

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**EDMAURO CARLOS DE OLIVEIRA**

**UMA CONTRIBUIÇÃO À ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR COM ENFOQUE NA  
EFICÁCIA: PESQUISA NAS ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO  
METROPOLITANA DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP–, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientador: Profº. Dr. Antonio Benedito Silva de Oliveira**

**São Paulo**

**2007**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**EDMAURO CARLOS DE OLIVEIRA**

**UMA CONTRIBUIÇÃO À ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR COM ENFOQUE NA EFICÁCIA:  
PESQUISA NAS ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO  
PAULO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Professor Doutor Marcos Reinaldo Severino Peters  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

---

Professor Doutor Cláudio Parisi  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

---

Professor Doutor Antonio Benedito Silva de Oliveira  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo**

**2007**

## DEDICATÓRIA

A Deus, por mais esta  
etapa em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me guiar por caminhos verdejantes e por tudo que tem proporcionado a minha vida.

A minha esposa Rosires e minha filha Sofia, pela paciência e apoio neste tempo em que fui ausente.

A meu pai Inácio e minha mãe Noemia, pelo exemplo de caráter, amor e preocupação, que me transformou no homem que hoje sou.

A meus cunhados, irmãos e familiares por toda a ajuda.

Aos amigos que conquistei ao longo do curso.

À Paulinas, empresa que proporcionou mais este desafio em minha carreira profissional e pessoal, em especial, à Irmã Agda França pela sua compreensão.

Ao Professor Antonio Benedito Silva de Oliveira, por toda a ajuda no crescimento intelectual e por seu incentivo no desenvolvimento da pesquisa.

Aos membros da Comissão Examinadora Professor Dr. Marcos Reinaldo Severino Peters e Professor Dr. Cláudio Parisi pelos esforços empreendidos em contribuir para aprimoramento deste trabalho.

Aos demais professores e funcionários da Fundação de Comércio Álvares Penteado – FECAP.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi estudar as práticas utilizadas no processo de gestão das Organizações do Terceiro Setor visando à promoção da eficácia organizacional. A pesquisa apresentou uma revisão do referencial teórico sobre o tema proposto. A motivação da pesquisa foi dada pelo crescimento quantitativo das Organizações do Terceiro Setor nas últimas décadas, quando surge a preocupação dos órgãos de fomento, associados e doadores individuais a respeito da gestão dos recursos disponibilizados. A metodologia utilizada no trabalho para obtenção dos dados se deu por meio de pesquisa de campo, utilizando-se o questionário como instrumento de pesquisa. Para a análise dos dados coletados, utilizou-se um teste não-paramétrico, teste H de Kuskall-Wallis e estatística descritiva, com auxílio do *software* SPSS. Os testes tiveram como finalidade apresentar características das práticas utilizadas pelas organizações e detectar a percepção dos gestores em relação aos fatores da eficácia. Os resultados demonstraram que as Organizações do Terceiro Setor estão se valendo das práticas de gestão usualmente utilizadas no primeiro setor e que estas práticas utilizadas no processo de gestão têm propiciado a promoção da eficácia.

**Palavras-chave:** Organizações não-governamentais. Administração.

## **ABSTRACT**

The objective of this work was to study the practical ones used in the process of management of the Organizations of the Third Sector aiming at the promotion of the organizational effectiveness. The research presented a revision of the theoretical on the considered subject. The motivation of the research was given by the quantitative growth of the Organizations of the Third Sector, in the last decades where it appears the individual concern of the agencies of promotions, associates and givers regarding the management of the disponibilizados resources. The methodology used in the work for attainment of the data, if gave by means of field research, where it was used of the questionnaire as research instrument. For the analysis of the collected data a non-parametric test was used, has tested H of Kuskall-Wallis and descriptive statistics with I assist of software SPSS. The tests had had as purpose to present characteristics of the practical ones used by the organizations and to detect the perception of the managers in relation the effectiveness factors. The results had demonstrated that the Organizations of the Third Sector are if being valid you usually practise them of management used in the first sector and that these practical used in the management process has propitiated as consequence a promotion of the effectiveness.

**Key Words:** Non-governmental organizations – Administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1:	Estrutura do trabalho.....	22
Figura 2:	Características das Organizações do Terceiro Setor.....	26
Figura 3:	Visão da eficácia no sistema – definição e fatores.....	32
Figura 4:	Inter-relação da eficácia e as práticas de gestão.....	39
Figura 5:	Visão sistêmica do modelo de gestão.....	46
Figura 6:	Visão do processo de gestão no sistema.....	47
Figura 7:	Ciclo sistêmico de planejamento, execução e controle.....	48
Figura 8:	Processo de planejamento operacional.....	50
Figura 9 :	Papel do controle no processo de gestão.....	52
Figura 10:	Visão dos <i>stakeholders</i> .....	55
Figura 11:	Tipologia do instrumento de pesquisa.....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação internacional das organizações sem fins lucrativos.....	29
Quadro 2: Não é planejamento estratégico.....	49
Quadro 3: Classificação da pesquisa.....	59
Quadro 4: Grupos de questões do questionário de pesquisa.....	63
Quadro 5: Amarração da pesquisa.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percepção interna da produtividade.....	93
Gráfico 2: Percepção interna da eficiência.....	94
Gráfico 3: Percepção interna da satisfação dos agentes.....	95
Gráfico 4: Percepção interna da adaptabilidade do processo decisório.....	96
Gráfico 5: Percepção interna do desenvolvimento.....	97

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Formação profissional dos respondentes.....	68
Tabela 2:	Escolaridade dos respondentes.....	69
Tabela 3:	Idade dos respondentes.....	69
Tabela 4:	Sexo dos respondentes.....	69
Tabela 5:	Área de atuação.....	70
Tabela 6:	Área de atividade das organizações.....	71
Tabela 7:	Período de fundação das organizações.....	71
Tabela 8:	Publico- alvo (clientes, usuários) .....	72
Tabela 9:	Receita anual da entidade.....	72
Tabela 10:	Recursos humanos da organização – CLT.....	73
Tabela 11:	Recursos humanos da organização - Voluntários.....	73
Tabela 12:	Recursos humanos da organização - Prestadores.....	74
Tabela 13:	Recursos humanos da organização – Associados.....	74
Tabela 14:	Diferenças entre os gestores – ranqueamento.....	76
Tabela 15:	Crenças e valores.....	78
Tabela 16:	Planejamento estratégico: cenários futuros.....	79
Tabela 17:	Planejamento estratégico: oportunidades e ameaças.....	79
Tabela 18:	Atribuição de responsabilidade.....	80
Tabela 19:	Autoridade dos gestores.....	80
Tabela 20:	Planejamento operacional e recursos materiais.....	81
Tabela 21:	Planejamento operacional e treinamento de pessoal.....	81
Tabela 22:	Planejamento operacional e mix de serviços.....	82
Tabela 23:	Planejamento operacional e investimentos.....	82
Tabela 24:	Envolvimento no planejamento operacional.....	82
Tabela 25:	Divulgação do planejamento operacional.....	83
Tabela 26:	Conflitos entre execução e planejamento.....	84
Tabela 27:	Planejamento e execução efetiva da atividade.....	84
Tabela 28:	Análise de lacunas entre a execução e o planejamento.....	84
Tabela 29:	Reflexos do planejamento operacional no orçamento.....	85
Tabela 30:	Reflexos do passado no orçamento.....	85
Tabela 31:	Reflexos das perspectivas futuras no orçamento.....	86
Tabela 32:	Previsão de superávit no planejamento.....	86

Tabela 33:	Participação no processo de planejamento.....	87
Tabela 34:	Decisões com base no planejamento.....	87
Tabela 35:	Processo de controle.....	88
Tabela 36:	Importância das práticas de gestão na eficácia organizacional.....	88
Tabela 37:	Percepção dos gestores bloco eficácia – ranqueamento.....	89
Tabela 38:	Avaliação dos resultados baseados na missão.....	91
Tabela 39:	Avaliação do desempenho por área da organização.....	91
Tabela 40:	Avaliação do desempenho por área da organização.....	92
Tabela 41:	Ocorrência de prêmio ou punição.....	92
Tabela 42:	Percepção da organização a respeito do nível de produtividade.....	93
Tabela 43:	Percepção da organização a respeito do nível de eficiência.....	94
Tabela 44:	Percepção da organização a respeito do nível de satisfação dos agentes.....	95
Tabela 45:	Percepção da organização a respeito do nível da adaptabilidade do processo decisório.....	96
Tabela 46:	Percepção da organização a respeito do nível de desenvolvimento	97
Tabela 47:	Eficácia das áreas.....	98
Tabela 48:	Comparação de resultados com outras organizações.....	99
Tabela 49:	Superávit como medida de eficácia nas OTS.....	99
Tabela 50:	Comunicação do desempenho.....	100
Tabela 51:	Prestação de contas aos mantenedores particulares.....	101
Tabela 52:	Prestação de contas aos mantenedores públicos.....	101
Tabela 53:	Comunicação dos resultados aos funcionários.....	102
Tabela 54:	Publicação das demonstrações contábeis.....	102
Tabela 55:	Publicação do balanço social.....	103

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CETS	Centro de Estudo do Terceiro Setor
ICNPO	Internation Classification Non Profit Organization
ONG	Organização Não Governamental
OTS	Organizações do Terceiro Setor
SPSS	Statistical Package for Social Science
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Objetivo geral.....	17
1.3 Objetivos específicos.....	17
1.4 Formulação do problema.....	18
1.5 Hipóteses .....	19
1.6 Delimitação da pesquisa.....	19
1.7 Justificativa da pesquisa.....	20
1.8 Aspectos metodológicos.....	20
1.9 Estrutura do trabalho.....	21
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	24
2.1 Terceiro Setor.....	24
2.1.1 Características das Organizações do Terceiro Setor.....	25
2.1.2 Classificação do Terceiro Setor.....	28
2.1.3 Histórico do Terceiro Setor no Brasil.....	29
2.2 Eficácia.....	30
2.2.1 Modelos de eficácia organizacional.....	33
2.2.2 Dimensões da eficácia organizacional.....	35
2.2.2.1 Dimensão social.....	35
2.2.2.2 Dimensão econômica.....	35
2.2.2.3 Dimensão sistêmica.....	35
2.2.2.4 Dimensão política .....	35
2.2.3 Princípios e técnicas de mensuração da eficácia organizacional.....	36
2.2.4 Fatores de eficácia.....	36
2.2.4.1 Produtividade.....	37
2.2.4.2 Eficiência .....	38
2.2.4.3 Satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamento.....	38
2.2.4.4 Adaptabilidade do processo decisório dos gestores.....	39
2.2.4.5 Desenvolvimento.....	39
2.3 Práticas de gestão e visão sistêmica.....	40
2.4 Bases para o modelo de gestão.....	41
2.4.1 Crenças e valores.....	41

2.4.2 Missão.....	41
2.5 Modelo de gestão.....	42
2.6. Processo de gestão.....	46
2.6.1 Planejamento.....	48
2.6.1.1 Planejamento estratégico.....	48
2.6.1.2 Planejamento operacional.....	50
2.6.2 Execução.....	51
2.6.3 Processo de controle.....	51
2.7 <i>Accountability e stakeholders</i> .....	53
2.7.1 <i>Accountability</i> .....	53
2.7.2 <i>Stakeholders</i> .....	54
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	58
3.1 Classificação da pesquisa.....	58
3.2 População e amostra.....	60
3.3 Coleta de dados .....	61
3.3.1 Pré-teste.....	62
3.4 Instrumento de pesquisa.....	63
3.5 Limitações da pesquisa.....	64
3.6 Amarração da pesquisa.....	64
3.3.4 Análise dos dados coletados e ferramentas de análise.....	67
<b>4 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	68
4.1 Bloco do perfil.....	68
4.2 Bloco da gestão.....	75
4.3 Bloco da eficácia.....	89
4.4 Bloco da prestação de contas.....	100
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	104
5.1 Considerações sobre os objetivos.....	104
5.2 Considerações sobre o problema e as hipóteses.....	106
5.3 Recomendações para futuras pesquisas.....	106
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	108
<b>APÊNDICE A</b> - Carta de apresentação.....	115
<b>APÊNDICE B</b> - Instrumento de pesquisa – Questionário.....	116
<b>APÊNDICE C</b> - Resultados da análise teste H <i>Kruskal Wallis –Mean Rank</i> .....	120

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O Terceiro Setor é o conjunto de organizações que realizam atividades sociais sem o intuito de obter lucro, são entidades privadas com a finalidade de prestação de serviços públicos. Para se vislumbrar de forma clara este setor, pode-se dizer que o Primeiro Setor, na concepção dos teóricos, é o conjunto de organizações que realizam atividades de exclusiva responsabilidade do Estado e o Segundo Setor é formado pelo conjunto de organizações com finalidades particulares.

Para Fischer, R. M. (2002, p. 45), o Terceiro Setor é:

Denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades religiosas, associações religiosas, associações culturais.

O aumento no número das Organizações do Terceiro Setor evidencia a mudança na sociedade, que propicia o crescimento da ação comunitária, cuja atividade econômica exige maior volume de recursos. Este fato faz surgir a necessidade de uma crescente profissionalização do Terceiro Setor e a busca, por parte dessas organizações, por uma gestão adequada às suas especificidades.

Assim, a necessidade de se promover as mudanças sociais não acontece simplesmente pelo “vamos que vai dar certo”, mas pela forma correta e organizada de gerir. Este parece ser o grande desafio. Para Falconer (1999, p.117), “desenvolver um campo de gestão do Terceiro Setor sensível a essas questões é imperativo para evitar a perda, nem bem conquistada, da identidade deste setor”.

Os segmentos beneficente, filantrópico, cultural, educacional, científico, artístico, literário, recreativo, de proteção ao meio ambiente, esportivo, além de outros serviços sociais prestados por Organizações do Terceiro Setor, levam as áreas de Contabilidade e Controladoria a tornar-se um fator importante no campo do estudo e da produção científica para essas instituições, à medida que disponibilizam informações imprescindíveis a seus gestores.

A gestão visando à eficácia organizacional é um dos muitos desafios dos gestores dessas organizações. Procurar adequar as práticas de gestão do setor

privado a essas entidades torna-se um grande exercício para seus executivos, bem como para os pesquisadores do Terceiro Setor.

Conforme Fischer, R. M. (2002, p. 2), ao lado da notoriedade do setor, as organizações da sociedade civil viram crescer também a demanda para que profissionalizassem sua gestão. Ainda dentro desta visão, Falconer (1999, p.31) ressalta:

A idéia de que a eficiência e a eficácia de resultados constituem o principal desafio das organizações da sociedade civil é 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.

As práticas de competitividade de mercado, a captação dos recursos financeiros dos possíveis mantenedores e a necessidade de transparência na gestão dessas organizações as levam cotidianamente em busca da eficácia. Não basta apenas fazer o bem comum, mas é preciso mostrar constantemente à sociedade como este bem comum é realizado, por meio da transparência da gestão.

Segundo Heckert (2001, p.12), uma das características do Terceiro Setor é a dependência, ainda que parcial, de doações e recursos para a sustentabilidade financeira da organização. Para isso, cada vez mais as organizações precisam de uma estrutura administrativa capaz de captar tais recursos no mercado e geri-los de forma adequada, demonstrando resultados satisfatórios a seus mantenedores.

As dificuldades na gestão do Terceiro Setor, primordialmente decorrentes da falta de recursos para contratação de profissionais capacitados, têm feito com que muitas organizações desempenhem insatisfatoriamente sua missão, comprometendo a continuidade da entidade. Falconer (1999, p.111) relata o seguinte:

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.

A busca da eficácia não é novidade nas organizações do Segundo Setor, uma vez que a necessidade do lucro torna a otimização dos resultados obrigatória

para elas. Já no Terceiro Setor, as questões da gestão e da eficácia ainda são difusas, principalmente no que tange aos requisitos necessários para sua obtenção, requisitos que serão apresentados no segundo capítulo deste trabalho.

## **1.2 Objetivo geral**

O objetivo geral, conforme Richardson (1989, p.23), é "o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa". Os objetivos específicos, por sua vez, "definem aspectos determinados que se busca estudar e que contribuem para alcançar o objetivo geral".

Cooper e Schindler (2003, p.96) enfatizam a importância dos objetivos ao afirmar que "os objetivos da pesquisa são a base para julgar o restante da proposta e o relatório final".

O objetivo geral deste trabalho é analisar as práticas no processo de gestão nas Organizações do Terceiro Setor – OTS – e como estas organizações estão direcionando essas práticas na busca da eficácia organizacional, considerando os princípios teóricos e as práticas de gestão dentro de uma visão sistêmica.

## **1.3 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos visam cumprir os objetivos gerais de forma mais direta. Assim, Cerro e Bervian (2002, p.83) afirmam que os objetivos específicos significam aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais.

Nesta visão, seguem abaixo os objetivos específicos da pesquisa:

- a) analisar as práticas no processo de gestão nas Organizações do Terceiro Setor;
- b) identificar a aderência do processo de gestão dessas organizações aos preceitos conceituados na literatura que trata da busca da eficácia organizacional;
- c) avaliar o grau de percepção dos fatores de eficácia nas OTS;

- d) identificar possíveis diferenças de percepção a respeito de gestão e eficácia entre os diferentes grupos de gestores;
- e) identificar as práticas de prestação de contas junto aos mantenedores e à sociedade.

#### **1.4 Formulação do problema**

Muito se tem dito sobre o grande avanço do Terceiro Setor no mundo e, em especial nas últimas décadas, no Brasil. Estas entidades têm se tornado uma das principais fontes de atendimento à população mais desprovida de serviços públicos, tais como: saúde, educação, cultura, defesa dos direitos civis, entre outros.

O presente trabalho não quer debater se tais serviços são essenciais, ou não, à sociedade moderna, ou se o poder público deveria prestar atendimento e não o faz, forçando essas entidades a colocar-se à disposição da sociedade menos atendida.

Não se exclui a função assistencial dessas entidades, mas as ciências sociais, em especial no campo da Contabilidade, Administração e Economia, remetem à avaliação criteriosa das práticas de gestão, de como os recursos disponíveis a essas entidades são geridos e de que forma essas práticas promovem a eficácia das organizações do Terceiro Setor.

Diante do exposto, esta pesquisa propõe a seguinte questão fundamental: As práticas utilizadas no processo de gestão nas Organizações do Terceiro Setor estão voltadas à promoção da eficácia organizacional?

#### **1.5 Hipóteses**

Numa tentativa de elucidar a questão de pesquisa, duas possíveis respostas ao problema foram levantadas preliminarmente. A essas respostas preliminares dá-se o nome de hipóteses.

Segundo Goode e Hatt (1968, p.75), hipótese “é uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade. Portanto, poderíamos concluir que esta é uma possível resposta ao problema a ser pesquisado”.

Pode-se concluir, da afirmação dos autores, que as hipóteses constituem “respostas” prováveis e provisórias ao problema.

Para Gil (1995 p.60):

[...] o papel fundamental da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos. Essas sugestões podem ser as soluções para o problema. Podem ser verdadeiras ou falsas, mas, sempre que bem elaboradas, conduzem à verificação empírica, que é propósito da pesquisa científica.

A hipótese, então:

- é uma suposição que se faz na tentativa de explicar o problema;
- relaciona duas ou mais variáveis do problema levantado como resposta e explicação provisória;
- deve ser testável e responder ao problema;
- serve de guia na pesquisa para verificar sua validade.

Sendo assim, as hipóteses levantadas por esta pesquisa são:

H0 - As organizações que se auto-avaliam em bom nível em relação às práticas utilizadas no processo de gestão e que se valem dessas práticas para promoção da eficácia organizacional tendem a apresentar uma percepção interna de nível elevado dos fatores de eficácia.

H1 - As organizações que têm bom nível em relação às práticas de gestão, mas apresentam baixo nível em relação à percepção dos fatores de eficácia organizacional, demonstram que o seu processo gerencial não está devidamente voltado à busca da eficácia organizacional.

## **1.6 Delimitação da pesquisa**

Como consequência da gama de assuntos que podem ser abordados na pesquisa das organizações do Terceiro Setor, buscou-se delimitar o trabalho a identificar e analisar o processo de gestão e eficácia dessas organizações. As

dimensões a serem investigadas deverão proporcionar a percepção da atual fase do processo de gestão e como este processo visa à promoção da eficácia organizacional.

Neste trabalho serão abordadas apenas as organizações situadas na região metropolitana de São Paulo. Foram realizados testes estatísticos não-paramétricos Kruskal-Wallis com o auxílio do *software Statistical Package for Social Science - SPSS-*, ou seja, Programa Estatístico para Ciências Sociais (tradução nossa), devido ao tamanho reduzido da amostra.

### **1.7 Justificativa da pesquisa**

A ausência de trabalhos relacionados à gestão e à eficácia no Terceiro Setor é uma das justificativas para a realização desta pesquisa. Em decorrência disso, a discussão de fenômenos eminentemente sociais e, em especial, brasileiros, aguça a curiosidade do pesquisador em tentar desvendar ou desmitificar as relações de gestão e eficácia dessas entidades.

A contribuição à sociedade pretendida com esta pesquisa é a evidenciação das principais características da gestão das Organizações do Terceiro Setor e a abordagem da eficácia.

As OTS têm cumprido um papel fundamental dentro da sociedade brasileira na área de saúde, educação, proteção das crianças e adolescentes, do meio ambiente. Enfim, as OTS têm um papel de fundamental importância na camada social mais desprovida de recursos.

No Brasil, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – (2002), temos 275.895 entidades civis sem fins lucrativos. Por isso, identificar como essas entidades estão se valendo das práticas de gestão na busca e promoção da eficácia é relevante para todos os *stakeholders*.

### **1.8 Aspectos metodológicos**

Segundo Silva, A. C. R. (2003, p.59), “a metodologia relaciona-se com os objetivos e a finalidade do projeto. Deve descrever os passos dados para alcançar os objetivos”.

A metodologia aplicada neste trabalho foi o método exploratório aliado à pesquisa bibliográfica, por meio da consulta de livros, dissertações e artigos, entre outros materiais auxiliares à pesquisa científica.

Na abordagem foi utilizada a pesquisa descritiva que, segundo Telles (2001, p. 84), “se propõe ao mapeamento factual e sistemático de uma situação ou de um campo de análise, ou, em outros termos, uma descrição detalhada e focalizada de um determinado contexto de interesse”.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica que, conforme Martins e Lintz (2000, p.29), tem a função de explicar e discutir um tema ou problema sob o prisma de referências teóricas.

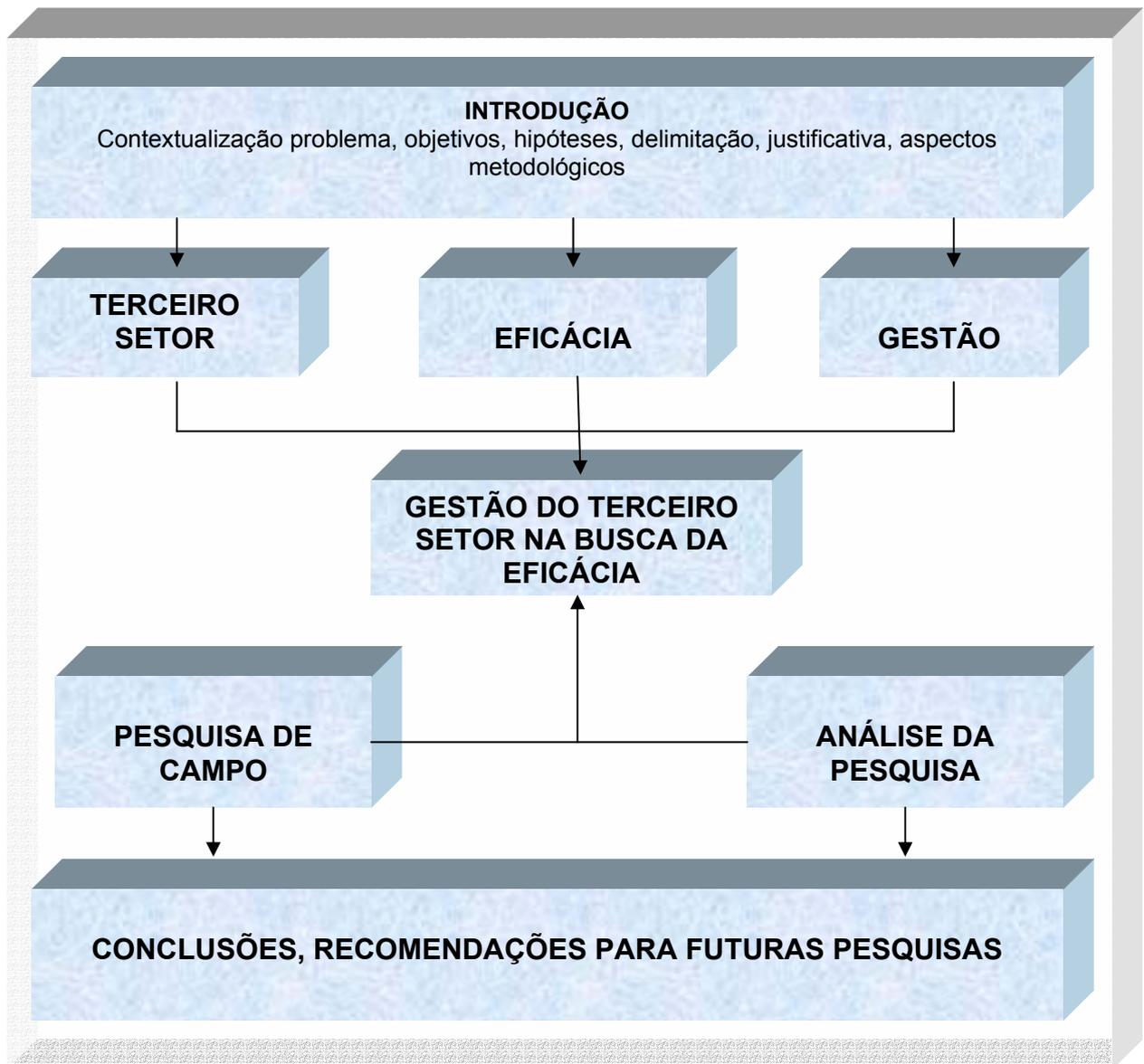
A pesquisa de campo que, segundo Lakatos e Marconi (1988, p.157), é “a etapa da pesquisa que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta de dados”, foi aplicada por meio de questionário.

Segundo Martins e Lintz (2000, p.45), questionário “é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis, e situações, que se deseja medir, ou descrever”.

O tópico seguinte apresenta a estrutura básica do processo de pesquisa e do relatório.

## **1.9 Estrutura do trabalho**

No intuito de demonstrar adequadamente os aspectos abordados no estudo sobre a gestão das organizações do Terceiro Setor e a busca da eficácia, este trabalho está estruturado conforme a figura 1.



**Figura 1 – Estrutura do Trabalho**

**Fonte:** Adaptado de Guimarães (2006, p. 30).

O relatório de pesquisa contém cinco capítulos, sendo o primeiro a Introdução com os componentes obrigatórios da estrutura metodológica de um relatório de pesquisa, a saber: problema, objetivos, delimitações, justificativa da pesquisa, aspectos metodológicos, hipóteses e estrutura do trabalho.

Os demais capítulos são apresentados da seguinte forma:

Capítulo 2 – apresenta a conceituação do Terceiro Setor e suas características, o modelo, o processo de gestão e a importância da Controladoria na gestão e, por fim, apresenta os conceitos de eficácia.

Capítulo 3 – apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

Capítulo 4 – apresenta a análise dos dados coletados.

Capítulo 5 – apresenta as conclusões da pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo do desenvolvimento do relatório de pesquisa tem o intuito de apresentar o que existe na literatura a respeito dos principais tópicos da pesquisa: Terceiro Setor, Gestão e Eficácia, incluindo origens, conceitos, características e processos.

### 2.1 Terceiro Setor

Inicialmente é importante o entendimento do que é o Terceiro Setor. Este termo surgiu para definir as entidades que prestavam serviços sociais sem interesses lucrativos.

O termo Terceiro Setor vem do inglês *Third Sector*, utilizado fortemente nos Estados Unidos da América. Salamon e Anheier (1997, p.92) informam que “o terceiro setor, é em primeiro lugar, um conjunto de instituições que encarnam os valores de solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público”.

Segundo Coelho (2000, p. 61), no Brasil aparece pela primeira vez nas obras de Leilah Landim e Rubem César Fernandes, sendo a terminologia geralmente empregada na literatura brasileira para designar as instituições sem fins lucrativos e organizações não-governamentais.

A origem do Terceiro Setor, segundo Hudson (1999, p.1), data dos primórdios da civilização, com os grupos familiares que amparavam seus membros, desenvolvendo-se com o aparecimento das primeiras vilas e cidades e tendo como primeiros registros os egípcios, que desenvolveram um severo código moral com base na justiça social há quase 5.000 anos.

No Brasil, segundo Azeredo et al. (2001, p. 6), um aumento quantitativo da participação das entidades sem fins lucrativos ocorreu no final do século XIX, sendo que, a partir do século XX, grupos religiosos passaram a promover a formação de organizações assistenciais nos moldes da Igreja Católica. Já a partir da década de 30, com a modernização da sociedade, sua urbanização e industrialização, ocorreu um aumento de entidades da sociedade civil, muitas das quais atreladas ao Estado e com um enfoque desenvolvimentista.

Conforme relata Hudson (1999, p.xii), o termo Terceiro Setor:

Diferencia essas organizações do “setor privado” e do “setor público”. O traço comum que une todas essas organizações, é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido.

Segundo Mendes (1999, p. 6), uma grande mudança tem início a partir da segunda metade da década de 50, com a reorganização da sociedade civil “com projetos de associativismo, relativamente autônomos e acentuadamente políticos, em que um grande número de associações civis e sindicatos formalmente atrelados ao Estado, terão um papel significativo”.

Pode-se observar que são muitos os nomes das organizações que formam este setor. Segundo os autores acima citados, pelo menos quatro nomes são mais utilizados: Organizações do Terceiro Setor OTS, Organizações Sem Fins Lucrativos, Organizações da Sociedade Civil e Organizações Não Governamentais - ONGs.

Para Tenório (2001, p.11), estas organizações se caracterizam por serem organizações autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades sociais.

### **2.1.1 Características das Organizações do Terceiro Setor**

Do ponto de vista político, as organizações do Terceiro Setor têm uma função importante, por sua característica de mudança social, segundo o que relata a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – ABONG – (2003, p.1), na sua carta de princípios a respeito dessas entidades:

Um conjunto de organizações que têm seu perfil político caracterizado por: tradição de resistência ao autoritarismo; contribuição à consolidação de novos sujeitos políticos e movimentos sociais; busca de alternativas de desenvolvimento ambientalmente sustentáveis e socialmente justas; promoção de direitos, construção da cidadania e da defesa ética na política para consolidação da democracia.

Para os autores Freeman e Shoulders (1993, p. 8), as características inerentes às organizações do Terceiro Setor são:

- a) quanto ao lucro: este não é a razão de ser dessas entidades;

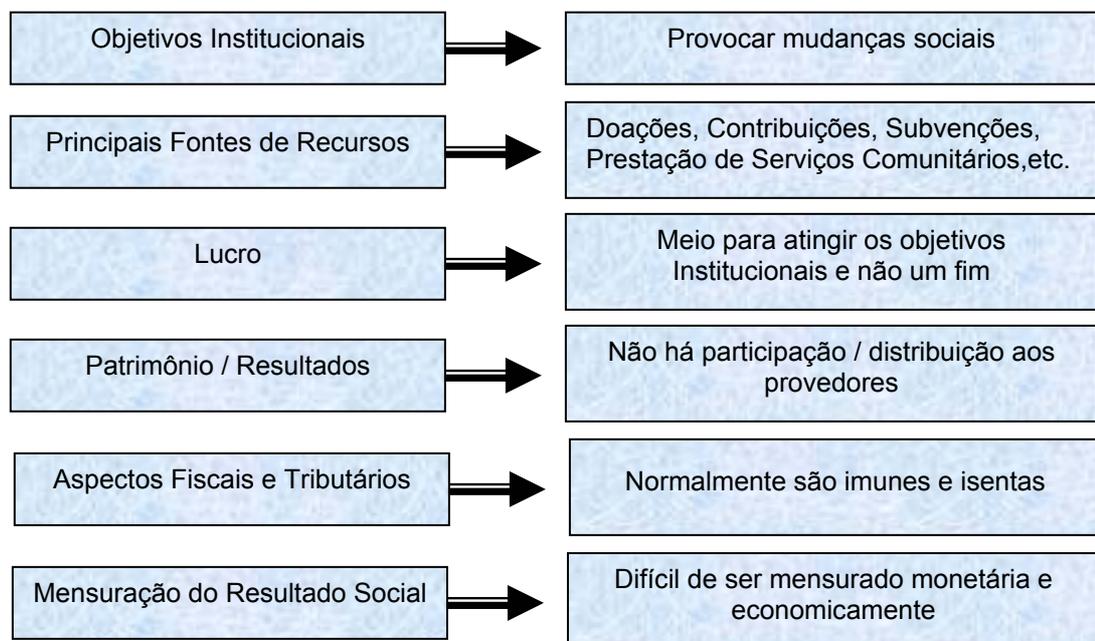
b) quanto à propriedade: pertencem à comunidade. Não são normalmente caracterizadas pela divisibilidade em partes proporcionais, que podem ser vendidas ou permutadas;

c) quanto às fontes de recursos: as contribuições com recursos financeiros não dão direito ao doador de participação proporcional nos bens ou serviços da organização;

d) quanto às decisões políticas e operacionais: as maiores decisões políticas e algumas decisões operacionais são tomadas por consenso de voto, via assembléia geral, por membros de diversos segmentos da sociedade direta ou indiretamente eleitos.

Drucker (1994, p. 3) indica que algumas das principais características estão vinculadas à missão organizacional. Segundo ele, a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Para ele, as organizações são agentes de transformações humanas.

A Figura 2, desenvolvida a partir de Olak (2000), ilustra as principais características das Organizações do Terceiro Setor.



**Figura 02 – Características das Organizações do Terceiro Setor**

Fonte: Olak (2000, p.28)

Em sua obra, Hudson (1999, p. 8), ressalta que, para determinar as entidades pertencentes ao Terceiro Setor, serão inclusas as organizações que:

- a) têm basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucro;
- b) são independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde;
- c) reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização.

Ainda no intuito de caracterizar o Terceiro Setor, Fernandes (1994, p.21) afirma o seguinte:

[...] um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. “Bens e serviços públicos”, nesse caso implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.

O conceito exposto por Fernandes apresenta o sentido de serviços públicos. A partir de sua conceituação, o Terceiro Setor deverá apresentá-lo sempre em sua produção de bens e serviços, visando proporcionar o bem estar social.

Para Rothgiesser (2002, p. 2 ), o Terceiro Setor apresenta as seguintes características:

[...] seriam iniciativas privadas que não visam lucros, iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado. São cidadãos participando de modo espontâneo e voluntário, em ações que visam ao interesse comum.

Autores como Olak (2000), Fernandes (1994) e Hudson (1999) baseiam suas observações sobre as características das organizações do Terceiro Setor em aspectos diferenciados que iniciam na missão e visão da organização e terminam no resultado final das atividades das OTS.

O processo de classificação é uma etapa subsequente ao processo de caracterização das Organizações do Terceiro Setor, que pode auxiliar no estabelecimento de comparações e contrastes significativos entre elas.

### 2.1.2 Classificação das Organizações do Terceiro Setor

Um dos sistemas de classificação que tem sido aplicado por pesquisadores em diversos países, em trabalhos relacionados ao Terceiro Setor, é a *International Classification of Nonprofit Organizations* (CNPO) que significa Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos (tradução livre do autor).

Essa classificação é parte da SNA (*System of National Accounts*), elaborado pelas Nações Unidas em conjunto com a Universidade John Hopkins. De acordo com Landim e Beres (1999, p.12), tal sistema “[...] usa o estabelecimento e a atividade econômica como base de classificação, onde as unidades são diferenciadas, segundo os serviços e bens que produzem.”

Segundo o critério citado, as OTS são divididas em 12 grupos:

<b>CULTURA E RECREAÇÃO</b>	<b>DESENVOLVIMENTO E MORADIA</b>
01. Cultura e Arte	17. Desenvolvimento Social, Econômico e Comunitário
02. Esportes	18. Moradia
03. Outras em Recreação e Clubes Sociais	19. Emprego, Treinamento e Geração de Renda
<b>EDUCAÇÃO E PESQUISA</b>	<b>SERV. LEGAIS, DEFESA DE DIREITOS CIVIS E ORG. POLÍTICAS</b>
04. Educação Infantil, Fundamental e Média	20. Defesa dos Dir. Humanos, Civis e Organizações Cívicas
05. Educação Superior	21. Serviços Legais
06. Outras Ações em Educação	22. Organizações Políticas
07. Pesquisa	<b>INTERMEDIÁRIAS FILANTR. E DE PROMOÇÃO DO VOLUNTARIADO</b>
<b>SAÚDE</b>	23. Fundações Financiadoras
08. Hospitais e Clínicas de Reabilitação	24. Organizações Intermed. e de Promoção do Voluntariado
09. Casas de Saúde	<b>ATIVIDADES INTERNACIONAIS</b>
10. Saúde Mental e Interv. de Crises	25. Atividades Internacionais
11. Ações Específicas em Saúde	<b>RELIGIÃO</b>
<b>ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO SOCIAL</b>	26. Associações e Congregações Religiosas
12. Promoção Social	<b>ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS, DE CLASSES E SINDICATOS</b>
13. Emergência e Amparo	27. Organizações Empresariais e Patronais
14. Auxílio à Renda e Sustento	28. Associações Profissionais
<b>MEIO AMBIENTE</b>	29. Organizações Sindicais
15. Meio Ambiente	<b>OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO Especifique:</b>
16. Proteção à Vida Animal	30. Outros Sub-Grupos de Atuação

**Quadro 01 – Classificação internacional das organizações sem fins lucrativos**

Fonte: Landim e Beres (1999, p.12)

Como se nota nas divisões acima, as Organizações do Terceiro Setor podem englobar vários segmentos da economia. Vale ressaltar que existem algumas organizações que têm parte de suas atividades voltadas ao primeiro setor, no intuito de obter recursos, mas sua atividade fim está voltada para o Terceiro Setor.

### 2.1.3 Histórico do Terceiro Setor no Brasil

Para que se possa visualizar a evolução do Terceiro Setor no Brasil, este tópico fará um breve histórico. Segundo Cavalcante, (2006, p.55), no Brasil, os primeiros rudimentos do Terceiro Setor ocorreram no período imperial, com a fundação da Santa Casa de Misericórdia, em 1543, em Santos.

Segundo Adriano (2002, p.28), a cronologia dos acontecimentos no Brasil é a seguinte:

I - 1543 – Fundação da Santa Casa de Misericórdia;

II - 1863 – Surge o comitê Internacional da Cruz Vermelha;

III - 1908 – A Cruz Vermelha chega ao Brasil;

IV - 1910 – Chega ao Brasil o escotismo, atividade voltada à ajuda ao próximo.

V - 1935 – é promulgada a Lei de Declaração de Utilidade Pública, para regular a colaboração do Estado com as entidades filantrópicas.

VI - 1942 – Getúlio Vargas cria a Legião Brasileira de Assistência – LBA –, que sempre foi presidida pelas primeiras damas, tendo como primeira presidente Darci Vargas.

VII -1961 – Surge a associação de Pais e Alunos – APAE–, para assistir os deficientes mentais, desmitificando a doença frente à comunidade .

VIII - 1967 – O governo cria o projeto Rondon, que leva universitários brasileiros a prestar assistência a comunidades carentes no interior do país.

IX - 1983 – Cria-se a Pastoral da Criança, com o objetivo de treinar líderes comunitários para combater a mortalidade infantil.

X - 1990 – Durante a década de 90, a iniciativa privada começa a procurar parcerias no setor privado.

XI - 1993 – o sociólogo Herbert de Souza cria a Ação de Cidadania contra a Miséria, pela Vida, que organiza a sociedade no combate à fome.

XII - 1995 – Fernando Henrique Cardoso cria a Comunidade Solidária, com o objetivo de adequar as exigências do moderno voluntariado.

XIII - 1998 – É promulgada a Lei 9608, que dispõe sobre as condições do exercício do voluntariado.

XIV - 1999 – É promulgada a Lei 9.790, que qualifica as organizações da sociedade civil de direito público e disciplina o termo parceria.

Como se pode observar, o Terceiro Setor tem um avanço significativo no Brasil, a partir da década de 90, com a difusão dos princípios democráticos e a ação da sociedade civil.

## **2.2 Eficácia**

Devido ao aumento na quantidade de Organizações do Terceiro Setor, houve um crescimento do fluxo de recursos para financiamento das organizações, o que provocou a necessidade de demonstração de eficácia, inclusive pela concorrência destes recursos. Segundo Melo Neto e Froes (1999, p.161), houve a procura de organizações que “avaliam seus resultados de cada programa e projeto, pois administram o instituto e a fundação, como centro de custos e resultados”.

Para seguir em direção à eficácia se faz necessário adequar os processos de gestão, de tal maneira que torne a organização o mais competente possível. Segundo Marçon e Escrivão Filho (2001, p.2 ), “a preocupação com a gestão das organizações do terceiro setor tem se intensificado de tal maneira nunca encontrada na história destas organizações e tem se mostrado como um grande desafio para os gestores destas organizações”.

Segundo Drucker (1994, p.102), as organizações do Terceiro Setor necessitam de um processo de gestão que as leve à eficácia:

Na organização sem fins lucrativos não existe lucro. Mas também existe a tentação de negligenciar os resultados, de dizer: Estamos servindo a uma boa causa. Estamos fazendo o trabalho do Senhor. Ou estamos fazendo algo para tornar a vida um pouco melhor para as pessoas, o que é um resultado em si mesmo. Isso não basta. Se uma empresa desperdiça seus recursos sem resultados, em geral ela perde seu próprio dinheiro. Entretanto, em uma instituição sem fins lucrativos, trata-se de dinheiro alheio – dos doadores. As organizações de serviços são responsáveis perante os doadores pelo investimento do dinheiro onde haja resultados e pelo desempenho. Assim, esta é uma área que precisa ser enfatizada pelos executivos. Boas intenções levam somente ao inferno.

Pode-se observar que existe uma preocupação dos autores pesquisados com a eficácia das Organizações do Terceiro Setor. Alcançar resultados torna-se importante na medida em que estes resultados são a demonstração de competência na gestão dessas OTS.

De forma mais ampla, pode-se afirmar que eficácia é comumente confundida com eficiência. Conforme os autores pesquisados, a eficácia está relacionada a fazer as coisas certas da melhor forma, enquanto a eficiência está ligada à utilização correta dos recursos.

Segundo Marcovith (1976, p.25), a eficácia apresenta algumas características no âmbito de uma organização, tais como:

- a) é multidimensional e inclui entre outras noções de produtividade e eficiência;
- b) tem preocupação no sentido de ver o homem como membro da organização, não exclusivamente como meio de produção que deve ser bem aproveitado, mas como um fim, isto é, ele deve produzir num ambiente desprovido de excesso de tensões e conflitos, de forma que possa ter uma vida psíquica saudável, o que resultará em benefícios para a organização;
- c) finalmente, esta noção considera tanto a estrutura interna da organização quanto o ambiente em que opera, fatores não contemplados por outras medidas do êxito organizacional.

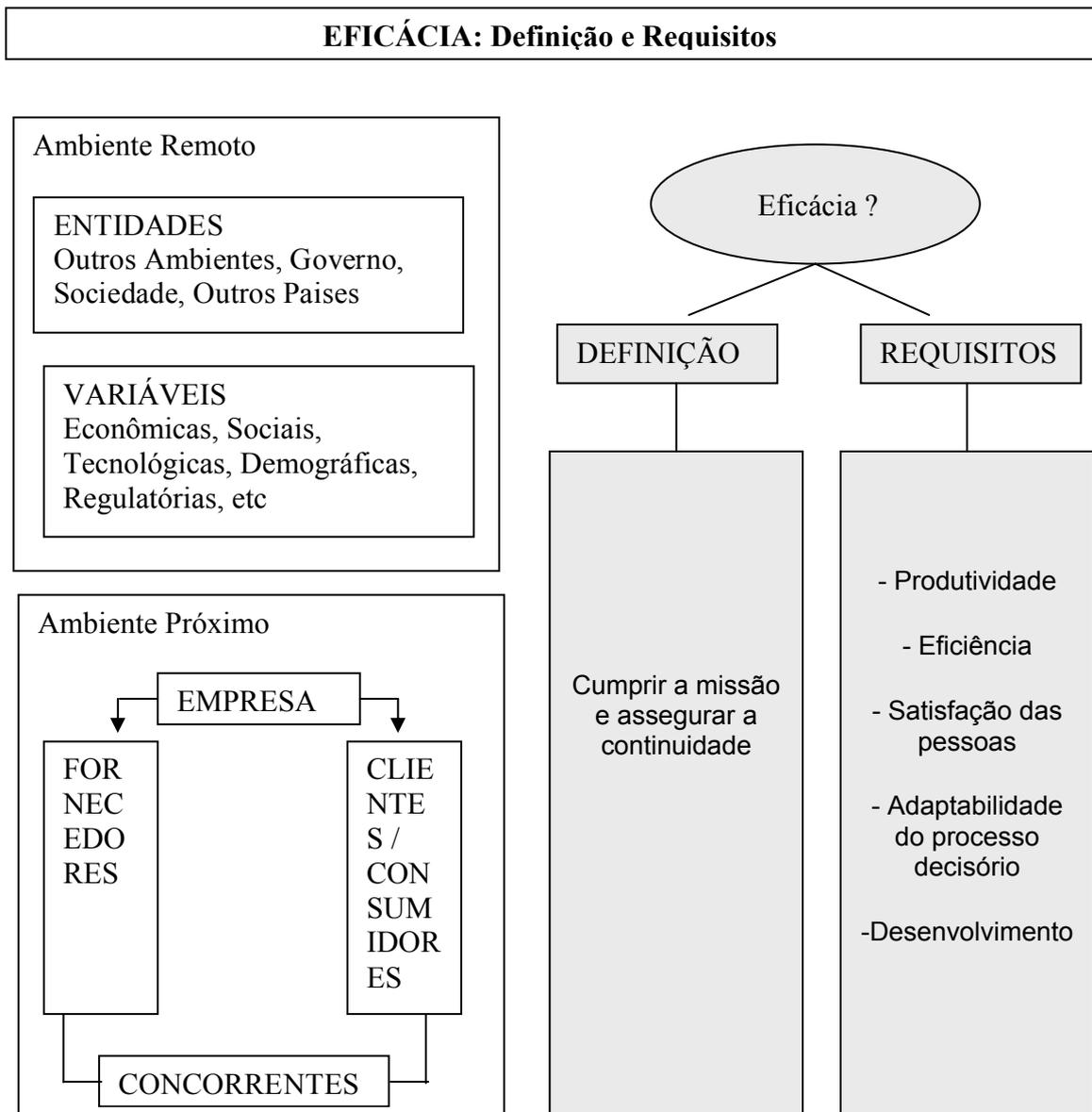
Para o autor, a organização eficaz, portanto, é aquela que não somente procura fazer as coisas da maneira adequada, mas faz as coisas adequadas.

Segundo Nakagawa (1987, p.34), a eficácia está associada diretamente com a idéia de resultados e produtos decorrentes da atividade principal de uma empresa, à realização de suas metas e objetivos com vistas ao atendimento do que ela considera sua missão e propósitos básicos.

Para autores como Georgopoulos e Tannenbaum (1957, p.534), “uma organização é eficaz na medida em que ela atinge seus objetivos sem debilitar seus meios e recursos e sem colocar uma desnecessária tensão sobre seus membros”.

A definição dos autores é importante para esta pesquisa, pois ela propõe que não basta apenas atingir o objetivo organizacional e a missão, para que a organização seja eficaz. É preciso ter cuidado com o ambiente em que ela está inserida, buscando seu equilíbrio.

O quadro abaixo, elaborado por Catelli (2001), ilustra de maneira abrangente o que os autores têm definido como eficácia. Vale ressaltar que todas as conceituações dadas parecem ser imprecisas quanto à definição. O fator comum é que as organizações eficazes apresentam alguns requisitos característicos das que se preocupam com a eficácia organizacional.



**Figura 3 – Visão da eficácia no sistema - definição e fatores**

Fonte: Catelli, 2001.

A eficácia de uma organização pode ser a métrica pela qual a organização mensura a sua capacidade de cumprir sua missão e sua continuidade no ambiente em que ela está inserida.

Para Nakagawa (1995, p.29), “a eficácia está associada diretamente com a idéia de ‘resultados’ e ‘produtos’ decorrentes da atividade principal de uma organização, a realização de suas metas e objetivos com vistas ao atingimento do que ela considera sua missão e propósitos básicos”.

Segundo Pereira (2001, p.38), a eficácia se apresenta como a capacidade que a empresa possui em atender às exigências do ambiente. Para o autor, o conceito de eficácia é inofensivo se não existirem indicadores para avaliar o grau de como é obtida.

Ainda conforme Pereira (2001, p.65), para que as atividades empresariais sejam consideradas eficazes, devem voltar-se essencialmente ao atendimento de expectativas e necessidades como fatores determinantes da continuidade da empresa. Para o mesmo autor, o que determina o grau de eficácia é o atendimento das expectativas dos investidores, proprietários, acionistas, consumidores, governo, sociedade e outros.

Para que exista o atendimento das expectativas citadas por Pereira, deve ter uma gestão adequada. Guerreiro (1989, p.229) relata que a gestão em busca de eficácia “configura-se com base na garantia da continuidade da organização, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e a otimização de seus resultados, sob quais circunstâncias que influenciem seu desempenho hoje e no futuro”.

### **2.2.1 Modelos de eficácia organizacional**

No ano de 1964, Etzioni relatou, em sua obra *Modern organizations*, uma definição de eficácia organizacional. Ele considerou eficácia como o grau em que uma organização realiza seus objetivos. Para o autor, eficácia também está ligada a fazer as coisas certas, pois, em sua visão, já existia a diferença clara de eficiência que, segundo ele, é fazer as coisas bem feitas.

A evolução das definições de eficácia apresentou cinco grandes modelos ou tipos de modelos, segundo Cunha e Rego (2005, p. 6 ), a saber:

Modelo tradicional – é o dos objetivos. Do ponto de vista deste modelo, a organização é eficaz quando os resultados coincidem com os objetivos. Etzioni, (1964) e Goodman e Pennings Associates (1977).

Este modelo tem as seguintes premissas:

- a) as organizações têm objetivos;
- b) estes objetivos podem ser identificados;
- c) os objetivos abstratos podem ser convertidos em medidas específicas e objetivas;
- d) os dados relevantes para estas medidas podem ser coletados e processados.

Modelo Sistêmico – o modelo reconhece os objetivos, mas enfatiza a necessidade de atender aos meios requeridos para alcançá-los. Este modelo está fundamentado na abordagem dos sistemas abertos. Yuchtman e Seashore (1967) e Miles (1980).

Modelo Constituintes – este modelo acrescenta aos dois modelos citados as expectativas dos grupos de interesses, *stakeholders* que estão em volta da organização. Connolly, Colon e Deutsch (1980).

Modelo dos valores contratantes – este modelo soma os modelos anteriores e tem seu foco em três diretrizes:

- a) foco interno (e.g., equipe de trabalho) e externo (e.g., crescimento de mercado);
- b) o segundo foco é a flexibilidade e controle;
- c) o terceiro é o binômio meio-fins.

Neste modelo os focos interagem. Quinn e Rohrbaugh, (1983) citados por Cunha e Rego (2005, p.7).

Modelo de ineficácia – este modelo está focado nos fatores que inibem o desempenho. Ele trata a organização como um conjunto de problemas e falhas que, se identificados e solucionados, levam à eficácia. Cameron (1984).

## **2.2.2 Dimensões da eficácia organizacional**

Carvalho e Gomes (2000, p.179), a partir de sua pesquisa, relatam que existem pelo menos quatro dimensões de eficácia organizacional, a saber:

### **2.2.2.1 Dimensão social**

Esta dimensão salienta a estrutura das relações entre indivíduos e grupos. Diz respeito ao índice de equilíbrio dessa estrutura e de sua coerência, de sua coesão, a qual pode ser definida como coeficiente de unidade, de continuidade e de solidez das relações que formam a estrutura.

### **2.2.2.2 Dimensão econômica**

Trata-se de avaliar a eficácia econômica da organização, isto é, a qualidade e a quantidade dos recursos adquiridos e utilizados, ou seja, avaliação dos resultados esperados sob o prisma econômico. Conforme Carvalho e Gomes (2000), das quatro dimensões, esta é a mais aceita entre os práticos e teóricos das organizações.

### **2.2.2.3 Dimensão sistêmica**

Esta dimensão está centrada nos fatores que levam à não descontinuidade da organização. Ela foca não só a adaptação da organização ao meio, incluindo fornecedores, concorrentes, clientes como também uma manutenção sempre favorável à organização entre *inputs* e *outputs*.

### **2.2.2.4 Dimensão política**

Retrata a reputação da organização e engloba as relações com seus *stakeholders*. Esta dimensão remete para o juízo ou avaliação efetuadas por seus principais constituintes, tais como: investidores, doadores, clientes e outros.

Segundo Carvalho e Gomes (2000), as dimensões, os critérios de eficácia não são estanques, fixos, uma vez que o modelo oferece a possibilidade de escolher as dimensões, consideradas as mais adequadas e pertinentes para a organização.

### 2.2.3 Principais técnicas de mensuração da eficácia organizacional

Um dos primeiros autores a explorar a eficácia organizacional de maneira científica foi Alfred D. Chandler Jr. Segundo Chandler (1962), a eficácia organizacional decorre da seguinte equação:

$E1 + E2 = E3$ , onde E1 é estratégia, E2 estrutura e E3 Eficácia desejada.

Richers (1981, p.22) reescreveu a equação da seguinte maneira:

$E3 \text{ eficácia organizacional} = f(\text{ambiente, estratégia, estrutura})$

Segundo Richers (1981, p.23), eficácia é:

O confronto entre as metas e os resultados de uma ação estratégica aplicada ao longo de um determinado período. É algo mensurável, não necessariamente através de dados precisos ou matemáticos, mas no mínimo, em termos de confronto palpáveis entre aplicações de recursos e resultados. Para tratar-se de eficácia é preciso que a empresa estabeleça objetivos e metas que, quando aplicados ao longo de um determinado período de tempo, sirvam de padrões de comparação entre a intenção de agir e os resultados da ação. Os desvios acima ou abaixo entre os padrões e os resultados medem, ou ao menos qualificam, o grau de eficácia atingida.

Pereira (2001, p.66) comenta a dificuldade de mensurar:

Considerando-se que a eficácia se refere à relação de resultados desejados/resultados obtidos, um modelo voltado à aferição da eficácia do sistema empresa deverá constituir um mecanismo de feedback, por meio do qual o sistema receberá informação suficiente para se ajustar ou ajustar suas partes, mantendo um equilíbrio que lhe assegure sua continuidade.

A eficácia, segundo Guerreiro (1995, p.56), depende principalmente dos fatores ou critérios tais como produtividade, adaptabilidade, desenvolvimento, produção, eficiência e satisfação dos agentes envolvidos, corroborando o modelo proposto de eficácia organizacional proposto em 1988 por Gibson, onde são identificados os mesmos fatores.

### 2.2.4 Fatores de eficácia

Neste tópico serão apresentados os fatores da eficácia, base do trabalho no que tange à investigação de campo. Os fatores de eficácia são os pilares da eficácia organizacional. Estes elementos levam a organização a uma visão de futuro sem se

desgarrar do presente, assim, por meio da observação desses fatores, a entidade deverá garantir sua continuidade.

Os fatores de eficácia que demonstram a preocupação da organização com a eficácia organizacional são: produtividade, eficiência, satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamentos, adaptabilidade do processo de decisão e desenvolvimento.

#### **2.2.4.1 Produtividade**

Segundo Guerreiro (1995, p.56), a produtividade relaciona-se à capacidade da otimização de volume de bens e serviços demandados, considerando a capacidade instalada na organização.

Marcovitch (1976, p.21) relata que a noção de produtividade é uma das mais antigas heranças do início do século XX. Para o autor, a prosperidade das empresas daquela época dependia, em grande parte, de produzir o máximo com os recursos existentes. A produtividade tornou-se a meta primordial das indústrias.

Segundo Marcovitch, um grupo de estudo formado na Europa definiu produtividade como o quociente da produção (p) por um de seus fatores (f), sendo então:

$$P = p/f$$

Dessa forma, passou-se a falar na produtividade das matérias-primas  $P(m) = p/m$  onde (p) é a quantidade produzida e (m) a quantidade de matérias-primas. Na produtividade do capital investido  $P_c = p/c$  onde p é a quantidade produzida e o (c) o capital empregado na produção.

As organizações que tinham alto índice de retorno em relação aos fatores envolvidos eram, até então, organizações bem sucedidas.

#### **2.2.4.2 Eficiência**

Segundo Marcovitch (1976, p.24), depois do período pós II Guerra Mundial e com a evolução dos estudos das relações humanas no trabalho, toma importância a noção de eficiência. Naquele momento, surge o conceito segundo o qual uma organização era mais eficiente que outra em função da forma como seus recursos eram geridos internamente.

Ainda segundo o Marcovitch (1976 p.24):

[...] uma organização eficiente é aquela que utilizando sistemas administrativos funcionais aloca de forma adequada os recursos humanos e materiais disponíveis. Esta é a organização que faz a coisa de forma adequada.

Segundo Guerreiro (1995, p.56), a eficiência relaciona-se ao consumo ótimo de recursos por unidades produzidas, dados os volumes de produção de bens e serviços demandados pelo mercado.

#### **2.2.4.3 Satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamento**

Numa visão intra-organização, este fator relaciona-se à forma como os agentes internos se envolvem com mais ou menos afinco na missão organizacional, como desenvolvem suas tarefas e à percepção desses agentes quanto ao processo de gestão de pessoas internamente.

Numa visão externa, relaciona-se à forma como os agentes de fora da organização são alimentados e alimentam o sistema empresa e ao grau de satisfação desses agentes.

Outro aspecto a ser considerado é a forma da organização do Terceiro Setor se relacionar com a sociedade recebedora de seus serviços e com os mantenedores de seus serviços.

Segundo Guerreiro (1995, p.56), este fator está ligado ao atendimento das necessidades dos diversos agentes com os quais a empresa interage, contemplando a satisfação dos clientes com qualidade, prazo de atendimento, preços dos produtos e outros.

#### **2.2.4.4 Adaptabilidade do processo decisório dos gestores**

Para Marcovitch (1976, p.60), a adaptabilidade é a tradução das oportunidades e ameaças em problemas para os quais as soluções adequadas devem ser encontradas e implementadas no sistema.

A adaptabilidade do processo decisório dos gestores tende a decorrer de uma percepção dos gestores em relação a um determinado fato e do ato de preparar a organização para lidar com ele.

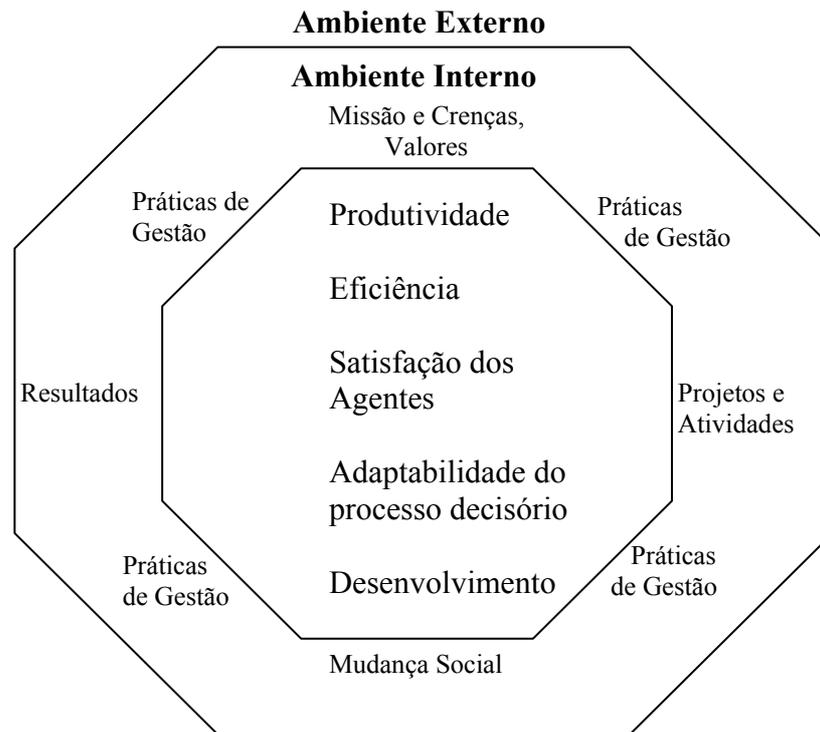
Segundo Guerreiro (1995, p.56), a adaptabilidade do processo decisório relaciona-se à capacidade dos gestores de agir em um ambiente em constantes e profundas modificações, de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, de fornecer respostas rápidas aos desafios e ter rapidez na tomada de decisão, entre outros aspectos.

#### **2.2.4.5 Desenvolvimento**

Relaciona-se à melhoria constante e à excelência em todos os aspectos da empresa, contemplando adoção de novas tecnologias, novos processos e técnicas, treinamento e capacitação dos recursos humanos, enfim, ao aumento do estoque de conhecimento e competência da empresa.(GUERREIRO, 1995, p.57).

Para Marcovitch (1976, p.65), desenvolvimento corresponde à quantidade de informações que as organizações mantêm no seu interior, por meio de seus funcionários e colaboradores. É através desse conhecimento que a organização percebe melhor a dinâmica do seu ambiente e melhor se adapta a ele.

Pode-se afirmar, com base nos autores citados, que a eficácia é dada pela justa posição dos fatores de eficácia associada e/ou interligadas, de forma equilibrada, às práticas utilizadas no processo de gestão da organização. De forma gráfica, pode ser apresentada da seguinte maneira:



**Figura 04 – Inter-relação da eficácia e as práticas de gestão**  
 Fonte: elaborada a partir da pesquisa do autor

### 2.3 Práticas de gestão e a visão sistêmica

A Teoria dos Sistemas surgiu da percepção de que diferentes ciências tinham elementos em comum em seus princípios. Dentro desta Filosofia, o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy lançou as primícias da Teoria Geral dos Sistemas em 1937 (BERTALANFFY, 1975).

Segundo Churchman (1972, p. 23), os sistemas são constituídos de conjuntos de componentes que atuam na execução do objetivo global de pensar o todo. O enfoque sistêmico é simplesmente um modo de pensar a respeito desses sistemas totais e seus componentes.

Pereira (2001, p.38) relata que, sob o enfoque da Teoria dos Sistemas, a empresa caracteriza-se como um sistema aberto e essencialmente dinâmico, isto é, um conjunto de elementos que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente.

Segundo Guerreiro (1989, p.155), uma característica fundamental de qualquer sistema é a existência de um objetivo a ser alcançado. Toda empresa possui diversos objetivos, uns mais importantes, outros menos, alguns de curto prazo, outros de longo alcance, uns relativos a suprimentos, outros relativos a marketing, produção, etc.

Existe, porém, um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de uma existência, que caracteriza e direciona seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas e assume um caráter permanente: é a sua missão.

Baseado em Guerreiro (1989, p. 153), a visão sistêmica da empresa pode ser enfocada como um sistema aberto. Os sistemas abertos envolvem a idéia de que determinados “inputs” são introduzidos no sistema e, transformados, geram certos “outputs”. A empresa vale-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, cujo processamento resulta em bens e serviços a serem fornecidos ao mercado.

## **2.4 Bases para o modelo de gestão**

No processo de tomada de decisão das organizações do Terceiro Setor, a organização tende a se preocupar com o equilíbrio de suas decisões. Este equilíbrio levará em consideração os objetivos, os recursos e as atividades desempenhadas pela organização. As decisões são tomadas com base em valores que a organização considera basilares: suas crenças, valores e missão.

### **2.4.1 Crenças e valores**

Toda organização do Terceiro Setor tem sua origem em suas crenças, valores e na expectativa de seus participantes, sejam eles associados, voluntários, organizações de fomento, funcionários e outros.

Para Nakagawa (1995, p. 26):

Crença é a aceitação, como verdade, de fatos, declarações ou conjunto de circunstâncias. Valor é o prêmio que se atribui às crenças, quando estas estão adequadamente claras para se fazerem escolhas entre diversas alternativas possíveis.

As crenças de uma organização do Terceiro Setor serão os caminhos que irão nortear os gestores nas suas decisões em todos os âmbitos. Os valores são padrões que a organização espera de seus gestores no momento de tomar suas decisões.

### **2.4.2 Missão**

Para Hudson (1999, p. 72), a missão das organizações do Terceiro Setor pode ser focalizada sob dois ângulos diferentes:

- a) a missão como um reflexo dos valores da organização; e
- b) a missão como a razão de ser da organização.

Para o autor, a missão é a base intelectual da organização e o motivo pela qual a organização deverá existir. É o alvo a ser buscado por toda a organização, ponto onde todas as áreas da organização concentram seus esforços.

Guerreiro (1989, p.155) afirma que os objetivos de uma organização podem ser diversos e uns são mais importantes do que outros, uns são relativos a suprimento, outros, a marketing, produção e outros. Ele afirma ainda que toda organização deve ter um objetivo principal, a razão do seu existir, direcionando e caracterizando sua atuação no ambiente. Assim, o autor conclui que a missão constitui um objetivo permanente do sistema empresa.

Pereira (2001, p.52) considera que:

[...]a missão de uma empresa se relaciona à satisfação de uma necessidade de fazer um determinado produto ou prestar um determinado serviço é um meio de satisfazer necessidades no ambiente externo e, portanto, um meio de sobrevivência e continuidade, ou seja, um meio de a empresa cumprir a sua missão.

As crenças, valores e a missão são as bases para elaboração do modelo de gestão. Todos eles, de uma forma ou de outra, influenciam as decisões dos gestores da organização.

## **2.5 Modelo de gestão**

O modelo de gestão está caracterizado, dentro da visão sistêmica, como um dos elementos do sistema empresa. Inicialmente, antes de entrar em modelo de gestão, seguem algumas definições de gestão.

Guerreiro (1989, p. 4) relata que gestão se caracteriza pela atuação no nível interno da empresa, no sentido de otimizar a relação recursos/ operações/ produtos/ serviços, considerando, nesse comportamento, as variáveis dos ambientes interno e externo que impactam a empresa.

Para Cruz (1991, p.38) apud Parisi e Nobre (2001, p. 118), “gestão é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa”.

Segundo Nakagawa (1995, p.50) “[...] gestão é a atividade de conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (planejado) por ela, apesar das dificuldades”.

Por sua vez, modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais, que formam um processo. O modelo tem como objetivo facilitar a compreensão das relações que ocorrem com os elementos de um sistema, processo ou eventos do mundo real.

A partir de sua pesquisa, Guerreiro (1989, p.229) conclui que o modelo de gestão da empresa baseia-se nas crenças e valores e na missão da organização:

[...] Modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de idéias crenças e valores, sob os quais estão estruturadas as relações organizacionais de uma entidade. Podemos também dizer que o modelo de gestão é a “constituição” da empresa, por estarem neste estabelecidos os princípios e regras básicos que regerão todas as suas atividades. Assim, numa organização ideal, o modelo de gestão refletirá as idéias, crenças e valores dos proprietários ou principais executivos, as quais estarão disseminadas por toda a organização, sendo pois plenamente aceitas por todos os gestores, os quais buscarão no modelo de gestão as orientações para as suas decisões.

O modelo de gestão da organização considera todas as diretrizes apoiadas em crenças e valores que impactam toda a organização. Para Guerreiro (1989, p. 230), o modelo de gestão é caracterizado como um subsistema do Sistema Institucional, correspondendo a um conjunto de princípios a serem observados e que assegurem:

- a) redução do risco do empreendimento no cumprimento da missão e garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
- b) estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte a suas atividades;
- c) orientação dos esforços por meio de um estilo e “filosofia” de trabalho que criem atitudes construtivas;
- d) adoção de um clima motivador que propicie o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e de suas atividades;

- e) aferição se a empresa está cumprindo a sua missão, se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos e esforços, e se o que não foi, está sendo corrigido ou aperfeiçoado;
- f) conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externo e interno e suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e das transações/eventos ocorridos em cada período; e
- g) identificação dos erros e de sua origem.

A partir das afirmações de Guerreiro, pode-se concluir que o modelo de gestão está intrinsecamente ligado à forma com a qual os principais dirigentes lidam com seus agentes econômicos.

Se o dirigente criar em sua organização regras em que o poder vem de cima, pode-se dizer que o modelo de gestão empreendido é um modelo de gestão autoritário, que tende a fechar a organização nas decisões de seu líder ou gestor.

### **2.5.1 Modelo de gestão no Terceiro Setor**

Terceiro Setor devem preocupar-se com a gestão, pois elas têm um perfil diferente do setor privado e devem destinar seus recursos primordialmente para o atendimento aos pobres.

Um dos autores que apresentaram este argumento foi Lewis apud Roesch (2001) que relatou a relutância em adotar a transposição do modelo de gestão do Segundo para o Terceiro Setor, a partir dos seguintes fatores:

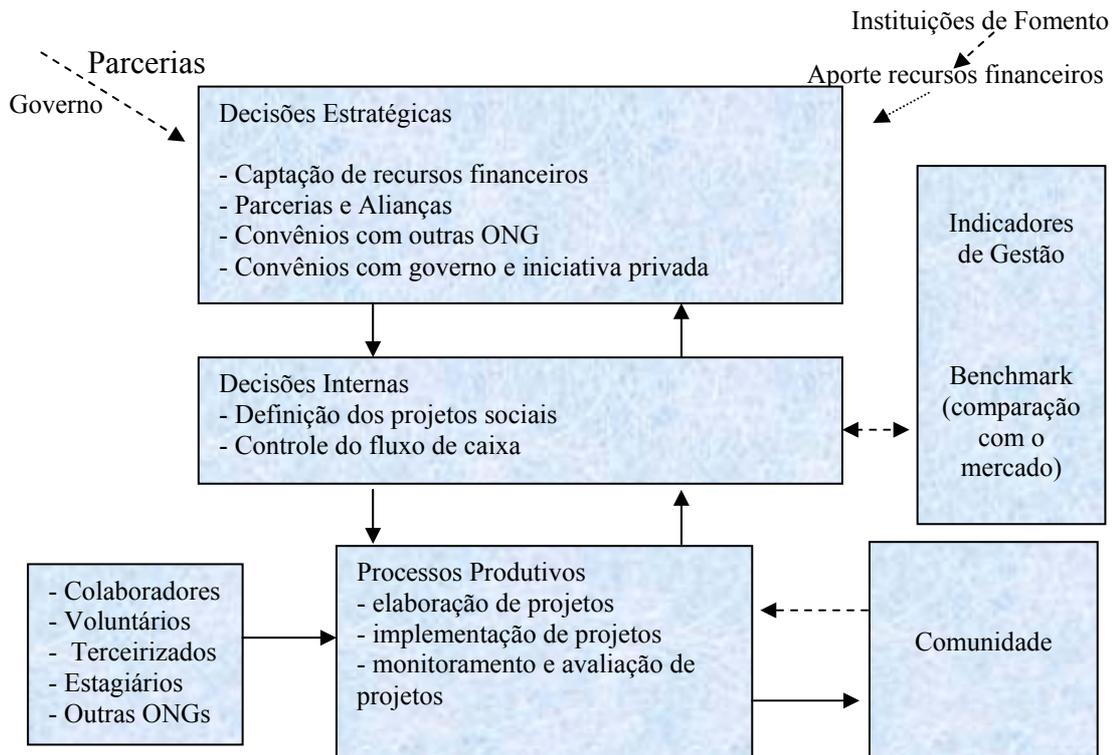
- a) uma cultura organizacional voltada para a ação;
- b) a crença de que os recursos devem ser despendidos no trabalho com os pobres, em lugar de financiar despesas administrativas indiretas;
- c) posição ideológica de que a gestão é algo usado por organizações do setor privado com o objetivo de explorar, oprimir e discriminar pessoas;
- d) preferência por estruturas pequenas, informais, para lidar com os aspectos gerenciais;
- e) o fato de que o ímpeto de pensar desta forma tem sido orientado pelas agências doadoras.

Pode-se observar que os argumentos usados pelo autor para justificar a relutância pela adoção de modelos formais de gestão estão ligados ainda a uma visão não profissional de gestão. Tais argumentos contrapõem-se à proposta de que as organizações do Terceiro Setor devem se profissionalizar e formalizar a gestão tendo em vista a sobrevivência a longo prazo e sua continuidade.

Tachizawa (2002), um autor que segue os pensamentos de Guerreiro, propõe um modelo de gestão para as Organizações do Terceiro Setor fundamentado no enfoque sistêmico. Para o autor, a organização deve ser visualizada como um macro sistema.

Na visão do autor, as Organizações do Terceiro Setor terão a concorrência de outras entidades, pois elas irão dividir os mesmos recursos de doadores e fornecerão seus produtos e serviços ao mesmo público- alvo.

Segue abaixo a figura do modelo proposto para o Terceiro Setor por Tachizawa (2002, p. 151):



**Figura 5 - Visão Sistêmica do Modelo de Gestão**

**Fonte:** Tachizawa (2002, p.151)

Desenvolver modelos de gestão próprios para Organizações do Terceiro Setor é uma tarefa desafiadora, dependente do contexto, da análise de cada caso.

Para Mendes (1999, p.61), “na verdade, não haverá melhor modelo, mas tantas quantas forem as realidades de cada subconjunto de organizações, ou mesmo de cada organização.”

O modelo de gestão gera a forma como os gestores irão conduzir a organização durante o processo de gestão, suas diretrizes de conduta durante o processo de planejamento, execução e controle.

## **2.6 Processo de gestão**

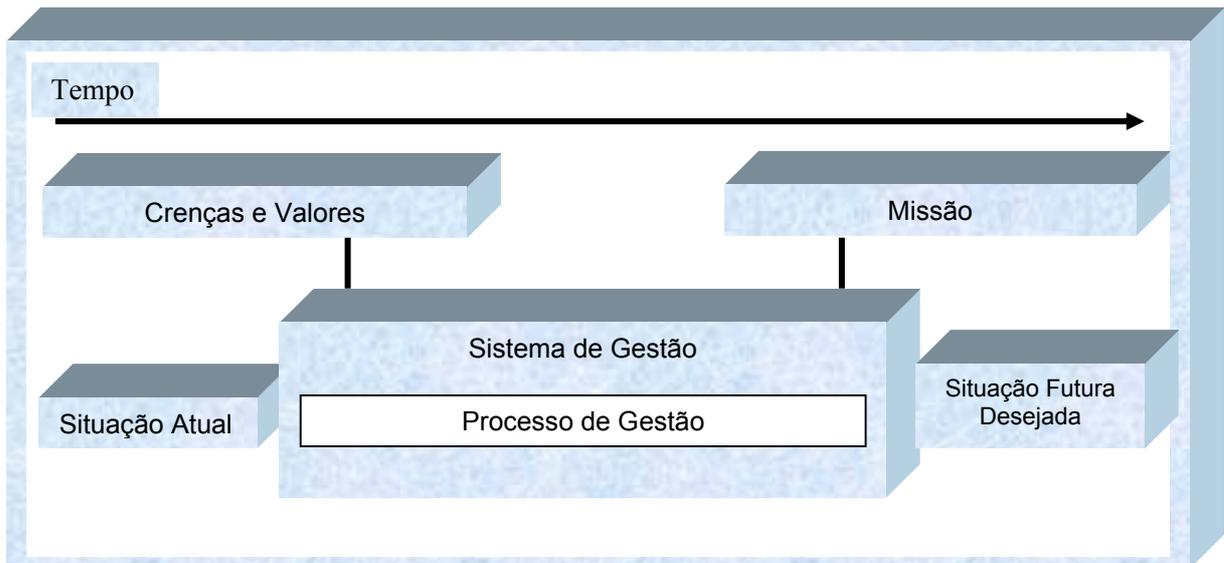
Conforme Pereira (2001, p.58), o processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão da organização e deve:

- a) ser estruturado com base lógica do processo decisório;
- b) contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- c) ser suportado por sistemas de informação que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma das fases.

O autor adota a concepção de que “[...] o processo de gestão corresponde, analiticamente, às fases de planejamento, execução e controle das atividades empresariais”.

Guerreiro (1989, p.247) observa que “a gestão tem sido caracterizada pelos teóricos da administração como um processo de tomada de decisões”.

Para se ter a dimensão do processo de gestão dentro do sistema empresa, segue a ilustração da Figura 6:



**Figura 6 – Vis3o do Processo de Gest3o no Sistema**

**Fonte:** Adaptado de Parisi e Nobre (2001, p.111)

Drucker (1994, p. xiv). Relata que "H3 40 anos, 'ger3ncia era um palavr3o' nessas Organiza3es do Terceiro Setor. Ele foi um dos primeiros autores a preocupar-se com o processo de gest3o destas organiza3es, dado seu crescimento nos Estados Unidos.

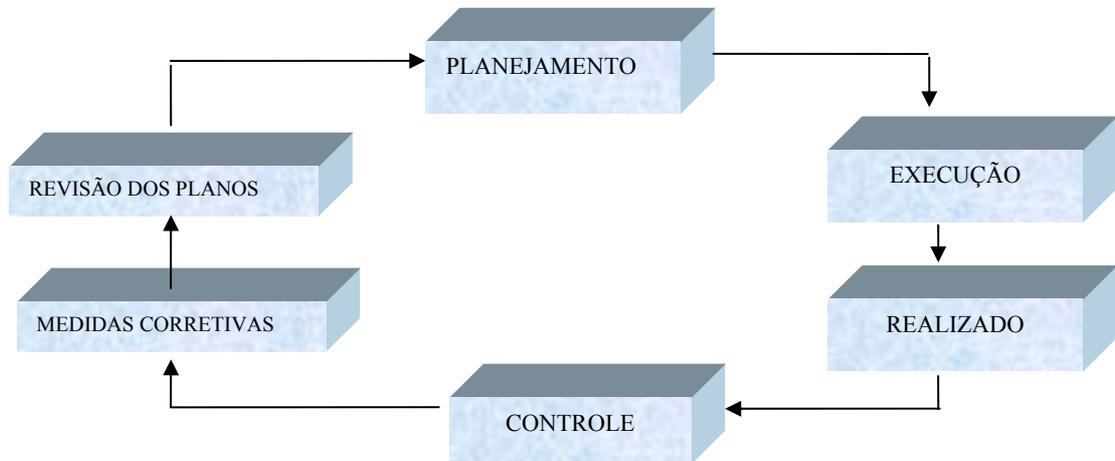
Diferen3as podem ser detectadas entre a gest3o do Terceiro Setor e de outros setores, no entanto, cada vez mais compet3ncias t3m sido requeridas dos gestores na busca da efic3cia em todos os setores.

A profissionaliza3o dos gestores na busca da efic3cia no Terceiro Setor parece inevit3vel. Segundo Marcovitch (1997), a profissionaliza3o decorre de tr3s condi3es: reconhecimento social, mercado de trabalho e oportunidade de forma3o.

Para Fischer, A. L. (1998), o Terceiro Setor restringe seu desenvolvimento devido 3 necessidade de as organiza3es superarem suas defici3ncias de gest3o, a press3o para buscarem sua auto-sustenta3o financeira, a escassez de apoio t3cnico e a composi3o difusa das organiza3es.

Guerreiro (1989, p. 5 ) afirma que, a partir de um elenco de constata3es emp3ricas, 3 caracterizado um subsistema institucional denominado Modelo de Gest3o, que compreende um conjunto de defini3es em n3vel de gest3o a serem utilizadas por todas as empresas. Essas defini3es orientam de forma l3gica a caracteriza3o do Sistema de Gest3o, e finalmente, tanto o Modelo de Gest3o como

o Sistema de Gestão definido orientam a caracterização do Sistema de Informação, orientando o planejamento a execução e o controle.



**Figura 7 :Ciclo sistêmico de planejamento, execução e controle**  
**Fonte:** Realizado a partir de Guerreiro, 1989

## 2.6.1 Planejamento

Em uma organização, seja com fins lucrativos ou não, podem existir diversos tipos de planejamento. Para esta pesquisa, cabe relatar dois tipos: o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

Segundo Tenório (2001, p.22), planejamento no Terceiro Setor é a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado.

Ainda segundo o autor este processo deve procurar antecipar-se mudanças futuras, aproveitando as oportunidades que vão surgindo, e deverá ser suficientemente flexível para ser alterado de acordo com novas condições ambientais.

### 2.6.1.1 Planejamento estratégico

Planejar no Terceiro Setor ainda é relativamente novo. Devido às precárias condições financeiras, já relatadas em pesquisas anteriores, o Terceiro Setor resiste a planejar a longo prazo. O planejamento estratégico não é apenas planejar a longo prazo, mas especificamente para o Terceiro Setor é nunca desfocar da missão da empresa. Para conceituação de planejamento estratégico, utilizou-se a definição proposta por Kotler (1996, p.97):

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e a capacidade da instituição e as suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio às metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada.

Segundo Drucker (1998, p.36), o planejamento é definido como:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos: organizar sistematicamente as atividades necessárias a execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas.

Uma contribuição importante proposta por Drucker (1998, p.133) foi em relação ao que não é planejamento estratégico, já que o termo ‘entrou na moda’. O quadro seguinte demonstra este pensamento:

Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar.
Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever.
Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes.
Ele não é uma tentativa de eliminar risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam riscos certos.

**Quadro 2 – Não é planejamento estratégico**

**Fonte:** Adaptado de Drucker (1998, p.133)

Enfim, para que este instrumento de gestão possa conduzir a empresa à eficácia organizacional, de acordo com Fischmann e Almeida (1991, p.30), deve-se responder às perguntas do seguinte tipo:

- a) onde nós estamos?
- b) que empresa somos?
- c) quais as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos?
- d) aonde queremos ir?
- e) que empresa queremos ser?
- f) quais as nossas metas?
- g) como chegar lá?

- h) quais os melhores caminhos para chegarmos aos nossos objetivos, para alcançarmos nossas metas?

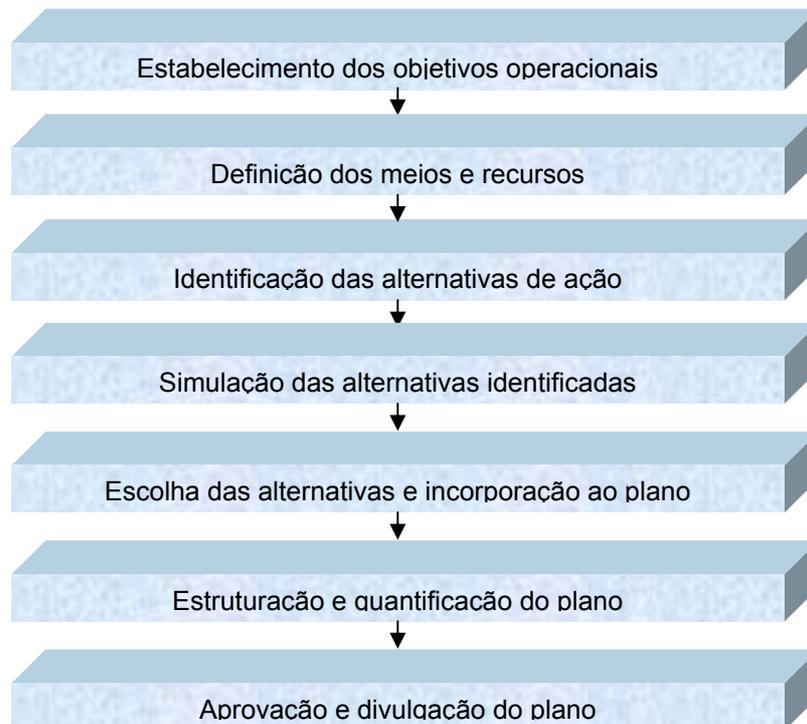
As respostas aos questionamentos são imprescindíveis ao planejamento estratégico e este é muito importante para continuidade da organização.

### 2.6.1.2 Planejamento operacional

Após a definição do planejamento estratégico e o estabelecimento de cenários, dá-se início ao plano operacional, ou seja, como as diretrizes e os objetivos já determinados serão alcançados.

De acordo com a definição dada por Tenório (2001, p.41), planejamento operacional no Terceiro Setor é o detalhamento dos objetivos e estratégias de cada área da organização, visando a especificar os objetivos a serem cumpridos no prazo de seis meses a um ano.

Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p.140), o planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.



**Figura 9 – Processo de Planejamento Operacional**

Fonte: Adaptado de Catelli, Pereira, Vasconcelos (2001 p.140).

Ainda segundo Tenório (2001, p.41) o planejamento operacional tem fatores importantes no terceiro setor, a saber: tamanho da organização, diversificação de suas atividades, ritmo de mudança no contexto em que está inserida. Assim, quanto maior a organização e mais diversificadas forem suas atividades, maior será o detalhamento do planejamento operacional.

O planejamento operacional, conforme os autores citados, pode ter, ao menos, duas características temporais: de curto e de longo prazo.

### **2.6.2 Execução**

A fase de execução é o momento em que as ações planejadas efetivamente acontecem de maneira visível. É o momento em que o planejamento é posto em ação.

Catelli, Pereira e Vasconcellos (2001, p. 294) afirmam que “o papel da execução é cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio ou evento. O produto obtido é materializado pelas transações realizadas”.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.115):

A etapa de execução acontece após definidos os planos operacionais, inclusive com as especificações em termos quantitativos, das medidas adotadas, ocorre a fase em que os gestores fazem as coisas acontecerem, com a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

### **2.6.3 Processo de controle**

Com a passagem do tempo, o exercício da ação/execução tende a se desvincular do que foi planejado, tomando novos rumos. O processo de controle visa enquadrar esta ação ao plano, corrigir pequenas falhas e propor alternativas para que o plano seja cumprido com eficiência e eficácia.

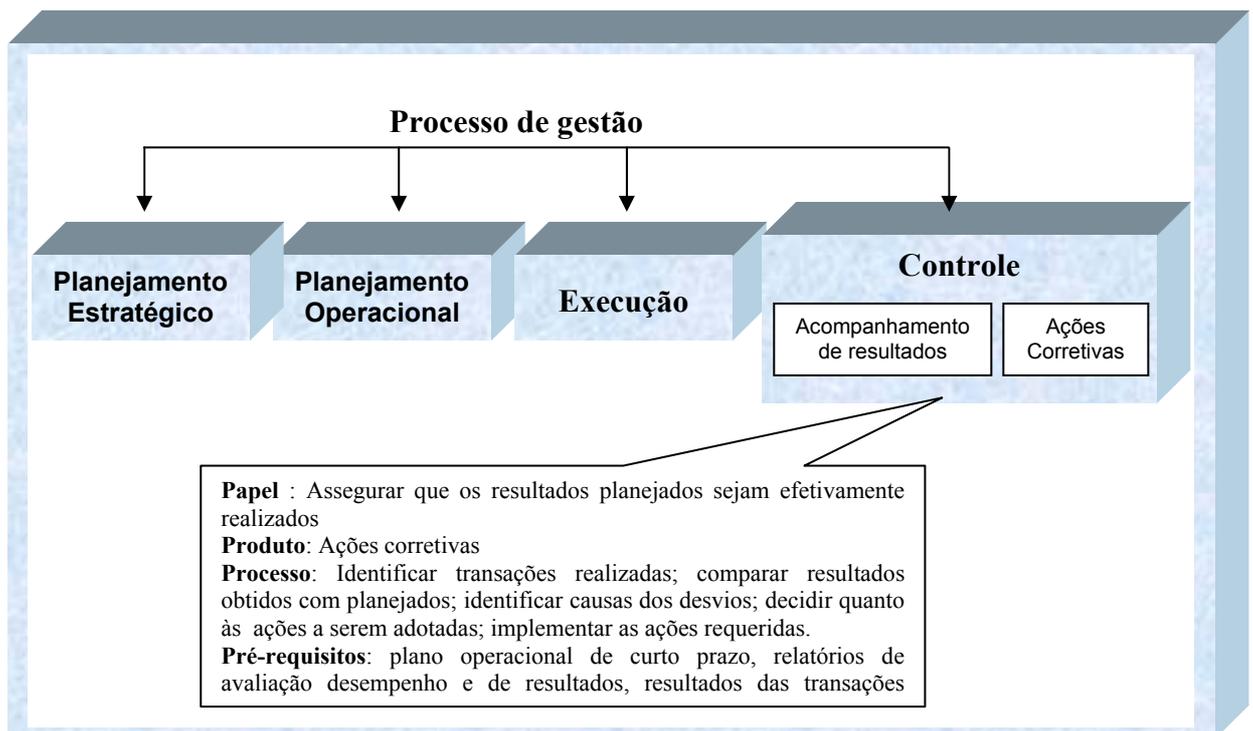
Conforme Tenório (2001, p.23) , controle no Terceiro Setor é :

A ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados.

Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p.146), para que o controle seja implementado com sucesso, deverá ter quatro etapas, a saber:

- a) prever os resultados das decisões na forma de medida de desempenho;
- b) reunir informações sobre o desempenho real;
- c) comparar o desempenho real com o previsto; e
- d) verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Ainda segundo o autor, a fase do controle corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados obtidos são diferentes dos planejados. A figura abaixo demonstra a importância do controle e como suas informações realimentam o processo de gestão:



**Figura 9 – Papel do Controle no Processo de Gestão**

Fonte: Catelli, Pereira, Vasconcelos (2001, p. 147)

Segundo Tenório (2001, p.97) a função controle para as Organizações do Terceiro Setor pode ser exercidas ao menos de três formas:

- a) análise - é o controle que consiste na verificação, anterior a colocação em prática do projeto, da viabilidade de se alcançar os

objetivos pretendidos. Nesta fase, atua na verificação da qualidade e da quantidade dos recursos físicos, financeiros, humanos necessários para alcançar o objetivo;

- b) acompanhamento e monitoração - é o controle executado durante o processo de execução das atividades. Sua principal virtude é a capacidade de promover correções no decorrer do processo;
- c) avaliação - é o controle realizado após a execução das atividades planejadas. A intenção deste tipo de controle é a confrontação entre os resultados esperados e efetivos. Esta forma é fundamental para compreensão de quando, onde e por que ocorram alterações com relação ao planejado.

Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001, p.294), o papel da etapa controle é assegurar, por meio da correção de “rumos”, que os resultados planejados sejam efetivamente realizados.

## **2.7 Accountability e stakeholders**

*Accountability e stakeholders* são conceitos utilizados para identificar o relacionamento entre as organizações e a sociedade.

### **2.7.1 Accountability**

O termo inglês *accountability* é utilizado em sua forma original na literatura acadêmica brasileira e pode ser entendido como prestação de contas e, às vezes, como transparência nas ações da organização. Segundo Tenório (2001, p.126), as organizações do Terceiro Setor possuem obrigação quanto a *accountability*::

[...] em face de seu compromisso com os conceitos ligados a ética e a democracia, as organizações do terceiros setor têm a obrigação de instituir para si um gerenciamento cristalino, tornando as informações relativas à forma pela qual administram seus recursos.

*Accountability* é uma prática importante para as Organizações do Terceiro Setor, é por meio dela que as organizações mostram à sociedade o resultado de suas atividades e como os seus recursos foram consumidos e demonstram, assim, o grau de eficácia atingido.

Segundo Heckert (2001, p. 45), o balanço social bem como o balanço patrimonial são formas de *accountability* para o Terceiro Setor, enquanto Nakagawa

(1993, p.17) considera *accountability* como a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

Ainda segundo o autor, ao se referir à teoria dos contratos:

[...] Sempre que alguém delegar parte de seu poder ou direitos a outrem, este assume a responsabilidade de, em nome daquele, agir de maneira escorreita com relação ao objeto da delegação e, periodicamente, até o final do mandato, prestar contas de seus desempenhos e resultados. A esta dupla responsabilidade, ou seja, agir de maneira escorreita e prestar contas [...], dá-se o nome de *accountability*. (NAKAGAWA, 1995, p.19)

Por meio desse processo de prestação de contas, a organização informa a todos os *stakeholders* se os objetivos desejados foram alcançados, obtendo, assim, eficácia.

Segundo Falconer (1999, p.164), quando existir o contexto em que as Organizações do Terceiro Setor competirem de forma direta por recursos públicos e privados, deverão ter a capacidade de demonstrar posições claras e resultados concretos. Para o autor, mais do que um valor, *accountability* tende a estabelecer uma vantagem competitiva à organização do Terceiro Setor.

Pode-se perceber que, para os autores, *accountability* é muito mais do que uma publicação anual das demonstrações financeiras ou do relatório de atividades da organização, é um conjunto de medidas que levam a organização a transparecer aos *stakeholders* sua forma e procedimentos de gestão, dando a eles informações dos atos realizados.

### **2.7.2 Stakeholder**

*Stakeholder* é um termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a empresa por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ela afetado. Há uma tendência cada vez maior em se considerar *stakeholder* quem se julgue como tal.

Para Atkinson et al (2000, p. 566), os *stakeholder* são grupos de pessoas ou instituições que definem o sucesso da empresa ou afetam a sua habilidade em

atingir seus objetivos. Ainda segundo os autores, os cinco principais *stakeholders* são: clientes, funcionários, fornecedores, proprietários e a comunidade.

Para as organizações do Terceiro Setor, como sistema aberto, os *stakeholders* podem ser divididos em duas principais vertentes: os internos e os externos. A figura abaixo ilustra esta afirmação:



**Figura 10: Visão dos *stakeholders***  
**Fonte:** Elaborado pelo autor

### 2.7.2.1 *Stakeholders* Externos

*Stakeholders* Externos são beneficiários e usuários diretos, constituem o público-alvo da organização e são os usuários diretos dos produtos e serviços das organizações do Terceiro Setor. Dividem-se em:

- a) doadores mantenedores - são classificados para efeito da pesquisa como aqueles que doam recursos periodicamente para as OTS, sem uma contra-partida financeira;
- b) doadores esporádicos - são aqueles que, devido a algum motivo especial ou sazonalidade, doam recursos à organização, são doadores espontâneos;

- c) parceiros - são entidades ou pessoas físicas que, por meio de um acordo, disponibilizam recursos para que um projeto comum possa alcançar o objetivo
- d) fornecedores - são os *stakeholders* que realizam operações de venda de produtos e serviços para as OTS. Neste caso, existe uma contrapartida financeira pelo fornecimento;
- e) governo - é representado pelos órgãos administrativos governamentais e de regulação, considerando-se o aspecto normativo. O poder executivo enquadra-se entre os parceiros na execução de um determinado projeto;
- f) comunidade - são aqueles que, de forma indireta, usufruem os benefícios prestados pela organização.

### **2.7.2.2 Stakeholders Internos**

Stakeholders Internos são representados por:

- a) associados contribuintes – aqueles que são registrados pela entidade como associados, possuem direitos e deveres previstos no estatuto da organização. Os associados não recebem qualquer forma de remuneração ou distribuição de lucros. Eles podem contribuir, ou não, financeiramente com a OTS;
- b) conselho de Administração - nem todas as organizações do Terceiro Setor têm conselho de administração, mas é um órgão que tem o dever de zelar pela manutenção dos valores da empresa, determinando estratégias, a eleição ou destituição de gestores, a fiscalização da gestão e a auditoria das contas;
- c) gestores - são os responsáveis pelas decisões operacionais da organização, constituindo o corpo executivo. Normalmente os gestores contratados não possuem cargos estatutários;
- d) trabalhadores voluntários - são pessoas físicas que desenvolvem atividades não remuneradas. De acordo com a lei 9.608, o trabalho

voluntário não gera vínculo empregatício nem qualquer obrigação trabalhista da Organização;

- e) trabalhadores remunerados - são pessoas com vínculos empregatícios ou prestadores de serviços. Caracterizam-se por receberem remuneração decorrente de contratos de trabalho.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo objetiva apresentar a caracterização, etapas e procedimentos que foram adotados durante a realização da pesquisa no sentido de alcançar os objetivos planejados. O planejamento da pesquisa foi baseado nas atividades desenvolvidas durante o desenvolvimento do trabalho, tempo disponível e os procedimentos a serem adotados. Baseado em Cooper e Schindler (2003, p.128), “o planejamento fornece respostas para as questões, tais como: Que técnicas serão usadas para reunir os dados?”.

A metodologia científica conduziu à elaboração da pesquisa que, segundo Gil (1995, p. 26), é definida como:

[...] O conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, ou seja, método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se deve empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

Por meio do método científico, pode-se classificar o tipo de pesquisa adequado aos propósitos de elucidar o questionamento do pesquisador. Segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 80), o método científico é aquele que os pesquisadores empregam para adquirir conhecimento.

Conforme a definição de Campos (2000), o conhecimento científico, ao contrário do empírico, é:

- a) metódico, produzido a partir de um conjunto de princípios;
- b) sistemático, buscando estabelecer regras e leis que expliquem a natureza do fenômeno pesquisado;
- c) objetivo, por explicar de forma simples e direta, o mais possível.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Fundamentada nos autores citados, esta pesquisa é exploratória porque é útil quando as questões são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões sobre a situação problema. Segundo os autores, a pesquisa exploratória pode abrir uma janela de percepção sobre o tema.

A dimensão local de realização da pesquisa pode ser classificada como: de campo, realizada no ambiente natural, sem controle da parte do pesquisador, ou de laboratório, realizada em ambiente controlado.

Quanto à dimensão da natureza da pesquisa, ela pode ser:

- a) qualitativa, que lida com fenômenos, e a coleta de dados se dá a partir de interações sociais; e
- b) quantitativa, que lida com fatos e prevê a mensuração de variáveis pré-determinadas, buscando regras e generalizações.

Utilizando-se a classificação de pesquisa proposta por Telles (2001, p.88), a pesquisa apresenta quatro dimensões, a saber: o propósito, o método, a abordagem e o procedimento.

No quadro a seguir, pode-se observar a síntese da classificação proposta pelo autor:

<b>Propósito</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Procedimento</b>
Básica, Aplicada	Histórica Descritiva	Exploratória Correlacional	Qualitativa Quantitativa
Aval. de Resultados	De desenvolvimento	Causal	
Aval. Formativa	De Campo		
	Correlacional		
	Causal		
	Ex post-facto		
	Experimental		
	Quase-experimental		
	Pesquisa-ação		

**Quadro 3 – Classificação de pesquisa**  
**Fonte: Adaptado de Telles (2001, p.88)**

### 3.2 População e amostra

Segundo Beuren (2002, p.118), a população ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo. As Organizações do Terceiro Setor totalizam, no Brasil, 275.895, conforme informações do IBGE (2002).

A amostra é a quantidade de indivíduos que a pesquisa retira da população, cujas características ela busca retratar. No que tange ao tamanho da amostra, Cooper e Schindler (2003, p.156) fazem os seguintes comentários:

Há muito folclore em relação a essa questão. Os mitos mais difundidos estão resumidos abaixo:

- uma amostra deve ser grande, ou não será representativa;
- uma amostra deve ter alguma relação proporcional com o tamanho da população na qual ela é baseada.

Na verdade, o tamanho de uma amostra deve ser uma função da variação dos parâmetros da população sob estudo e da precisão estimada necessária para o pesquisador. Uma amostra de 400 pode ser apropriada em alguns casos, enquanto que uma amostra de mais de 2000 pode ser necessária em outras circunstâncias, em outro caso, talvez uma amostra de apenas 40 seja necessária.

A precisão pode ser medida pelo grau de confiança que o pesquisador quer ter. No caso desta pesquisa, a amostra foi extraída das Organizações do Terceiro Setor da região metropolitana de São Paulo.

Em virtude do tempo, custo e acessibilidade para aplicação, identificou-se que a melhor forma de coletar os dados seria por meio de uma organização que patrocina eventos e treinamentos para os gestores do Terceiro Setor, onde pudesse encontrar pessoas teoricamente aptas a responder o questionário. A entidade escolhida, a Federação de Obras Sociais – FOS –, fundada em 1963, é uma entidade beneficente, sem fins lucrativos, que congrega 1.500 Organizações do Terceiro Setor e tem por finalidade auxiliar as OTS a se estruturarem e a exercerem, de maneira eficaz, seus programas filantrópicos.

A amostra do trabalho foi composta pelas organizações que participaram do programa de treinamento de gestores do Terceiro Setor da FOS, cerca de 120 organizações. Foi enviado correio eletrônico aos alunos e ex-alunos. Como a taxa de retorno foi baixa, optou-se por entregar o questionário pessoalmente durante a realização de um dos cursos, no mês de março de 2007.

Dada a baixa quantidade de elementos na amostra, ou seja, dezenove respondentes, não se pretende enunciar conclusões válidas para todo o universo das Organizações do Terceiro Setor brasileiro.

### **3.3 A Coleta de dados**

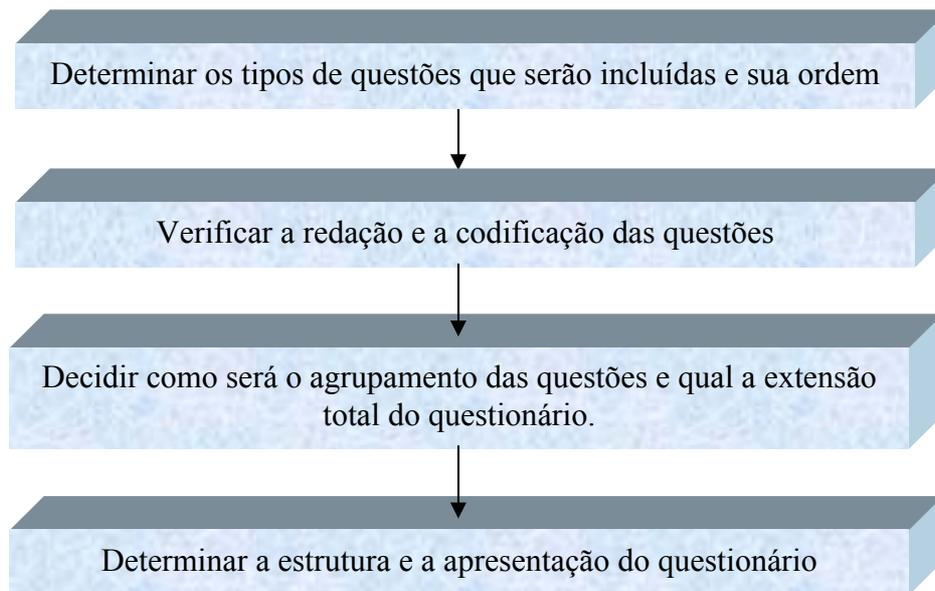
Para a realização da coleta de dados, utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário que, segundo Oliveira, A. B. S. (2003, p.71), apresenta vantagens, a saber:

- a) caracteriza-se pela rapidez;
- b) permite atingir um maior número de indivíduos simultaneamente;
- c) permite o levantamento de dados em área geográfica maior;
- d) exige menos recursos;
- e) obtém dados mais confiáveis pela não influência do pesquisador; e
- f) possui maior flexibilidade de horário para responder o questionário.

Para o alcance dos objetivos, alguns procedimentos de elucidação a respeito do instrumento de pesquisa foram tomados, a saber:

- a) o questionário iniciou com uma breve explicação sobre a pesquisa, as instruções de preenchimento e a importância da participação dos entrevistados;
- b) as questões foram ordenadas por assunto, pois poderia existir desmotivação na ocorrência de assuntos desordenados;
- c) a objetividade e clareza nas questões foram contempladas no questionário.

A tipologia de um questionário, segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 213), deve seguir alguns passos, a saber:



**Figura 11 - Tipologia do Instrumento de pesquisa**

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Hair Jr. et al. (2005, p. 213)

Algumas questões do instrumento de pesquisa foram elaboradas baseando-se na escala de Likert, nas quais os respondentes da pesquisa teriam que optar, entre cinco alternativas, pela melhor forma que descrevesse a realidade atual da organização em que estão inseridos.

As vantagens do instrumento de pesquisa utilizar a escala de Likert, de acordo com Selltiz et al. (1967, p.268) são:

- a) permite a introdução de qualquer item, empiricamente avaliado e coerente com o estudo, no instrumento de pesquisa;
- b) é uma construção simples e menos custosa.

O autor, entretanto, alerta para o fato de que “às vezes o resultado total de um indivíduo tem pouco sentido, pois muitos padrões de respostas aos vários itens apresentam o mesmo resultado”.

### 3.3.3 Pré-teste

Após a confecção do instrumento de pesquisa, realizou-se o pré-teste. Os autores Cooper e Schindler (2003) destacam que o pré-teste é realizado para detectar pontos fracos no planejamento e na instrumentação e para fornecer dados para seleção de uma amostragem de probabilidade.

Segundo Gil (1995, p.137), o pré-teste deve assegurar que o questionário esteja bem elaborado, principalmente quanto à clareza e precisão dos termos, forma, desmembramento e ordem das questões e introdução do questionário.

O questionário foi respondido por seis gestores, que fizeram comentários e deram sugestões que foram introduzidos no instrumento final, após validação. As modificações mais significativas sugeridas nessa fase foram as seguintes:

- a) falhas de linguagem nas questões, pois alguns respondentes encontraram dificuldades de entendimento;
- b) ausência de uma questão para identificar a receita das organizações pesquisadas.

### 3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi confeccionado levando em conta as observações sugeridas por meio do pré-teste e foi dividido em quatro blocos. Contém uma carta de apresentação e o questionário. A carta de apresentação objetivou esclarecer aos possíveis respondentes sobre os principais objetivos da pesquisa.

O questionário é constituído de quatro blocos divididos conforme o quadro 05 a seguir:

GRUPOS	OBJETIVO	QUESTÕES
Primeiro	Identificar o perfil dos respondentes, onde constam dados como área de atuação, formação profissional, idade, escolaridade. Identificar o perfil das organizações, onde constam dados como: nome da organização, data de fundação, classificação, público-alvo, quantidade de pessoas atendidas, recursos humanos e receita da organização.	1 a 12
Segundo	Neste grupo, procurou-se identificar os aspectos das práticas no processo de gestão da organização, participação dos agentes no processo de gestão e percepção dos respondentes quanto à importância das práticas do processo de gestão na busca da eficácia.	13 a 17
Terceiro	Buscou-se vislumbrar a percepção dos gestores a respeito da eficácia e a identificar como os respondentes avaliam internamente os fatores de eficácia.	18 e 21
Quarto	Tentou-se verificar qual a preocupação da organização com seus mantenedores e a sua preocupação com a prestação de contas e sua comunicação com <i>stakeholders</i> .	22 a 23

**Quadro 04. Grupos de questões do questionário de pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3.5 Limitações da pesquisa**

Todas as pesquisas apresentam alguma forma de limitação. O procedimento adotado nesta pesquisa tem a limitação amostral. A amostra coletada pode não representar, de forma apropriada, todas as Organizações do Terceiro Setor.

### **3.6 Amarração da pesquisa**

Para que se possa ter uma visão clara dos objetivos da pesquisa, utilizou-se a matriz de amarração proposta por Telles (2001, p.66), com algumas adaptações, a partir da questão proposta: As práticas de gestão utilizadas nas organizações do Terceiro Setor estão voltadas à promoção da eficácia organizacional?

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Principais questões</b>	<b>Aspectos a descrever</b>	<b>Fundamentação</b>
	As práticas de gestão são revisadas periodicamente com base nas Crenças e Valores da Organização.	Crença e Valores	Guerreiro (1989), Hudson (1999) e Nakagawa (1993)
Analisar as práticas de gestão nas Organizações do Terceiro Setor	O Planejamento Estratégico é realizado com base na análise de cenários futuros	Missão e Ambiente	Hudson(1999), Guerreiro(1989) e Pereira (2001)
	No Planejamento Estratégico, são considerados os pontos fortes e fracos e é realizada uma análise das oportunidades e ameaças.	Organização numa visão Sistêmica	Guerreiro (1989), Kotler(1996), Tachizawa, Drucker(1994) e Pereira(2001)
	Existe uma atribuição formal de responsabilidades na organização.	Práticas de Gestão	Catelli(2001), Hudson(1999), Pereira(2001) e Vasconcelos (2001)
	Durante o planejamento operacional, todas as áreas são envolvidas.	Práticas de Gestão	Catelli(2001), Pereira(2001) e Vasconcelos(2001)
	É realizada a divulgação do Planejamento Operacional aos funcionários e colaboradores através de reuniões, <i>folders</i> , cartazes, encontros, etc.	Práticas de Gestão	Tenório(2001), Catelli(2001), Pereira(2001), Hudson (1999)
	As principais atividades executadas pela organização são baseadas no que foi planejado.	Práticas de Gestão	Tenório(2001), Catelli(2001), Pereira(2001), Hudson (1999)
Identificar a aderência do processo de gestão aos preceitos conceituados na literatura na busca da eficácia organizacional	As lacunas entre o planejado e o executado são objetos de análise para fins de tomada de decisão, visando viabilizar o alcance do plano.	Práticas de Gestão	Tenório (2001), Catelli (2001), Hudson(1999), Pereira (2001)
	As decisões do plano operacional são refletidas no orçamento.	Práticas de Gestão	Tenório(2001), Catelli(2001), Pereira(2001) e Vasconcelos(2001)
	O orçamento é realizado com base nas receitas e despesas dos anos anteriores.	Práticas de Gestão	Catelli(2001), Pereira (2001)e Vasconcelos(2001)
	O orçamento é baseado nas expectativas de receitas futuras, adequando a manutenção e/ou criação de novos projetos.	Práticas de Gestão	Catelli (2001) e Pereira (2001)
	No processo de planejamento da organização, quais agentes são envolvidos.	Práticas de Gestão	Tenório (2001), Catelli (2001), Pereira (2001)
	O processo de controle na gestão é caracterizado de que forma?	Práticas de Gestão	Tenório (2001), Catelli (2001)
	Importância da utilização do processo de planejamento, execução e controle aliado ao orçamento e fluxo de caixa como instrumentos de gestão.	Práticas de Gestão	Tenório (2001) Catelli (2001) Pereira (2001)
	São avaliados o desempenho e a eficácia por área da organização. Por exemplo, das áreas de	Avaliação de desempenho	Tenório (2001), Marcovitch(1972),

	finanças, operacional, etc.		Pereira(2001) e outros
	São feitas avaliações quanto à adequação dos processos de planejamento, execução e controle da organização.	Avaliação de desempenho	Tenório (2001), Catelli (2001), Pereira(2001) e outros
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Principais questões</b>	<b>Aspectos a descrever</b>	<b>Fundamentação</b>
Detectar o grau de percepção dos fatores de eficácia nas OTS	Produtividade – potencial de atendimento, considerando a capacidade instalada na organização.	Fatores da Eficácia Organizacional	Marcovitch(1972). Bio (1985) e Guerreiro (1989)
	Eficiência - consumo ótimo de recursos por pessoa atendida, dados o volume de serviços demandado pelo mercado.	Fatores da Eficácia Organizacional	Marcovitch (1972), Bio (1985)e Guerreiro(1989)
	Satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamento - atendimento das necessidades dos diversos agentes com os quais a entidade se relaciona, contemplando a satisfação dos atendidos com qualidade e prazo de atendimento.	Fatores da Eficácia Organizacional	Marcovitch(1972), Bio(1985) e Guerreiro(1989)
	Adaptabilidade do processo decisório dos gestores - capacidade dos gestores de agir em um ambiente em constantes e profundas modificações, de fornecer respostas rápidas aos desafios e ter rapidez na tomada de decisão, entre outros aspectos.	Fatores da Eficácia Organizacional	Marcovitch(1972), Bio (1985)e Guerreiro (1989)
Identificar possíveis diferenças de percepção a respeito de gestão e	Desenvolvimento - melhoria constante e excelência em todos os aspectos da empresa, contemplando adoção de novas tecnologias, novos processos e técnicas, treinamento e capacitação dos recursos humanos.	Fatores da Eficácia Organizacional	Marcovitch (1972), Bio (1985) e Guerreiro (1989)
eficácia entre os diferentes grupos de gestores	Para determinar minha eficácia, tenho que comparar meus resultados com outras organizações.		Pereira (2001), Marcovitch(1972) e Tachiazawa (2000)
	O Superávit é uma medida de eficácia para as Organizações do Terceiro Setor.		Nakagawa (1993), Fernandes (1994) e Catelli(2001)
	A organização comunica aos usuários seu desempenho.		Nakagawa (1993), Fernandes (1994)
	A Organização realiza prestação de contas de sua gestão aos mantenedores particulares.		Nakagawa (1993), Fernandes(1994)
Identificar a praticas de prestação de contas junto aos seus mantenedores e a sociedade.	A Organização realiza prestação de contas de sua gestão aos mantenedores públicos.		Nakagawa (1993), Fernandes(1994)
	A organização comunica aos seus funcionários os resultados obtidos.		Nakagawa(1993), Fernandes (1994)
	A entidade publica suas Demonstrações Contábeis e Balanço Social.		Nakagawa (1993), Fernandes (1994).

**Quadro 05 – Amarração da pesquisa**

Fonte: Adaptado de Telles (2001)

### **3.7 Análise de dados coletados e ferramentas de análise**

Os dados abaixo apresentam apenas as organizações respondentes do pré-teste do instrumento de pesquisa efetuado em outubro de 2006. Foram realizados testes estatísticos não - paramétricos *Kruskal-Wallis*, por meio do software SPSS, devido à amostra coletada.

Para realização da análise por meio do teste H não- paramétrico de *Kruskal-Wallis*, foram identificadas três variáveis, com o objetivo de comparar os grupos. Também se utilizou estatística descritiva para avaliar as freqüências das respostas.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

O resultado da pesquisa foi fruto da aplicação do instrumento de pesquisa por meio de questionário, com o objetivo de visualização das práticas adotadas no processo de gestão das Organizações do Terceiro Setor visando à promoção da eficácia.

O questionário foi enviado no formato de formulário, por meio do *software* Word da Microsoft. Conforme foram recebidos, foram tabulados no *software* Excel, para aplicação no *software* SPSS, por meio do qual foi feita a maior parte da análise, apresentada a seguir, por bloco temático.

### 4.1 Bloco do perfil

#### 4.1.1 Dos respondentes

O primeiro passo do instrumento de pesquisa foi identificar o perfil dos respondentes.

**Tabela 1 – Formação profissional dos respondentes**

Área	Frequência	Percentual
Administração	5	26,3
Ciências Contábeis	4	21,1
Assistência Social e Psicologia	5	26,3
Direito	4	21,1
Outras	1	5,3
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme a tabela 1, identificou-se a formação dos respondentes, verificando-se que:

- 26,3% dos respondentes têm formação em Administração e o mesmo percentual em Psicologia e Assistência Social;
- 21,1% dos respondentes têm formação em Direito e o mesmo percentual em Ciências Contábeis.

Apenas um dos respondentes, ou seja, 5,3% não possui formação profissional.

**Tabela 2 – Escolaridade dos respondentes**

Nível	Freqüência	Percentual
Ensino básico	1	5,3
Ensino médio	2	10,5
Superior	12	63,2
Pós-graduação	4	21,1
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Quanto ao grau de escolaridade dos gestores, apresentado na tabela 2, existe uma concentração maior no ensino superior em nível de graduação com 63,2% e, em nível de pós-graduação, com 21,1% ,compondo o total com formação superior de 84,3%, mostrando um bom grau de instrução dos respondentes.

**Tabela 3 – Idade dos respondentes**

Idade	Freqüência	Percentual
21-30	6	31,6
31-40	5	26,3
41-50	5	26,3
51-60	3	15,8
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Conforme a tabela 3, cerca de 68,4% (sessenta e oito por cento) dos gestores respondentes possuem idade superior a 31 anos, e 15,85 destes têm idade entre 51 e 60 anos.

**Tabela 4 – Sexo dos respondentes**

Sexo	Freqüência	Percentual
Masculino	7	36,8
Feminino	12	63,2
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Os dados coletados indicam, conforme a tabela 4, que 63,2% dos respondentes são do sexo feminino, ou seja, uma predominância de gestores femininos nas Organizações do Terceiro Setor pesquisadas.

**Tabela 5 – Área de atuação**

Área	Freqüência	Percentual
Contábil - Financeira	5	26,3
Operacional	6	31,6
Administrativa	8	42,1
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Quando perguntados sobre quais eram as áreas de atuação, verificou-se que, na área administrativa, existiu uma maior freqüência, com 42,1% dos respondentes. Em seguida, a operacional apresentou 31,6% dos respondentes e a área contábil-financeira detém 26,3% dos respondentes, conforme a tabela 5.

Esta informação foi importante para a pesquisa, pois, a partir da coleta desses dados, pôde-se verificar a existência, ou não, de diferenças de percepção do assunto gestão e eficácia no Terceiro Setor entre as diferentes áreas. A partir desta coleta, foi possível aplicar o teste H de Kruskal Wallis.

Conclui-se desta análise que:

- 26,3% dos respondentes têm formação em Administração;
- 21,1% em Ciências Contábeis;
- 26,3% em Assistência Social e Psicologia;
- 21,1% em Direito;
- 84,4% possuem, pelo menos, o curso superior;
- 31,6% possuem entre 21 e 30 anos e 15,8% dos respondentes têm entre 51 e 60 anos;
- 63,2% dos respondentes são do sexo feminino;
- 42,10% atuam na área administrativa; 31,6% na operacional; e 26,3% na área contábil.

O passo seguinte do instrumento foi identificar as características das organizações que responderam a pesquisa.

#### 4.1.2 Das organizações

Para identificar as características das organizações respondentes, utilizou-se inicialmente a classificação por atividade desenvolvida pela ONU e a John Hopkins. Conforme a classificação da INCPPO - *International Classification of Nonprofit Organizations* (Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos), as OTS se dividem nas seguintes áreas de atuação:

**Tabela 6 – Área de atividade das organizações**

Atividade	Frequência	Percentual
Cultura e Recreação	1	5,3
Educação e Pesquisa	1	5,3
Saúde	5	26,3
Assistência e Promoção Social	11	57,9
Organizações Profissionais, de Classe e Sindicatos	1	5,3
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Quanto a atividade, 57,9% das Organizações do Terceiro Setor pesquisadas atuam na assistência e promoção social, 26,3% atuam no segmento de saúde. Outras atividades identificadas na pesquisa, tais como: Cultura e Recreação, Educação e Pesquisa, Organizações Profissionais, de Classe e Sindicatos têm 5,3% cada na representatividade da amostra, conforme se apresentou na tabela 6.

**Tabela 7 – Período de fundação das organizações**

Intervalo	Frequência	Percentual
1900 a 1950	3	15,8
1951 a 1980	6	31,6
1981 a 2000	9	47,4
2001 a 2007	1	5,3
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Quanto ao tempo de atividade das organizações pesquisadas, notou-se, de acordo com a tabela 7, que 52,7% foram fundadas a partir da década de 1980. Esperava-se um percentual maior pelo fato de que, na revisão da literatura, foi apresentado pelo IBGE (2002) um maior percentual. Entretanto, é justificável este

índice, pois organizações mais atuais apresentaram um alto grau de resistência à abertura de informações sobre sua gestão.

**Tabela 8 – Público- alvo (clientes, usuários):**

Público	Freqüência	Percentual
Crianças	5	26,3
Idosos	1	5,3
Jovens	3	15,8
Família	6	31,6
Comunidade Local	1	5,3
Portador de Deficiência	3	15,8
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Quanto ao público-alvo atendido por essas organizações, de acordo com a tabela 8, 26,3% delas têm as crianças como alvo de seus serviços. 31,6% responderam a Família, 15,8% os Jovens e 15,8% declararam que o portador de deficiência era seu público-alvo. Os idosos e a comunidade local têm 5,3% cada uma.

As entidades foram questionadas sobre o porte de suas receitas, sendo o resultado o seguinte:

**Tabela 9 – Receita anual da entidade (R\$ / 2006)**

Receita	Freqüência	Percentual
até 50 mil	2	10,5
de 101 mil até 200 mil	3	15,8
de 201 mil até 300 mil	2	10,5
de 401 mil até 600 mil	2	10,5
de 601 mil até 800 mil milhão	1	5,3
acima de 1 milhão	7	36,8
Total	17	89,5
Não responderam	2	10,5
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

O resultado desta questão mostrou, conforme tabela 9, que a amostra coletada tem um tamanho diversificado. A maioria representativa encontra-se nas

organizações que têm faturamento superior a um milhão e que representam 36,8%. Duas entidades, ou seja, 10,5% da amostra, não responderam esta questão.

Também foram realizadas questões para verificar o porte das organizações pesquisadas em relação à quantidade de recursos humanos disponíveis, tais como: funcionários contratados pelo regime trabalhista CLT – Consolidação das Leis do Trabalho –, trabalhadores voluntários, prestadores de serviços e associados que desempenham funções dentro da organização.

**Tabela 10 – Recursos humanos da organização – CLT**

Quantidade	Frequência	Percentual
1 a 10 pessoas	7	36,8
11 a 50 pessoas	3	15,8
51 a 100 pessoas	2	10,5
101 a 500 pessoas	3	15,8
Nenhuma pessoa	4	21,1
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

No geral, em relação ao número de empregados, as OTS, conforme tabela 10, possuem, em média, entre 1 e 10 empregados, ou seja, 36,8% da amostra. Somente três organizações possuem entre 101 e 500 pessoas, representando 15,8% da amostra coletada. Vale ressaltar que quatro organizações, 21,1% do total, não possuem nenhum empregado, sendo suas atividades realizadas por voluntários e associados.

**Tabela 11 – Recursos humanos da organização - voluntários**

Quantidade	Frequência	Percentual
1 a 10 pessoas	9	47,4
11 a 50 pessoas	4	21,1
101 a 500 pessoas	2	10,5
Nenhuma pessoa	4	21,1
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

De acordo com dados obtidos na tabela 11, observou-se que, dentre as organizações pesquisadas, 47,4% têm entre 1 a 10 voluntários em seu quadro de colaboradores; 21,10% têm entre 11 e 50 pessoas e 10,5% têm entre 101 e 500

peças. Também se observou que 21,10% das entidades não possuem voluntários. Identificou-se que o trabalho voluntário é um fator de mão de obra muito importante nas OTS, sendo que 78,9% possuem algum voluntário em seus quadros. Esta presença pode ser justificada pela insuficiência de recursos e também pela mudança da percepção de responsabilidade social das pessoas que se disponibilizam para o trabalho nas OTS.

**Tabela 12 – Recursos humanos da organização - prestadores**

Quantidade	Freqüência	Percentual
1 a 10 pessoas	8	42,1
11 a 50 pessoas	4	21,1
Nenhuma pessoa	7	36,8
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme a tabela 12, quanto aos prestadores de serviços externos, 42,10% das organizações possuem entre 1 e 10 pessoas, 21,10% das OTS entre 11 e 50 pessoas e 36,80% das entidades não possuem prestadores de serviços. Identificou-se que a presença de prestadores de serviços pode ser justificada, em parte, pela necessidade de contratação de profissionais liberais, tais como contadores, médicos e captadores de recursos, entre outros.

**Tabela 13 - Recursos humanos da organização - associados**

Quantidade	Freqüência	Percentual
1 a 10 pessoas	2	10,5
11 a 50 pessoas	3	15,8
51 a 100 pessoas	3	15,8
Nenhuma pessoa	11	57,9
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Dados apresentados na tabela 13, referentes aos associados que trabalham na organização, indicam que 10,5% das organizações têm entre 1 a 10 pessoas; 15,8% das entidades, entre 11 e 100 pessoas cada e a maioria das organizações pesquisadas - 57,9% - não tem associados que exerçam atividades.

Conclui-se dessa análise que:

- 57,9% das organizações estão enquadradas nas atividades de

assistência e promoção social;

- 47,4% das entidades foram fundadas entre 1981 e 2000;
- 31,6% das entidades pesquisadas têm como público-alvo a família;
- 36,8% das organizações possuem faturamento superior a 1 milhão;
- a maioria das organizações- 47,4% - têm entre 1 e 10 voluntários e 21,10% não têm voluntários;
- 36,8% - têm entre 1 e 10 funcionários/ regime CLT;
- a maioria das organizações- 42,1% - têm entre 1 e 10 prestadores de serviços e 36,8% não possuem nenhum prestador;
- 57,9% das organizações não têm trabalho de associados.

Os dados acima buscam refletir as principais características dos elementos pesquisados, amostra, e assim segundo Beuren (2002, p.118), as características da população ou universo.

## **4.2 Bloco da gestão**

O bloco dois do questionário tratou da gestão das organizações, buscando-se identificar suas características e percepções. As três áreas nas quais atuam os respondentes foram utilizadas para identificar possíveis diferenças a respeito dos conceitos e práticas adotadas no processo de gestão.

Utilizou-se o fator de significância de 5% para determinar a hipótese nula de diferença entre os grupos gestores, no intuito de identificar se existe diferença entre respondentes. Conforme Dancey e Reidy (2006, p.146), constitui um dos problemas na condução da pesquisa o fato de não se saber o padrão existente na população objeto de estudo, uma vez que o motivo da pesquisa é identificar o padrão de determinada população em relação a determinado fato ou ocorrência.

Para determinar, ou não, as diferenças, utilizou-se o teste H de *Kruskal-Wallis* que é, segundo Freund e Simon (2000, p.346), um teste de soma de postos que serve para testar a suposição de que k amostras aleatórias independentes provêm de populações idênticas. A utilização do teste não-paramétrico deveu-se ao

tamanho reduzido da amostra. Os resultados estão representados na tabela 14, a saber:

**Tabela 14 – Diferenças entre os gestores**

Questões	Área de atuação	N	Mean Rank
As práticas de gestão são revisadas periodicamente com base nas Crenças e Valores da Organização.	Contábil - Financeira	6	8,33
	Operacional	5	9,20
	Administrativa	8	11,75
	Total	19	
O Planejamento Estratégico é realizado com base na análise de cenários futuros.	Contábil - Financeira	6	9,58
	Operacional	5	9,70
	Administrativa	8	10,50
	Total	19	
No Planejamento Estratégico, são considerados os pontos fortes e fracos e é realizada uma análise das oportunidades e ameaças.	Contábil - Financeira	6	8,42
	Operacional	5	10,20
	Administrativa	8	11,06
	Total	19	
Existe uma atribuição formal de responsabilidades na organização.	Contábil - Financeira	6	7,83
	Operacional	5	12,60
	Administrativa	8	10,00
	Total	19	
Os gestores têm autoridade compatível com suas responsabilidades.	Contábil - Financeira	6	8,42
	Operacional	5	9,70
	Administrativa	8	11,38
	Total	19	
No Planejamento Operacional, são avaliados os recursos materiais disponíveis.	Contábil - Financeira	6	10,75
	Operacional	5	9,70
	Administrativa	8	9,63
	Total	19	
No Planejamento Operacional, é avaliada e/ou projetada a necessidade de treinamento de pessoal.	Contábil - Financeira	6	7,83
	Operacional	5	12,00
	Administrativa	8	10,38
	Total	19	
No Planejamento Operacional, avalia-se qual o melhor <i>mix</i> de serviços e produtos que serão disponibilizados a seus usuários.	Contábil - Financeira	6	9,58
	Operacional	5	9,90
	Administrativa	8	10,38
	Total	19	
No Planejamento Operacional, são avaliadas as necessidades de investimentos.	Contábil - Financeira	6	8,25
	Operacional	5	9,70
	Administrativa	8	11,50
	Total	19	

Questões	Área de atuação	N	Mean Rank
Durante o planejamento operacional, todas as áreas são envolvidas.	Contábil - Financeira	6	9,33
	Operacional	5	10,00
	Administrativa	8	10,50
	Total	19	
É realizada a divulgação do Planejamento Operacional aos funcionários e colaboradores através de reuniões, <i>folders</i> , cartazes, encontros, etc	Contábil - Financeira	6	10,75
	Operacional	5	7,00
	Administrativa	8	11,31
	Total	19	
Durante a execução das atividades, é avaliada a existência dessas atividades no planejamento elaborado pela organização.	Contábil - Financeira	6	7,17
	Operacional	5	10,70
	Administrativa	8	11,69
	Total	19	
As principais atividades executadas pela organização são baseadas no que foi planejado.	Contábil - Financeira	6	12,33
	Operacional	5	8,00
	Administrativa	8	9,50
	Total	19	
As lacunas entre o planejado e o executado são objeto de análise para fins de tomada de decisão, visando viabilizar o alcance do plano.	Contábil - Financeira	6	7,92
	Operacional	5	10,70
	Administrativa	8	11,13
	Total	19	
As decisões do plano operacional são refletidas no orçamento.	Contábil - Financeira	6	10,58
	Operacional	5	8,50
	Administrativa	8	10,50
	Total	19	
O orçamento é realizado com base nas receitas e despesas dos anos anteriores.	Contábil - Financeira	6	11,42
	Operacional	5	9,10
	Administrativa	8	9,50
	Total	19	
O orçamento é baseado nas expectativas de receitas futuras, adequando a manutenção e/ou criação de novos projetos.	Contábil - Financeira	6	10,08
	Operacional	5	7,80
	Administrativa	8	11,31
	Total	19	
O planejamento deve prever alguma forma de Superávit (valor, percentual, etc).	Contábil - Financeira	6	9,58
	Operacional	5	8,70
	Administrativa	8	11,13
	Total	19	
Assinale uma alternativa que melhor indica a situação atual da empresa. No processo de planejamento da organização são envolvidos	Contábil - Financeira	6	11,08
	Operacional	5	5,80
	Administrativa	8	11,81
	Total	19	

Questões	Área de atuação	N	Mean Rank
Em sua opinião, o percentual dos gestores que tomam decisões na organização baseadas no que foi estabelecido no planejamento é de:	Contábil - Financeira	6	9,67
	Operacional	5	10,50
	Administrativa	8	9,94
	Total	19	
O processo de controle na gestão é caracterizado como:	Contábil - Financeira	6	7,92
	Operacional	5	13,00
	Administrativa	8	9,69
	Total	19	
Em sua opinião, a utilização do processo de planejamento, execução e controle aliado ao orçamento, fluxo de caixa como instrumentos de gestão:	Contábil - Financeira	6	8,50
	Operacional	5	11,20
	Administrativa	8	10,38
	Total	19	

**Fonte: elaborada pelo autor**

No bloco de gestão, levando em consideração o grau de significância 5%, não foram encontradas diferenças significativas. Foi feita tabulação através de escores do teste H de *Kruskal-Wallis* para determinar diferenças entre os postos médios de cada área de atuação. Como se trata de um teste não-paramétrico, não houve a preocupação de existir uma distribuição normal da amostra.

Para melhor visualização do resultado no que concerne ao bloco de gestão, segue a apresentação da frequência de cada uma das questões existentes no bloco.

Por meio da questão 13a, questionou-se o seguinte: As práticas de gestão são revisadas periodicamente com base nas Crenças e Valores da Organização?

**Tabela 15 – Crenças e valores**

Grau de Concordância	Frequência	Percentual
Discordo	3	15,8
Não Concordo Nem Discordo	1	5,3
Concordo	13	68,4
Concordo Totalmente	2	10,5
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

As crenças de uma organização do Terceiro Setor serão os caminhos que irão nortear os gestores nas suas decisões em todos os âmbitos.

As organizações respondentes indicaram, conforme tabela 15, que realizam revisões de suas práticas de gestão com base em suas crenças e valores. Isto pode mostrar que as entidades tendem a manter o foco de decisão nos valores organizacionais. Este resultado está de acordo com o referencial teórico Catelli(2001) e Nakagawa (1995).

Por meio da questão 13b, questionou-se se o Planejamento Estratégico é realizado com base na análise de cenários futuros.

**Tabela 16 – Planejamento estratégico cenários futuros**

Grau de Concordância	Frequência	Percentual
Discordo	2	10,5
Não Concordo Nem Discordo	2	10,5
Concordo	6	31,6
Concordo Totalmente	9	47,4
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo Kotler (1996, p.97) o planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter o ajuste estratégico entre as metas e a capacidade da instituição e as suas oportunidades mutantes, verificou-se, de acordo com a tabela 16, que 79% das organizações possuem algum tipo de planejamento estratégico baseado em cenários futuros.

Na questão 13c, foi questionado se, no Planejamento Estratégico, são considerados os pontos fortes e fracos e é realizada uma análise das oportunidades e ameaças.

**Tabela 17 – Planejamento estratégico oportunidades e ameaças**

Grau de Concordância	Frequência	Percentual
Discordo	3	15,8
Não Concordo Nem Discordo	4	21,1
Concordo	6	31,6
Concordo Totalmente	6	31,6
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

As OTS concordam em 63,2% que, no processo de planejamento, deve-se avaliar e considerar os pontos fortes e fracos, conforme tabela 17. Existiram duas discordâncias quanto à necessidade de análise de cenários futuros bem como de

pontos fortes e fracos. Tal discordância não está alinhada com boas práticas de gestão, mas o questionário não permitiu identificar a razão da negativa.

Por meio da questão 13d, procurou-se identificar a existência de uma atribuição formal de responsabilidades na organização.

**Tabela 18 – Atribuição de responsabilidade**

Grau de Concordância	Freqüência	Percentual
Discordo	1	5,3
Não Concordo Nem Discordo	1	5,3
Concordo	10	52,6
Concordo Totalmente	7	36,8

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Quanto à atribuição de responsabilidades, conforme tabela 18, 89,4% das OTS responderam que existe alguma forma de atribuição formal de responsabilidades.

Por meio da questão 13e, buscou-se identificar se os gestores têm autoridade compatível com suas responsabilidades.

**Tabela 19 – Autoridade dos gestores**

Grau de Concordância	Freqüência	Percentual
Não Concordo Nem Discordo	4	21,1
Concordo	10	52,6
Concordo Totalmente	5	26,3
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

As OTS indicaram, conforme tabela 19, que 79% dos gestores possuem autoridade compatível com suas responsabilidades, proporcionando um certo grau de autonomia no processo de gestão. Esta autonomia na gestão, conforme a questão 13a, não fica desvinculada de uma avaliação baseada nas crenças e valores da organização.

Por meio da questão 13f, afirmou-se o seguinte: No Planejamento Operacional são avaliados os recursos materiais disponíveis.

**Tabela 20 – Planejamento operacional e recursos materiais**

Grau de Concordância	Freqüência	Percentual
Discordo	1	5,3
Não Concordo Nem Discordo	2	10,5
Concordo	12	63,2
Concordo Totalmente	4	21,1
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

De acordo com a definição dada por Tenório (2001, p.41), planejamento operacional no Terceiro Setor é o detalhamento dos objetivos e estratégias de cada área da organização, a tabela 20, 84% das OTS indicaram que, na fase do planejamento operacional, devem ser avaliados os recursos materiais, pois esta fase está diretamente ligada à fase de execução das atividades, quando os recursos materiais são utilizados.

Por meio da questão 13g, afirmou-se o seguinte: No Planejamento Operacional é avaliada e/ou projetada a necessidade de treinamento de pessoal.

**Tabela 21 – Planejamento operacional e treinamento de pessoal**

	Freqüência	Percentual
Discordo	3	15,8
Não Concordo Nem Discordo	2	10,5
Concordo	13	68,4
Concordo Totalmente	1	5,3
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

73,7% das OTS indicaram, conforme tabela 21, concordância em relação ao item pesquisado.

Por meio da questão 13h, afirmou-se o seguinte: No Planejamento Operacional, avalia-se qual o melhor *mix* de serviços e produtos que serão disponibilizados aos usuários.

**Tabela 22 - Planejamento operacional e mix de serviços**

Grau de Concordância	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente	1	5,3
Não Concordo Nem Discordo	4	21,1
Concordo	12	63,2
Concordo Totalmente	2	10,5
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Ainda segundo Tenório (2001, p.41) o planejamento operacional tem fatores importantes no terceiro setor, a saber: diversificação de suas atividades e conforme a tabela 22, verificou-se que 73,7% das OTS apresentam concordância em relação à necessidade de oferecer, com base nos recursos disponíveis e no plano estratégico, a composição mais adequada do mix de produtos e serviços que irão disponibilizar aos usuários.

Por meio da questão 13i, afirmou-se o seguinte: No Planejamento Operacional são avaliadas as necessidades de investimentos.

**Tabela 23 - Planejamento operacional e investimentos**

Grau de Concordância	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente	1	5,3
Não Concordo Nem Discordo	1	5,3
Concordo	11	57,9
Concordo Totalmente	6	31,6
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

As Organizações do Terceiro Setor, conforme tabela 23, concordam em 89% que, na fase do planejamento operacional, devem verificar a necessidade de investimento na organização.

Por meio da questão 13j, afirmou-se o seguinte: Durante o planejamento operacional, todas as áreas são envolvidas.

**Tabela 24 – Envolvimento no planejamento operacional**

Grau de Concordância	Frequência	Percentual
Discordo	3	15,8
Não Concordo Nem Discordo	5	26,3
Concordo	11	57,9
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

O montante 57,9% das organizações respondentes, conforme tabela 24, concordam que todas as áreas devem ser envolvidas no processo de elaboração do planejamento operacional. Houve três discordâncias que representam 15,8% e 26,3% não concordaram nem discordaram. Não houve a citação de nenhum concordo totalmente, resultado aparentemente justificado pelo fato de que as organizações tendem a envolver apenas as áreas mais estratégicas.

Por meio da questão 13k, afirmou-se o seguinte: É realizada a divulgação do Planejamento Operacional aos funcionários e colaboradores através de reuniões, *folders*, cartazes, encontros, etc.

**Tabela 25 – Divulgação do planejamento operacional**

Grau de Concordância	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente	3	15,8
Discordo	5	26,3
Não Concordo Nem Discordo	1	5,3
Concordo	6	31,6
Concordo Totalmente	4	21,1
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

As organizações apresentaram, conforme tabela 25, um baixo grau de preocupação com a divulgação do planejamento operacional, ou seja, 48,3% discordam de alguma forma dessa prática. A discordância deve ser avaliada sob pena de existir um não comprometimento quanto aos planos operacionais, pois 52,7% dos respondentes declaram que a OTS divulga seu planejamento operacional para os colaboradores.

Por meio da questão 13k, afirmou-se o seguinte: Durante a execução das atividades, é avaliada a existência dessas atividades no planejamento elaborado pela organização.

**Tabela 26 – Conflitos entre execução e planejamento**

Grau de Concordância	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente	1	5,3
Discordo	3	15,8
Não Concordo Nem Discordo	5	26,3
Concordo	10	52,6
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Catelli, Pereira e Vasconcellos (2001, p. 294) afirmam que “o papel da execução é cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio ou evento. Das respostas obtidas e apresentadas na tabela 26, 52,6% das OTS indicaram que as atividades executadas constam formalmente no planejamento.

Por meio da questão 13l, afirmou-se o seguinte: As principais atividades executadas pela organização são baseadas no que foi planejado.

**Tabela 27 – Planejamento e execução efetiva da atividade**

Grau de Concordância	Frequência	Percentual
Discordo	1	5,3
Não Concordo Nem Discordo	1	5,3
Concordo	14	73,7
Concordo Totalmente	3	15,8
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

As respostas obtidas e apresentadas na tabela 27 por meio desta questão corroboram a questão anterior, pois indicam que 89% das OTS monitoram a execução das atividades com base no que foi planejado.

A questão 13m afirmava o seguinte: As lacunas entre o planejado e o executado são objeto de análise para fins de tomada decisão, visando viabilizar o alcance do plano.

**Tabela 28 – Análise de lacunas entre a execução e o planejamento**

Grau de Concordância	Frequência	Percentual
Discordo	1	5,3
Não Concordo Nem Discordo	1	5,3
Concordo	13	68,4
Concordo Totalmente	4	21,1
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Pode-se detectar, a partir da tabela, a concordância de 69% das OTS respondentes a respeito de algum processo de avaliação entre o que foi planejado e não foi executado a fim de adequar o processo de gestão.

Por meio da questão 13n, afirmou-se o seguinte: As decisões do plano operacional são refletidas no orçamento.

**Tabela 29 – Reflexos do planejamento operacional no orçamento**

Grau de Concordância	Freqüência	Percentual
Discordo Totalmente	1	5,3
Não Concordo Nem Discordo	4	21,1
Concordo	8	42,1
Concordo Totalmente	6	31,6
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Conforme tabela 29, as respostas obtidas demonstram que 73,7% das OTS refletem, no orçamento, as diretrizes dadas no planejamento operacional.

Por meio da questão 13o, afirmou-se o seguinte: O orçamento é realizado com base nas receitas e despesas dos anos anteriores.

**Tabela 30 – Reflexos do passado no orçamento**

Grau de Concordância	Freqüência	Percentual
Discordo Totalmente	1	5,3
Discordo	1	5,3
Não Concordo Nem Discordo	2	10,5
Concordo	9	47,4
Concordo Totalmente	6	31,6
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

De acordo com a tabela 30, 78% das OTS que responderam o questionário afirmam realizar seus orçamentos com base nas receitas e despesas dos períodos anteriores. Logo, pode-se concluir que as atividades da organização mantêm certa continuidade, pois receitas e despesas antes realizadas têm algum tipo de perspectiva de repetição.

Por meio da questão 13p, afirmou-se o seguinte: O orçamento é baseado nas expectativas de receitas futuras adequando a manutenção e/ou criação de novos projetos.

**Tabela 31 – Reflexos das perspectivas futuras no orçamento**

Grau de Concordância	Freqüência	Percentual
Discordo Totalmente	1	5,3
Não Concordo Nem Discordo	3	15,8
Concordo	8	42,1
Concordo Totalmente	7	36,8
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

As respostas mostram, de acordo com a tabela 31, que 78,9% das OTS concordam que as expectativas futuras de receitas são gargalos das suas atividades. Algumas não são auto-sustentáveis, ficando à mercê dessas expectativas para elaboração do orçamento. A afirmação 13p, de certa forma, gera uma indagação quanto às respostas obtidas na afirmação 13o, no sentido de que as organizações realmente avaliam as duas perspectivas para realização do orçamento. Pelos dados obtidos através da pesquisa, a resposta a esta indagação é que as organizações avaliam o passado e o futuro para realização do orçamento.

Por meio da questão 13q, afirmou-se o seguinte: O planejamento deve prever alguma forma de Superávit (valor, percentual, etc).

**Tabela 32 – Previsão de superávit no planejamento**

Grau de Concordância	Freqüência	Percentual
Discordo Totalmente	2	10,5
Discordo	2	10,5
Não Concordo Nem Discordo	6	31,6
Concordo	6	31,6
Concordo Totalmente	3	15,8
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Conforme a tabela 32, as OTS respondentes declaram que o planejamento deve prever algum superávit, 47% das organizações indicam a previsão de superávit. 31,6% das OTS não concordam nem discordam quanto a esta questão,

mostrando uma indecisão quanto ao argumento de se obter alguma forma de lucro.

A questão 14 tem o intuito de detectar quais os personagens da organização que participam do processo de planejamento.

No processo de planejamento da organização, são envolvidos:

**Tabela 33 – Participação no processo de planejamento**

Participantes	Freqüência	Percentual
Diretoria Geral	2	10,5
Diretoria Geral e gestores das áreas envolvidas na Organização	8	42,1
Diretoria Geral, gestores das áreas envolvidas e comunidade atendida	5	26,3
Diretoria Geral, gestores das áreas envolvidas, doadores e comunidade atendida	3	15,8
Diretoria Geral e gestores das áreas envolvidas, doadores, comunidade atendida e o governo	1	5,3
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme tabela 33, a diretoria geral e os gestores das áreas envolvidas são os principais agentes no processo de planejamento, com 42,10%. Logo após foi indicada a diretoria, gestores das áreas envolvidas e a comunidade atendida, com 26,3% de freqüência, demonstrando um planejamento participativo. A diretoria, de forma isolada, foi indicada por 10,5% das organizações.

A questão 15 indagou aos respondentes sua percepção no processo de tomada de decisão da seguinte forma: Em sua opinião, o percentual dos gestores que tomam decisões na organização baseadas no que foi estabelecido no planejamento é de:

**Tabela 34 – Decisões com base no planejamento**

Percentual da decisão	Freqüência	Percentual
100 %	1	5,3
80%	12	63,2
60%	1	5,3
50%	3	15,8
menos de 50%	2	10,5
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

De acordo com os dados da tabela 34, o índice de 80% ou mais das decisões tomadas por 68,5% das Organizações do Terceiro Setor são baseadas no que foi planejado.

A questão 16 indagou aos respondentes sua percepção no processo de controle. A questão foi a seguinte: O processo de controle na gestão é caracterizado como:

**Tabela 35 – Processo de controle**

Conceitos teóricos	Freqüência	Percentual
Um mecanismo para identificar o que foi realizado na organização	12	63,2
Uma comparação entre o planejado e o realizado	5	26,3
Um controle do desempenho dos gestores	1	5,3
Outras funções	1	5,3
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

A tabela 35 mostra que 63% das OTS utilizam o processo de controle como um mecanismo para identificar o que foi realizado. A organização que respondeu 'outras funções' não preencheu a função que é dada ao controle.

Quanto ao questionamento: Em sua opinião, a utilização do processo de planejamento, execução e controle aliado ao orçamento, fluxo de caixa como práticas de gestão:

**Tabela 36 – Importância das práticas de gestão na eficácia organizacional**

Conceitos teóricos	Freqüência	Percentual
é fator determinante para a eficácia organizacional	7	36,8
é fator importante, mas não determinante, para a eficácia organizacional	11	57,9
é fator de pouca influência na eficácia organizacional	1	5,3
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Segundo Drucker (1994, p.102), as organizações do Terceiro Setor necessitam de um processo de gestão que as leve à eficácia. Quanto à importância da utilização das práticas de gestão, conforme tabela 36, 36,8% das OTS consideraram fator determinante e 57,9% responderam que as práticas são importantes, mas não determinantes para a eficácia. Este índice mostra que as OTS

reconhecem a importância, mas ainda existe uma dificuldade em compreender a ligação entre as práticas de gestão e os resultados organizacionais.

### 4.3 Bloco da eficácia

No bloco três, as questões se propuseram a identificar a percepção das organizações em relação à eficácia e, principalmente, à avaliação dos gestores das organizações em relação aos fatores que determinam o grau de eficácia organizacional, segundo Drucker (1994, p.102), existe a tentação de negligenciar os resultados no terceiro setor.

**Tabela 37 – Percepção dos gestores bloco eficácia - ranqueamento**

Questões	área de atuação	N	Mean Rank
A organização avalia se está cumprindo a missão da melhor forma.	Contábil - Financeira	6	9,92
	Operacional	5	12,40
	Administrativa	8	8,56
	Total	19	
São avaliados o desempenho e a eficácia por área da organização. Por exemplo, das áreas de finanças, operacional, etc	Contábil - Financeira	6	9,42
	Operacional	5	13,60
	Administrativa	8	8,19
	Total	19	
São feitas avaliações quanto à adequação dos processos de planejamento, execução e controle da organização.	Contábil - Financeira	6	7,75
	Operacional	5	14,50
	Administrativa	8	8,88
	Total	19	
Existe algum sistema de punição e recompensa ligado aos desempenhos dos gestores formalmente definido na organização?	Contábil - Financeira	6	8,92
	Operacional	5	10,50
	Administrativa	8	10,50
	Total	19	
Produtividade - potencial de atendimento, considerando a capacidade instalada na organização.	Contábil - Financeira	6	7,00
	Operacional	5	13,00
	Administrativa	8	10,38
	Total	19	
Eficiência - consumo ótimo de recursos por pessoa atendida, dados os volumes de serviços demandados pelo mercado.	Contábil - Financeira	6	9,50
	Operacional	5	8,80
	Administrativa	8	11,13
	Total	19	
Satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamento - atendimento das necessidades dos diversos agentes com os quais a entidade se relaciona, contemplando a satisfação dos atendidos com qualidade, prazo de atendimento.	Contábil - Financeira	6	9,17

	Operacional	5	12,90
	Administrativa	8	8,81
	Total	19	
Adaptabilidade do processo decisório dos gestores - capacidade dos gestores de agir em um ambiente em constantes e profundas modificações, de fornecer respostas rápidas aos desafios e ter rapidez na tomada de decisão, entre outros aspectos.	Contábil - Financeira	6	10,42
	Operacional	5	11,00
	Administrativa	8	9,06
	Total	19	
Desenvolvimento - melhoria constante e excelência em todos os aspectos da empresa, contemplando adoção de novas tecnologias, novos processos e técnicas, treinamento e capacitação dos recursos humanos.	Contábil - Financeira	6	11,25
	Operacional	5	8,20
	Administrativa	8	10,19
	Total	19	
Para atingir a eficácia da organização, todas as áreas devem ser eficazes.	Contábil - Financeira	6	10,83
	Operacional	5	10,90
	Administrativa	8	8,81
	Total	19	
Para determinar minha eficácia, tenho que comparar meus resultados com outras organizações.	Contábil - Financeira	6	11,00
	Operacional	5	11,90
	Administrativa	8	8,06
	Total	19	
O Superávit é uma medida de eficácia para as Organizações do Terceiro Setor.	Contábil - Financeira	6	10,50
	Operacional	5	9,80
	Administrativa	8	9,75
	Total	19	

**Fonte: Elaborada pelo autor**

O Teste H, de acordo com a tabela 37, mostrou que não existe diferença significativa entre os três grupos de respondentes. O posicionamento do ranque do teste H não apresenta diferenças significativas, além de o teste de significância de 5% demonstrar que os respondentes pertencem à mesma população.

As tabelas a seguir são referentes às questões sobre eficácia e têm intuito de mostrar a frequência das respostas dos gestores.

De acordo com os autores citados na revisão da literatura, a eficácia está ligada ao cumprimento dos objetivos e aos resultados. Assim sendo, diante de todas as afirmações tentou-se identificar com qual periodicidade as organizações avaliavam seus resultados.

A frequência com que a organização avalia se está cumprindo a missão da melhor forma é:

**Tabela 38 – Avaliação dos resultados baseados na missão**

Periodicidade	Freqüência	Percentual
Mensalmente	3	15,8
Anualmente	7	36,8
Trienalmente	2	10,5
eventualmente	7	36,8
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo Guerreiro (1989, p.155) afirma que os objetivos de uma organização podem ser diversos, mas a missão constitui um objetivo permanente do sistema empresa. De acordo com a tabela 38, das respostas obtidas, 63% das OTS têm alguma prática de avaliação do cumprimento da missão periódica e 37% relatam que eventualmente realizam essa avaliação.

No questionamento sobre a freqüência com que são avaliados o desempenho e a eficácia por área da organização, como, por exemplo, das áreas de finanças, operacional, etc o resultado obtido encontra-se tabulado abaixo:

**Tabela 39 – Avaliação do desempenho por área da organização**

Periodicidade	Freqüência	Percentual
Mensalmente	4	21,1
Anualmente	7	36,8
Trienalmente	1	5,3
eventualmente	5	26,3
Nunca	2	10,5
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

A partir da tabela 39, dos resultados obtidos, 64,2% das OTS têm alguma prática de avaliação de desempenho periódica e 26,3% relatam que eventualmente realizam a avaliação.

Com relação à freqüência com que são feitas avaliações quanto à adequação dos processos de planejamento, execução e controle da organização, o resultado encontra-se na tabela abaixo:

**Tabela 40 – Avaliação do desempenho**

Periodicidade	Freqüência	Percentual
Mensalmente	4	21,1
Anualmente	8	42,1
eventualmente	7	36,8
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Conforme Tenório (2001, p.23), deve existir a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos. Conforme a tabela 40, os resultados coletados demonstram que são realizadas avaliações da adequação das práticas do processo de gestão, sendo 42,1% anualmente, 21,1% mensalmente e 36,8 eventualmente. 100% das OTS, em algum momento, realizam adequação do processo de gestão.

O sistema de punição e recompensa é uma das práticas de gestão em que o resultado ou não atingimento do resultado tem alguma forma de consequência. No questionamento sobre a existência de algum sistema de punição e recompensa ligado ao desempenho dos gestores, formalmente definido na organização, o resultado obtido foi o seguinte:

**Tabela 41 – Ocorrência de prêmio ou punição**

	Freqüência	Percentual
Sim	1	5,3
Não	18	94,7
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Quase a totalidade das OTS não tem nenhum sistema de punição ou recompensa, dados apresentados na tabela 41, sendo o índice de 94,7% delas. Punição e recompensa não fazem parte das práticas das organizações do Terceiro Setor pesquisadas.

A questão vinte do questionário é uma das mais importantes para a pesquisa, pois, através dela, as hipóteses levantadas na metodologia serão testadas fortemente, podendo ser confirmadas ou refutadas. A partir das respostas, pode -se notar as percepções dos respondentes no processo de auto-avaliação dos fatores de eficácia.

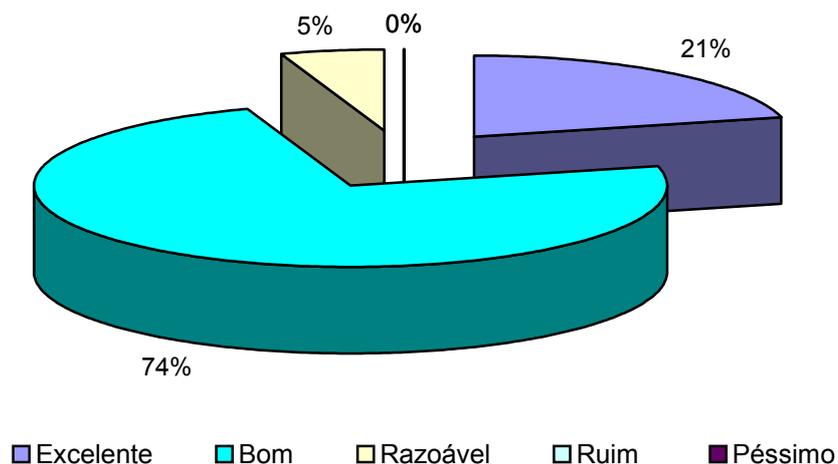
Esta questão foi elaborada de forma afirmativa e, por meio dela, os respondentes teriam que avaliar o grau em que a organização se encontra em relação aos fatores de eficácia. O fator proposto foi explicitado.

A afirmação para avaliação do gestor na q20a foi quanto à Produtividade - capacidade da otimização de atendimento, considerando a capacidade instalada na organização.

**Tabela 42 – Percepção da organização a respeito do nível de produtividade**

Nível	Freqüência	Percentual
Excelente	4	21,1
Bom	14	73,7
Razoável	1	5,3
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor



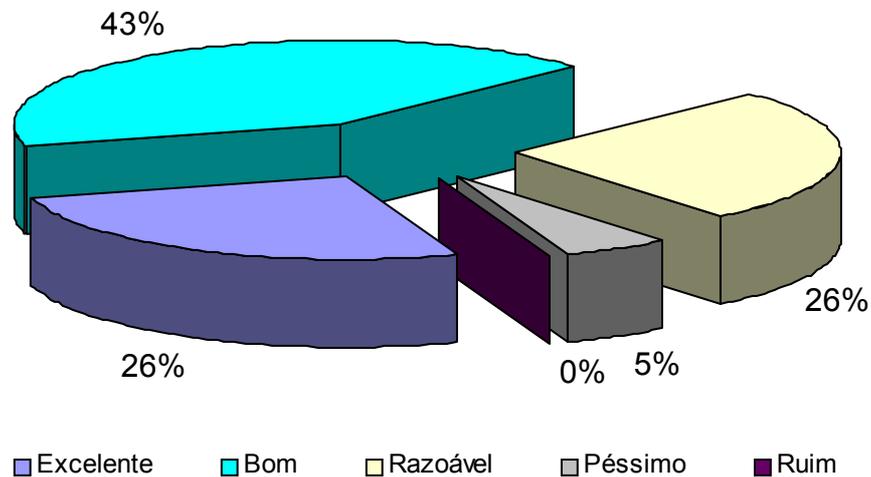
Segundo Guerreiro (1995, p.56), a produtividade relaciona-se à capacidade da otimização de volume de bens e serviços demandados, considerando a capacidade instalada na organização. As informações obtidas a partir do questionário e demonstradas na tabela 42 e no gráfico 1 demonstram que 21,1% dos gestores têm excelente percepção da produtividade de suas organizações, 73,7% a consideram boa, totalizando como boa ou excelente 94,8% da avaliação. 5% da avaliação indicaram percepção razoável. As avaliações citadas como ruim e péssima produtividade não foram detectadas na pesquisa.

A afirmação para avaliação do gestor na 20b foi quanto à Eficiência - consumo ótimo de recursos por pessoa atendida, dados os volumes de serviços demandados pelo mercado.

**Tabela 43 – Percepção da organização a respeito do nível de eficiência**

Nível	Frequência	Percentual
Excelente	5	26,3
Bom	8	42,1
Razoável	5	26,3
Péssimo	1	5,3
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor



**Gráfico 02 – Percepção Interna da Eficiência**  
Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo o Marcovitch (1976 p.24) uma organização eficiente é aquela que utilizando sistemas administrativos funcionais aloca de forma adequada os recursos humanos e materiais disponíveis. Dados apresentados na tabela 43 e no gráfico 2 mostram que 26,3%, dos gestores têm excelente percepção da eficiência de suas organizações, 42,1% avaliam como sendo uma boa produtividade, totalizando como boa ou excelente 68,4% da avaliação. 26,3% da avaliação indicaram eficiência razoável. A avaliação péssima foi de 5%, a avaliação indicada como ruim não foi detectada na pesquisa.

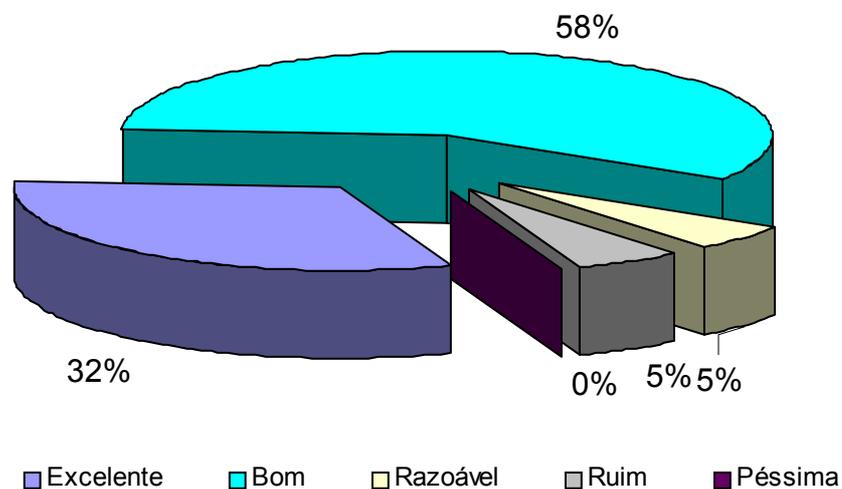
A afirmação para avaliação do gestor na q20c foi quanto à satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamento - atendimento das necessidades

dos diversos agentes com os quais a entidade se relaciona, contemplando a satisfação dos atendidos com qualidade e prazo de atendimento.

**Tabela 44 – Percepção da organização a respeito do nível de satisfação dos agentes**

Nível	Freqüência	Percentual
Excelente	6	31,6
Bom	11	57,9
Razoável	1	5,3
Ruim	1	5,3
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor



Segundo Guerreiro (1995, p.56), este fator está ligado ao atendimento das necessidades dos diversos agentes com os quais a empresa interage. A avaliação que os gestores fizeram, conforme apresentado no gráfico 3 e na tabela 44, em relação à satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamentos de suas organizações foi de 31,6% de excelente percepção, 57,9% de uma boa satisfação dos agentes, totalizando como boa ou excelente 89,5% da avaliação. A avaliação razoável correspondeu a 5,3%. A avaliação ruim foi de 5% e a avaliação indicada como péssima não foi detectada na pesquisa.

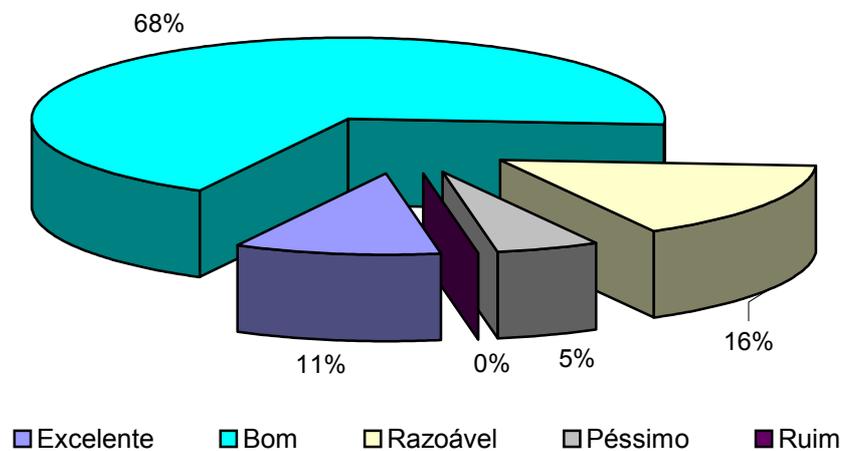
A afirmação para avaliação do gestor na q20d foi quanto à Adaptabilidade do processo decisório dos gestores - capacidade dos gestores de agir em um ambiente

em constantes e profundas modificações, de fornecer respostas rápidas aos desafios e ter rapidez na tomada de decisão, entre outros aspectos.

**Tabela 45 – Percepção da organização a respeito do nível da adaptabilidade do processo decisório**

Nível	Frequência	Percentual
Excelente	2	10,5
Bom	13	68,4
Razoável	3	15,8
Péssimo	1	5,3
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor



**Gráfico 04 – Percepção interna da adaptabilidade do processo decisório**

Fonte: Elaborado pelo autor

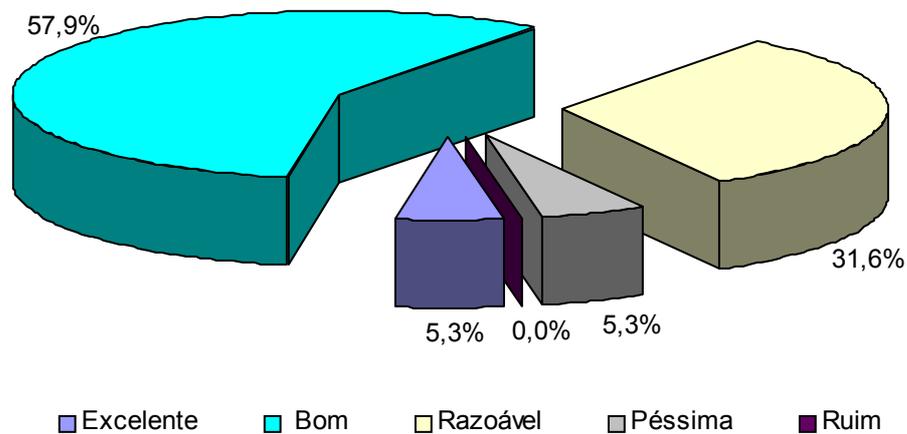
Para Marcovitch (1976, p.60), a adaptabilidade é a tradução das oportunidades e ameaças em problemas para os quais as soluções adequadas devem ser encontradas e implementadas no sistema. A avaliação que os gestores fizeram, conforme gráfico 4, em relação à adaptabilidade do processo decisório de suas organizações foi de 10,5% de excelente percepção, 68,4% com sendo uma boa adaptabilidade, totalizando como boa ou excelente 78,9% da avaliação. 15,8% fizeram uma avaliação razoável. A avaliação indicada como péssima foi de 5,3%, a avaliação ruim não foi detectada na pesquisa.

A afirmação para avaliação do gestor na q20e refere-se ao Desenvolvimento - melhoria constante e excelência em todos os aspectos da empresa, contemplando adoção de novas tecnologias, novos processos e técnicas, treinamento e capacitação dos recursos humanos.

**Tabela 46 – Percepção da organização a respeito do nível de desenvolvimento**

Nível	Frequência	Percentual
Excelente	1	5,3
Bom	11	57,9
Razoável	6	31,6
Péssima	1	5,3
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

**Gráfico 05 – Percepção interna do desenvolvimento**

Fonte: Elaborado pelo autor

O desenvolvimento relaciona-se à melhoria constante e à excelência em todos os aspectos da empresa, contemplando adoção de novas tecnologias, novos processos e técnicas, treinamento e capacitação dos recursos humanos, enfim, ao aumento do estoque de conhecimento e competência da empresa.(GUERREIRO, 1995, p.57). A avaliação que os gestores fizeram, conforme gráfico 5, em relação ao nível de desenvolvimento de suas organizações foi de 5,3% de excelente percepção, 57,9% indicam uma boa adaptabilidade, totalizando como boa ou excelente 63,2% da avaliação. 31,6% fizeram uma avaliação razoável. A avaliação indicada como péssima foi de 5,3% e a avaliação ruim não foi detectada na pesquisa.

Conclui-se, quanto à avaliação dos fatores de eficácia, que:

- quanto à produtividade, 94,8% das avaliações indicaram nível bom ou excelente;

- quanto à eficiência, 68,4% das avaliações indicaram nível bom ou excelente;
- quanto à satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamentos, 89,5% das avaliações indicaram nível bom ou excelente;
- quanto à adaptabilidade do processo decisório, 78,9% das avaliações indicaram nível bom ou excelente;
- quanto ao nível de desenvolvimento, 63,2% das avaliações indicaram nível bom ou excelente.

A eficácia, segundo Guerreiro (1995, p.56), depende principalmente dos fatores. Os testes mostraram que as organizações possuem uma auto-avaliação dos fatores de eficácia em nível bom ou excelente. De acordo com os autores citados na revisão da literatura, para que uma organização seja eficaz deverá existir harmonia entre as áreas, o que leva a concluir que a eficácia depende de bons resultados em todas as áreas da organização.

Para identificar a concordância da organização sobre o assunto, afirmou-se o seguinte: Para atingir a eficácia da organização, todas as áreas devem ser eficazes.

**Tabela 47 - Eficácia das áreas**

Nível	Frequência	Percentual
Não Concordo Nem Discordo	5	26,3
Concordo	8	42,1
Concordo Totalmente	6	31,6
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Conforme tabela 47, quanto a esta afirmação, 31,6 % concordaram totalmente e 42,1% concordaram, apresentando um percentual de 73,7% dos que concordam com a afirmação. 31,6% dos pesquisados não se definiram.

Foi feita uma afirmação quanto à comparação de resultados para verificar o grau de concordância das OTS em relação ao assunto. Afirmou-se o seguinte: Para determinar minha eficácia, tenho que comparar meus resultados com outras organizações.

**Tabela 48 - Comparação de resultados com outras organizações**

Grau de concordância	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente	1	5,3
Discordo	10	52,6
Não Concordo Nem Discordo	1	5,3
Concordo	6	31,6
Concordo Totalmente	1	5,3
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

A afirmação quanto à determinação da eficácia, comparando seus resultados com outras entidades, apresentou, conforme a tabela 48, um alto índice de discordância, sendo que 5,3% indicaram resposta Discordo Totalmente e 52,6%, a resposta discordo. O índice dos respondentes que concordam é de 36,9% das organizações. Pode-se concluir, a partir dessas informações, que as OTS não realizam comparações com outras organizações para verificar seu grau de eficácia.

Foi introduzida no questionário uma afirmação quanto ao superávit como métrica de eficácia para determinar o grau de concordância das organizações. Afirmou-se que o superávit é uma medida de eficácia para as Organizações do Terceiro Setor.

**Tabela 49 - Superávit como medida de eficácia nas OTS**

Grau de concordância	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente	1	5,3
Discordo	6	31,6
Não Concordo Nem Discordo	6	31,6
Concordo	6	31,6
Total	19	100,0

**Fonte: Elaborada pelo autor**

Ter o superávit como indicador de eficácia teve a concordância de apenas 31,6% dos pesquisados, conforme tabela 49, sendo que 36,9% das organizações não concordam com esta afirmação. Este resultado era esperado devido aos conceitos arraigados nas organizações no sentido da não obtenção de lucros.

Quanto ao bloco de eficácia, as informações mais relevantes foram:

- não existem diferenças entre as áreas pesquisadas no que tange às percepções de eficácia;

- 63% das OTS têm alguma prática de avaliação do cumprimento da missão;
- 64,2% das OTS têm alguma prática de avaliação de desempenho;
- 63,2% das OTS têm periodicidade na avaliação e adequação do processo de gestão;
- 94,7% das OTS não têm sistema de punição ou recompensa;
- acima de 60% das OTS têm uma avaliação boa ou excelente dos fatores de eficácia;
- 73,7% concordam que todas as áreas devem ser eficazes para determinação da eficácia organizacional;
- 52,6% discordam que, para determinar a eficácia, deverão comparar os resultados com outras organizações;
- 36,9% das organizações não concordam que o superávit é um indicador de eficácia.

#### 4.4 Bloco da prestação de contas

*Accountability* é uma prática importante para as Organizações do Terceiro Setor, é por meio dela que as organizações mostram à sociedade o resultado de suas atividades e como os seus recursos foram consumidos e demonstram, assim, o grau de eficácia atingido.

No bloco quarto, identificou-se a relação das organizações do Terceiro Setor com seus *stakeholders*. Para esse levantamento, foram elaboradas frases interrogativas:

Por meio da questão q23a, questionou-se o seguinte: A organização comunica seu desempenho aos usuários?

**Tabela 50 – Comunicação do desempenho**

Periodicidade	Frequência	Percentual
Anualmente	3	15,8
Mensalmente	2	10,5
Eventualmente	13	68,4
Nunca	1	5,3
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo Tenório (2001, p.126) em face de seu compromisso com os conceitos ligados a ética e a democracia, as organizações do terceiros setor têm a obrigação de instituir para si um gerenciamento cristalino, tornando as informações relativas à forma pela qual administram seus recursos. Observa-se, por meio da tabela 50, que apenas 26,3% das OTS comunicam seu desempenho aos usuários, enquanto 68,4% realizam este tipo de ação eventualmente. 5,3% nunca o fizeram.

Por meio da questão q23b, questionou-se o seguinte: A Organização realiza prestação de contas de sua gestão aos mantenedores particulares?

**Tabela 51 – Prestação de contas aos mantenedores particulares**

Periodicidade	Freqüência	Percentual
Anualmente	8	42,1
Trimestralmente	1	5,3
Mensalmente	7	36,8
Eventualmente	1	5,3
Nunca	2	10,5
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

A pesquisa indicou, por meio da tabela 51, que 84,2% das organizações realizam prestação de contas periodicamente a seus mantenedores, sendo que, destes, 36,8% realizam esta atividade mensalmente, demonstrando um alto nível de preocupação com a informação a seus mantenedores.

Por meio da questão q23c, questionou-se o seguinte: A Organização realiza prestação de contas de sua gestão aos mantenedores públicos?

**Tabela 52 – Prestação de contas aos mantenedores públicos**

Periodicidade	Freqüência	Percentual
Anualmente	9	47,4
Mensalmente	6	31,6
Eventualmente	1	5,3
Nunca	3	15,8
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo Falconer (1999, p.164), quando existir o contexto em que as Organizações do Terceiro Setor competirem de forma direta por recursos públicos e

privados, deverão ter a capacidade de demonstrar posições claras e resultados concretos. Conforme a tabela 52, a pesquisa detectou que 79% das OTS praticam prestação de contas aos órgãos públicos com periodicidade. Isto pode ocorrer devido às exigências legais e não, apenas, por transparência na gestão. Indicou-se também que 15,8% das OTS nunca o fizeram.

Através da questão q23d, questionou-se o seguinte: A organização comunica a seus funcionários os resultados obtidos?

**Tabela 53 – Comunicação dos resultados aos funcionários**

Periodicidade	Freqüência	Percentual
Anualmente	4	21,1
Mensalmente	3	15,8
Eventualmente	11	57,9
Nunca	1	5,3
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme a tabela 53, a pesquisa indicou que 36,9% praticam com periodicidade determinada a comunicação aos funcionários dos resultados obtidos e 57,9% realizam esta atividade quando acham necessário ou importante.

Por meio da questão q23e, questionou-se o seguinte: A entidade publica suas Demonstrações Contábeis?

**Tabela 54 – Publicação das demonstrações contábeis**

Periodicidade	Freqüência	Percentual
Anualmente	6	31,6
Trimestralmente	1	5,3
Mensalmente	2	10,5
Eventualmente	1	5,3
Nunca	9	47,4
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme a tabela 54, a pesquisa indicou que 47,4% das OTS publicam suas demonstrações contábeis com alguma periodicidade, 5,3% publicam eventualmente e 47,4% das organizações nunca publicaram suas demonstrações. O resultado da pesquisa pode ser justificado, por um lado, pelo fato de algumas das

organizações que não realizam publicação de seus demonstrativos não estarem obrigadas por lei a fazê-lo e, por outro, pelo custo de tal atividade.

Por meio da questão q23f, questionou-se o seguinte: A entidade publica Balanço Social?

**Tabela 55 – Publicação do balanço social**

Periodicidade	Frequência	Percentual
Anualmente	8	42,1
Eventualmente	2	10,5
Nunca	9	47,4
Total	19	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo Heckert (2001, p. 45), o balanço social bem como o balanço patrimonial são formas de *accountability* para o Terceiro Setor. Os dados mostraram, conforme tabela 55, que 42,1% publicam o balanço social anualmente e 10,5% ,eventualmente, sendo que o índice de organizações que nunca publicaram é de 47,4%.

Percebe-se que as Organizações do Terceiro Setor têm fornecido alguma informação aos *stakeholders*. Em 52,6% delas, no entanto, atualmente o nível de informação pode ser melhorado. Conforme a revisão teórica, estas informações são importantes para o exercício de *accountability*.

Quanto ao bloco de prestação de contas, as informações mais relevantes foram:

- 26,3% comunicam seu desempenho periodicamente aos usuários;
- 84,2% das organizações realizam prestação de contas periodicamente a seus mantenedores particulares;
- 79% das OTS praticam prestação de contas aos órgãos públicos com periodicidade;
- 36,9% fornecem, com periodicidade, alguma comunicação aos funcionários sobre resultados obtidos;
- 47,4% das OTS publicam suas demonstrações contábeis com alguma periodicidade;
- 42,1% publicam o balanço social anualmente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação abordou como tema as práticas de gestão das Organizações do Terceiro Setor com enfoque na eficácia. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, realizou-se a revisão teórica sobre o tema e, através da pesquisa de campo exploratória, foram identificadas as características das OTS localizadas na região metropolitana de São Paulo.

### 5.1 Considerações sobre os objetivos

A pesquisa teve como objetivos propostos:

**- Geral: analisar as práticas no processo de gestão nas Organizações do Terceiro Setor - OTS - e como estas organizações estão direcionando tais práticas na busca da eficácia organizacional**

Conforme foi observado nas organizações pesquisadas, as OTS têm se valido das práticas comumente utilizadas no processo de gestão em seus processos decisórios. A pesquisa mostrou que as organizações utilizam estas práticas de maneira suficientemente adequada, direcionando seus procedimentos gerenciais na promoção da eficácia organizacional. Ressalta-se que o ambiente dinâmico exige a necessidade contínua de melhoria no processo de gestão visando à eficácia.

**- Específicos:**

- a) **analisar as práticas no processo de gestão nas Organizações do Terceiro Setor:** a pesquisa, ao cumprir o objetivo, possibilitou identificar que as organizações utilizam práticas como planejamento, execução e controle na gestão. Também pode-se identificar que as práticas utilizadas são compatíveis com o referencial teórico, entanto, salienta-se que em algumas instituições demonstram uma incompatibilidade entre as práticas citadas e as conseqüências destas práticas na gestão;

- b) **identificar a aderência do processo de gestão dessas organizações com os preceitos conceituados na literatura que trata da busca da eficácia organizacional** - embora alguns autores se contraponham à aplicação dos conceitos de gestão ao Terceiro Setor, a pesquisa mostra que as organizações se encontram em um estágio de aderência gradativa aos conceitos comumente utilizados no mercado, relativos ao processo de gestão. Existe claramente a diferença de finalidade em relação ao Segundo Setor, no entanto os preceitos identificados na revisão teórica são aplicáveis ao Terceiro Setor;
- c) **avaliar o grau de percepção dos fatores de eficácia nas OTS**: a maioria dos gestores demonstrou uma boa avaliação quanto a percepção da produtividade, eficiência, satisfação dos agentes, adaptabilidade do processo decisório e desenvolvimento, fatores de eficácia, uma vez que a maior parte das respostas indicou grau bom ou excelente desses fatores nas OTS;
- d) **identificar possíveis diferenças de percepção a respeito de gestão e eficácia entre os diferentes grupos de gestores**: a pesquisa mostrou que não há diferenças significativas entre os grupos de gestores em relação à percepção da gestão e da eficácia organizacional. Pôde-se identificar, através de testes estatísticos, que os gestores das áreas administrativa, contábil-financeira e operacional possuem visão semelhante referente as questões propostas;
- e) **identificar a práticas de prestação de contas junto a seus mantenedores e à sociedade**: de maneira geral, as organizações do Terceiro Setor possuem alguma forma de prestação de contas, sendo que alguns stakeholders recebem maior atenção que outros, como, por exemplo, os doadores em detrimento dos usuários. A pesquisa mostrou que accountability ainda é incipiente, já que 55% nunca publicaram seu Balanço Patrimonial nem seu Balanço Social. A demonstração de transparência para a sociedade ainda é baixa.

## 5.2 Considerações sobre o problema e as hipóteses

A principal questão da pesquisa é a seguinte: **As práticas utilizadas no processo de gestão nas Organizações do Terceiro Setor estão voltadas à promoção da eficácia organizacional?**

Dado o problema da pesquisa, lançou-se mão de duas hipóteses que preliminarmente respondessem a questão de pesquisa:

H0 - As organizações que se auto-avaliam em bom nível em relação às práticas utilizadas no processo de gestão e que se valem dessas práticas para promoção da eficácia organizacional tendem a apresentar uma percepção interna de nível elevado dos fatores de eficácia.

H1 - As organizações que se auto-avaliarem com baixo nível em relação à percepção dos fatores de eficácia organizacional e que têm bom nível em relação às práticas de gestão demonstram que o seu processo gerencial não está devidamente voltado à busca da eficácia organizacional.

Os dados obtidos por meio da pesquisa corroboraram a hipótese h0, e a refutação de H1. A pesquisa comprovou que as organizações têm alto nível de avaliação dos procedimentos relativos ao processo de gestão e têm altas notas em relação à percepção dos fatores de eficácia organizacional. As organizações declaram que realizam as atividades de planejamento, execução e controle e essas práticas visam à promoção da eficácia organizacional.

Diante do exposto, pode-se concluir que as organizações têm práticas de gestão que visam à eficácia da organização, no entanto a pesquisa de campo, demonstrou que as entidades não aplicam em sua totalidade dentro do preceitos levantados na revisão bibliográfica.

## 5.3 Recomendações para futuras pesquisas

As Organizações do Terceiro Setor e o campo de análise da Eficácia Organizacional são temas vastos cujo potencial de pesquisa é grande e relevante na sociedade atual. A eficácia das organizações do Terceiro Setor tem muitos aspectos a serem estudados, principalmente aspectos ligados à metodologia de mensuração da eficácia, que necessitam de aprofundamento e melhor compreensão.

Neste estudo não se buscou identificar as conseqüências da má gestão das organizações do Terceiro Setor e o comprometimento dos fatores de eficácia nem os impactos da má gestão na organização.

Finalmente, alguns outros temas poderiam ser objeto de estudos futuros, a saber:

- Estratégias de Mensuração da Eficácia Organizacional;
- Ampliação da quantidade de elementos que somam a amostra;
- Sistema de Informações contábeis no processo de gestão das OTS;
- Avaliação de desempenho das OTS.

## REFERÊNCIAS

- ABONG – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **Carta de princípios da ABONG**. 2003. Disponível em: <[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)>. Acesso em: 15 maio 2005.
- ADRIANO, V. F. **A importância do terceiro setor para o planejamento urbano**. 2002. Dissertação (Mestrado) Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos, 2002. Disponível em: <[http://biblioteca.univap.br/arquivo/5000/9100/88\\_9110.htm?codBib=>](http://biblioteca.univap.br/arquivo/5000/9100/88_9110.htm?codBib=>)>. Acesso em: 03 dez. 2006.
- ATKINSON, A. A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- AZEREDO, B. et al. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. Florianópolis, 2001. (Relatório Setorial, n. 3). Disponível em: <[www.portalsocial.ufsc.br](http://www.portalsocial.ufsc.br)>. Acesso em: 25 out. 2006.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHIMIDT, P. (org). **Controladoria: agregando valor a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- CAMERON, K. S. The effectiveness of ineffectiveness. **Research in organizational behavior**, Stamford, v. 6, p. 235-285, 1984.
- CAMPOS, L. F. L. **Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia**. Campinas: Alínea, 2000.
- CARVALHO, C; GOMES, D. Eficácia organizacional: determinantes e dimensões: **Psychologica**, Coimbra, v. 1,n. 25, p.179-202, 2000.
- CATELLI, A. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_; PEREIRA, A. P.; VASCONCELOS, M. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica –GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 135-154 .
- CAVALCANTE, F. O. S. **Uma contribuição ao estudo do planejamento estratégico do terceiro setor: um estudo de caso nas entidades de Hortolândia – SP**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – Unifecap, São Paulo, 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHANDLER JR, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise**. Cambridge: MIT, 1962.

CHURCHMAN, C. W. **Introdução à teoria dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1972.

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

CONNOLLY, T.; COLON, E. M.; DEUTSCH, S. J. Organizational effectiveness: a multiple constituency approach. **Academy of management Review**, Briar Cliff Manor, v. 5, n. 2, p. 211-218, Apr. 1980.

COOPER, D. R ; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUNHA, M. P.; REGO, A. **Uma abordagem taoísta da eficácia organizacional**: documentos de trabalho em gestão. Avareiro, 2005. Disponível em : <[http://www.egi.ua.pt/wp\\_gestao/WpGest%C3%A3o10.pdf](http://www.egi.ua.pt/wp_gestao/WpGest%C3%A3o10.pdf)> Acesso em: 30 nov. 2005.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. tradução Lorí Viali. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ETZIONI, A. **Modern organization**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1964.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume–Dumará, 1994.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREEMAN, R. J.; SHOULDERS, C. D. **Governmental and nonprofit accounting**: theory and practice. 4th ed. New Jersey: Prantice Hall, 1993.

FREUND, J. E; SIMON, G. A. **Estatística aplicada : economia, administração e contabilidade**. 9.ed. Porto Alegre: Bookmam, 2000.

GEORGOPOULOS, B. S.; TANNENBAUM, A. S. A study of organizational effectiveness. **American Sociological Review**, Washington, v. 22, n. 5, p. 534-540, Oct. 1957

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1968.

GOODMAN, P.S.; PENNINGS, J. M. ASSOCIATES. **New perspectives on organizational effectiveness**. São Francisco: Jossey –Bass, 1977.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

\_\_\_\_\_. **A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica**: uma proposta de integração conceitual. 1995. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

GUIMARÃES, I. C. **Uma pesquisa de campo sobre a contribuição da controladoria à gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Fundação Escola Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2006.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HECKERT, C. R. **Qualidade de serviços em organizações do terceiro setor**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luiz Carlos Merege. São Paulo: Makron Books, 1999.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – (2002) **As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**, Estudos e Pesquisas n.4, Rio de Janeiro, 2002

KANITZ, S. C. **Controladoria**: teoria e estudo de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS E.V.; MARCONI.M.A. **Metodologia Científica**, Atlas, 1988

LANDIM, L.; BERES, N. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil**: ocupações, despesas e recursos. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

MARCOVITCH, J. **Contribuição ao estudo da eficácia organizacional**. 1972. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

\_\_\_\_\_. **Contribuição ao estudo da eficácia organizacional**. 1976. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1976. parte 1-22.

\_\_\_\_\_. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org). **Terceiro setor : desenvolvimento nacional sustentado**. São Paulo : Paz e Terra, 1997.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão das organizações do Terceiro Setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDES, L. C. A. **Visitando o Terceiro Setor (ou parte dele)**. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para Discussão; n. 647).

MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Glenview, IL: Scott Foresman, 1980.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, M. **Estudos de alguns aspectos de controladoria que contribuem para eficácia gerencial**. 1987. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

\_\_\_\_\_. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, A. B. S. (Coord.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLAK, P. A. **Bases para eficácia na aplicação de contrato de gestão nas organizações sociais brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PARISI, C.; NOBRE, W. J. Eventos, gestão e modelos de decisão. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica –GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 110-132.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica –GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 35-80.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, Hanover, v. 29, n. 3, p. 363-377, Mar. 1983.

RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. **Revista de Administração de Empresas: RAE**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 21-32, out./dez. 1981.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROTHGIESSER, T. L. **Sociedade civil brasileira e o Terceiro Setor**. [2002]. Disponível em: <<http://www.terceirosetor.org.br/>>. Acesso em: 15 out. 2006.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1967.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientação de estudos, projetos, relatórios, monografia, dissertação, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, R. S. **O custo-alvo no contexto da eficácia organizacional das instituições brasileiras de ensino superior: um estudo de caso da UNAMA**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TELLES, R. Considerações sobre tipificação científica e pesquisa qualitativa. **Revista Álvares Penteado**, São Paulo, v. 3, n. 6, p. 83-93, jun. 2001. TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e o terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. E. A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**, Washington, v. 32, n. 6, p. 891-903, Dec. 1967.

**APÊNDICE A – Carta de apresentação****FUNDAÇÃO ESCOLA COMÉRCIO ALVARES PENTEADO FECAP  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
PESQUISA – DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Prezado Senhor(a)

Com o objetivo de contribuir no entendimento e melhoria do processo da busca da Eficácia na Gestão das Organizações do Terceiro Setor, solicito a V.Sas. o preenchimento do questionário anexo.

A finalidade da presente pesquisa é identificar e conhecer os práticas utilizadas no processo de gestão que as Organizações do Terceiro Setor utilizam na busca da eficácia organizacional e se, efetivamente, as organizações têm preocupação com a eficácia.

Esta pesquisa é um dos instrumentos utilizados na elaboração da dissertação do Programa de Mestrado em Contabilidade da UNIFECAP. Saliento que não é necessária a identificação do respondente no questionário.

As instruções para preenchimento encontram-se no próprio questionário. É muito importante que as respostas sejam encaminhadas até o dia 14/10/2006 a fim de que as análises necessárias sejam realizadas.

Certo de que o (a) Senhor (a) entenderá a importância deste trabalho, antecipo meus cordiais agradecimentos e coloca-me à disposição para quaisquer outros esclarecimentos pelo e-mail edmauro@gmail.com, edmaurooliveira@hotmail.com ou pelo fone(011) 9554-9116.

Caso seja do seu interesse conhecer o resultado consolidado da pesquisa, que inclui dados de outras instituições, coloque abaixo seu e\_mail:

Desejando-lhe sucesso nas atividades de sua organização, despeço-me.

---

Atenciosamente,

Edmauro Carlos de Oliveira

**Mestrando em: Contabilidade - UNIFECAP**

Prof. Dr. Antonio Benedito Silva de Oliveira

**Orientador**

## APÊNDICE B - Instrumento de pesquisa - questionário

### Uma Contribuição à Análise das Práticas de Gestão das Organizações do Terceiro Setor com Enfoque na Eficácia: uma pesquisa das organizações da região metropolitana de São Paulo

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as práticas de gestão para promoção da eficácia organizacional das Organizações do Terceiro Setor o resultado será utilizado na Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, da Fundação Escola do Comercio Álvares Penteado FECAP, sob orientação do Prof. Dr. Antonio Benedito Silva de Oliveira. Responda por gentileza, sua participação é fundamental e desde já agradeço sua atenção.

Atenciosamente  
Mestrando Edmauro Carlos de Oliveira

### PARTE I - Perfil dos respondentes e da organização

Dados dos Respondentes:

1)Profissão \_\_\_\_\_ 2)Escolaridade \_\_\_\_\_  
3)Idade \_\_\_\_\_ 4)Sexo \_\_\_\_\_

–

5)Você atua na gestão em qual(is) desta(s) área(s) estratégica(s) da Organização:

I - Área Contábil-Financeira    II - Área Operacional    III- Área Administrativa

6)Nome da Organização \_\_\_\_\_

7)Ano de Fundação: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

8) Conforme a Classificação Internacional das Organizações Sem Fins Lucrativos da INCPPO *International Classification of Nonprofit Organizations* qual a atividade principal da sua organização:

1 - Cultura e Recreação		7 - Serv. Legais, Defesa de Direitos Cíveis e Org. Políticas	
2 - Educação e Pesquisa		8 - Intermediárias Filantrópicas e de Promoção do Voluntariado	
3 - Saúde		9 - Atividades Internacionais	
4 - Assistência e Promoção Social		10 -Religião	
5 -Meio Ambiente		11 -Organizações Profissionais, de Classe e Sindicatos	
6 -Desenvolvimento e Moradia		12 - Outras áreas de atuação: especifique	

9) Publico Alvo Principal:

1 – Adolescente		6 – Família		11- Dependentes Químicos	
2 - Crianças		7 - Morador de Rua		12 - Desempregados	
3 – Mulheres		8 - Presidiário		13 - Portador de Deficiência	
4 – Idosos		9 - Comunidade Local		14 - Classes Étnicas	
5 – Jovens		10 - Imigrante			

10) Quantas pessoas são atendidas, em média, na organização ao ano?

\_\_\_\_\_



14) Assinale uma alternativa que melhor indica a situação atual da empresa. No processo de planejamento da organização são envolvidos:

- Diretoria Geral  
 Diretoria Geral e gestores das áreas envolvidas na Organização  
 Diretoria Geral, gestores das áreas envolvidas e comunidade atendida  
 Diretoria Geral, gestores das áreas envolvidas, doadores e comunidade atendida  
 Diretoria Geral e gestores das áreas envolvidas, doadores, comunidade atendida e o governo

15) Em sua opinião o percentual dos gestores que tomam decisões na organização baseadas no que foi estabelecido no planejamento é de:

- 100%       80%       60%       50%       menos de 50%

16) O processo de controle na gestão é caracterizado como:

- Um mecanismo para identificar o que foi realizado na organização  
 O uso de indicador de desempenho para realimentar o processo decisório  
 Uma comparação entre o planejado e o realizado  
 Um controle do desempenho dos gestores  
 Outras funções. Qual(is) \_\_\_\_\_

17) Em sua opinião a utilização do processo de planejamento, execução e controle aliado ao orçamento, fluxo de caixa como instrumentos de gestão:

- é fator determinante para eficácia organizacional  
 é fator importante mas não determinante para eficácia organizacional  
 é fator de pouca influencia para eficácia organizacional  
 Não afeta em nada a eficácia organizacional  
 Não tem opinião formada sobre o assunto

### **PARTE III - Eficácia**

18) Responda com qual freqüência a vossa Organização realiza as atividades abaixo citadas:

1 Mensalmente	2 Anualmente	3 Trienalmente	4 Eventualmente	5 Nunca				
Nível				1	2	3	4	5
A organização avalia se está cumprindo a missão da melhor forma.								
São avaliados o desempenho e a eficácia por área da organização. Por exemplo, das áreas de finanças, operacional, etc.								
São feitas avaliações quanto a adequação dos processos de planejamento, execução e controle da organização.								

19) Existe algum sistema de punição e recompensa ligado aos desempenhos dos gestores formalmente definido na organização?

- sim       não

20) Indique com um X conforme o nível de desempenho de sua organização relativos a Produtividade, Eficiência, Satisfação dos Agentes, Adaptabilidade do Processo Decisório e

Desenvolvimento, sendo 1 maior e 5 menor grau. Existe uma breve explicação para cada um dos fatores.

1 Excelente	2 Bom	3 Razoável	4 Ruim	5 Péssimo				
Nível de desempenho				1	2	3	4	5
Produtividade – potencial de atendimento, considerando a capacidade instalada na organização.								
Eficiência - consumo ótimo de recursos por pessoa atendida, dados os volumes de serviços demandado pelo mercado.								
Satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamento - atendimento das necessidades dos diversos agentes com os quais a entidade se relaciona, contemplando a satisfação dos atendidos com a qualidade, prazo de atendimento.								
Adaptabilidade do processo decisório dos gestores - capacidade dos gestores de agir em um ambiente em constantes e profundas modificações, de fornecer respostas rápidas aos desafios e ter rapidez na tomada de decisão, entre outros aspectos								
Desenvolvimento - melhoria constante e a excelência em todos os aspectos da empresa, contemplando adoção de novas tecnologias, novos processos e técnicas, treinamento e capacitação dos recursos humanos.								

21) Indique com um X conforme o seu nível de concordância em relação às afirmações apresentadas.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente				
Nível de concordância com as afirmações				1	2	3	4	5
Para atingir a eficácia da organização todas as áreas devem ser eficazes.								
Para determinar minha eficácia tenho que comparar meus resultados com outras organizações.								
O Superávit é uma medida de eficácia para as Organizações do Terceiro Setor.								

#### **PARTE IV – Prestação de Contas**

22) Coloque os percentuais da vossa Organização em relação às fontes de receita.

Referencia em Percentual	De 0% a 100%
Qual o percentual da receita é obtida através da prestação de serviços a particulares?	
Qual o percentual da receita é obtida através do setor de serviços públicos?	
Qual o percentual da receita é obtida através de doação de particulares?	
Qual o percentual da receita é obtida através de subvenção do setor publico?	

23) Resposta com qual frequência a vossa Organização realiza as atividades abaixo citadas:

1 Anualmente	2 Trimestralmente	3 Mensalmente	4 Eventualmente	5 Nunca				
Nível				1	2	3	4	5
A organização comunica aos seus usuários seu desempenho?								
A Organização realiza prestação de contas de sua gestão aos seus mantenedores particulares ?								
A Organização realiza prestação de contas de sua gestão aos seus mantenedores públicos?								
A organização comunica aos seus funcionários os resultados obtidos?								
A entidade publica suas Demonstrações Contábeis?								
A entidade publica Balanço Social?								

### APÊNDICE C - Resultados da análise teste H Kruskal-Wallis – Mean Rank

Questões e Afirmções	área de atuação	N	Mean Rank
As práticas de gestão são revisadas periodicamente com base nas Crenças e Valores da Organização	Contabil - Financeira	6	8,33
	Operacional	5	9,20
	Administrativa	8	11,75
	Total	19	
O Planejamento Estratégico é realizado com base na análise de cenários futuros	Contabil - Financeira	6	9,58
	Operacional	5	9,70
	Administrativa	8	10,50
	Total	19	
No Planejamento Estratégico são considerados os pontos fortes e fracos e é realizada uma análise das oportunidades e ameaças	Contabil - Financeira	6	8,42
	Operacional	5	10,20
	Administrativa	8	11,06
	Total	19	
Existe uma atribuição formal de responsabilidades na organização	Contabil - Financeira	6	7,83
	Operacional	5	12,60
	Administrativa	8	10,00
	Total	19	
Os gestores têm autoridades compatíveis com suas responsabilidades	Contabil - Financeira	6	8,42
	Operacional	5	9,70
	Administrativa	8	11,38
	Total	19	
No Planejamento Operacional são avaliados os recursos materiais disponíveis	Contabil - Financeira	6	10,75
	Operacional	5	9,70
	Administrativa	8	9,63
	Total	19	
No Planejamento Operacional é avaliado e/ou projetado a necessidade de treinamento de pessoal	Contabil - Financeira	6	7,83
	Operacional	5	12,00
	Administrativa	8	10,38
	Total	19	
No Planejamento Operacional avalia-se sobre qual é o melhor mix de serviços e produtos que irá disponibilizar a seus usuários	Contabil - Financeira	6	9,58
	Operacional	5	9,90
	Administrativa	8	10,38
	Total	19	
No Planejamento Operacional são avaliadas as necessidades de investimentos	Contabil - Financeira	6	8,25
	Operacional	5	9,70
	Administrativa	8	11,50

	Total	19	
Durante o planejamento operacional todas as áreas são envolvidas	Contabil - Financeira	6	9,33
	Operacional	5	10,00
	Administrativa	8	10,50
	Total	19	
É realizada a divulgação do Planejamento Operacional aos funcionários e colaboradores através de reuniões, folders, cartazes, encontros, etc	Contabil - Financeira	6	10,75
	Operacional	5	7,00
	Administrativa	8	11,31
	Total	19	
Durante a execução das atividades é avaliado a existência destas atividades no planejamento elaborado pela organização	Contabil - Financeira	6	7,17
	Operacional	5	10,70
	Administrativa	8	11,69
	Total	19	
As principais atividades executadas pela organização são baseadas no que foi planejado	Contabil - Financeira	6	12,33
	Operacional	5	8,00
	Administrativa	8	9,50
	Total	19	
As lacunas entre o planejado e o executado são objetos de análise para fins de tomada decisão, visando viabilizar o alcance do plano	Contabil - Financeira	6	7,92
	Operacional	5	10,70
	Administrativa	8	11,13
	Total	19	
As decisões do plano operacional são refletidas no orçamento	Contabil - Financeira	6	10,58
	Operacional	5	8,50
	Administrativa	8	10,50
	Total	19	
O orçamento é realizado com base nas receitas e despesas dos anos anteriores	Contabil - Financeira	6	11,42
	Operacional	5	9,10
	Administrativa	8	9,50
	Total	19	
O orçamento é baseado nas expectativas de receitas futuras adequando a manutenção e/ou criação de novos projetos	Contabil - Financeira	6	10,08
	Operacional	5	7,80
	Administrativa	8	11,31
	Total	19	
O planejamento deve prever alguma forma de Superávit. (valor, percentual, etc).	Contabil - Financeira	6	9,58
	Operacional	5	8,70
	Administrativa	8	11,13
	Total	19	
Assinale uma alternativa que melhor indica a situação atual da empresa. No processo de planejamento da organização são envolvidos	Contabil - Financeira	6	11,08
	Operacional	5	5,80

	Administrativa	8	11,81
	Total	19	
Em sua opinião o percentual dos gestores que tomam decisões na organização baseadas no que foi estabelecido no planejamento é de:	Contabil - Financeira	6	9,67
	Operacional	5	10,50
	Administrativa	8	9,94
	Total	19	
O processo de controle na gestão é caracterizado como:	Contabil - Financeira	6	7,92
	Operacional	5	13,00
	Administrativa	8	9,69
	Total	19	
Em sua opinião a utilização do processo de planejamento, execução e controle aliado ao orçamento, fluxo de caixa como instrumentos de gestão:	Contabil - Financeira	6	8,50
	Operacional	5	11,20
	Administrativa	8	10,38
	Total	19	
A organização avalia se está cumprindo a missão da melhor forma	Contabil - Financeira	6	9,92
	Operacional	5	12,40
	Administrativa	8	8,56
	Total	19	
São avaliados o desempenho e a eficácia por área da organização. Por exemplo, das áreas de finanças, operacional, etc	Contabil - Financeira	6	9,42
	Operacional	5	13,60
	Administrativa	8	8,19
	Total	19	
São feitas avaliações quanto a adequação dos processos de planejamento, execução e controle da organização.	Contabil - Financeira	6	7,75
	Operacional	5	14,50
	Administrativa	8	8,88
	Total	19	
Existe algum sistema de punição e recompensa ligado aos desempenhos dos gestores formalmente definido na organização?	Contabil - Financeira	6	8,92
	Operacional	5	10,50
	Administrativa	8	10,50
	Total	19	
Produtividade - potencial de atendimento, considerando a capacidade instalada na organização	Contabil - Financeira	6	7,00
	Operacional	5	13,00
	Administrativa	8	10,38
	Total	19	
Eficiência - consumo ótimo de recursos por pessoa atendida, dados os volumes de serviços demandado pelo mercado	Contabil - Financeira	6	9,50
	Operacional	5	8,80
	Administrativa	8	11,13
	Total	19	

Satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamento - atendimento das necessidades dos diversos agentes com os quais a entidade se relaciona, contemplando a satisfação dos atendidos com a qualidade, prazo de atendimento	Contabil - Financeira	6	9,17
	Operacional	5	12,90
	Administrativa	8	8,81
	Total	19	
Adaptabilidade do processo decisório dos gestores - capacidade dos gestores de agir em um ambiente em constantes e profundas modificações, de fornecer respostas rápidas aos desafios e ter rapidez na tomada de decisão, entre outros aspectos	Contabil - Financeira	6	10,42
	Operacional	5	11,00
	Administrativa	8	9,06
	Total	19	
Desenvolvimento - melhoria constante e a excelência em todos os aspectos da empresa, contemplando adoção de novas tecnologias, novos processos e técnicas, treinamento e capacitação dos recursos humanos.	Contabil - Financeira	6	11,25
	Operacional	5	8,20
	Administrativa	8	10,19
	Total	19	
Para atingir a eficácia da organização todas as áreas devem ser eficazes	Contabil - Financeira	6	10,83
	Operacional	5	10,90
	Administrativa	8	8,81
	Total	19	
Para determinar minha eficácia tenho que comparar meus resultados com outras organizações	Contabil - Financeira	6	11,00
	Operacional	5	11,90
	Administrativa	8	8,06
	Total	19	
O Superávit é uma medida de eficácia para as Organizações do Terceiro Setor	Contabil - Financeira	6	10,50
	Operacional	5	9,80
	Administrativa	8	9,75
	Total	19	
A organização comunica aos seus usuários seu desempenho?	Contabil - Financeira	6	10,33
	Operacional	5	11,40
	Administrativa	8	8,88
	Total	19	
A Organização realiza prestação de contas de sua gestão aos seus mantenedores particulares ?	Contabil - Financeira	6	7,33
	Operacional	5	9,90
	Administrativa	8	12,06
	Total	19	
A Organização realiza prestação de contas de sua gestão aos seus mantenedores públicos?	Contabil - Financeira	6	10,58
	Operacional	5	9,50
	Administrativa	8	9,88
	Total	19	

A organização comunica aos seus funcionários os resultados obtidos?	Contabil - Financeira	6	13,00
	Operacional	5	8,60
	Administrativa	8	8,63
	Total	19	
A entidade publica suas Demonstrações Contábeis?	Contabil - Financeira	6	12,25
	Operacional	5	8,10
	Administrativa	8	9,50
	Total	19	
A entidade publica Balanço Social?	Contabil - Financeira	6	11,42
	Operacional	5	8,70
	Administrativa	8	9,75
	Total	19	