



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DO TERCEIRO SETOR ANALISADO À LUZ DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Área temática: TRABALHO

Instituição: Faculdade Doctum João Monlevade

Nome dos autores: Fábio Luiz dos Santos¹; Rúbia Magalhães Fraga²

RESUMO

O presente artigo refere-se a um estudo de caso realizado em um asilo da cidade de Rio Piracicaba em Minas Gerais. O asilo é uma entidade do terceiro setor que é formado por instituições sem fins lucrativos. Em geral asilos deveriam ser mantidos através de incentivos do governo, mas em grande parte são mantidos através de recursos vindos de parcerias com empresas privadas e também doações de pessoas físicas. A problemática abordada nesse artigo resulta de questões como: É possível utilizar planejamento estratégico em organizações de terceiro setor de pequeno porte? A equipe de uma empresa de terceiro setor é preparada para o planejamento? Ocorre planejamento neste cenário? Percebe-se que o terceiro setor precisa ter em seu escopo de trabalho o planejamento das ações, pois em geral essas organizações se caracterizam por escassez de recursos. A ausência de planejamento dificulta a sobrevivência organizacional. Por serem organizações sem fins lucrativos tendem a ter dificuldades na geração e manutenção de recursos. Neste sentido acredita-se que o terceiro setor pode ser beneficiado com a ferramenta do planejamento estratégico, visto que o planejamento pode facilitar e viabilizar sustentabilidade e sobrevivência no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiro Setor, Planejamento, Estratégia.

1 Introdução

O presente artigo aborda o tema terceiro setor e as problemáticas envolvidas no que se refere a sua subsistência, especialmente a financeira. O primeiro setor é formado pelo governo que na teoria utiliza os bens públicos para fins públicos. É representado

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade Doctum João Monlevade, fabioluizke@yahoo.com.br

² Docente da Faculdade Doctum de João Monlevade, rubiafraga_jm@yahoo.com.br



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



pelo Estado (Presidência da República, Prefeituras, Governos de Estados) e esse tem a missão de atender as necessidades básicas da sociedade em geral.

O segundo setor é composto pelas empresas privadas, que desenvolvem atividades com o objetivo de gerar lucro e com isso movimentam a economia de um país. Tem papel importante na geração de empregos diretos e indiretos. Esse setor teve seu início ainda na era do escambo e evoluiu ao longo do tempo até aos dias atuais.

O terceiro setor é formado por instituições da iniciativa privada, e movimentam uma parte significativa da economia e exerce papel fundamental no âmbito social. Em geral podem ser mantidos através de incentivos do Governo, recursos advindos de parcerias com empresas privadas, utilização de recursos públicos e também doações de pessoa física. Em sua essência, o terceiro setor está correlacionado com a prestação de serviços sem finalidade de obter lucro, pois tem caráter social e em muitos casos utiliza-se o voluntariado para execução dos trabalhos.

Existem vários tipos de entidades do terceiro setor, que se diferem pelo estilo de lidar com as questões. São organizações que estão ligadas a religião, ações diversas de captação de recursos, propostas de auxílio aos menos favorecidos, assuntos ambientais, proteção a animais e várias outras questões de âmbito social.

Entende-se que o crescimento do terceiro setor é resultante da desigualdade social. No Brasil é preponderante o crescimento do terceiro setor, onde em geral o primeiro e o segundo setor não conseguem absorver todos os problemas sociais existentes.

Utilizando como forma de parcerias, o terceiro setor engloba também empresas do setor privado que investem nas instituições sem fins lucrativos para expor suas marcas e gerando assim benefícios para ambas as partes. Atualmente as empresas privadas visualizam oportunidades de se promoverem com ações que englobam o terceiro setor.

São inúmeras as dificuldades encontradas pela gestão de recursos em instituições do terceiro setor, podendo citar: Como se sustentam? Qual o perfil dos profissionais que atuam no terceiro setor? Como ocorre a organização administrativa em uma instituição



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



sem fins lucrativos? Como é a rotina em instituições de pequeno porte e pertencentes ao terceiro setor?

Nota-se que terceiro setor precisa ter em seu escopo de trabalho o planejamento das ações. Em geral por terem recursos escassos a ausência de planejamento dificulta ainda mais a sobrevivência organizacional. Neste sentido acredita-se que utilizando ferramentas do planejamento estratégico, tende a facilitar e viabilizar a sobrevivência da empresa no mercado.

Neste contexto, este artigo possui como pergunta norteadora de investigação: Quais são as dificuldades de planejamento organizacional de uma entidade do terceiro setor localizada em uma pequena cidade do interior de Minas Gerais?

Norteador por este cenário, a pesquisa foi realizada no asilo da cidade de Rio de Piracicaba, localizada no estado de Minas Gerais e com objetivos específicos de realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema terceiro setor, identificar fraquezas e ameaças da organização e apresentar considerações de melhoria (se aplicável) à organização. O asilo foi fundado a mais de 50 anos e no momento encontra-se com o futuro inserto pelas dificuldades de sobrevivência.

2 Referencial teórico

Este artigo foi escrito à luz de diversos autores, os quais destacam os setores da sociedade, as características dos setores e o planejamento em organizações do terceiro setor. Assim serão descritos a seguir a relevância das contribuições dos diversos autores que possibilitam a investigação do tripé: terceiro setor, organização de pequeno porte e planejamento estratégico.

2.1 Os Setores da Sociedade Civil

A sociedade civil é composta por três setores, o primeiro sendo o setor público, o segundo o setor privado e o terceiro considera as organizações sem fins lucrativos.



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

Os setores se interligam, e são os principais responsáveis pela movimentação do capital bruto de um país. Porém cada setor tem sua particularidade e uma forma diferente de contribuir para o crescimento e desenvolvimento da nação.

O primeiro setor é o Estado, representado por entes políticos (Prefeituras Municipais, Governos dos Estados, Presidência da República). Tachizawa (2007, p. 52) afirma que constituem organizações governamentais do primeiro setor: órgãos de administração direta (federal, estadual e municipal).

Corroborando Mazza (2012, p. 132), relata que o primeiro setor é o conjunto formado pela somatória de todos os órgãos públicos recebendo o nome de Administração Pública Direta ou Centralizada.

Dessa forma afirma-se que o Estado é responsável por atender as necessidades básicas da população no âmbito que gere as leis de um país.

Já o segundo setor é composto por empresas privadas com fins lucrativos, que atuam em benefício próprio ou particular, investindo dinheiro nas suas próprias atividades (SILVA, 2003). Ainda, Tachizawa (2007, p. 56) afirma que “o segundo setor é o mercado, representado pelas empresas privadas com fins lucrativos, que atuam em benefício próprio e particular”. Assim, constata-se que o segundo setor tem a finalidade da geração de lucros advinda de atividades desenvolvidas e oferta de produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Nessa prerrogativa, surge então o terceiro setor para suprir organizações não governamentais e sem fim lucrativos, ou seja, não enquadrando no primeiro e segundo setor.

De acordo com Mario Aquino Alves, citado por Melo Neto e Froes (2001, p. 8).

A expressão Terceiro Setor nasceu da ideia de que a atividade humana é dividida em três setores: um primeiro setor (estado), em que agentes públicos executam ações de caráter público; um segundo setor (mercado), no qual agentes privados agem visando a fins particulares; e um terceiro setor relacionado às atividades que são simultaneamente não governamentais e não lucrativas.

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Patrocínio:



Apoio:





7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

Para Alves (2010, p. 9) o terceiro setor é como “o espaço institucional que abriga ações de caráter privado sem que haja qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos que sejam gerados nesse processo”. Entende-se que o terceiro setor funciona como uma alternativa para resolver problemas não sanados pelo primeiro e o segundo setor.

Neste sentido, Oliveira (2005, p. 465) destaca que terceiro setor “é o conjunto de atividades voluntárias desenvolvidas por organizações privadas não governamentais e sem ânimo de lucro”.

O terceiro setor está ligado a organizações como institutos, associações, fundações e entidades que atendem demandas sociais. Segundo Paes (2004) em razão do agravamento dos problemas sociais e econômicos, a visível deficiência do Estado em prover serviços sociais básicos aos cidadãos estimula o crescimento deste setor, que auxilia o Estado na luta contra a pobreza, desigualdade e exclusão social.

2.2 Planejamento Estratégico

Entende-se que devido à competitividade do mercado, as organizações buscam cada vez mais planejar estrategicamente o seu futuro. As organizações do terceiro setor também se enquadram nesta realidade.

Segundo Oliveira (2010, p. 5) o propósito do planejamento pode ser definido como:

[...] “o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz” [...]

ISBN: 978-85-93416-00-2



Apoio:





7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

Oliveira (2010, p. 17) entende que Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida.

Corroboram Thompson Jr e Strickland III (2003) quando relatam que o planejamento estratégico envolve todas as funções da empresa e departamentos principais – compras, produção, financeiro, comercialização, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento.

Assim o planejamento estratégico pode ser compreendido como uma ferramenta de gestão que tende a auxiliar a gestão de instituições de terceiro setor. Observa-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta importantíssima e vem sendo utilizado por empresas de diversos segmentos, na busca de traçar metas para serem alcançadas em longo prazo. Assim, destaca-se que uma estratégia bem aplicada pode otimizar recursos da organização.

Desta forma entende-se que utilizando estratégias de planejamento a organização faz com que as novas políticas e planos gerem várias vantagens competitivas, além de auxiliar os gestores na tomada de decisão e no planejamento em busca da sustentabilidade no âmbito interno e externo em que está inserido.

2.3 Modelos de Planejamento Estratégico

Apresenta-se a seguir demonstrativos de modelos do Planejamento Estratégico que podem ser utilizados nas organizações do Terceiro Setor. Tenório (1998, p. 28) ressalta que o planejamento estratégico “é o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto”.

Tenório (1998) estabelece etapas para o processo de planejamento estratégico: definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de objetivos, definição de estratégias.



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016

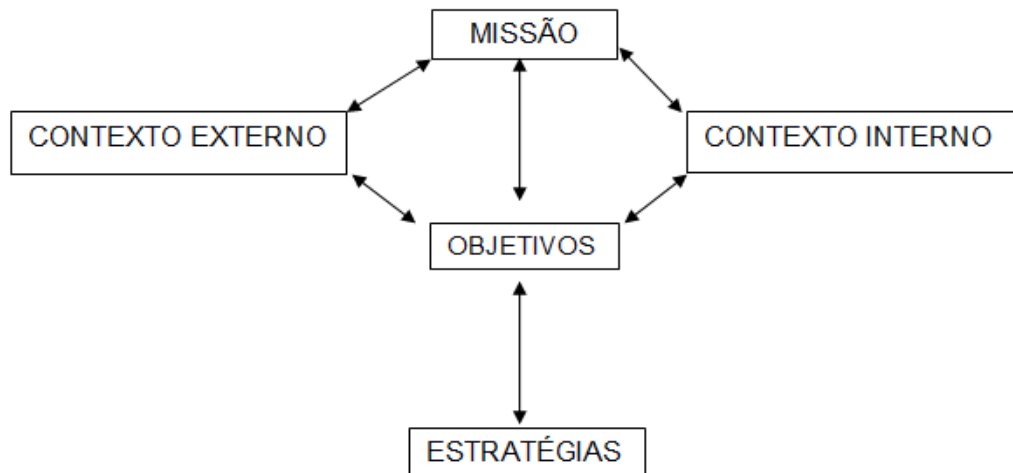


Figura 1. Modelo de gestão proposto para organizações do Terceiro Setor

Fonte: Tenório (1998, p. 29)

Tenório (1998) destaca seis etapas para definir em sua visão a melhor forma de aplicar o Planejamento Estratégico nas empresas do terceiro Setor. Destaca para cada uma das etapas a conceituação a seguir:

- Missão:** É o princípio do planejamento estratégico, uma vez que é a razão de ser da organização.
- Contexto externo:** É constituído pelas instituições e pelos aspectos da sociedade que afetam a organização. As identificações de como esses aspectos podem influenciar a organização em termos de riscos e oportunidades.
- Contexto interno:** O contexto interno compreende os aspectos que podem facilitar ou dificultar o desempenho e o crescimento da organização. Esses aspectos devem ser classificados como positivos ou negativos.
- Objetivos:** São os propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de determinado período de tempo, que, em conjunto resultarão no cumprimento da missão.
- Estratégias:** Indicam como a organização se planejou para atingir os seus objetivos e, conseqüentemente, concretizar a sua missão.

Segundo Tenório (1998), pelo fato destas instituições dos terceiro setor possuírem um modelo de gestão particular, elas enfrentam problemas administrativos diferenciados dos encontrados nas organizações dos demais setores, implicando em

ISBN: 978-85-93416-00-2





7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



riscos no desenvolvimento de seus projetos e no questionamento sobre a razão de ser destas organizações.

A gestão das organizações não governamentais compreendem as parcerias com o governo, empresas e outras instituições. Dentre as decisões estratégicas, a forma de captação de recursos financeiros se destaca, visto que é o pilar para se manter sustentável no mercado filantrópico. (TACHIZAWA, 2010)

Em relação à produção os projetos acontecem nas fases de elaboração, implementação e sendo criteriosamente acompanhados por gestores, e também é realizado a equiparado entres diversas instituições sem fins lucrativos para servir de protótipo a serem testados e aplicados.

A Figura 2 demonstra a visão de Tachizawa (2007) sobre o planejamento estratégico em organizações do terceiro setor.

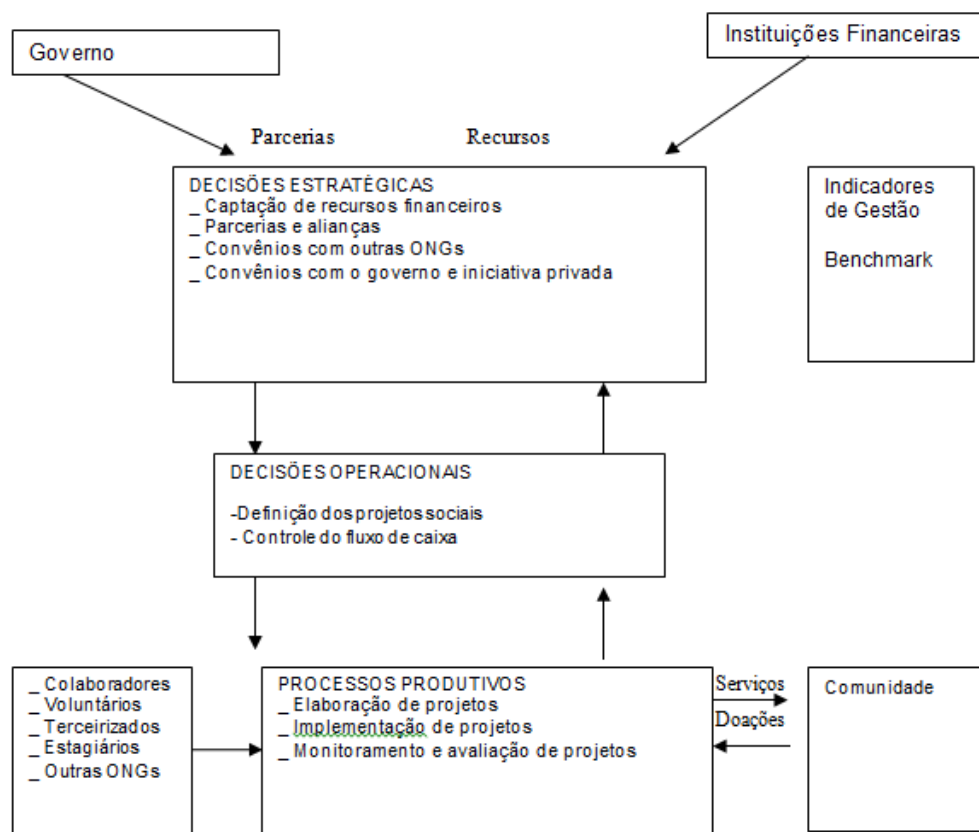


Figura 2 - Modelo de planejamento estratégico – Tachizawa

Fonte: Tachizawa (2007, p. 151)



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



O planejamento estratégico não tem em seu escopo algumas limitações e restrições quanto à explicitação de certos aspectos, bem como, a não orientação quanto ao tempo de abrangência e citações sobre os pontos fortes e os pontos fracos da organização. (TACHIZAWA, 2007)

Mintzberg define estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo caso”. O autor complementa que o planejamento estratégico é um primeiro passo para a implementação de estratégias e não o ponto de partida do seu processo de formulação. (MINTZBERG, 2006)

A escola do Design (apresentada por Mintzberg) tem em seu escopo de análise uma a adequação aos cenários internos e externo em que a organização está inserida, visto que sua posição diante esses contextos norteiam tomada de decisão o tempo todo. A matriz de SWOT é considerada a principal ferramenta da escola de Design, e possui em seu escopo:

- a) *Strength* - avaliação dos pontos fortes;
- b) *Weaknesses* - avaliação dos pontos fracos;
- c) *Opportunities* - em relação às oportunidades;
- d) *Threats* - ameaças em seu ambiente.

O modelo estratégico de Mintzberg pode ser visualizado na FIGURA 3 onde é possível visualizar a influência da matriz SWOT.





7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016

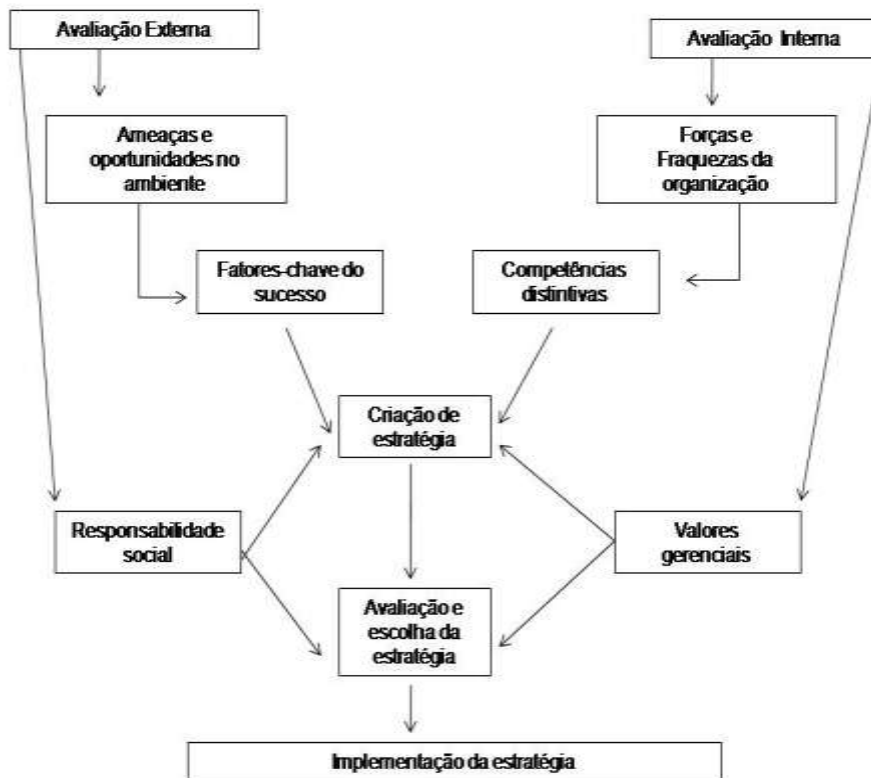


FIGURA 3 - Modelo de pensamento estratégico - Mintzberg

Fonte: Mintzberg (2006, p. 30)

Na visão de Oliveira (2010, p. 68) o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna apresenta determinados componentes, apresentados a seguir:

Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



Entende-se que os modelos de Planejamento possuem diversos fatores comuns entre si, independente do autor e sua abordagem. Os autores não apresentam grandes disparidades em seus modelos.

Desta forma entende-se que nas organizações do terceiro setor, é possível aplicar o planejamento estratégico ou ferramentas do planejamento para melhor gestão dos recursos e diagnóstico das lacunas existentes.

2.5 Metodologia de elaboração e Implantação do planejamento estratégico

Segundo os autores Thompson Jr e Strickland III (2003, p. 2) “uma boa estratégia e uma boa execução da estratégia são os sinais mais confiáveis de um bom gerenciamento”. Desta forma observa-se que para se implantar o planejamento estratégico tem que criar uma estratégia sólida e bem definida.

A estratégia do terceiro setor pode destoar das tradicionais, porém acompanham a mesma linha de raciocínio. Melo Neto e Froes (2001 p. 51) reforça que para “implementar um plano estratégico em organização do terceiro setor é de fundamental importância desenvolver pesquisas para levantamentos de dados a serem analisados”.

Entende-se que os dados gerados norteiam as organizações a se planejarem de acordo com suas necessidades, a partir de análise das vantagens e das desvantagens internas existentes e também das ameaças e oportunidades externas que envolvem a organização no cenário em que está inserida. Observa-se que são diversas as ferramentas do planejamento que podem ser adotadas pelos gestores de organização do terceiro setor a fim de se planejar em relação ao seu presente e futuro. Vale a pena ressaltar que a análise deve ser de todo o processo dando atenção às lacunas existentes.

3 Metodologia

A metodologia a ser apresentada tem enfoque em pesquisas de vários autores, sendo considerada descritiva qualitativa e quantitativa.



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



3.1 Caracterização da pesquisa

Este artigo possui como objeto de estudo o planejamento organizacional da empresa do terceiro setor. A pesquisa considera como foco do estudo uma instituição de asilo voltado a abrigar idosos vulneráveis a saúde com mais de 60 anos.

Considera-se como base a pesquisa quanto aos aspectos conforme a classificação de Vergara (2005) que aborda a pesquisa quanto aos seus fins e seus meios.

Quanto aos fins a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois pretende investigar como ocorre o planejamento em uma organização do terceiro setor. Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso envolvendo levantamento quantitativo e qualitativo.

O estudo de caso tem por objetivo o exame amplo de determinado fenômeno focado na compreensão da dinâmica existente sobre o fato pesquisado (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Seguindo essa premissa, Santos (2001, p.26), relata que estudo de caso é um levantamento de características conhecidas, que compõem o fato/fenômeno/problema.

A opção por uma pesquisa qualitativa e quantitativa torna-se viável por se acreditar que em muitas situações uma única abordagem, quer seja qualitativa ou quantitativa, pode ser insuficiente para abranger toda a realidade observada durante a pesquisa (COLLIS e HUSSEY, 2005).

3.2 Estratégia de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados será realizado com base nos modelos da metodologia de planejamento estratégico do terceiro setor de Tenório (2006), Tachizawa (2010) e Mintzberg (2006).

A estratégia a ser utilizada para a coleta de dados e a respectiva pesquisa em busca dos objetivos específicos será a discriminada no Quadro 1. O quadro correlaciona os objetivos da pesquisa à estratégia de coleta de dados.



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

QUADRO 1 – Estratégia de Coleta de Dados

Objetivos específicos	Autores	Instrumento de coleta de dados	Fonte de dados
Realizar pesquisa bibliográfica sobre o tema do terceiro setor	Alves (2001), Oliveira (2005), Neto (1999), Tenório (1998), Tachizawa (2010) e Mintzberg (2006)	Pesquisa bibliográfica	Referencial teórico
Identificar as forças e ameaças da organização analisada.	Tenório (2006), Tachizawa (2010) e Mintzberg (2006)	Metodologia de SWOT com base nos autores	Reunião semi estruturada
Apresentar considerações que facilite a gestão administrativa da organização analisada.	Tenório (1998), Tachizawa (2010) e Mintzberg (2006)	Associação matriz GUT com SWOT	Análise dos dados levantados

Fonte: Desenvolvido pelos autores

4 Análise de dados

O objetivo desta análise de dados é indagar os resultados encontrados no estudo e verificando os problemas enfrentados pela organização, objetivando mapear os pontos críticos a serem tratados de forma a minimizar ou extingui-los.

A análise de dados foi baseada em análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), sendo essencial para o levantamento dos problemas. As fraquezas e ameaças foram desvendadas e mostraram que o ponto mais crítico para a gestão do planejamento, numa organização do terceiro setor, são as dificuldades financeiras. Conforme será apresentado no gráfico 1, a maioria das fraquezas está direta ou indiretamente ligada às dificuldades financeiras.

Observou-se na pesquisa que a visão sobre planejamento citado pelos autores pesquisados nesse artigo contextualizando o planejamento e envolve todas as funções da empresa e departamentos principais como: compras, produção, financeiro, comercialização, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento. E nesse caso pode-se



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

observar no gráfico 1, que a organização em análise está muito vulnerável a questão financeira, fato que implica em todo o processo dos departamentos da organização.

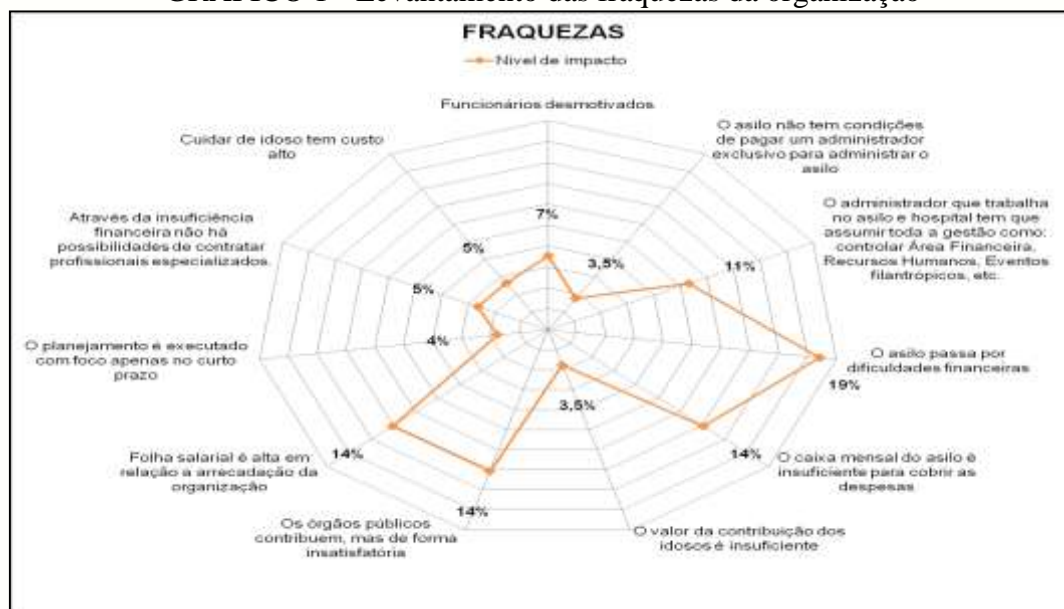
A análise SWOT, gerou múltiplas visões de como está a atual situação da organização e quais propostas seriam possíveis de serem geradas para melhorar o desenvolvimento da organização.

O Gráfico 1 destaca as fraquezas encontradas na organização pesquisada, onde é possível observar que dos 11 pontos apontados como fraqueza, 8 desses pontos são relacionados a assuntos financeiros, ou seja, 72% dos itens considerados como fraqueza.

Os percentuais apresentados no Gráfico 1, referem-se ao impacto de cada item. É possível fazer uma correlação analisando simultaneamente o Quadro 2.

Assim como a representatividade de itens referente a questões financeiras é expressiva (72%) os impactos também refletem a mesma relação, onde são 79% dos impactos negativos (somatória dos itens) são relacionados a questões financeiras.

GRAFICO 1 - Levantamento das fraquezas da organização



Fonte: Elaborado pelos autores

É relevante no Gráfico 1, que os percentuais 19%, 14%, 14%, 14% e 14% são cruciais para a sobrevivência de qualquer organização, pois os impactos são relativos a



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

dificuldades financeiras gerais, insuficiência de caixa, falta de apoio dos órgãos públicos e folha de pagamento alta.

Ainda considerando, a análise de dados, foi possível fazer uma referência cruzada ao se analisar as ameaças. O Gráfico 2 apresenta as ameaças encontradas na empresa pesquisada. É possível observar claramente, que as ameaças mapeadas possuem referências diretas às questões financeiras.

É possível observar que as ameaças impactam diretamente nas fraquezas mapeadas, ou seja, quanto mais forte fica a ameaça, maior o impacto nas fraquezas apresentadas.

GRAFICO 2 – Levantamento das ameaças



Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 2 destaca os preços dos medicamentos, a inflação constante nos itens de consumo e a dificuldade de doações, como fatores preponderantes. Das ameaças destacadas duas delas, inflação e preço de medicamentos, são totalmente incontrolláveis pela organização, pois a mesma não tem como agir sobre esta ameaça, sendo que estas totalizam 73%. No entanto, a dificuldade de se conseguir doações também chama



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

atenção, pois a mesma sociedade (pessoas civis e empresas) que poderia suprir as necessidades da organização, também passa pela alta de medicamentos e inflação. Assim, destaca-se que as ameaças mapeadas são de fato de extrema relevância para empresa pesquisada.

A tabulação utilizada para a análise em percentual dos itens mapeados foi através da análise de GUT, que considera gravidade, urgência e tendência. Essa classificação foi pelos autores considerando o cenário da organização pesquisada e os impactos dos itens mapeados. O Quadro 2 e o Quadro 3 apresentam a tabulação e a classificação feita para se alcançar os percentuais apresentados no Gráfico 1 e Gráfico 2.

QUADRO 2– Matriz GUT de Priorização e Impactos das Fraquezas

MATRIZ GUT							
Item	SWOT	Descrição do Item	Gravidade G	Urgência U	Tendência T	Resultado Total GxUxT	Nível de impacto
1	FRAQUEZAS	Funcionários desmotivados	4	3	2	24	7%
2		O asilo não tem condições de pagar um administrador exclusivo para administrar o asilo	3	2	2	12	4%
3		O administrador que trabalha no asilo e hospital tem que assumir toda a gestão como: controlar Área Financeira, Recursos Humanos, Eventos filantrópicos, etc.	4	3	3	36	11%
4		O asilo passa por dificuldades financeiras	4	4	4	64	19%
5		O caixa mensal do asilo é insuficiente para cobrir as despesas	4	4	3	48	14%
6		O valor da contribuição dos idosos é insuficiente	3	2	2	12	4%
7		Os órgãos públicos contribuem, mas de forma insatisfatória	4	4	3	48	14%
8		Folha salarial é alta em relação a arrecadação da organização	4	4	3	48	14%
9		O planejamento é executado com foco apenas no curto prazo	3	2	2	12	4%
10		Através da insuficiência financeira não há possibilidades de contratar profissionais especializados.	2	3	3	18	5%
11		Cuidar de idoso tem custo alto	3	2	3	18	5%
Legenda							
Gravidade - desdobramento do processo		Urgência - prazo para tomada de decisão		Tendência - evolução dos efeitos no futuro			
1 - As consequências não tem gravidade		1 - Não tem pressa alguma pela ação		1 - Se nada for feito, não haverá agravamento podendo até melhorar			
2 - As consequências são pouco graves		2 - Pode esperar um pouco pela ação		2 - Se nada for feito, haverá agravamento a longo prazo			
3 - As consequências são graves		3 - É necessária uma ação o mais cedo possível		3 - Se nada for feito, haverá um agravamento a médio prazo			
4 - As consequências são muito graves		4 - É necessária uma ação com alguma urgência		4 - Se nada for feito, haverá um agravamento a curto prazo			
5 - As consequências são extremamente graves		5 - É necessária ação imediata		5 - Se nada for feito, haverá um grande e imediato agravamento			

Fonte: Elaborado pelos autores



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

QUADRO 3– Matriz GUT de Priorização e Impactos das Ameaças

MATRIZ GUT							
Item	SWOT	Descrição do Item	Gravidade G	Urgência U	Tendência T	Resultado Total GxUxT	Nível de impacto
12	AMEAÇAS	Inflação. Os preços estão subindo e a receita do asilo é a mesma.	3	3	4	36	36,4%
13		Preço dos medicamentos e materiais, inclusive fraldas geriátricas são altos e dificultam a manutenção de estoque.	3	3	4	36	36,4%
14		Dificuldade de conseguir doações de forma contínua devido a oscilação do mercado.	3	3	3	27	27,3%
Legenda							
Gravidade - desdobramento do processo		Urgência - prazo para tomada de decisão		Tendência - evolução dos efeitos no futuro			
1 - As consequências não tem gravidade		1 - Não tem pressa alguma pela ação		1 - Se nada for feito, não haverá agravamento podendo até melhorar			
2 - As consequências são pouco graves		2 - Pode esperar um pouco pela ação		2 - Se nada for feito, haverá agravamento a longo prazo			
3 - As consequências são graves		3 - É necessária uma ação o mais cedo possível		3 - Se nada for feito, haverá um agravamento a médio prazo			
4 - As consequências são muito graves		4 - É necessária uma ação com alguma urgência		4 - Se nada for feito, haverá um agravamento a curto prazo			
5 - As consequências são extremamente graves		5 - É necessária ação imediata		5 - Se nada for feito, haverá um grande e imediato agravamento			

Fonte: Elaborado pelos autores

Os Quadros 2 e 3 apresentam ainda, que cada item levantado durante a pesquisa foi analisado sobre a perspectiva de gravidade, urgência e tendência, considerando a pontuação de 1 a 5 para sua classificação. Quando um item tem a pontuação com o 1 é sinal que o item não precisa de nenhuma ação imediata, e do contrário, os itens classificados com pontuação 5, necessitam de ações imediatas.

Salienta-se que foram tabulados apenas as ameaças e fraquezas, pois os pontos fortes e oportunidades foram considerados irrelevantes mediante o cenário encontrado para fraquezas e ameaças.

5 Considerações finais

O presente artigo referiu-se ao estudo do Terceiro Setor e se baseou em um estudo de caso realizado no Asilo da cidade de Rio Piracicaba, visando analisar os desafios inerentes a gestão de planejamento no terceiro setor.

Com a realização da pesquisa bibliográfica foi possível atender ao objetivo específico da pesquisa, através da exploração do tema terceiro setor. Ainda quanto aos objetivos o mapeamento realizado tornou possível identificar as forças e fraquezas do Asilo.

Neste contexto, percebe-se uma crise financeira já instalada na organização analisada. Para tal sugere-se o desenvolvimento de um plano de ação constando ações sociais que vislumbre a aquisição de recursos financeiros. Sugere-se a formação com



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

empresas parceiras, associação com instituições de ensino, onde as mesmas podem aplicar conceitos gerenciais e de apoio administrativo para com o Asilo.

Foi ainda, apresentando à coordenação do Asilo a metodologia de planejamento e de mapeamento de forças e fraquezas, sendo que esta metodologia pode auxiliar na gestão administrativa. No entanto, percebeu-se durante a pesquisa uma eminente dificuldade de manter uma gestão organizacional eficiente se for mantido a gestão no mesmo formato atual.

Para mudar esse cenário sugere-se a organização a busca pelo desenvolvimento de programas de incentivo financeiro que viabilize a entrada de recursos de forma contínua independentemente da situação do mercado. Isso se baseia no fato de que os maiores problemas que a organização vive são financeiros. Aplicação do planejamento em médio prazo também pode ajudar a mitigar os impactos negativos pois a organização poderá se preparar melhor para possíveis mudanças no mercado.

Percebe-se que a organização do terceiro setor tem que se reinventar sempre, na busca de despertar as pessoas a ajudarem e a doarem. É expressiva a relevância do terceiro setor para a sociedade. No estudo de caso realizado, é notória a importância da organização principalmente para com a sociedade carente. Desta forma as pesquisas em organizações de terceiro setor, devem ser incessantes.

O artigo tornou possível vislumbrar que o planejamento estratégico em organizações de terceiro setor é possível, ou seja, não é uma utopia e sim uma necessidade. No entanto, também foi possível perceber a dificuldade em se instalar o planejamento, haja vista que os envolvidos priorizam a resolução de problemas do dia a dia, como forma de sobreviver. Não há na organização uma compreensão quanto a necessidade de modificar o presente para colher resultados no futuro. A necessidade imediatista de sobrevivência frente às questões financeiras tem feito com que a organização não se prepare de maneira eficaz. Ressalta-se a necessidade de mudança nessa perspectiva, sendo esta mudança uma questão de sobrevivência para garantir a manutenção da organização pesquisada.

As potencialidades do terceiro setor estão diretamente associadas aos gestores que estão à frente dessas organizações. Administrar o terceiro setor é compreender que



7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA



07 a 09 de setembro de 2016

este setor vai muito além do voluntariado e boa vontade de instituições privadas em auxiliar sua manutenção. É necessário um planejamento efetivo e ações que resultem em um gerenciamento eficaz.

Este artigo é relevante para o meio acadêmico por demonstrar as dificuldades de organizações de terceiro setor e por tornar possível o aprofundamento no tema para futuras pesquisas. A pesquisa pôde ainda contribuir para a compreensão quanto a realidade socioeconômica, política e institucional desse setor. Demonstrou a relação entre a teoria social e sua prática, destacando a dificuldade de associação entre as mesmas, haja vista que a administração de organizações de terceiro setor de pequeno porte passa pelos mais diversos desafios, destacando-se neste caso, os financeiros.

6. Referências

ALVES, JOSÉ ANTONIO FERREIRA. Formulação de um plano estratégico em instituições do Terceiro setor: o caso de uma ong de pequeno porte com Modelo de gestão baseado na hierarquização de decisões. 2010. Dissertação (Mestrado em programa de Administração de Micro e Pequenas Empresas) – FACCAMP: Faculdade Campo Limpo Paulista. São Paulo.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Rorger. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JUNIOR, Maiso Dias Alves, FONTENELE Raimundo Eduardo Silveira. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão para Organizações do Terceiro Setor – Um Estudo dos Empreendimentos Sociais Apoiados pela Ashoka. 2009. AMPAD. Pernambuco.

MAZZA, Alexandre. Manual de Direito Administrativo. 2. Ed. Saraiva: 2012.

MELO NETO, Francisco Paulo de ; FROES, César. Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: ed. Qualitymark, 2001.

MINTZBERG, Henry. O processo da Estratégia. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino de, MÂNICA, Fernando Borges. Organizações da Sociedade civil de interesse público: termo de parceria e licitação. In: Fórum administrativo – Direito Público, ano 5, n 49. Belo Horizonte: Fórum, mar\2005.

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Patrocínio:



Apoio:





7º CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

07 a 09 de setembro de 2016



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 27. Ed. São Paulo: ATLAS, 2010.

PAES, José Eduardo Sabo. Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administradores, contábeis e tributários, 5 ed: Brasília Jurídica, 2004.

SANTOS, Antonio Raimundo dos, Metodologia científica: a construção do conhecimento. 6 ed. Rio de Janeiro. Dp&A, 2001.

SILVA, José Afonso da. Curso de Direito Constitucional Positivo. 22. Ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy, Organizações não governamentais e terceiro setor. 3 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

TOMPSON JR, Arthur A., STRICKLAND III, A.J; Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. Brasil., ed. Pioneira, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação. 3 ed: Atlas. São Paulo, 2007.

TENÓRIO, Fernando. G. Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais. 2 ed. Rio de Janeiro, 1998.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa qualitativa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

ISBN: 978-85-93416-00-2

Realização:



Patrocínio:



Apoio:

