (2005), é importante para a consecução dos objetivos e para garantir a confiabilidade deste trabalho e compreende uma descrição formal dos procedimentos, métodos e técnicas utilizadas.

Os procedimentos metodológicos apresentados são: delineamento da pesquisa, universo da pesquisa, categorias de análise, plano de coleta e análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida na área social, especificamente na organização do terceiro setor “Sociedade Grupo Voluntários da Esperança” que atua na área da saúde na cidade de Florianópolis. Portanto, como afirma Roesch (1999, p. 126), “por meio do delineamento da pesquisa serão determinados então quem foi pesquisado e quais questões foram levantadas”.

Em uma pesquisa pode-se fazer o uso da abordagem qualitativa ou quantitativa, sendo que neste estudo optou-se por uma pesquisa qualitativa, a qual, conforme Mattar (2005) identifica a presença ou ausência de algo, os dados são colhidos através de perguntas abertas, em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa permite ao pesquisador ir a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele inseridas.

A pesquisa em questão foi descrita de caráter qualitativo, na medida que se propôs a realizar um estudo aprofundado sobre o assunto e sobre a organização Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, não utilizando a manipulação de variáveis numéricas.

O presente trabalho, em relação aos fins, possui características descritivas. A pesquisa descritiva, segundo Vergara (1990), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Neste sentido, esta pesquisa descreve a realidade organizacional da entidade Sociedade Grupo Voluntários da Esperança.

Caracteriza-se ainda como uma pesquisa aplicada que, segundo Vergara (1990), é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem, portanto,

finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador.

Desta forma, este estudo buscará identificar as dificuldades e deficiências na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança frente à gestão organizacional e propor sugestões de melhoria na gestão organizacional da mesma.

Quanto à sua dimensão no tempo, é classificada como uma pesquisa ocasional (ou *ad hoc*) por ser realizada uma única vez, e seus resultados mostram um instantâneo do fenômeno estudado e presta-se a ajudar e resolver problemas específicos (MATTAR, 2005). Neste caso, a pesquisa foi realizada no período de um semestre, no ano de 2006.

3.2 Universo da pesquisa

É importante indicar o universo da pesquisa, deixando bem clara sua delimitação. Segundo Gil (1994), o universo da pesquisa corresponde à amostra do universo global, isto é, em dada população, os sujeitos que serão efetivamente pesquisados.

Inicialmente, foi levantado o número de organizações do terceiro setor que atuam na área da saúde vinculadas ao Instituto Voluntários em Ação de Florianópolis/SC, identificando-se 12 organizações.

O segundo passo foi o contato com essas organizações informando a intenção do estudo. Dentre as doze organizações que formavam o universo da pesquisa, três delas não foram localizadas, nem por contato telefônico, eletrônico e nem por endereço físico. Outras cinco foram contatadas, porém não demonstraram interesse na realização da pesquisa alegando pouca estrutura administrativa a ponto de atender aos objetivos da mesma. Outras três organizações do total, também não aceitaram a realização do trabalho declarando falta de tempo de seus dirigentes.

E por fim, utilizando-se o critério de acessibilidade (Vergara, 1990), a organização Sociedade Grupo Voluntários da Esperança permitiu que esse estudo fosse realizado em sua estrutura.

3.3 Categorias de análise

Conforme Gil (1994), o pesquisador deve usar certa dose de intuição para ver se os dados são suficientes para buscar uma compreensão geral do objeto de estudo.

Portanto, este estudo refere-se à análise da organização Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, entidade do terceiro setor que atua na área da saúde com portadores de doenças oncológicas na cidade de Florianópolis, considerando partes que integram o seu processo gerencial como: a estrutura organizacional; gestão de pessoas; gestão financeira e a influência do ambiente externo na sua gestão.

O quadro 1 especifica as categorias de análise que foram utilizadas para o cumprimento dos objetivos do trabalho em questão, juntamente com suas respectivas unidades de análise.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE ANÁLISE
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • divisão do trabalho e especialização; • centralização e descentralização; • hierarquia; • coordenação; • cadeia escalar, unidade de comando e unidade de direção; • <i>tipo</i>; • estratégias organizacionais.
Gestão de pessoas	Processo de: <ul style="list-style-type: none"> • agregar pessoas; • aplicar pessoas; • recompensar pessoas; • desenvolver pessoas; • manter pessoas; • monitorar pessoas.
Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> • formas de captação dos recursos financeiros; • planejamento e controle financeiro.
Ambiente externo	Fatores macroambientais: <ul style="list-style-type: none"> • variável político - legal; • variável econômica; • variável sócio - cultural; • variável demográfica. Fatores microambientais: <ul style="list-style-type: none"> • variável cidadãos-beneficiários; • variável organizações congêneres; • variável principais parceiros; • variável potenciais parceiros.

QUADRO 1 – Categorias de análise
Fonte: Dados primários, junho/2006.

3.4 Plano de coleta de dados

A coleta de dados primários, na forma de entrevistas e observações dos fatos, assim como a coleta de dados secundários, são algumas das técnicas auxiliares no aprofundamento do estudo de caso.

Segundo Mattar (2005, p. 134), “os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

A obtenção dos dados primários de uma pesquisa pode ser através, conforme Mattar (2005), da comunicação com os detentores dos dados, de questionários e com o uso da observação. O método comunicação, ainda conforme o autor, consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes, para a obtenção dos dados desejados.

A coleta dos dados primários na entidade em estudo foi realizada através de comunicação verbal, aplicação de entrevista semi – estruturada e observação de seus integrantes.

Uma entrevista consiste em uma conversa previamente definida, entre duas ou mais pessoas, dirigida por uma das pessoas, objetivando obter informações sobre a percepção da outra acerca do tema pesquisado (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 134).

A entrevista semi – estruturada, para Lakatos e Marconi (1990), é aquela em que o entrevistador segue um roteiro composto por tópicos previamente estabelecidos. Segundo Triviños (1987, p. 146), “a entrevista semi – estruturada ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

Fez-se a opção de trabalhar com entrevista semi – estruturada, a fim de permitir ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa, permitindo o efetivo contato direto entre entrevistador e entrevistado, tendo como objetivo principal recolher informações qualitativas. Esta técnica foi utilizada junto à presidente e a 1ª tesoureira da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, visto que estas detêm um maior envolvimento com a organização.

A entrevista semi – estruturada também foi considerada a mais indicada pelo fato de possibilitar uma certa flexibilidade, possibilitando que informações fossem coletadas mesmo não estando previamente definidas no roteiro de entrevista.

A técnica foi aplicada simultaneamente com as duas pessoas envolvidas (citadas anteriormente), com base no roteiro estabelecido, o qual encontra-se em anexo a este trabalho. Este roteiro foi estruturado visando atender aos objetivos do estudo com questões claras, concisas e diretas.

A observação, conforme Lakatos e Marconi (1990), é a técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, ajuda na percepção de assuntos, que os membros das organizações não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Vários aspectos abordados no trabalho foram descobertos através de observação, como: a subordinação, os níveis hierárquicos existentes e algumas das características dos recursos humanos.

O tipo de observação utilizada foi a assistemática que, como afirma Lakatos e Marconi (1990), consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. Este tipo de técnica também aconteceu simultaneamente quando as entrevistas foram feitas e quando a autora visitou a entidade em estudo a fim de identificar documentos importantes (estatuto, formulários, entre outros). A observação foi realizada de forma individual que, como o próprio nome indica, segundo Lakatos e Marconi (1990), é a técnica realizada por um pesquisador, na qual a personalidade deste se projeta sobre o observado, fazendo algumas interferências, pela limitada possibilidade de controle.

Para Mattar (2005, p. 134) a pesquisa por observação consiste na obtenção dos dados sem que haja a comunicação com o pesquisado, mas através da observação de seus atos e comportamento.

Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados e ordenados e, às vezes até analisados com propósitos outros, ao de atender as necessidades da pesquisa em andamento e que estão catalogados à disposição dos interessados (MATTAR, 2005). No caso desta pesquisa foi utilizada uma extensa bibliografia, principalmente livros sobre o terceiro setor, sites da internet sobre o assunto e documentos relatando o funcionamento da entidade pesquisada.

3.4 Plano de análise de dados

Após a coleta de dados, o pesquisador se depara com uma quantidade enorme de conceitos e visões referentes ao problema de pesquisa estudado, os quais terá de organizar para depois conseguir interpreta-los.

A análise e interpretação dos resultados e as conclusões deverão evidenciar as conquistas alcançadas com o estudo, indicar as limitações e reconsiderações, apontando a relação entre os fatos verificados e a teoria (LAKATOS; MARCONI, 1990).

Desta forma, ao realizar a análise e avaliação dos dados obtidos, através de técnicas e métodos demonstrados, teve condições de realizar uma aproximação da teoria estudada com a prática observada.

Para realizar a análise dos dados coletados, foram reunidas todas as informações obtidas, confrontando-as com a teoria pesquisada. Com o objetivo de elucidar e aprofundar mais o assunto, o trabalho foi dividido em quatro categorias de análise: estrutura organizacional; gestão de pessoas; gestão financeira e análise da influência do ambiente externo na gestão da entidade Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, como também, foram apresentadas às deficiências e dificuldades de gestão identificadas e algumas sugestões de melhoria.

3.5 Limites da pesquisa

A limitação da pesquisa compreende a participação de apenas dois membros na entrevista aplicada. Isto porque, os demais colaboradores alegaram não terem tempo disponível ou conhecimento suficiente para responder todas as questões estabelecidas no roteiro.

A participação de um número reduzido de pessoas na coleta dos dados necessários impossibilitou que comparações fossem feitas no que diz respeito às diferentes formas comportamentais e os diferentes entendimentos que cada membro possui da organização Sociedade Grupo Voluntários da Esperança.

4 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL ORGANIZACIONAL, ESTRUTURA, GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO FINANCEIRA

Este capítulo tem como finalidade levantar o perfil organizacional da entidade em estudo, bem como, identificar as características adotadas pela entidade em relação à: estrutura organizacional, gestão de pessoas e gestão financeira.

4.1 Caracterização da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança

A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança é uma organização não governamental (ONG), ou seja, é uma associação da sociedade civil, sem fins lucrativos, com finalidade pública, com sede e foro na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, situada à Rua Menino Deus, 376 – Anexo Joana de Gusmão – Irmandade do Senhor Jesus dos Passos / Hospital de Caridade.

A entidade surgiu por volta de 1955 pela Sra. Ketty Merlin, a qual sentiu a necessidade de ajudar os portadores de doenças oncológicas internados no Hospital de Caridade através de assistência de cunho social e religioso.

Com o decorrer do tempo, o trabalho foi crescendo e necessitando ser organizado. Foi então que se criou, em 26 de maio de 1988, através de Assembléia Geral, a diretoria composta por um Presidente, Vice – Presidente e Conselho Fiscal, tendo como objetivo prestar auxílio psico - social e material aos pacientes internados pelo Sistema Único de Saúde - SUS, no Hospital de Caridade.

A missão da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança é de incentivar os pacientes à vontade de viver, através de fé e da alegria, estimulando-os ao tratamento e à auto-estima. A organização é mantida e administrada por voluntários.

Desde maio de 1991 a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança é oficializada no Conselho Nacional de Pessoas Jurídicas, sob a inscrição nº 83.139.376/0001-70, criada de acordo com o Estatuto registrado em cartório: Fls. 248, Livro A(16) de Pessoa Jurídica, sob nº 1737.

Em 05 de março de 1995, foi construído o Anexo Joana de Gusmão no Hospital de Caridade (local onde se encontra a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança), com 44 leitos (masculinos e femininos), possuindo toda a infra – estrutura para atender pacientes portadores de

câncer, procedentes, em sua maioria, do interior do Estado, para tratamento da doença (radioterapia e quimioterapia).

4.2 Atuação da organização

Para o alcance de sua missão, a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança conta com 16 voluntários, sendo que estes atuam em forma de grupos com quatro voluntários em cada. Estes são os responsáveis pela realização dos trabalhos junto aos pacientes, objetivando o mais amplo atendimento. Desenvolvem as suas atividades somente durante os dias úteis da semana. O trabalho executado se dá através do lazer, recreação, oração, pintura, passeios, palestras, encontros, bingos, dança, entre outros.

Estes grupos são definidos mensalmente através de reunião com participação de todos os colaboradores, na qual cada um informa seus horários disponíveis para estarem presentes na organização. Desta forma, o 1º secretário consolida os dados, monta um cartaz e coloca em um mural existente na sala de reunião da entidade para que todos possam visualizar o cronograma estabelecido e identificar os seus compromissos no mês em questão.

Em relação às funções da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, de acordo com o estatuto da mesma, pode-se destacar:

- a) desenvolver atividades sociais, religiosas e recreativas no espaço hospitalar, visando ao bem estar dos pacientes;
- b) ajudar na manutenção da Ala Anexo Joana de Gusmão, tanto financeiramente como na limpeza e estrutura;
- c) colaborar com realização de campanhas a fim de angariar a sua manutenção e a do hospital;
- d) através do Serviço Social, ajudar os funcionários do Hospital quando eles necessitam;
- e) ministrar palestras de orientação geral;
- f) realizar a distribuição de kits de higiene pessoal aos pacientes, conseguidos com doações;
- g) buscar parcerias com outras sociedades para arrecadar doativos para suprirem as necessidades dos pacientes e do próprio grupo.

A organização não possui receita própria, mantém-se com doações da comunidade. Desta forma, segundo a presidente, os projetos de novos serviços são feitos com muita cautela, sempre considerando a viabilidade dos mesmos para a entidade. Porém, não houve nenhum relato de seus membros no que diz respeito à *variação e/ou mudança dos serviços oferecidos*, ou seja, o trabalho executado sempre foi o mesmo desde o início, o aprimoramento ocorreu na estrutura de atuação da instituição (*construção da Ala Joana de Gusmão*).

A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança estabelece normas e medidas que devem ser seguidas pelos voluntários. Porém, estas normas e medidas não estão formalmente descritas e registradas em documentos, são apenas comunicadas verbalmente a cada novo voluntário pelos mais antigos. Conforme a presidente da organização, dentre elas, pode-se citar:

- a) falar sobre e exercitar a fé sem discriminação de religiões;
- b) ser calmo
- c) entender as diferenças de cada paciente;
- d) nunca falar sobre câncer, apenas quando o paciente mencionar;
- e) fazer as visitas sempre usando jaleco próprio e crachá;
- f) atender rigorosamente as regras do Hospital de Caridade, como: horários, locais restritos, obediências às dietas e tratamentos, entre outras.

Observa-se portanto que, a organização por ter a sua sede dentro da estrutura do Hospital de Caridade precisa obedecer aos limites, normas de conduta e de atendimento aos pacientes impostos pelo mesmo.

No que diz respeito ao seu espaço físico, a organização além dos leitos de atendimento aos pacientes, conta com uma sala de reunião razoavelmente espaçosa para atender as suas necessidades.

Para que seja possível compreender melhor como a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança desenvolve as suas atividades e permitir o cumprimento dos objetivos desta pesquisa, foram traçadas quatro categorias de análise que tratam sobre o funcionamento da organização, possibilitando a identificação de suas deficiências e dificuldades frente à gestão organizacional, que são: estrutura organizacional, gestão de pessoas, gestão financeira e influência do ambiente externo.

4.3 Estrutura organizacional

Segundo Stoner e Freeman (1995, p. 230) “a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Na visão de Daft (1999), a estrutura de uma organização engloba aspectos como o número de departamentos da organização, a esfera de controle e até que ponto a organização é formalizada ou centralizada.

A definição da estrutura de uma organização, como afirma Chiavenato (1999) contribui de quatro maneiras para o alcance das metas organizacionais, são elas:

- a) como estrutura básica, através da divisão do trabalho organizacional e da alocação dos recursos empresariais;
- b) como mecanismo de operação, indicando aos participantes da empresa o que devem e o que não devem fazer, por meio de normas, regras e regulamentos;
- c) como mecanismo de decisão, estabelecendo o processo de tomada de decisão para encontrar consistência entre os objetivos para os quais a empresa existe e as pessoas que devem realizar o trabalho;
- d) como mecanismo de coordenação entre as partes, definindo como a organização deverá harmonizar e integrar suas diferentes partes em função da divisão do trabalho.

As principais características da estrutura organizacional, combinando a opinião dos diversos autores, são: a divisão do trabalho e especialização; centralização e descentralização; cadeia de comando, unidade de comando, unidade de direção e amplitude de controle; e coordenação.

Em cada empresa, como afirma Chiavenato (1999), cada uma dessas características principais varia enormemente, provocando uma imensa heterogeneidade de estruturas, razão pela qual não existem duas empresas com estruturas iguais.

O objetivo de uma organização, conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998), é algo que os indivíduos não conseguem atingir sozinhos, as pessoas trabalhando juntas de forma coordenada e cooperativa, podem realizar mais do que qualquer uma delas o faria isoladamente, conceito de sinergia. A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança adota o conceito de sinergia, isto porque, todas as ações da instituição levam em consideração este conceito.

O alicerce da organização é a divisão do trabalho, que como afirma Stoner e Freeman (1995, p. 230), é a 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. Para ter sucesso, a divisão do trabalho exige a especialização, que ainda conforme os autores, é a divisão do trabalho em tarefas padronizadas e relativamente simples.

Na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança a divisão de trabalho está estabelecida da seguinte maneira: presidente, vice-presidente, conselho fiscal, primeiro e segundo tesoureiros, primeiro e segundo secretários e demais voluntários cuja função se limita ao trabalho com os pacientes internados na Ala Joana de Gusmão.

Destacam-se as atribuições de cada função na entidade, conforme estabelecido no estatuto da mesma:

- a) Presidente: papel de gerenciar todas as atividades da organização, representar a entidade judicial e extra – judicialmente; cumprir e fazer cumprir o seu estatuto e o seu regimento interno; presidir a Assembléia Geral; convocar e presidir as reuniões da diretoria; coordenar os voluntários; selecionar os novos colaboradores; coordenar o treinamento dos voluntários e elaborar projetos para convênios e promoção de eventos; responsável pelo contato com os parceiros e potenciais parceiros com o intuito de arrecadação de recursos;
- b) Vice – Presidente: substituir a Presidente em suas faltas e impedimentos; assumir o mandato, em caso de vacância, até o seu término; prestar, de modo geral, sua colaboração à Presidente;
- c) *Primeiro Secretário*: secretariar as reuniões da diretoria e da Assembléia Geral e redigir as atas e publicar (externo e internamente) todas as notícias das atividades da entidade;
- d) Segundo Secretário: substituir o Primeiro Secretário em suas faltas e impedimentos; assumir o mandato, em caso de vacância, até o seu término; prestar, de modo geral, sua colaboração ao Primeiro Secretário;
- e) Primeiro Tesoureiro: arrecadar e contabilizar as contribuições, rendas, auxílios e donativos, mantendo em dia a escrituração da instituição; pagar as contas autorizadas pela Presidente; apresentar relatórios de receitas e despesas, sempre que forem solicitados; apresentar ao Conselho Fiscal a escrituração da instituição, incluindo os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas; conservar,

sob sua guarda e responsabilidade, os documentos relativos à tesouraria; manter todo o numerário em estabelecimento de crédito;

f) Segundo Tesoureiro: substituir o Primeiro Tesoureiro em suas faltas e impedimentos; assumir o mandato, em caso de vacância, até o seu término; prestar, de modo geral, sua colaboração ao Primeiro Tesoureiro;

g) Conselho Fiscal: examinar os livros de escrituração da Instituição; opinar sobre os balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade; requisitar ao Primeiro Tesoureiro, a qualquer tempo, documentação comprobatória das operações econômico – financeiras realizadas pela instituição; acompanhar o trabalho de eventuais auditores externos independentes e convocar extraordinariamente a Assembléia Geral;

h) Os demais voluntários exercem todas as atividades relacionadas aos pacientes internados na ala Joana de Gusmão.

Em relação ao conselho fiscal, Drucker (1994, p.116) destaca:

Para ser eficaz, uma organização sem fins lucrativos necessita de um conselho fiscal forte, mas que faça o seu trabalho. O conselho não só ajuda a definir a missão da instituição, mas também é guardião dessa missão e garante que a organização viva de acordo com o seu compromisso básico. O conselho tem a função de garantir que a instituição tenha uma gerência competente e a gerência certa. O papel do conselho é avaliar o desempenho da organização.

Os colaboradores da entidade desenvolvem tarefas completas e variadas, exigindo diferentes habilidades. As tarefas têm significado, os colaboradores conseguem perceber os resultados por terem contato direto com os pacientes e com a presidente.

Tanto a gerência da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, composta pela presidente, vice – presidente, 1º e 2º tesoureiros e 1º e 2º secretários da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança quanto o operacional, formado pelos demais voluntários, desenvolvem as atividades junto aos pacientes. Portanto, a função “voluntário” é exercida por todos os membros, obviamente que, àqueles que assumem outros cargos possuem menos tempo para executar as atividades fins da instituição.

Portanto, pode ser identificada baixa especialização, tanto vertical quanto horizontal na organização. As pessoas são multifuncionais e na maioria das vezes polivalentes. Isso se deve

principalmente ao tamanho da organização, com escassez de recursos, não permitindo desperdícios de tempo e dinheiro.

A especialização é o conceito pelo qual os empregados (e administradores) executam as atividades em que são mais qualificados e competentes (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 225). O grau de especialização pode ser medido pela diversidade de atividades incluídas nos cargos dos colaboradores. Quanto mais alto o grau de especialização, mais estreito o âmbito das atividades de cada cargo.

Na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança espera-se que as pessoas usem sua iniciativa para resolver problemas, porém tudo o que é executado para a resolução de um problema que esteja fora do cotidiano da entidade deve ser comunicado à presidente, porém esta comunicação só ocorre de maneira verbal, não há registros. A comunicação flui por toda a organização e não apenas de modo ascendente e descendente.

A distribuição da autoridade dentro da entidade acontece entre o presidente e o vice-presidente. Em relação ao processo decisório, todos têm o direito de participar.

Segundo Jucius e Schlender (1978), a hierarquia é a divisão de responsabilidades e funções entre integrantes da organização em movimento decrescente de subordinação do topo ao pé da pirâmide hierárquica. Está implícita no termo hierarquia a aceitação de regras que exigem *obediência ao sistema e cumprimento de tarefas a que se foi designado. Existem apenas dois níveis hierárquicos na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, ou seja, a gerência e o operacional, facilitando a comunicação interna e externa.*

Para Kwasnicka (1995, p. 185), a razão pela qual temos uma organização de trabalho hierarquizada não é somente porque as tarefas ocorrem em graus de complexidade diferentes, mas também porque há grandes descontinuidades em complexidades que separam uma tarefa em uma série de categorias.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) o organograma consiste na representação gráfica simplificada da estrutura organizacional, demonstrando seus órgãos, níveis hierárquicos e as relações formais entre eles. A utilização dessa ferramenta por uma organização, não necessariamente faz a mesma ser bem organizada, pois é apenas um meio de auxiliar os administradores na visualização das posições e relações entre os subsistemas. É importante ressaltar que o organograma não indica relações de prestação de serviço, diferenças do grau de

autoridade e influência de pessoas que estão no mesmo nível, as linhas de comunicação e a organização informal.

Destaca-se a existência de uma estrutura formal e informal na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança. A estrutura formal é representada pelo organograma da entidade representando as relações funcionais, os fluxos de autoridade e responsabilidade e as suas funções organizacionais, a qual está descrita no estatuto da entidade. Stoner e Freeman (1995), acrescentam que a rotina organizacional acaba criando a necessidade de estabelecimento de relações não – documentadas e não – oficiais entre seus membros, caracterizando a estrutura informal, a qual exerce um papel bastante importante por facilitar a comunicação entre os empregados.

O organograma da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança está representado na figura 8:

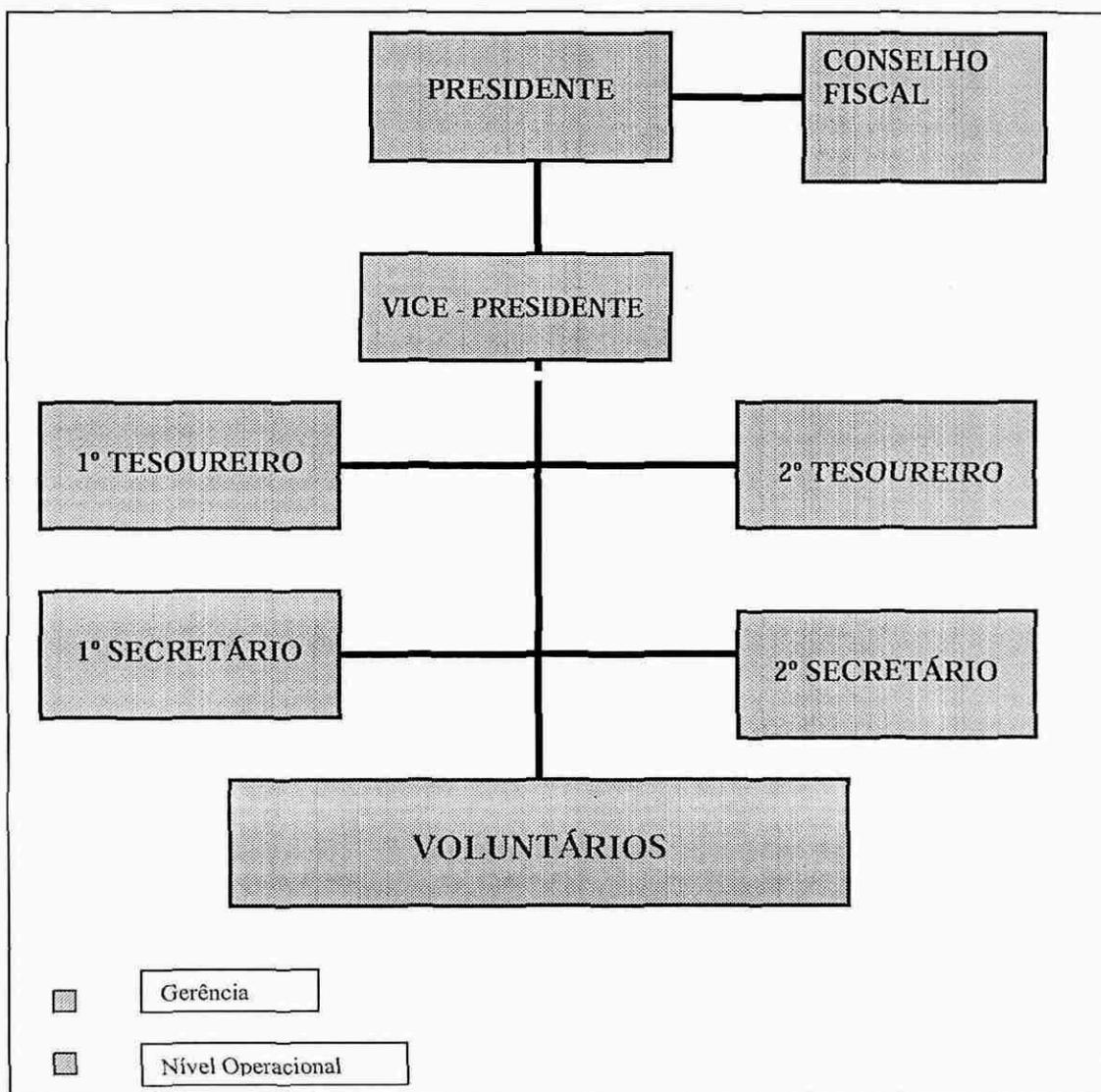


FIGURA 8 – Organograma da Sociedade Voluntários Grupo da Esperança
 Fonte: Dados primários, janeiro/2007

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 206), coordenar é equilibrar, sincronizar e integrar as ações das pessoas e as atividades das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, para assegurar seu desenvolvimento harmônico.

Mintzberg (2003) estabelece mecanismos de coordenação, os quais devem ser considerados os elementos mais básicos da estrutura, a “cola” que mantém as organizações unidas. Na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, percebe-se que a coordenação, através dos seus mecanismos, acontece pelo ajuste mútuo, o qual se caracteriza pelo processo simples de

comunicação informal entre todos os membros da organização e, pela supervisão direta, ou seja, pela existência da função “presidente”, a qual é responsável pelo trabalho dos demais colaboradores, dando-lhes instruções e supervisionando suas ações.

Na visão de Mintzberg (2003), 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 única de prever e controlar.

Os procedimentos estabelecidos para a realização das tarefas diárias dentro da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança foram concebidos com a prática das mesmas. Sendo que, nenhum foi padronizado e formalizado através de registros em documentos internos. Percebe-se portanto que, a ausência de padronização e formalização das atividades ocasionam uma maior centralização do poder na mão da presidente. Visto que, atualmente é praticamente impossível descentralizar o controle, os riscos de variabilidade e de perda de confiabilidade dos serviços oferecidos são imensos, pois os voluntários não possuem documentos que possam guiá-los durante a execução de suas atividades. Portanto, o controle dos colaboradores é realizado através de observação pessoal da presidente.

O único registro do trabalho executado pelos voluntários encontra-se no cartaz referente à agenda mensal dos grupos que ficaram responsáveis por desenvolver atividades com os pacientes em cada dia da semana, objetivando evitar que no dia posterior o próximo grupo exerça os mesmos trabalhos. Mas, em nenhum momento são descritas as formas de execução das atividades, apenas quais foram trabalhadas.

Ainda em relação ao controle da estrutura organizacional, é realizado um estudo para verificar se os objetivos da organização estão sendo cumpridos, através de reuniões periódicas entre todos os colaboradores, propondo alterações ou correções, se for o caso.

Ressalta-se que, os objetivos da organização são estabelecidos anualmente em Assembléia Geral com participação de todos os colaboradores da organização, com base nos resultados das demonstrações financeiras do exercício social do ano anterior. Visando, portanto, alinhar sua capacidade financeira a sua capacidade institucional.

Todos os colaboradores da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança têm acesso às informações, principalmente porque podem participar das reuniões efetuadas dentro da instituição, inclusive a Assembléia Geral. A comunicação é feita tanto de maneira formal quanto

informal, facilitada pelo fato de que o nível operacional é exercido tanto por voluntários que não tem função gerencial com por aqueles que têm.

A cadeia escalar ou cadeia de comando, segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 226), retrata a relação autoridade – responsabilidade que une superiores e subordinados em toda a organização. A estrutura de autoridade de uma organização parte do principal executivo e termina nos níveis mais inferiores.

A estrutura da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, como mencionado anteriormente, só possui dois níveis, sendo que a presidente está envolvida em ambos, fazendo com que a autoridade esteja distribuída entre eles.

A unidade de comando, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 226), é o princípio pelo qual cada empregado em uma organização se reporta e recebe ordens só de um superior imediato.

Todos os colaboradores atuais da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, estão ligados a uma única pessoa, ou seja, para a pessoa que ocupa o cargo de presidência, por esta ser responsável pela gerência de todas as atividades da entidade.

E pelo princípio da unidade de direção, conforme Lacombe e Heilborn (2003, p. 117) para coordenar, unificar e direcionar a ação, são necessários um responsável e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.

Como destacado anteriormente, a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança não possui um plano de ação que descreva e formalize os seus serviços prestados, porém todas as funções da organização estão descritas no seu estatuto, mas sem explicações de como realiza-las. Ressalta-se que, mesmo sem formalização, as responsabilidades de cada cargo existente na entidade estão identificadas de maneira clara no seu estatuto.

A amplitude de controle, como afirma Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 232), refere-se ao número de subordinados que um administrador pode supervisionar com eficácia. De acordo com a teoria da amplitude de controle, há um limite para o número de subordinados que um administrador pode supervisionar. Na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança todas as pessoas recorrem a uma única pessoa (presidente), sendo que esta, atualmente, não possui um número limite de subordinados, isto ocorre devido a sua centralização de autoridade.

Mesmo que as atividades sejam delegadas, a responsabilidade por elas permanece (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 118). Isso significa que a pessoa que delega funções

continua responsável pelo cumprimento adequado das tarefas bem como pelos resultados obtidos. Ou seja, todos os membros da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança possuem suas funções definidas porém a responsabilidade destas está centralizada na mão da presidente.

Na entidade, não se observam conflitos de responsabilidade, já que existe unidade de comando e direção, e por tratar-se de poucos colaboradores envolvidos no processo com apenas uma liderança. O vínculo da gerência com o restante da organização vai muito além de trabalho.

Além de tomar decisões sobre como coordenar atividades interdependentes, são os gestores que modelam a estrutura de uma organização e devem determinar também o modo de agregar os grupos ou equipes produzidas durante o processo. Assim que as atividades da organização são identificadas, serão agrupadas de maneira lógica em órgãos. Esse agrupamento é chamado departamentalização, bem como a divisão dos órgãos em unidades menores de acordo com alguns critérios (ALVAREZ, 1997).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 79) ao escolhermos o critério de departamentalização que aplicaremos em determinada situação devemos considerar fatores como proveito da especialização, facilidade de coordenação e controle, redução de custos, perspectivas de aumentar as receitas e aumento da flexibilidade. É importante salientar que nenhum critério é ótimo em relação a todos esses fatores. Um critério que é melhor em relação a dois ou três fatores não será em relação aos demais e teremos de pagar um preço pelas vantagens do critério escolhido.

Na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, conforme Alvarez (1997), o princípio utilizado para efetuar-se a departamentalização é o maior uso, o qual identifica a área que mais utiliza um determinado serviço e se encarrega dele, pois seus resultados afetarão diretamente o desempenho de todos.

Existem diversos tipos de estrutura organizacional, definidos por vários autores. Porém a maioria das organizações é composta não por apenas um tipo de estrutura, mas por uma combinação de tipos, que se adaptam à realidade da organização.

Por estarmos tratando de uma organização não governamental com quadro de voluntários extremamente enxuto, os tipos de estrutura que mais se aproximaram ao da entidade foi a estrutura de linha e simples.

A estrutura de linha, conforme Daft (1999), a mais antiga dentre todos os outros tipos, sua forma é piramidal, utiliza o princípio da unidade de comando e apresenta centralização das

decisões e linhas formais de comunicação. Suas vantagens são: a definição clara de autoridade e responsabilidade e uma estrutura simples, de fácil compreensão. Porém, como desvantagens, apresenta: uma centralização excessiva, chefes generalistas demais, podendo-se tornar uma organização autocrática.

A única característica dentre todas citadas por Daft (1999) da estrutura “autoridade de linha” que não se enquadra na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança são as linhas formais de comunicação, pois sua comunicação se dá tanto de maneira formal quanto informal. As demais estão presentes no cotidiano da instituição.

Em relação à estrutura simples, segundo Mintzberg (2003), em certo sentido esta é a negação da estrutura, pois geralmente a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e instrumentos de religação.

Essa estrutura é coordenada geralmente por uma única pessoa que centraliza as decisões, e essa pessoa tem a responsabilidade de supervisão por todas as outras, diminuindo as escalas hierárquicas e mantendo o ciclo de informações em pouquíssimos níveis.

Na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, percebe-se portanto:

- a) pouca estrutura física e institucional;
- b) não recorrem a assessores externos, exceto ao seu contador;
- c) pequena hierarquia;
- d) sem formalização e padronização de seus processos e comportamentos;
- e) sem utilização de planejamento, exceto durante a Assembléia Geral realizada apenas uma vez ao ano;
- f) não oferecem capacitação aos seus voluntários (assunto abordado no tópico 4.4 – Gestão de Pessoas);
- g) centralização do poder na mão da presidente.

O simples processo de tomada de decisão centralizado permite resposta rápida e é muito intuitivo e pouco analítico. Portanto, a estratégia da organização retrata a visão do principal executivo quanto à empresa e o ambiente. De acordo com Mintzberg (2003, p. 179) “essa estratégia é frequentemente extrapolação direta de suas crenças pessoais, extensão de sua própria personalidade”.

A principal vantagem percebida é que a centralização assegura que a resposta estratégica reflita amplo conhecimento operacional, na visão de Mintzberg (2003), e também favorece a flexibilidade e a adaptabilidade, pois apenas uma pessoa precisa agir. Por outro lado, a centralização pode causar confusão entre as questões estratégicas e operacionais. Também é considerada mais arriscada por depender da saúde e dos caprichos de um indivíduo. E se por um ângulo a estrutura simples tem um grande sentido de missão, por outro pode ser vista como altamente restritiva.

A estrutura organizacional passa a constituir, como afirma Chiavenato (1999), a adequação dos meios e recursos da organização para a implementação da estratégia empresarial. Assim, a estrutura depende, de certo modo, da estratégia adotada pela empresa.

Como afirmam Bateman e Snell (1998, p. 130), “a estratégia empresarial identifica o conjunto de negócios, mercados ou setores em que a organização compete e a distribuição de recursos entre esses negócios”. A principal estratégia da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança é levar efetividade aos serviços prestados aos pacientes portadores de doenças oncológicas internados na Ala Joana de Gusmão, de forma ética e responsável.

As estratégias organizacionais que guiam as atividades da entidade são definidas anualmente na Assembléia Geral com a presença de todos os colaboradores da mesma.

Analisada a estrutura organizacional se faz necessário estudar a influência das pessoas na entidade.

4.4 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas 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”.

A análise da gestão de pessoas dentro da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança teve como base os seis processos básicos especificados por Chiavenato (1999), que são: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas e monitorar pessoas.

O processo de agregar pessoas envolve as atividades de recrutar, selecionar e integrá-las à organização. 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”.

Na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, os cargos de presidente, vice – presidente, tesoureiros, secretários e integrantes do Conselho Fiscal são cargos ocupados pelas pessoas mais antigas da organização, quando estas saírem, os mais antigos voluntários no momento assumirão os cargos através de votação na Assembléia Geral, eleitos por todos os membros que compõem a instituição.

Os demais voluntários, os quais trabalham diretamente com os pacientes, aparecem voluntariamente na organização ou são enviados pelo Instituto Voluntários em Ação, este funciona como uma central de voluntários, tendo 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. Em outras palavras, é um centro de divulgação e promoção da cultura e dos valores do voluntariado.⁴

Stoner e Freeman (1995) conceituam o processo de seleção de pessoas como sendo 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. A seleção dos voluntários dentro da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança é realizada através de uma entrevista que o presidente da organização faz com cada candidato, com o intuito de identificar se a pessoa realmente está interessada em servir e exercer todas as funções necessárias para o atendimento aos pacientes e demais funções relacionadas ao seu cargo. Ao ser selecionado, o voluntário deverá preencher um termo de adesão registrado em cartório.

O processo de integração é necessário para introduzir novos funcionários e adapta-los à cultura da organização de maneira mais eficiente possível (HUDSON, 1999, p. 139). A organização não exerce atividade de integração aos novos voluntários, exceto apresenta-los a todos os outros integrantes.

Segundo Chiavenato (1999, p. 12), “os processos de aplicar pessoas incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho”. Na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança os novos voluntários

⁴ Informação obtida em: <<www.voluntariosemacao.org.br>>. Acesso em: 06 de jan. 2007.

ficam três meses em período de treinamento, no qual os voluntários mais antigos ensinam todos as funções, como executa-las, as normas da entidade e como se comportar perante aos pacientes, sem utilização de documentação apenas através de comunicação verbal. Somente após este período, os novos voluntários poderão exercer as atividades sem estar acompanhado por outro.

Atualmente, a organização possui 16 voluntários, como demonstra o quadro 2. Não possui nenhum colaborador assalariado.

FUNÇÃO	TEMPO DE SERVIÇO	ESCOLARIDADE
PRESIDENTE	25 anos	2º Grau Incompleto
VICE – PRESIDENTE	17 anos	2º Grau Completo
1º TESOUREIRO	18 anos e 2 meses	Superior Completo
2º TESOUREIRO	10 anos e 10 meses	Superior Incompleto
1º SECRETÁRIO	12 anos e 8 meses	1º Grau Completo
2º SECRETÁRIO	13 anos e 7 meses	2º Grau Incompleto
VOLUNTÁRIO	1 ano e 8 meses	1º Grau Incompleto
VOLUNTÁRIO	1 mês	Superior Completo
VOLUNTÁRIO	8 meses	Superior Completo
VOLUNTÁRIO	2 anos e 6 meses	2º Grau Completo
VOLUNTÁRIO	5 meses	1º Grau Completo
VOLUNTÁRIO	6 meses	Superior Incompleto
VOLUNTÁRIO	11 meses	2º Grau Completo
VOLUNTÁRIO	1 ano e 5 meses	Superior Completo
VOLUNTÁRIO	4 meses	1º Grau Incompleto
VOLUNTÁRIO	9 meses	2º Incompleto

QUADRO 2 – Colaboradores da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança
Fonte: Dados primários, janeiro/2007

O processo de recompensar pessoas inclui, conforme Chiavenato (1999), recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

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 destaca, ainda, que o voluntário é

a pessoa que doa o seu trabalho, suas potencialidades e talentos em uma função que o desafia e o gratifica em prol de uma realização pessoal. Na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança não existem atividades envolvendo recompensas aos voluntários, exceto a própria razão de sua existência que se torna uma recompensa aos que apóiam o seu funcionamento.

Em relação ao desenvolvimento de pessoas, a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança disponibiliza oficinas, reuniões e debates a seus voluntários como forma de capacitação dos mesmos. Muitas vezes, os colaboradores mais antigos repassam seus conhecimentos em forma de debate aos mais recentes. Sempre de forma empírica, não houve relatos de situações em que a organização recorreu a teoria para capacitá-los.

A instituição também não oferece preparações psicológicas aos seus voluntários. Ressalta-se que, o câncer é uma palavra atualmente ainda cercada de vários tabus e freqüentemente associada a situações como adoecimento, sofrimento, mutilação e morte. O uso de orientações psicológicas poderia ajudar seus colaboradores a identificarem fatores envolvidos no aparecimento, desenvolvimento, tratamento e reabilitação de seus pacientes, como também, poderia auxiliar os próprios voluntários a melhor lidar com a situação sem desanimarem e sem perderem a confiança no trabalho que estão executando.

As habilidades e competências necessárias para um voluntário fazer parte da organização, conforme mencionado pela presidente são: capacidade de trabalho em equipe; mobilização à missão da entidade; flexibilidade; liderança; capacidade de alcançar os objetivos da organização com recursos escassos; capacidade comunicativa e responsabilidade.

Estas habilidades e competências, também segundo a presidente, são critérios utilizados na seleção dos novos voluntários. Porém, como a seleção ocorre apenas através de uma conversa com a mesma, estas se tornam muito difíceis de serem identificadas durante a seleção. Ou seja, estas habilidades e competências são realmente visualizadas somente durante o período de três meses de treinamento dos novos membros. Sendo que, no final deste período é que os próprios voluntários decidem se ficam ou não na instituição.

Uma grande dificuldade encontrada na instituição é a elevada rotatividade dos voluntários, que ingressam na entidade normalmente com a intensa vontade de mudar o mundo e torna-lo mais justo, porém trabalham na organização por alguns meses e, muitas vezes, pelas dificuldades apresentadas ou por não estarem tão engajadas à organização, ou mesmo quando não

estão desempenhando bem as atividades a eles destinadas, ou quando as funções cresceram acima de suas capacidades, acabam se desligando da organização.

Portanto, o processo de “manter pessoas” atualmente na organização é bastante deficitário. Entretanto, a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança possui grande preocupação no que se refere à limpeza do local, em tornar o ambiente de trabalho o mais agradável possível dentro das circunstâncias e proporcionar a maior segurança aos seus colaboradores, principalmente por estarem dentro do Hospital de Caridade, sendo que este mesmo disponibiliza limpeza e segurança. Ressalta-se que, a instituição não apóia seus voluntários no sentido psicológico, ensinando-os a lidarem com as situações.

Atualmente na organização as pessoas mais antigas são aquelas que pertencem ao nível gerencial. As pessoas do nível operacional, conforme dados levantados através da análise dos termos de adesão, ficam em média um ano na entidade. Comprovando, portanto, a alta rotatividade de seus membros. Em relação ao absentéismo, segundo informações da presidente, o índice é bem baixo, pois a agenda mensal é estabelecida conforme a disponibilidade de cada voluntário e cada um cumpre a mesma.

Para Chiavenato (1999, p. 12), “os processos de monitorar pessoas são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados”.

Embora o trabalho voluntário seja uma ação espontânea, não coagida por qualquer agente ou necessidade externa, isto não quer dizer que dispense regras ou organização. E para que a relação de trabalho voluntário ocorra deverá exigir algumas posturas, decisões, adesões de ambas as partes, os voluntários e a entidade (DOHME, 2000).

Por isso, a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança estabelece algumas normas que devem ser seguidas pelos voluntários; estes necessitam comparecer as reuniões, acompanhar a rotina diária estabelecida para a realização das diversas tarefas e seguir a postura estabelecida pela entidade no que diz respeito aos pacientes. Estas normas também não estão devidamente padronizadas e formalizadas, são repassadas verbalmente de colaborador para colaborador.

4.5 Gestão financeira

A área financeira é a área da organização preocupada com a obtenção de recursos monetários para que a organização desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável. A função financeira compreende os esforços dispendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de certo grau de liquidez (SANVICENTE, 1997).

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).

Os responsáveis pela gestão financeira da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança são o primeiro e segundo tesoureiros. Sendo que estes são gerenciados pela presidente e em sua ausência pelo vice – presidente.

As principais formas de obtenção de recursos financeiros para a entidade são as doações espontâneas, sendo que estes recursos servem para cobrir as despesas operacionais da mesma. Estas doações são fixas, ou seja, duas pessoas jurídicas e três pessoas físicas costumam anualmente doar certa quantia monetária para a organização (os nomes das pessoas jurídicas quanto físicas não foram divulgados).

A entidade também promove jantares e festas beneficentes com o apoio da Maçonaria de Florianópolis. Realiza anualmente um bazar, também como fonte de captação de recursos, onde todos os itens vendidos são doados pela Receita Federal e o lucro é totalmente disponibilizado para a organização.

A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança não possui metas financeiras, apenas realizam o controle destes recursos. Sendo que, à medida que se tornam mais escassos realizam reuniões para decidirem ações para evitarem os desperdícios e para realizarem atividades que proporcionem maior captação monetária.

A entidade também não possui um plano orçamentário. Orçamento é um instrumento de natureza econômica elaborada com objetivo de prever determinadas quantias que serão utilizadas

para determinados fins. Ele consiste em um resumo sistemático, ordenado e classificado das despesas previstas e das receitas projetadas para cobrir essas despesas (SANVICENTE, 1997).

Todo o recurso monetário obtido é guardado em uma instituição financeira, em conta corrente. Não fazem aplicações financeiras, os tesoureiros alegam que raramente existem sobras de recursos que possam servir de depósitos para ficarem rendendo.

Para poder cuidar de toda a parte contábil da instituição, mantendo a entidade conforme as leis, normas e princípios e com a finalidade de registrar todos os atos e fatos ligados à organização, a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança conta com um contador responsável pela assessoria contábil da entidade. Não é um voluntário, a instituição paga mensalmente pelos seus serviços prestados, é um assessor externo.

O Diário Razão, contendo a Demonstração de Resultados do Exercício e o Balanço Patrimonial são realizados anualmente pelo contador que os apresenta até o mês de maio do ano posterior ao analisado. Estas demonstrações também são entregues ao INSS e Ministério da Justiça, conforme determina o Decreto Nº 3.048. O contador também realiza a Declaração de Isenção do Imposto de Renda. Nenhuma demonstração financeira foi mostrada à autora pela organização para a consecução deste estudo.

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

Os tesoureiros, como controle, possuem apenas um caderno onde anotam todas as retiradas de dinheiro da instituição financeira e o destino deste recurso, ou seja, identificam a utilização do dinheiro. Posteriormente, guardam os comprovantes fiscais para que a cada final de mês repassem ao contador.

Conforme informações repassadas pela presidente, a organização não possui reservas monetárias que possibilitem o melhoramento de sua estrutura ou o estabelecimento de novos serviços que gerem custos.

A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança possui algumas normas que devem ser seguidas pelos responsáveis da Gestão Financeira, que são: a) sempre duas pessoas (presidente, 1º e/ou 2º tesoureiro) devem assinar os documentos, cheques e qualquer retirada bancária; b) todas as atividades financeiras devem ser registradas para o conhecimento de todos; c) manter

clareza nas ações executadas; d) repassar todos os documentos financeiros gerados durante o período de um mês ao contador responsável; e) nunca trabalhar de “má fé”. Estas normas estão descritas no estatuto da entidade.

Depois de analisada a gestão financeira da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, se faz necessário contextualizar a influência exercida pelo seu ambiente externo, possibilitando uma melhor identificação de suas deficiências e dificuldades de gestão.

5 CARACTERIZAÇÃO DA INFLUÊNCIA DO AMBIENTE EXTERNO

Nesta etapa do trabalho serão identificados o macro e microambiente que circunda a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança bem como a influência exercida por cada um dos fatores que os compõe.

Nenhuma organização existe isoladamente. As organizações sempre influenciam e são influenciadas pelo meio onde estão inseridas. A empresa é um sistema, que Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.66) definem como “um todo complexo e organizado, um conjunto ou combinação de coisas ou partes que formam um todo complexo ou unitário”.

Este ambiente que circunda o sistema organizacional, e no qual ele vive, pode ser dividido em duas partes denominadas de maneira diferente pelos diversos autores. Uma parte mais externa chamada pela maioria macroambiente e outra mais próxima da organização chamada por Lacombe e Heilborn (2003) de microambiente.

5.1 Macroambiente

Na visão de Bateman e Snell (1998), o macroambiente pode ser definido por elementos mais gerais no ambiente externo que podem potencialmente influenciar decisões estratégicas. Megginson, Mosley e Pietri (1998) consideram o macroambiente como composto de fatores bem amplos, como legal/político, internacional, tecnológico, econômico e social, que afetam todas as organizações.

5.1.1 Fatores políticos – legais

Fatores políticos – legais referem-se, principalmente, às atividades do governo local, estadual e federal, e que têm um impacto significativo nas organizações (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, P.71).

As variáveis políticas estão bastantes presentes na realidade da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, embora consista em uma organização não – governamental.

O governo federal, estadual e municipal é responsável pela regulamentação, fiscalização e controle das ações e serviços públicos de saúde, de modo que suas diretrizes influenciam

diretamente o objetivo desta entidade em buscar assistência aos portadores de doenças oncológicas.

Atualmente, a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança não sofre nenhum tipo de pressão política nem mesmo processo político. Como também, não tem nenhum tipo de parceria com os governos, o que dificulta a obtenção de recursos para o seu funcionamento.

Ressalta-se que a instituição é qualificada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), porém ainda não estabeleceu junto ao governo federal o “Termo de Parceria”, o qual é destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e execução de suas atividades.

Segundo a presidente, somente em 2006 a entidade conseguiu formalizar toda a documentação necessária para se tornar uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), por isso ainda não estabeleceu seu “Termo de Parceria”, porém todas as providências estão sendo tomadas para a obtenção do mesmo.

Conforme Chiavenato (1999, p. 113), as variáveis legais dependem tanto do contexto político, quanto do contexto econômico e ainda do contexto social, mas, qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente (tributária, trabalhista, civil, comercial, etc) tem enorme poder de influência sobre o comportamento das empresas. As organizações precisam se adequar às leis, pois estas estabelecem muitas das suas condições de operação.

Entre as leis que regem o funcionamento da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, considera-se pertinentes citar⁵:

- a) Lei Nº 91 de 28 de agosto de 1935: As sociedades civis, as associações e as fundações constituídas no país com o fim exclusivo de servir desinteressadamente á coletividade podem ser declaradas de Utilidade Pública, provados os requisitos de que adquiriram personalidade jurídica; de que estão em efetivo funcionamento e servem desinteressadamente á coletividade e de que os cargos de sua diretoria não são remunerados. Estas organizações detentoras do título de Utilidade Pública Federal podem receber doações de empresas, dedutíveis do imposto de renda.
- b) Lei Nº 9.608 de 18 de fevereiro de 1998: a qual contém disposições sobre o serviço voluntário, assim entendido a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou à instituição privada de fins não lucrativos, que

⁵ Informação obtida em: <<www.rits.org.br>>. Acesso em: 09 de jan. 2007.

tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. 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.

c) Lei Nº 9.790 de 23 de março de 1999: Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

d) Decreto Nº 3.048 de 06 de maio de 1999: o qual determina que toda entidade filantrópica seja obrigada a entregar no INSS, até o dia 30 de janeiro de cada ano, um relatório denominado como Plano de Ação, visando manter o órgão informado sobre os projetos sociais que serão desenvolvidos durante o exercício. A filantrópica também é obrigada a entregar, até o dia 30 de abril de todo o ano, mais dois relatórios inerentes às atividades sociais desenvolvidas por ela no exercício passado, ora denominados como Relatório de Atividades. Os referidos relatórios deverão ser entregues no INSS (unidade da sede da unidade) e no Ministério da Justiça/Brasília – DF.

Um dos processos para o ingresso de voluntários à Sociedade Grupo Voluntários da Esperança está conforme a Lei Nº 9.608/98, ou seja, todos precisam preencher, assinar e registrar em cartório o seu “Termo de Adesão”.

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, provados os seguintes requisitos: a) que adquiram personalidade jurídica; b) que estão em efetivo funcionamento e servem desinteressadamente à coletividade; e que os cargos de sua diretoria, conselhos fiscais, deliberativos ou consultivos não são remunerados. (Redação determinada pela Lei nº 6639, de 08.05.79). A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança foi declarada de utilidade pública em 1996.⁶

Devido ao título de utilidade pública, a entidade fica obrigada a apresentar, até o dia 30 de abril de cada ano, ao Ministério da Justiça, relatório circunstanciado dos serviços que houverem prestado à coletividade no ano anterior, devidamente acompanhado do demonstrativo da receita e

⁶ Informação obtida em: <<www.rits.org.br>>. Acesso em: 09 de jan. 2007.

da despesa realizada no período, ainda que não tenham sido subvencionadas. Este relatório é elaborado pelos tesoureiros e pelo contador da instituição.

A organização possui o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social, o qual é emitido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Este certificado é um dos pré-requisitos para solicitar junto ao Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), a isenção da contribuição da cota patronal para seguridade social (Constituição Federal, Artigo 195, Inciso VII), para o caso de Entidades que possuam funcionários contratados; pleitear a não incidência da Contribuição provisória sobre a Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira - CPMF junto à Instituição responsável pela retenção da CPMF (IN/Instrução Normativa da Receita Federal Nº 6 de 17/01/97) e pleitear autorização do Ministério da Justiça para realização de sorteios que visem obter recursos para manutenção ou custeio da obra social a que se dedicam (Portaria Nº 729 de 19.12.96 do Ministério da Justiça).

Ressalta-se que há diversas leis envolvendo o terceiro setor no Brasil, cabe a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança conhecer os seus direitos e deveres. Atualmente, verifica-se que a entidade já avançou bastante no que diz respeito ao conhecimento e adaptação à legislação existente.

5.1.2 Fatores econômicos

Em relação às questões econômicas, Beni (1998) afirma que, em uma primeira análise dos sistemas econômicos, deve-se destacar o homem, que com sua capacidade de trabalho, organiza os processos produtivos, a distribuição e o intercâmbio dos meios materiais de vida na sociedade. Esses processos são controlados pela ciência da economia que se caracterizam, nos tempos modernos pelo predomínio do sistema capitalista, que se baseia na propriedade e produção privada e obtenção de lucro. Dessa maneira, ainda não encontramos o equilíbrio entre oferta e demanda, alimentando os conflitos sociais e pondo defeitos ao sistema.

Segundo Bateman e Snell (1998, p.75):

O ambiente econômico afeta intensamente a habilidade de as empresas operarem eficazmente e influencia suas escolhas estratégicas. Taxas de juros e inflação afetam a disponibilidade e o custo de capital, a possibilidade de expansão, os preços, os custos e a demanda dos consumidores pelos produtos. As taxas de desemprego afetam a disponibilidade de empregos e os salários que uma empresa deve pagar, bem como a demanda de produtos.

Conforme a presidente da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, as variáveis econômicas influenciam de forma mais significativa, dentre todos os processos da organização, a atividade de captação de recursos para a entidade, ou seja, se o desenvolvimento e a situação da sociedade considera-se precário, as contribuições de recursos financeiros diminuem de forma diretamente proporcional.

A presidente também relata que, a situação econômica dos pacientes e de suas respectivas famílias é considerada um reflexo da influência das variáveis econômicas na sociedade, pois muitos dependem desta instituição e do Hospital de Caridade para o seu tratamento, devido a impossibilidade de custeá-lo.

Taxas de juros, política monetária e taxas de câmbio não afetam diretamente a organização, principalmente pelo fato de não ter nenhuma atividade produtiva que implique obtenção de recursos financeiros por meio de comercialização de produtos e/ou serviços.

Ao contrário da política fiscal que afeta diretamente a organização. Isto porque, por mais que a entidade esteja conforme as leis, as quais dispensam a obrigatoriedade de pagamento de tributos, está sempre submissa a uma nova lei ou a alguma alteração nas já existentes que possa mudar essa realidade, fazendo com que a entidade tenha que contribuir aos governos através de pagamentos de tributos e impostos. A política fiscal é, conforme Sanvicente (1997), um conjunto de leis, regulamentos e providências de caráter impositivo que norteiam a ação governamental para garantir a arrecadação dos tributos cobrados pela União, Estado e Municípios, nos níveis previstos nos respectivos orçamentos e segundo princípios de equidade fiscal.

A entidade também é afetada diretamente pelo nível de preços em geral, uma vez que necessita comprar materiais de expediente e de higiene para os pacientes.

5.1.3 Fatores sócio – culturais

Fatores sócio-culturais, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), são tradições culturais, valores, ideologias, pressões sociais e mitos, entre outros. Na mesma linha de pensamento, Megginson, Mosley e Pietri (1998) definem como sendo os estilos de vida e valores da sociedade que tem impacto no macroambiente.

As variáveis sociais influenciam fortemente a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança. A atuação da organização é determinada pelo comportamento da sociedade, uma vez que as mudanças sociais geram um forte impacto sobre a mesma.

O nível de informação da sociedade, principalmente de seus voluntários, sobre o câncer e sobre o tratamento, auxilia na execução de suas atividades. Como também, quanto mais a sociedade souber lidar com a doença mais ameno se torna o tratamento de cada portador, sendo que este é um dos objetivos da entidade, ou seja, diminuir o sofrimento dos pacientes internados na Ala Joana de Gusmão.

A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança sempre procura ter influências sociais benéficas, agindo de maneira ética. Suas políticas e diretrizes são influenciadas por valores pré – estabelecidos.

Para a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, quanto mais a sociedade corporativa conhece o trabalho das organizações do terceiro setor e se deixa influenciar por estas, mais fácil é para a entidade captar recursos para o seu funcionamento. Ou seja, até mesmo o nível de formação da sociedade empresarial sobre a atuação e importância do terceiro setor auxilia na captação de recursos pelas mesmas.

5.1.4 Fatores demográficos

Valores demográficos são as características da população, como tamanho, densidade, idade, sexo, etnia, e assim por diante, que contribuem para a formação do macroambiente. Essa visão é compartilhada por Lacombe e Heilborn (2003) e por Megginson, Mosley e Pietri (1998).

No ponto de vista de Bateman e Snell (1998), as organizações devem considerar os dados demográficos de sua força de trabalho na formulação de estratégias de recursos humanos.

Hoje existem no mundo mais de 20 milhões de pessoas com câncer e em 2020 serão mais de 30 milhões. Assim como, 60% de todos os novos casos ocorrerão nos países menos desenvolvidos. O câncer é responsável por 12% de mortes no mundo⁷. De acordo com o Instituto Nacional do Câncer (INCA), o câncer representa a terceira principal causa de morte no Brasil, com aproximadamente 110.000 óbitos por ano.

Segundo o Ministério da Saúde, os cânceres de maior incidência em 2005 foram:

⁷ Informação obtida em: <<www.sbcancer.org.br>>. Acesso em: 09 de jan. 2007.

- a) Pele (não melanoma): 113.020 (Homens 56.420 e Mulheres 56.600);
- b) Mama feminina: 49.470;
- c) Próstata: 46.330;
- d) Cólon e reto: 26.050 (Homens 12.410 e Mulheres 13.640);
- e) Traquéia, brônquios, pulmão: (Homens 17.110 e Mulheres 7.975);
- f) Estômago: 23.145; (Homens 15.170 e Mulheres 7.975);
- g) Colo do útero: 20.690;
- h) Cavidade oral: 13.880 (Homens 9.985 e Mulheres 3.895);
- i) Esôfago: 10.590 (Homens 6.140 e Mulheres 2.450);
- j) Leucemia: 9.190 (Homens 5.115 e Mulheres 4.075);
- k) Pele (Melanoma): 5.820 (Homens 2.755 e Mulheres 3.065);
- l) Outras localizações: 123.465 (Homens 58.175 e Mulheres 67.290).

Em Santa Catarina, de acordo com a Secretaria de Estado da Saúde (2007), em 1999 morreram de câncer no estado 4.221 pessoas. Em 2001, foram registradas a morte de 2.790 catarinenses com câncer. Entre as mulheres, o câncer com maior taxa de mortalidade é o da mama. Já entre os homens, o que mais mata é o câncer de traquéia, brônquio e pulmão, que tem relação direta com o tabagismo.

Os números citados anteriormente demonstram a influência das questões demográficas na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, pois o crescimento ou diminuição das ocorrências de câncer no estado de Santa Catarina afetam diretamente seu funcionamento. Atualmente, são disponibilizados 44 leitos para atendimento na Ala Joana de Gusmão das pessoas portadoras de doença oncológicas advindas de todo o estado pelo SUS (Sistema Único de Saúde), mais do que 44 pessoas a organização não comporta. Porém, para diminuir esta carência, os voluntários também exercem suas atividades nas demais estruturas do Hospital de Caridade, porém não na mesma frequência.

5.2 Microambiente

Daft (1999) trata de ambiente tarefa, com o mesmo conceito de microambiente e de ambiente competitivo. Os fatores componentes do microambiente são críticos para o

funcionamento de qualquer organização. Não seria diferente na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança.

Devido à entidade pesquisada ser considerada uma organização do terceiro setor, os fatores que compõem o seu microambiente são: principais parceiros / potenciais parceiros, cidadão - beneficiário e organizações congêneres.

5.2.1 Principais parceiros e potenciais parceiros

Por meio de parcerias e de alianças estratégicas as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, economizar seus humanos e materiais sem prejuízo do trabalho e aumentar a capacidade de intervenção. Por meio das alianças e parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes onde não é tão forte (BARREIRA, 2007).

De acordo com a Presidente da entidade, os seus principais parceiros são:

- a) Hospital de Caridade: provedor de espaço físico; provedor de alimentação e medicação aos pacientes; de médicos; de enfermeiros e manutenção da limpeza da Ala Joana de Gusmão. Além do que, os pacientes atendidos pela entidade são provenientes deste Hospital;
- b) Maçonaria de Florianópolis: promove jantares e bingos para a arrecadação de recursos financeiros para a entidade;
- c) Receita Federal: promove o bazar anual de seus produtos apreendidos e destina os recursos financeiros obtidos à instituição.
- d) Instituto Voluntários em Ação: permite o cadastro da entidade no seu site e realiza o recrutamento dos possíveis voluntários, encaminhando-os para seleção na organização.

Infelizmente, segundo a Presidente da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, a entidade ainda não estabeleceu parcerias formalmente legalizadas junto aos governos. Portanto, como potencial parceiro da organização, pode-se citar os governos federal, estadual e/ou municipal.

A construção e a gestão de relações de parcerias é, por um lado, um processo que ao mesmo tempo em que exige, contribui para o crescimento do grau de transparência nas relações

entre os diversos grupos e instituições da sociedade brasileira. Por outro, no plano específico de uma organização, qualquer que seja o seu tamanho ou tipo, a construção de parcerias representa um elemento fundamental do seu desenvolvimento institucional: a sua capacidade de estabelecer relações, influenciando, convencendo, cooperando e mobilizando outros atores para atingir objetivos institucionais, ampliando o impacto e a abrangência de sua atuação (VALARELLI, 2005).

A construção de parcerias na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança ocorre de maneira totalmente informal, ou seja, se alguma pessoa jurídica ou física quer se tornar um parceiro da entidade, não há nenhum processo que regularize e/ou padronize esta ação. Simplesmente este parceiro apóia de alguma maneira o funcionamento da entidade.

Alguns dados revelam as parcerias no Brasil e no mundo, que são: das 500 maiores empresas brasileiras, somente 100 são consideradas parceiras do terceiro setor. Das 250 empresas multinacionais que têm negócios no Brasil, somente 20 são admiradas. A maioria das empresas consideradas parceiras são pequenas e médias e são relativamente desconhecidas pelo grande público. No mundo inteiro, as empresas contribuem somente com 10% da verba filantrópica global, enquanto as pessoas físicas, notadamente da classe média, doam os 90% restantes. No Brasil, a nossa classe média doa, em média, 23 reais por ano, menos que 28% do total das doações. As fundações doam 40%, o governo repassa 26% e o resto vem de bingos beneficentes, leilões e eventos.⁸

5.2.2 Cidadão – beneficiário e organizações congêneres

A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança possui entre seus cidadãos – beneficiários as pessoas que se encontram de alguma forma “atingidas” pelo câncer, sejam os portadores, familiares e amigos.

A entidade não realiza nenhum registro dos cidadãos – beneficiários que já passaram e que atualmente estão internados na Ala Joana de Gusmão, em virtude de que todos os dados dos mesmos encontram-se nos registros do próprio Hospital de Caridade.

A atividade de captação de recursos no terceiro setor encontra-se em grande evidência atualmente, justamente pelo grande crescimento dos números de organizações deste tipo. A

⁸ Informação obtida em: <<www.filantropia.org>>. Acesso em: 09 de jan. 2007.

entidade "Filantropia.Org" divulgou uma pesquisa em 2005, a qual revela alguns dados, que são: das 400 maiores entidades do terceiro setor existentes no Brasil no ano de 2000, o total do dispêndio social das mesmas foi de R\$ 1.971.000,00. Ao todo, elas possuem 86.894 funcionários, 400.933 voluntários. Os números de entidades publicadas vão desde 14.000 a 220.000 existentes no Brasil, o que inclui escolas, associações de bairro e clubes sociais(FILANTROPIA.ORG, 2007).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 1995, o volume de recursos movimentados pelo Terceiro Setor no país foi de R\$ 10,6 bilhões, o que equivalia a 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo que 36,9% direcionados para a Educação (IBGE, 2007).

Infelizmente, para a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança estes números estão bastante longe de sua realidade, principalmente porque ainda não usufruem os benefícios oferecidos pelo governo e de parcerias mais bem estabelecidas para ajuda-la na captação de recursos.

De acordo com Tenório (2004), é justamente na captação de recursos que as instituições do terceiro setor deparam-se com a existência de concorrentes. Neste contexto, utiliza-se a expressão "organização congênere", sendo que 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.

As organizações congêneres são entidades que oferecem produtos ou serviços idênticos ou similares aos da instituição em questão.

Conforme a presidente da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, ela desconhece alguma outra entidade que trabalhe exatamente como a instituição atua. Pelo cadastro do Instituto Voluntários em Ação, realmente não se encontra outra entidade que exerça exatamente as suas funções. Porém, conforme informações de pessoas residentes em Florianópolis que possuem casos da doença na família foram destacadas as presenças de duas organizações que exercem funções semelhantes as da entidade em estudo, que são:

CAPC - Centro de Apoio as Pessoas com Câncer: é uma instituição filantrópica, de utilidade pública, criada com objetivo de cuidar, apoiar e auxiliar as pessoas com câncer e outras doenças degenerativas a enfrentarem o problema. Localizado em Florianópolis/SC, no Ribeirão da Ilha. Suas atividades operacionais dependem exclusivamente de trabalho voluntário e de

doações mensais realizadas na conta telefônica ou por intermédio de mantenedores da instituição⁹.

GAPC - Grupo de Apoio as Pessoas com Câncer: é uma entidade civil sem fins lucrativos que tem como maior objetivo amenizar o sofrimento físico e emocional das pessoas portadoras de câncer e a desestruturação psicossocioeconômica que essa doença provoca na família, principalmente aquelas de baixa renda. Com o voluntariado, recursos são arrecadados com a população por meio de ações de telemarketing com doações em gêneros ou financeiros, parcerias, campanhas e promoções. Também localizada na cidade de Florianópolis/SC¹⁰.

Segundo o Instituto Voluntários em Ação, existem atualmente em Florianópolis 12 entidades do terceiro setor prestadoras de serviços na área da saúde, as quais também podem ser consideradas organizações congêneres da organização em estudo, que são: Associação Amigos do Hospital Universitário - AAHU; Associação das Voluntárias da Saúde da Maternidade Carmela Dutra; Associação dos Hemofílicos do Estado de Santa Catarina; Centro de Apoio às Pessoas com Câncer/CAPEC; Fundação Açoriana para o Controle da Aids - FAÇA; GAPA/Grupo de Apoio a prevenção da AIDS de Florianópolis; Grupo de Voluntários "Alfredo Daura Jorge do Hospital Gov. Celso Ramos"; Grupo Hércules De Apoio A Portadores De Hepatite "C" Em Santa Catarina; Núcleo Dalva Arruda; Programa Sinal Verde; a Rede Feminina de Combate ao Câncer e a própria Sociedade Grupo Voluntários da Esperança.

De maneira geral, a filosofia que permeia todos os aspectos da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança é o desejo humano de ajudar o próximo sem querer algo em troca. Porém, muitas deficiências e dificuldades de gestão foram identificadas e precisam ser contextualizadas, para que a entidade possa melhor analisa-las e, para que possa também trabalha-las com o intuito de ameniza-las e até elimina-las. Desta forma, aprimorando a execução de seus serviços de apoio aos pacientes com câncer.

⁹ Informação obtida em: <<<http://www.nenossolar.com.br/capc.html>>>. Acesso em: 09 de jan. 2007.

¹⁰ Informação obtida em: <<<http://www.softplan.com.br/empresa/social.do?id=9>>>. Acesso em: 09 de jan. 2007.

6 ANÁLISE DOS DADOS

As ações de desenvolvimento do terceiro setor no plano organizacional fundamentam-se na suposição de que a gestão organizacional é o principal ponto fraco do setor e, conseqüentemente, a capacitação em gestão é a principal arma para que este desempenhe plenamente o seu papel esperado (FALCONER, 1999).

Depois de identificadas as categorias análise definidas para este estudo, ou seja, a estrutura organizacional, a gestão de pessoas, a gestão financeira e a influência do ambiente externo na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, é possível, portanto, que as deficiências e dificuldades de gestão encontradas sejam contextualizadas.

Primeiramente, ressalta-se que a entidade não possui um plano operacional, que segundo Stoner e Freeman (1995, p. 166) “é o plano que descreve os detalhes necessários para se incorporar à estratégia nas operações do dia – a – dia”. Ou seja, a organização possui sua estratégia estabelecida, a qual é levar efetividade aos serviços prestados aos pacientes portadores de doenças oncológicas internados na Ala Joana de Gusmão, de forma ética e responsável. Porém, não possui um plano formalmente estabelecido para congregar a esta estratégia e, desta forma, colocá-la em prática de maneira eficiente e eficaz.

A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança também não possui procedimentos das suas operações formalmente estabelecidos. Estes procedimentos, de acordo com Stoner e Freeman (1995, p. 168), “são planos permanentes que contém diretrizes detalhadas para o manejo de ações organizacionais que ocorrem regularmente”. Os voluntários conhecem as suas funções, as quais estão descritas no estatuto da entidade, porém não existem documentos que formalizem como executá-las, cada um faz da maneira que considera apropriado.

Verifica-se que a entidade possui um alto índice de rotatividade de seus membros. Segundo a tesoureira da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, a maioria dos voluntários se desanima com o trabalho que precisa desempenhar, pois não consegue superar e compreender o sofrimento dos pacientes, como também, muitos acabam achando o trabalho tão desgastante, que perdem o sentido “filantrópico” e o consideram apenas como mais um “emprego”.

Uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma causa, o que acarreta uma grande responsabilidade para a

instituição visto que existe uma dificuldade em manter a “chama viva” e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um “emprego” (DRUCKER, 1994).

Embora esse autor esteja referindo-se mais especificamente ao trabalho do voluntariado, essa afirmação leva a refletir sobre a importância da motivação constante do quadro de pessoas, em todos os níveis e setores de uma organização do terceiro setor, para que aquele emprego remunerado não signifique apenas o ganho salarial obtido a cada mês. Mas que, somado a isso, haja um verdadeiro e autêntico envolvimento com a missão institucional.

Considera-se, portanto, como uma grande deficiência da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança a ausência de um apoio psicológico aos voluntários oferecido pela própria entidade, no sentido de ajudar a melhor enfrentar o cotidiano dos pacientes com câncer e também a melhorar o atendimento prestado. Pois, quanto mais motivado o voluntário estiver, mais força e alegria poderá repassar aos pacientes.

Uma postura que enfoca a qualidade de serviços deve deixar esta visão assistencial no passado. A substituição da caridade e da filantropia por serviços prestados a consumidores ou a cidadãos conscientes de seus direitos introduz a exigência do uso eficiente dos recursos, e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes (FALCONER, 1999).

É imprescindível a necessidade de que a entidade em estudo precisa capacitar os seus voluntários no que diz respeito à execução de suas atividades, pois estão trabalhando com pessoas doentes, sem recursos financeiros, muitas vezes longe de seus familiares e que precisam muito de ajuda espiritual, emocional e física.

Isto significa, entre outras coisas, como afirma Falconer (1999), desenvolver a capacidade de recrutar e capacitar pessoas para a atuar como voluntárias, compartilhar com estas os valores da organização, definir cuidadosos planos de trabalho e acompanhar a sua atuação para que o trabalho seja efetivamente cumprido, sem deixar espaço para o amadorismo que, muitas vezes, caracteriza o voluntariado.

Outro ponto a ser destacado refere-se à dificuldade da instituição em manter a sua sustentabilidade, a qual é definida por Falconer (1999), como sendo a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos - de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos.

A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança não possui metas financeiras, ou seja, a organização não se planeja no que diz respeito à captação de recursos monetários. Se aquele montante habitualmente disponível deixar de existir, não há planos para outras formas de obtenção dos mesmos. A entidade também não elabora um plano orçamentário, sendo que, não há um controle dos gastos realizados pela instituição. É consumido tudo o que for preciso, de acordo com a possibilidade de pagar, porém nada é controlado e muito menos planejado.

Ressalta-se que um orçamento ajuda a criar um quadro visual dos gastos da entidade, evitando impulsos desnecessários, possibilitando que os tesoureiros saibam exatamente como gastar o dinheiro e permitindo criar um plano de investimento.

Nunca planejaram desenvolver alguma atividade que possibilite sua auto – sustentabilidade, sem depender totalmente ou parcialmente de recursos financeiros de terceiros. Ou seja, continuar desenvolvendo seu objetivo principal, porém desenvolver atividades que sirvam como fonte de captação de recursos monetários e que possam ajudar no funcionamento da entidade.

A sustentabilidade, de acordo com Falconer (1999, p. 07) “não se limita à capacidade de captação dos recursos de que uma organização necessita, mas também ao seu emprego de maneira eficiente, de modo a maximizar os resultados alcançados e assegurar que a entidade continuará a contar com o apoio do público”.

Um ponto imprescindível consiste na elaboração de um Planejamento Estratégico, em que a organização possa definir uma situação futura desejada a ser alcançada por meio de um processo integrado de decisões. Muitas das dificuldades encontradas são reflexos da ausência de um plano, pois se todos deixassem um pouco de apenas executar o que precisam e refletissem mais em como fazer, provavelmente melhores resultados seriam percebidos.

Acredita-se também que, a entidade necessita trabalhar o aspecto de captação de recursos financeiros, buscando fontes alternativas ao governo (municipal, estadual ou até federal), pois atualmente não possui nenhum convênio com o mesmo.

Uma das facetas que distingue as organizações do terceiro setor é a sua habilidade em levantar finanças e recursos de várias fontes diferentes. Membros, doadores, estabelecimentos comerciais, investimentos, subsídios, contratos e venda de serviços são todos parte da sua abordagem empreendedora para a obtenção de fundos (HUDSON, 1999).

A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança possui alguns doadores e parceiros que ajudam a levantar os recursos financeiros mínimos necessários para o seu funcionamento, porém não houve relato dos membros sobre ações que estejam tomando ou planejando para a expansão destas fontes, apenas estão tentando formalizar os documentos necessários para que consigam algum tipo parceria com os governos (federal, estadual e/ou municipal).

Para Barreira (2007), no estabelecimento de parcerias deve-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.

Na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, as parcerias são totalmente estabelecidas “ao acaso”, sem nenhuma regulamentação. O que torna um risco eminente para a mesma, pois a qualquer momento poderá perde-las ou mesmo sofrer qualquer tipo de dano. Acredita que a entidade possa desenvolver contratos de parcerias, formalizando todos os pontos que considera de fundamental importância para que evite possíveis aborrecimentos, perdas e danos perante seus parceiros.

Destaca-se que a instituição deveria elaborar um cadastro de todos atuais parceiros, potenciais parceiros, antigos e atuais voluntários, empresas da cidade de Florianópolis entre outros, para que possa manter contato, cultivando um relacionamento no sentido de desenvolver fundos, ou seja, uma forma de divulgar a entidade para possíveis doadores que se sintam engajados na sua missão, levando-os assim a cooperar e até mesmo divulgar no sentido de levar cada vez mais pessoas interessadas na causa.

Há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão - através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração - é um caminho necessário para o atingir de melhores resultados (FALCONER, 1999).

E por último, é muito visível o amadorismo dos membros da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, pois atuam de maneira muito empírica, sem recorrerem às teorias da Administração e aos estudos sobre o Terceiro Setor.

Para melhor visualização das deficiências e dificuldades de gestão identificadas na instituição em estudo, foi esboçado o quadro 3, o qual as demonstra juntamente com suas respectivas sugestões de melhoria.

DEFICIÊNCIAS E DIFICULDADES	SUGESTÕES DE MELHORIA
Ausência de plano operacional.	Elaborar um planejamento estratégico anual com a participação de todos os colaboradores da instituição contendo, conforme Chiavenato (1999), a missão, a visão, os valores, a estratégia organizacional, os objetivos de curto e longo prazo e todos os detalhes necessários para que a estratégia e objetivos especificados sejam incorporados da maneira mais eficaz às operações do dia – a – dia.
Ausência de procedimentos das operações formalmente estabelecidos.	A gerência poderia elaborar fluxogramas da cada operação, como afirma Falconi (1994), englobando o seu processo de execução, responsáveis e o público-alvo.
Alto índice de rotatividade.	Segundo Fischer (2004), a organização poderia elaborar ações que enfatizem a sua missão, fazendo com que os colaboradores não fiquem realizando apenas funções e atividades, mas que estejam engajados com a causa da entidade. A gerência poderia estabelecer na sua rotina atividades motivacionais e disseminar o plano operacional de forma que todos o compreendam e o incorporem a suas ações.
Ausência de apoio psicológico aos voluntários	Estabelecer convênios com Universidades da região, como a UFSC, que possuem atendimento gratuito à comunidade ou com preços inferiores ao mercado, para que seus voluntários sejam acompanhados por profissionais.
Ausência de capacitação aos voluntários.	Realizar parcerias com médicos, enfermeiros, psicólogos e outros profissionais pertinentes, com o intuito de que estes disponibilizem palestras, cases e debates voluntariamente a todos os membros da entidade.
Não possui metas financeiras.	Os responsáveis pela gestão financeira juntamente com a presidência podem estabelecer, como salienta Yoffe (2004), um planejamento financeiro anual, definindo as ações e metas necessárias para atingi-lo com base nos exercícios passados.
Ausência de um plano orçamentário.	Yoffe (2004) destaca que anualmente os responsáveis pela gestão financeira podem delinear um plano orçamentário definindo gastos e poupança, determinando um tempo de duração para o mesmo, estimando valores e equilibrando as despesas e renda da entidade.
Dificuldade da instituição em manter a sua sustentabilidade.	Estudar a possibilidade de a entidade desenvolver algum tipo de atividade que possa gerar recursos financeiros através da comercialização da mesma, como o artesanato. Buscar mais fontes de obtenção de recursos tanto financeiros quanto humanos, através de maior divulgação da instituição na comunidade. Realizar um cadastro de potenciais, atuais e antigos parceiros, atuais e antigos voluntários, empresas da região que possuem atividades socialmente responsáveis, dos colaboradores destas empresas, entre outros com o intuito de manter contato e também para divulgação e disseminação da organização, da sua missão e das suas dificuldades e carências (FALCONER, 1999).
Ausência de uma formalização e regulamentação das suas parcerias.	Elaborar um contrato entre a entidade e cada um de seus parceiros, estabelecendo todas as cláusulas necessárias para que não exista discordância entre as partes (BARREIRA, 2007).
Atuação de forma muito empírica de seus membros.	Todos os colaboradores deveriam realizar estudos e pesquisas em livros, artigos e outras fontes sobre assuntos pertinentes ao funcionamento da instituição, repassando a todos os outros membros, para que também tomem conhecimento do assunto abordado e, finalmente realizem um debate, onde todos possam colocar suas opiniões e esclarecer as suas dúvidas (FALCONER, 1999).

QUADRO 3 - Sugestões de melhoria

Fonte – Dados primários, janeiro/2007

Ressalta-se que as sugestões acima mencionadas têm como objetivo único de contribuir para o desenvolvimento da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança. Considera-se que o principal desafio dessa entidade consiste em alcançar a sua eficiência, a sua eficácia e a sua continuidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi apresentada em seis capítulos, mostrando inicialmente o foco central do estudo, a caracterização do trabalho e seus objetivos.

O objetivo principal desta monografia consiste em identificar as dificuldades e deficiências frente à gestão organizacional da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança. Para tanto, foi realizada uma revisão teórica, contextualizando as diferenças entre o primeiro, o segundo e o terceiro setor enfatizando as características do último; o processo de gestão que *integra este terceiro setor; a influência do ambiente na gestão das organizações; e características de organizações do terceiro setor que atuam na área da saúde, mais especificamente com portadores de doenças oncológicas.*

Para consecução dos objetivos e a fim de assegurar a confiabilidade deste trabalho foi importante estabelecer uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o estudo.

Deste modo, apresentou-se o perfil organizacional da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, uma entidade jurídica de natureza privada, com finalidade pública, com sede e foro na cidade de Florianópolis. A instituição caracteriza-se por ser uma Organização Não Governamental que, apesar de este termo não ser definido por lei, engloba organizações sem fins lucrativos que lutam pelas causas sociais. Também é qualificada como uma Organização Social de Interesse Público, que através da lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, permite que a instituição possa se relacionar por meio de parceria com o poder público, desde que os seus objetivos sociais e as normas estatutárias atendam os requisitos da lei.

A missão da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança é de incentivar os pacientes com doenças oncológicas do Hospital de Caridade internados na Ala Joana de Gusmão à vontade de viver, através de fé e da alegria, estimulando-os ao tratamento a à auto – estima. A organização é mantida e administrada por voluntários.

Na análise da estrutura organizacional, a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança foi caracterizada como de estrutura simples e autoridade de linha, com apenas dois níveis hierárquicos e baixa departamentalização. A presidente é responsável por toda a administração da entidade, que embora não seja documentada formalmente, provém do conhecimento empírico da mesma, que supervisiona e dá as diretrizes aos demais colaboradores e coordena e controla os

resultados. Os voluntários desenvolvem diversas tarefas, sendo multifuncionais, identificando baixa especialização na organização. Também foi destacado o organograma da instituição, ressaltando a função de cada membro da entidade.

Analisando a participação das pessoas na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, que *consiste em outra categoria de análise da pesquisa*, observou-se que os voluntários são recrutados e selecionados pela própria presidente. Não passam por um processo de integração e são treinados pelos outros voluntários mais antigos durante um período de três meses. Verificou-se também, que a organização sofre com a alta rotatividade de seus membros, ocasionada principalmente pela falta de motivação e capacitação dos mesmos. Nenhum colaborador da entidade é assalariado.

Em relação à gestão financeira, destaca-se que os responsáveis pela mesma são os 1º e 2º tesoureiros sob a coordenação e controle da presidente. Eles não desenvolvem metas financeiras, tampouco, um plano orçamentário. Possuem um contador, o qual desenvolve as demonstrações financeiras externas necessárias para que a entidade esteja conforme as leis, ou seja, apresentando anualmente a Demonstração de Resultados do Exercício e o Balanço Patrimonial ao INSS e ao Ministério da Justiça. O contador também realiza a Declaração de Isenção do Imposto de Renda. A captação de seus recursos monetários se dá através de doações e parcerias.

A Sociedade Grupo Voluntários da Esperança sofre, como todas as outras organizações, influências do meio onde está inserida. Na análise do macroambiente, os fatores políticos e legais influenciam diretamente no propósito da entidade, ou seja, no intuito de buscar assistência aos portadores de doenças oncológicas, uma vez que regulamentam, fiscalizam e controlam as ações, os serviços públicos de saúde e o funcionamento das organizações do terceiro setor.

As variáveis econômicas presenciam-se principalmente na captação de recursos, uma vez que o nível de desenvolvimento e a situação da sociedade interferem diretamente na capacidade da organização em captar recursos para o seu funcionamento. As variáveis sociais também influenciam fortemente a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança, sendo que a atuação da organização é determinada pelo comportamento da sociedade, uma vez que as mudanças sociais geram um forte impacto sobre a mesma.

Finalizando a identificação da influência do macroambiente na entidade em estudo, verifica-se que as variáveis demográficas indicam quanto o câncer está presente na sociedade

atualmente e, que este crescimento de pessoas portadoras da doença afeta diretamente a organização no que diz respeito a sua capacidade de atendimento.

Na análise do microambiente detecta-se que as parcerias não se encontram plenamente exploradas pela entidade em estudo e que esta ainda não mantém convênios com o governo federal, estadual e/ou municipal. Em relação às organizações congêneres, sua concorrência configura-se principalmente na captação de recursos.

Reportando-se as dificuldades e deficiências de gestão, identificou-se que a organização possui uma carência no que diz respeito ao apoio psicológico e a capacitação de seus membros, para que assim levem eficiência aos serviços prestados. Como também, a Sociedade Grupo Voluntários da Esperança não explora totalmente as suas fontes e potenciais fontes de captação de recursos financeiros, o que ocasiona uma escassez de recursos limitando e dificultando o seu funcionamento.

A entidade atua de forma muito empírica, não utiliza procedimentos formalizados, nem de metas financeiras, tampouco de um planejamento estratégico. Suas ações são resultados das experiências de seus membros, principalmente da presidente.

Ao finalizar o estudo, delineararam-se também algumas sugestões de melhoria com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança. Considera-se importante que a entidade adote ações de planejamento estratégico antes de tomar qualquer decisão ou executar qualquer atividade, possibilitando assim, uma melhor utilização de seus recursos.

Um outro ponto a se ressaltar é o de motivação de seus colaboradores, para isso é indispensável que a organização disponibilize capacitação aos mesmos no sentido de que saibam compreender e lidar com os pacientes, sem se deixarem abater pela doença, como também, capacita-los no sentido de melhorar a prestação dos serviços.

Também é de extrema importância que a entidade busque novas fontes de parcerias e que regularize as que já possui, como também, é preciso ter estratégias para o desenvolvimento de fundos mais organizadas, visto que a organização não possui planos para a conquista de novos doadores e nem mantém um cadastro de possíveis fontes.

Recomenda-se portanto, que os membros da organização discutam todos os resultados alcançados com esta pesquisa entre si e debatam a viabilidade das sugestões propostas.

Considerando válidas, estudar formas de aplica-las ao dia – a – dia da instituição, como também, definir responsáveis e a forma de executa-las.

O estudo permitiu alcançar os objetivos propostos e responder a questão central estabelecida quanto às deficiências e dificuldades da Sociedade Grupo Voluntários da Esperança frente à *gestão organizacional*. Possibilitou também, a ampliação da visão e de conhecimentos sobre os processos gerenciais da entidade.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. T.; SILVA, E. M. F. **Terceiro setor: buscando uma conceituação**. Disponível em: <<<http://www.fundata.org.br/Artigos%20-%20Cefeis/4%20-%20Terceiro%20Setor%20.htm>>>. Acesso em 20 de ago 2005.

ALVAREZ, M. E. B. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**: São Paulo: Atlas, 1997.

ATHAYDE, J. C. M. **Terceiro setor: a análise da relevância do processo gerencial na organização Ação Social Missão**. 2003. 75f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BARREIRA, C. **Uma questão para pensar: parcerias e alianças estratégicas**. Disponível em: <<http://www.moradia.org.br/aliancas.htm>>. Acesso em: 14 jan. 2007.

BAYAMA, F. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. *Revista de Administração Pública*, v.31, n.6, p. 119-126, nov./dez. 1997.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1998

BERTOLINO FILHO, J. **Estruturas Organizacionais**. São Paulo: [S.n]. Disponível em: <<http://www.admbrasil.com.br>>. Acesso em 06 de jan 2003.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa na educação**. Porto – Portugal: Porto, 1994.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

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.

CARDOSO, R. C. L. **Fortalecimento da sociedade civil**. São Paulo: Gife/Paz e Terra, 1997.

CENTRO DE APOIO AO PACIENTE COM CÂNCER. **Informações sobre a CAPC**. Disponível em: <<<http://www.nenossolar.com.br/capc.html>>>. Acesso em: 27 de jan. 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Apresenta acervo de artigos científicos das mais diversas áreas. Disponível em: <<www.capes.gov.br>>.

COSTA, L. **A gestão no terceiro setor**. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_dezembro2004.cfm>>. Acesso em 20 de ago 2005.

COSTA, S. F. **Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária**. EASP/FGV e FEA/USP. **Integração: Revista Eletrônica do Terceiro Setor**, 2002. Disponível em: <<www.integracao.fgvsp.br>>. Acesso em: 25 set. 2005.

CRUZ, M. C. T. **Captação de recursos: um meio para se atingir sua missão**. Disponível em: <<<http://www.rits.org.br>>>. Acesso em: 17 set. 2005.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DINIZ, J. H. A. S.; MATTOS, P. L. C. L. **Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional – original?** Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano8/06/administrando2.htm>>. Acesso em: 07 ago. 2005.

DOHME, V. D. **Voluntariado e sua administração nas organizações sociais**. **Integração: A Revista Eletrônica do Terceiro Setor**. [s.l.]: EASP/FGV, nº5, ago. 2001. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano5/13/banco.htm>. Acesso em: 07 jan. 2007.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Editora Pioneira: São Paulo, 1994.

FALCONER, P. F. **A promessa do terceiro setor**. Disponível em: <<<http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer4.html>>>. Acesso em: 09 out. 2005.

FALCONI, V. C. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Bloch: Rio de Janeiro, 1994.

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

FERREIRA, M. R. P.; CARVALHO, S. R. **Primeiro guia de adoção de crianças e adolescentes do Brasil: novos caminhos, dificuldades e possíveis soluções**. São Paulo: Fundação Orsa, 1997.

FILANTROPIA.ORG. Apresenta informações sobre o terceiro setor no Brasil e no mundo. Disponível em: <<www.filantropia.org>>.

FISCHER, R. M. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

GOLDSCHMIDT, A. **Análise SWOT na captação de recursos: avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos**. Disponível em: <<<http://www.rits.org.br>>>. Acesso em: 09 de out. 2005.

GRUPO DE APOIO AOS PACIENTES COM CÂNCER. **Informações sobre a GAPC**. Disponível em: <<<http://www.softplan.com.br/empresa/social.do?id=9>>>. Acesso em: 27 de jan. 2007.

GARCIA, C; LUCKMANN, E. W. **Terceiro setor: uma via alternativa entre o público e o privado geração de renda e gênero**. 1999. 101f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

HALL, R. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Preutice – Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, D. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

INSTITUTO VOLUNTÁRIOS EM AÇÃO. Apresenta informações sobre trabalho voluntário, conceitos atualidades, banco de dados das organizações do 3º setor de Florianópolis. Disponível em: << www.voluntariosemacao.org.br >>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Apresenta informações sobre estatísticas e publicações realizadas no Brasil. Disponível em: <<www.ibge.gov.br>>.

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER. Apresenta informações sobre dados estatísticos de pessoas com câncer no Brasil. Disponível em: <<<http://www.inca.gov.br>>>.

IOSCHPE, E. B. **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Gife/Paz e Terra, 1997.

JOHNSON, A. C.; SCHULZ, R. **Administração de hospitais**. São Paulo: Pioneira, 1979.

JUCIUS, J. M. SCHLENDER, E. W. **Introdução à administração: elementos de ação administrativa**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1978.

LACOMBE, F. HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2003.

- KANITZ, S. **O que é o terceiro setor?** Disponível em: <<
<http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>>>. Acesso em 19 de ago 2005.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LAURENTI, R. et. al. **Administração de saúde no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos de marketing. In: **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARTINS, P. H. **Institutos, fundações, ONGs, OSCIPs e filantrópicas**. Disponível em:
http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lg_testes/lg_tmes_marco2002.cfm. Acesso em: 12 de nov. 2005.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI Jr., P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MEREGE, L. C. **O desafio da sustentabilidade no terceiro setor: o caso das ONG/AIDS**. Disponível em: <http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/odesafio.htm>. Acesso em: 14 de out. 2005.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Apresenta dados estatísticos sobre pessoas com câncer no Brasil. Disponível em: <<<http://portal.saude.gov.br/saude/>>>.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- NETO, A. Q.; GASTAL, F. L. **Acreditação hospitalar: proteção dos usuários, dos profissionais e das instituições de saúde**. Porto Alegre: IACHS, 1997.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. 2ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

PARETA, J. M. M.; MEIRA, A. R.; D'ANDRETTA, C. J. **Saúde da comunidade**. Rio de Janeiro: MCGrau-Hill do Brasil, 1976.

PORTAL DE INFORMAÇÕES PARA OS PACIENTES ONCOLÓGICOS. Apresenta informações sobre a doença "câncer". Disponível em: http://www.oncoguia.com.br/sobrecan_info/01_paraentender.asp. Acesso em: 04 de jun. 2006.

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

PRATA, L. **Captação de recursos: um estudo em organizações do terceiro setor**. Disponível em: <<<http://www.rits.org.br>>>. Acesso em: 17 set. 2005.

REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR. Apresenta informações sobre o Terceiro Setor, sua legislação, acervo, revista especializada e centro de estudos. Disponível em: << www.rits.org.br >>.

RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil, **Revista de Administração Pública**, v. 32, n° 5, p. 25-67, set./out. 1998.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. S. R. dos. **Terceiro setor**. Disponível em: <<<http://www.ultimaarcadenoe.com/terceirosetor.htm>>>. Acesso em: 19 de ago 2005.

SANTOS, R. C. **Reflexões sobre as organizações da sociedade civil**. EASP/FGV e FEA/USP. Integração. Revista Eletrônica do Terceiro Setor, 2002. Disponível em: <<www.integração.fgvsp.br>>. Acesso em: 03 out. 2005.

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. São Paulo: EASP/FGV, 1996 (Tese Doutorado).

SOCIEDADE BRASILEIRA DE CÂNCER. Apresenta informações sobre o câncer, conceitos, atualidades e pesquisas. Disponível em: << www.sbcancer.org.br >>.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

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

TEIXEIRA, R. F. *Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 1-15, jan. /mar. 2003.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, p. 7-23, set/out. 1998.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONG's: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

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

VALARELLI, L. L. **Parcerias: noções gerais**. Disponível em: <
<http://www.moradia.org.br/nocoas.htm>>. Acesso em: 14 jan. 2007.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. **Caderno EBAP**. Rio de Janeiro, 1990.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECH, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

YOFFE, D. **Captação de recursos no campo social**. In: **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI - ESTRUTURADA

Levantamento do perfil da organização

- 1- Qual é o nome e o razão social da organização?
- 2- Qual o enquadramento jurídico da organização?
- 3- Quando a organização foi fundada e por quem?
- 4- Qual foi o objetivo inicial da fundação da organização e ele é o mesmo até os dias atuais?
- 5- A organização possui a sua missão, visão e valores bem definidos? Caso possuir, quais são respectivamente?
- 6- Quais os instrumentos legais que regem a atividade da organização (contratos, regimentos, estatutos)? Há quanto tempo eles existem? Qual a influência destes instrumentos nas atividades da organização?
- 7- A organização é considerada como uma prestadora de serviços, portanto, pode-se fazer uma descrição geral do processo da prestação de serviço?
- 8- Como é feito o aperfeiçoamento dos serviços prestados?
- 9- Como são feitos os projetos de novos serviços? São feitos estudos de viabilidade técnica e financeira dos novos serviços?
- 10- Existem normas na área da prestação de serviços? Quais?
- 11- Deveriam ser introduzidas novas normas? Quais?

Análise da estrutura, recursos humanos e recursos financeiros da organização

Caracterização da estrutura

a) Divisão do trabalho e especialização

- 1) Existe divisão das tarefas executadas pela organização? Como as tarefas são divididas? Desde quando isso acontece?

- 2) As tarefas são sempre realizadas pelas mesmas pessoas? Existem tarefas que podem ser realizadas por outras pessoas? Quais?
- 3) As pessoas dentro da organização executam diversas funções ou permanecem apenas em uma?

b) Centralização e descentralização

- 1) Existe a participação na tomada de decisão na organização dos membros dos níveis mais baixos neste processo? Em quais decisões é permitida a participação dessas pessoas? Quando as informações vindas desses membros são opostas às decisões da cúpula gerencial, tais informações são levadas em consideração?

c) Hierarquia

- 1) Qual a maior e a menor autoridade dentro da organização? Quantos níveis existem entre a maior autoridade e a menor? Quais são eles? Desde que época isso funciona dessa forma?
- 2) A organização é dividida em áreas ou setores? Se sim, quais são? Por que da divisão? Como ocorre o agrupamento das pessoas nestas áreas/setores (por função, por divisão, mista)? Há quanto tempo a organização mantém essa estrutura?
- 3) Todos sabem a quem se reportar em todas as situações (nível superior)? Como estas pessoas são escolhidas? Por que? As pessoas sempre foram escolhidas desta forma?
- 4) Cada colaborador dentro da organização conhece seus deveres e responsabilidades, autoridade, flexibilidade de função, como também os seus direitos?

d) Coordenação

- 1) Durante a realização das atividades existe alguém que assume a responsabilidade por todo o grupo? Como essa pessoa é escolhida?
- 2) Existem procedimentos padronizados para a realização de uma determinada tarefa dentro de áreas ou setores da organização? Como foram concebidos estes procedimentos?

Eles variam de acordo com o setor ou área da organização? Todos são escritos? Se não, quais são?

- 3) Como é feito à programação e o controle dos serviços executados pela organização?
- 4) Como é realizada a troca de informações dentro da organização?
- 5) Todos os membros da organização têm acesso as informações da organização como um todo? Quais? Por que? Desde quando existe essa preocupação? Por que?

e) Cadeia escalar, unidade de comando e unidade de direção

- 1) *Como é realizado o processo de controle dos colaboradores? Quem são os responsáveis pelo controle? Existe a presença de um principal líder dentro da organização? Existe uma diferença de "status" para as pessoas que exercem a função de controle para aquelas que apenas executam as suas atividades?*
- 2) *Para as pessoas que exercem a função de controle, elas exercem esse controle para todos os colaboradores da empresa ou apenas para os que pertencem a sua área/setor?*
- 3) *Dentro da organização percebe-se conflitos de responsabilidade?*

f) Estratégias organizacionais

- 1) *A organização possui as suas estratégias bem definidas? São realizados estudos para verificar se essas estratégias estão sendo cumpridas no decorrer do desenvolvimento das atividades da entidade? Se não estão sendo alcançadas, é desenvolvida alguma ação para o cumprimento das mesmas?*
- 2) *Como é realizado o processo para a determinação das estratégias da organização? Todos os colaboradores da empresa participam desse processo?*

Gestão financeira

- 1- *Existe alguém responsável pelas políticas gerais de finanças da organização? Quem?*

- 2- Quais as formas de obtenção de recursos financeiros necessários para o funcionamento da organização? Como esses recursos são aplicados na entidade? Por que? Desde quando isso acontece dessa forma?
- 3- Quais as principais fontes para captar recursos financeiros que a organização utiliza? A organização possui estratégias para aumentar suas fontes de captação de recursos?
- 4- A organização possui metas financeiras bem definidas? Se possuir, quais são? Os resultados econômicos – financeiros recentes são adequados para possibilitar o atingimento dessas metas? A organização possui recursos financeiros suficientes para atender a sua demanda de prestação de serviços?
- 5- Há um controle para os custos dos serviços prestados pela organização? Caso tiver, como são controlados? Quem os controla?
- 6- A organização possui um sistema de demonstrações financeiras internas a fim de controle gerencial? Caso possuir, quem é responsável pela elaboração das mesmas?
- 7- A organização possui um sistema de contabilidade para controle de suas demonstrações financeiras externas? Caso tiver, como atua a contabilidade? A quem se reporta? Qual a função da contabilidade dentro da organização (tomada de decisão, controle dos resultados)?
- 8- A organização possui um plano orçamentário? Se possuir, como é executado? Como é controlado? Que medidas costumam ser tomadas para corrigir os desvios?
- 9- A organização possui aplicações financeiras? Caso tiver, como são feitas? Quem é responsável?
- 10- Como são feitos os contatos bancários?
- 11- Existem normas na área financeira? Quais?

Gestão de pessoas

- 1- Existe alguém responsável pelas políticas gerais de recursos humanos da organização? Quem? Essas políticas são atualizadas? Se sim, com que frequência?
- 2- A organização possui atividades para atrair os voluntários a virem trabalhar para a mesma? Como são executadas? Por quem?

- 3- A organização possui colaboradores remunerados e não – remunerados? Quantos, respectivamente?
- 4- Quais os critérios utilizados para a contratação de um colaborador? E de um voluntário? Como e por quem estes critérios são definidos? Há quanto tempo são realizados dessa forma?
- 5- Quais as habilidades e competências mais importantes que, na sua opinião, deveria ter o pessoal da organização?
- 6- Como é feita a integração do pessoal? Existe um regulamento interno?
- 7- Em quais atividades são mais utilizados trabalhadores assalariados e em quais se utiliza trabalhadores voluntários? Por que? Existem voluntários em todos os níveis da hierarquia da organização?
- 8- Existem diferenças entre o trabalho dos colaboradores remunerados em comparação com o trabalho dos voluntários em termos de dedicação à organização, cumprimento de obrigações e qualidade do trabalho?
- 9- Qual o critério de definição do salário dos colaboradores? Há quanto tempo é realizado dessa forma? Existe algum tipo de benefício para os voluntários?
- 10- A organização oferece treinamento aos seus colaboradores (remunerados ou não – remunerados)? De que tipo? Para que áreas? Por que? Qual a frequência? Há quanto tempo é realizado dessa forma?
- 11- Como você avalia a rotatividade e o absenteísmo dos colaboradores dentro da organização? As causas são conhecidas? Se sim, quais são? A organização apresenta algum tipo de atividade para manter as pessoas trabalhando na mesma? Se possuir, quais são?

Identificação da influência do ambiente externo

a) Categoria de análise: Variável Econômica

- 1) Política Fiscal
- 2) Política Monetária
- 3) Políticas Econômicas (inflação/juros)

4) Crescimento Econômico

b) Categoria de análise: Variável Político – Legal

- 1) Situação Política
- 2) Pressões Políticas
- 3) Órgãos Regulamentadores e/ou Fiscalizadores
- 4) Leis Federais/ Estaduais e Municipais
- 5) Regulamentações de Impostos e Empregos
- 6) Sistema Judicial
- 7) Órgãos Públicos Vinculados

c) Categoria de análise: Variável Sócio – Cultural

- 1) Influências Culturais
- 2) Interferências Culturais
- 3) Valores e Costumes
- 4) Tendências Sociais
- 5) Atitudes Ecológicas

d) Categoria de Análise: Variável Demográfica

- 1) Número de pessoas portadoras de doenças oncológicas na região
- 2) Percentual de crescimento dos portadores de doenças oncológicas nos últimos 5 anos

e) Categoria de Análise: Variável Cidadão - Beneficiário

- 1) Tipo de Cidadão – Beneficiário

f) Categoria de Análise: Organizações Congêneres

- 1) Número de organizações congêneres na mesma região de atuação
- 2) Relação existente entre as organizações congêneres
- 3) Possibilidade de futuras alianças

g) Categoria de Análise: Principais Parceiros

- 1) Quantidade dos principais parceiros
- 2) Relação existente com os principais parceiros
- 3) Tipo de ajuda oferecida

h) Categoria de Análise: Potenciais Parceiros

- 1) Existência ou não de potenciais parceiros
- 2) Tipo de benefício que esses potenciais parceiros possam vir a oferecer
- 3) Por que da não parceria imediata