



FACULDADE DA AMAZÔNIA
CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

VANESSA MESQUITA DE SOUZA

A visão estratégica do Terceiro Setor, sua formação e atuação na gestão de projetos sociais: Um estudo de caso na Fundação Arte de Educar Amazônia.

ANANINDEUA

2013

VANESSA MESQUITA DE SOUZA

A visão estratégica do Terceiro Setor, sua formação e atuação na gestão de projetos sociais: Um estudo de caso na Fundação Arte de Educar Amazônia.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas da Faculdade da Amazônia, sob a orientação do Profº. Esp. João Batista da Silva Listo.

ANANINDEUA
2013

VANESSA MESQUITA DE SOUZA

A visão estratégica do Terceiro Setor, sua formação e atuação na gestão de projetos sociais: Um estudo de caso na Fundação Arte de Educar Amazônia.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas da Faculdade da Amazônia, sob a orientação do Profº. Esp. João Batista da Silva Listo.

Data de aprovação: 03/12/ 2013

Banca Examinadora

Prof. Esp. João Batista da Silva Listo– Orientador
Faculdade da Amazônia

Prof. Esp. Luciana Tupinambá
Faculdade da Amazônia

Prof. Esp. Gustavo Vieira
Faculdade da Amazônia

Aos meus familiares e amigos que sempre torceram pelo meu sucesso, em especial a minha mãe Vera Lucia de Souza Mesquita que sempre esteve ao meu lado nos momentos de dificuldades e batalhou junto comigo para que eu pudesse concluir mais uma etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me dar força e emanar os bons espíritos de luz e todos os mestres iluminados (Meishu Sama) e entidades da encantaria principalmente a cabocla Jarina que me colocou dentro desta instituição e a cabocla

Mariana, agradeço por todo o apoio e orientação espiritual que estas entidades me deram durante todo o percurso desta graduação.

Ao Prof. Esp. João Batista da Silva Listo, meu orientador, por sua grandiosa contribuição, pela dedicação, interesse, amizade, conhecimento, incentivo e principalmente por acreditar no meu desempenho para conclusão desta pesquisa.

À Fundação Arte de Educar Amazônia, por ter autorizado e disponibilizado informações para viabilizar esta pesquisa.

A minha mãe que me mostrou o valor que a educação tem em minha vida, incentivando sempre a buscar novos conhecimentos, mostrando que o futuro não esta somente naquilo que me é mostrado mais sim além dos horizontes.

A Prof^a Nazaré Araújo pela sua imensurável contribuição ao realizar a revisão e correção ortográfica que foi realizada permitindo assim um melhor entendimento desta pesquisa

A minha amiga e irmã Babalorixá Yacirá Souza que sempre me incentivou a cursar uma faculdade e me doou seu primeiro livro do curso de Administração: Teoria Geral da Administração do autor Idalberto Chiavenato, que muito contribuiu para o meu aprendizado e conhecimento.

Ao meu amigo Thiago Lima pela paciência, dedicação e disponibilização de seu tempo sempre em que era necessário a utilização de livros de outras instituição.

A Direção da Faculdade da Amazônia por disponibilizar excelentes profissionais empenhados em contribuir para o nosso conhecimento acadêmico.

“Felizes são aqueles que conseguem transpassar a cortina do seu dinheiro, status social e títulos acadêmicos e se apaixonar pela vida, enxergando que cada ser humano é um ser único no palco da existência. Para esses, cada dia é um novo dia. A solidão e o tédio foram banidos dos seus labirintos, e os seus sofrimentos se tornaram alimentos que sustentam uma alegria superior”.

Augusto Cury

RESUMO

O presente trabalho pretende formar reflexões acerca da relevância do terceiro setor para o crescimento não somente social, mas político e econômico do país. Um dos pontos principais deste trabalho é demonstrar como se constitui uma organização

não governamental, assim como os seus aspectos jurídicos necessários para sua consolidação, demonstrar como o terceiro setor vem se destacando cada vez mais no mercado, não apenas pelas ações sociais e projetos desenvolvidos em prol de comunidades carentes, mas também por estar contribuindo com a sociedade de forma a expor conceitos, dos quais poderão apresentar soluções positivas para os problemas da população. Sendo assim poderemos perceber o papel do Estado, e mensurar sua participação, analisando se o mesmo está cada vez mais se distanciando da sua missão, de garantir segurança, educação, saúde e lazer principalmente na parcela da sociedade mais carente, ou se existem entraves que dificultem suas ações. Dentro desta linha de pensamento acadêmico esta pesquisa também pretende apresentar proposta de melhorias ao objeto de estudo, considerando as três vertentes do desenvolvimento político, econômico e social.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Comunidade, Ações Sociais, Projetos, Estado.

ABSTRACT

This Work intends to make reflections about the Third District relevance not only to the social growth, but also political and economic growth of the Country. One of the main points of this work is demonstrate how it is a non-governmental organization, as well as legal aspects necessary to its consolidation. Demonstrate how The Third District has been highlighted increasingly in the Market, not only to the social actions and developed projects in favor of poor communities, but also to be contributing to society to expose concepts which may present positive solutions to the population problems. So we can understand the role of the State and measure their participation, analyzing if it is more and more moving away from its mission, it is to assure safety, education, health and leisure, specially in the segment of poor society, or if there are obstacles that interfere their actions. Within this line of academic thought this research also intends to present improvements suggestion the object of study, considering the three aspects of political, economic and social development.

Keywords: Third District, Community, Social Actions, Projects, State.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por objetivo demonstrar uma visão sobre o Terceiro Setor, e como este segmento pode contribuir para o meio social, político e econômico do país.

As organizações não governamentais começaram a surgir no um período em que o governo era muito autoritário e pouco se dava importância para as questões e problemas sociais. Foi o período em que o governo começou a conviver com a modernização do país, e o surgimento de uma nova sociedade, baseada na autonomia em relação ao Estado. Entretanto, este segmento consolida-se somente a partir da década de 70, onde se inicia os primeiros movimentos sociais, que vieram principalmente a opor-se às práticas autoritárias do regime militar e reivindicar os direitos sociais.

O Terceiro Setor destacou-se com a Constituição de 1988, que surgiu para promover melhorias no que diz respeito ao aumento dos direitos da cidadania política e promover uma abertura em termos de debates e colaboração entre diversos setores. A Constituição também trouxe um grande avanço no que diz respeito à política social, pois os movimentos sociais começaram a ganhar mais força, o que implicou no surgimento dos primeiros sindicatos que buscavam soluções inovadoras para combater alguns dos principais problemas sociais como: a fome, miséria e a exclusão social.

Dessa forma, o Terceiro Setor passou a ser reconhecido pelo Estado por ser capaz de mobilizar uma grande quantidade de conhecimento, experiência, recursos humanos e materiais, que são canalizados em prol de seus objetivos.

Entretanto, ainda sem aprofundar nos conceitos e definições do Terceiro Setor, objeto desta pesquisa, e relatando como os meios de comunicação informam, e com a intenção de esclarecer um pouco mais sobre a problemática, é importante ressaltar que são empresas não governamentais, sem fins lucrativos, porém percebe-se que seu caráter é privado, mas com finalidade pública. Este segmento vem para contribuir com o Estado, ajudando a solucionar problemas sociais.

Todavia este crescimento ocorrerá não apenas pelo fato, das soluções apresentadas para os problemas sociais, mas também pelo fato de que estas, vem cada vez mais contribuindo, para que uma parcela da sociedade venha se sensibilizar em ajudar ao próximo, demonstrando assim que este segmento deixa de ter uma visão assistencialista assumindo um papel de fundamental importância perante a sociedade, onde se busca envolver não somente os que estão inseridos

dentro dos projetos e programas sociais, mas também os que estão ligados indiretamente como os parceiros (pessoas físicas, jurídicas, empresas privadas e públicas).

Logo, percebe-se que este envolvimento em que o terceiro Setor vem buscando alcançar tem o objetivo de apontar a comunidade, e aos que estão ligados indiretamente, a importância da solidariedade e do amor próximo, isto é, vai muito além de doações em espécies ou material de apoio as estas organizações, o que este setor busca é o comprometimento da sociedade em se envolver de fato com as questões sociais das comunidades que mais precisam.

É necessário ressaltar, que este crescimento também se dá pela importância da reciprocidade entre o Estado (primeiro setor), empresas privadas (segundo setor) e o Terceiro Setor (ONG), ou seja, é necessário uma integração das ONG's com o primeiro e segundo setor, já que este segmento influencia no aspecto social, político e econômico. Aos poucos essas organizações estão resgatando sua identidade e tornando-se cada vez mais visíveis, tratando-se de termos econômico o Terceiro Setor, tem causado grandes impactos, pois tem influenciado tanto no Produto Interno Bruto como na geração de empregos e renda, o que no cenário atual acaba por contrapor-se ao Estado e as empresas privadas.

Logo, este crescimento do Terceiro Setor justifica-se principalmente pelos projetos apresentados pelas ONGs. Estes projetos por sua vez devem ser elaborados de forma transparente e confiável para os que estão inseridos direta ou indiretamente no processo. É importante destacar que a confiabilidade dependerá de uma união de vários elementos, tais como, transparência, credibilidade, resultados e a gestão, o que vem para enfatizar as práticas administrativas dentro de uma organização.

Portanto, percebe-se que não basta apenas elaborar os projetos sociais e colocá-los em prática, é necessário que as ONGs tenham uma visão holística e sistêmica da organização, conhecer os procedimentos legais e gerenciais de uma empresa, tratando-se de termos gerenciais ressalta-se a importância de um profissional qualificado está adentrando nestas organizações do Terceiro Setor, pois o mesmo terá conhecimento adquirido em sua trajetória acadêmica e profissional que serão de suma importância para traçar estratégias de atuação dos projetos, e definir os planejamentos estratégicos destas organizações.

1.1 TEMA E SITUAÇÃO PROBLEMA

O processo de globalização desencadeou diversas mudanças no mundo todo, principalmente no Estado atual no que diz respeito a: privatização, das políticas sociais, perda de soberania, desregularização estatal, o que vem para contribuir com a expansão do Terceiro Setor e crescimento das organizações não governamentais (ONG). Porém a pesquisa deverá investigar como a visão estratégica de uma organização não governamental, pode contribuir com a expansão do terceiro setor no que se diz respeito a três vertentes do desenvolvimento político, econômico e social.

Com isto, a pesquisa deverá identificar indicadores que demonstrem esse crescimento e também ressaltando a importância da formação de uma ONG, assim como os princípios legais de constituição, área de atuação, as leis que regem este segmento, os processos administrativos fundamentais para o gerenciamento deste segmento e os projetos que são desenvolvidos dentro do terceiro setor.

Tendo como problemática de estudo mostrar quais os passos legais para constituição de uma organização não governamental? Bem como sua atuação na gestão de projetos sociais.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Demonstrar como o terceiro setor pode contribuir para o crescimento social, político e econômico do país, apontando as principais estratégias que são utilizadas por uma associação no gerenciamento dos projetos sociais desenvolvidos que venham contribuir para qualidade de vida da sociedade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mostrar quais os passos necessários para constituição de uma associação identificando as principais leis que as regem;
- Identificar como um planejamento estratégico pode contribuir com as organizações do Terceiro Setor
- Demonstrar o perfil do administrador para gerenciar uma associação do terceiro setor.

1.3 JUSTIFICATIVA

Toda contribuição de crescimento do Terceiro Setor, alavancou com a Constituição de 1988, pois a ênfase no lado humanista foi destaque, mais tarde fortificada pelo neoliberal presidente da república Fernando Henrique Cardoso, que desenvolveu e incentivou as organizações não governamentais denominadas de Terceiro Setor. Ainda na mesma linha de pensamento, não podemos deixar de citar a globalização, não só no sentido de fenômeno econômico, mas também na velocidade da informação, que trouxe verba a nível mundial para este segmento.

Considerando as condições de incentivos do estado para o terceiro setor, temos a crença acadêmica que, muito há de contribuir, uma pesquisa diretamente focada não ao todo, mas para uma organização deste segmento, para que seja bem fixado o processo teórico- prático visto no período acadêmico. Sendo assim, também levaremos em consideração o processo jurídico de constituição de uma organização do terceiro setor, visto que, faz-se necessário entendermos de que forma o terceiro setor é constituído e quais suas obrigações com a sociedade.

Este segmento atua na prestação de serviços e na elaboração das soluções dos problemas sociais que são de natureza pública, mas que dizem respeito a interesses sociais, em decorrência do terceiro setor ser tão diversificado aponta-se a importância da gestão dentro de uma organização não governamental, no qual serão utilizadas as ferramentas de planejamentos para dar suporte e confiabilidade para um bom gerenciamento dos processos administrativos e projetos sociais de uma ONG.

A maioria das empresas que atuam neste setor por falta de verbas, não possui profissionais qualificados, ou seja, um administrador que possa nortear os rumos estratégicos de uma organização não governamental. Sendo assim pontuamos uma das importâncias que nos leva a desenvolver uma pesquisa com tal foco.

É interessante ressaltar, que por meio desta, poderemos também identificar a relevância do terceiro setor para o desenvolvimento e equilíbrio social do país, analisando as formas pelo qual o nosso estado contribui para expansão deste segmento.

O terceiro setor constitui-se por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, tendo como principal objetivo prestar serviços de caráter público, que impulse uma ampla quantidade de recursos humanos e matérias a fim de estimular essas iniciativas, logo, por meio de uma pesquisa científica, com métodos

e formas adequados, poderemos também comprovar se realmente o perfil dos que administram tais organizações se encaixam nos perfis de um “ser público”, como rege os princípios constitucionais descritos no artigo 47 da Constituição Federal, e quiçá propor um modelo de gestão por excelência para os profissionais da organização objeto deste estudo.

O terceiro setor é uma combinação de princípios e interesses das instituições públicas e privadas onde, constitui-se uma estrutura de redirecionamento de verbas, o qual somos sabedores que são áreas onde o Estado possui lacunas e impasse de alcançá-las.

As ações deste segmento partem da sociedade civil desempenhando o sentido da filantropia, a qual acentua a apreensão e o reconhecimento para com o próximo. As organizações não governamentais vêm precisamente prover a necessidade da comunidade, atendendo-a através de projetos sociais desenvolvidos dentro da organização, e juntamente com a sociedade, o principal objetivo destes projetos é gerar emprego e renda, através da disponibilização de cursos e treinamento que servirão para capacitar e qualificar os integrantes das comunidades, propiciando assim uma melhor qualidade de vida.

Considerando estes fatos é que fixamos nosso pensamento acadêmico, de que somente com um planejamento estratégico bem estruturado é que uma organização deste setor poderá atuar fazendo o papel do estado.

Percebe-se que, o terceiro setor vem justamente para assumir um papel de fundamental importância com a parte da sociedade, onde existem falhas do setor público em garantir pelo menos o básico de qualidade de vida para as comunidades, as quais sofrem por problemas sociais, tais como: educação, religiosidade, marginalidade, meio ambiente, transporte, saneamento básico e outros índices relevantes para este estudo.

Todavia, as organizações não governamentais, dependem das doações e convênios que são firmados por entidade de pessoas físicas, jurídicas, empresas privadas e públicas, outra forma de obter recursos para este segmento. É promovendo eventos como: festas beneficentes e bazares, essas organizações trabalham e dependem do apoio voluntário de pessoas para ajudar dentro destes eventos e na própria organização dos projetos.

O terceiro setor pela sua forma de atuação acaba tendo um caráter estratégico, pois se preocupa em resgatar os valores humanos, combatendo a

desigualdade, a fome, resumidamente pode-se dizer que este setor vem resgatar junto à sociedade o comprometimento e a solidariedade humana. Como já citamos anteriormente busca-se cada vez mais envolver estas comunidade e dar-lhes o direito à democracia.

Embora os estudos sobre terceiro setor pareçam abrangentes, esta pesquisa acadêmica deverá investigar de que forma podemos constituir uma organização não governamental, os seus processos jurídicos, as leis que regem este segmento, as estratégias e ferramentas utilizadas pelo administrador para captação de recursos que serão utilizados no gerenciamento dos projetos sociais desenvolvidos dentro de uma ONG, o qual vem contribuir para o crescimento político, econômico e social do país e garantir a qualidade de vida da comunidade o qual atuará este segmento.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O TERCEIRO SETOR

O título Terceiro Setor é uma terminologia utilizada em geral para diferenciar as organizações sociais sem fins lucrativos das organizações empresariais e de organizações governamentais, existe nomenclaturas utilizadas para denominar o Terceiro Setor.

Este termo Terceiro Setor origina-se de uma palavra inglesa Third Sector, tendo também outras várias denominações, tais como: Voluntary, Independent ou Non-profit Sector e PublicCharities. O conceito deste segmento ainda é muito diversificado, não existindo uma definição fixa para esta expressão, sendo assim “o terceiro setor é um conceito, uma expressão de linguagem entre outras. Existe, portanto no âmbito do discurso e na medida em que as pessoas reconheçam os seus sentidos num texto ou numa conversaçoão”. (Fernandes, 2005, pág.25).

Segundo Delgado (2004, pág. 1) “quanto à questão conceitual do terceiro setor, não há um consenso por parte daqueles que pesquisam o assunto, havendo assim diversas definições”, de forma que, pode-se dizer que o terceiro setor são organizações não governamentais sem fins lucrativos com finalidade pública.

Para Fernandes (2005) este segmento iniciou nos Estados Unidos, na década de 1970, no qual era definido por duas expressões: “*organizações sem fins lucrativos*” onde a parte financeira não poderia ser distribuída entre diretores, e a segunda “*organizações voluntárias*” o que vem para complementar a primeira, dando ênfase nas colaborações igualmente voluntárias.

Segundo Cabral (2007) existe uma possibilidade de delimitação e classificação do Terceiro Setor, onde serão considerados os aspectos legais, funcionais e econômico-financeiros:

- Definições legais: a designação das organizações não governamentais deverá seguir ao estatuto legal da nação onde está situada, logo se percebe uma via de mão dupla, pois ao mesmo tempo em que este processo contribui para agrupar e identificar estas organizações, por outro lado dificulta, pois ficará mais complexo realizar uma comparação entre países;
- Definições funcionais: é a priorização da atividade d organização em conformidade com o seu proposito, a multiplicidade pode estar ligada não somente a definição de termo como também ao ramo de atividade, segmentação, área de atuação e outros, quando uma organização segue diversos “caminhos” ela foge do seu foco principal;

- Definições econômico-financeiras: as organizações do terceiro setor são caracterizadas por serem sem fins lucrativos, tratando-se do aspecto econômico-financeiros só integrariam o terceiro setor as organizações no qual a maior parte dos recursos fosse originária de doações individuais ou familiares, pois as ONG's que recebe mais da metade de seus recursos dos setores privados e estatal seria definida como membro do setor privado e/ou governamental.

Percebe-se que para os referidos autores citados acima existe uma multiplicidade e variedades de termos para este segmento, entre tanto esta multiplicidade dificulta ainda mais a identificação do setor na sociedade, pode-se definir que o terceiro setor é formado por organizações não governamentais sem fins lucrativos de direito privado na qual se constituem por associações ou fundações.

As associações e fundações passaram a se disseminar para outros países somente a partir da década de 80, no Brasil fortaleceu-se com a Constituição Federal de 1988, onde o principal objetivo da Constituição é de criar uma sociedade livre, democrática e solidária, logo, torna-se o marco inicial do processo de mobilização social, em busca de melhorias e garantias de direitos de cidadania política, a nova Constituição simbolizou um grande progresso no que diz respeito à políticas sociais no Brasil, eliminando assim o regime militar e iniciando o regime democrático.

As ONGs, historicamente, começaram a existir em anos de regime militar, acompanhando um padrão característico da sociedade brasileira onde o período autoritário convive com a modernização do país e com o surgimento de uma nova sociedade organizada, baseada em ideários de autonomia em relação ao Estado, em que a sociedade civil tende a confundir-se, por si só, com oposição política. As ONGs constroem-se e consolidam-se à medida que se cria e fortalece amplo e diversificado campo de associações civis, a partir sobretudo dos anos 70 – processo que caminha em progressão geométrica pelas décadas de 80 e 90. As ONGs fazem parte desse processo e representam um papel em seu desenvolvimento. (Tachizawa, 2007, pág. 24).

Na década de 80 com a crescente transformação que o país estava sofrendo no cenário dos países latino-americanos, as organizações não governamentais começaram a se deparar com diversos desafios que dificultaram a forma de gerenciar das ONG's, o país começou primeiramente a passar por um processo de adaptação do governo democrático, tendo assim a quebra do regime militar. Entretanto, o principal desafio das organizações não governamentais era em

saber gerenciar os altos índices de inflação que cada vez mais estava crescendo e a implantação da política neoliberal que veio para agravar o índice de pobreza do país.

Segundo Tenório (2005, pág. 13) “as ONGs passaram a se defrontar com desafios que põem em xeque sua forma de gestão, assumindo as seguintes características”.

- Índices cada vez mais alto de inflação;
- Emergência ou vigência de governos democráticos;
- Implantação de uma política neoliberal de desenvolvimento, agravando a pobreza;
- Crescimento do setor informal da economia, e
- Descrédito do Banco Mundial e das Instituições internacionais com relação ao destino dado pelos órgãos governamentais aos recursos alocados em programas de desenvolvimento social.

Com todas as transformações sofridas neste período os desafios da ONGs aumentaram cada vez mais, na década de 90 essas organizações começaram a deixar de ser micro para macro, isto significa que as ONGs atuavam em grandes regiões, pois se começou a perceber que este setor poderia ser uma das soluções para os problemas sociais do desenvolvimento, contudo as ONGs ganharam mais espaço passando a assumir um papel relevante perante a sociedade, saindo do privado para o público atuando de forma mais transparente, transmitindo a sociedade o real motivo da sua existência, assim como suas propostas de projetos.

O Banco Mundial, avaliando o desempenho das ONGs concluiu que:

- Em termos de eficácia, por vezes o resultado alcançado por essas organizações pode ser questionado, e;
- Em termos de eficiência, as ONGs apresentam algumas limitações na área administrativas, como desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, diminuição de custos indiretos, entre outros elementos relativos a sua operacionalização. (Tenório, 2005, pág. 14).

2.1.1 O PAPEL DO VOLUNTARIADO NO TERCEIRO SETOR

O voluntariado predomina dentro das organizações do terceiro, considerando que a instituição de suas Organizações depende de uma ação voluntária, para o crescimento das ações desenvolvidas pelas organizações não governamentais, este segmento depende muito dos voluntários. Logo, faz-se necessário ressaltar um pouco mais sobre a relevância do voluntariado para o terceiro setor.

O voluntário é o jovem ou adulto que, devido seu interesse pessoal e espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campos. Organização das Nações Unidas- (ONU)

No Brasil, a Lei 9.608/98, discorre do serviço voluntário, conceituando-o como trabalhador não remunerado, ou seja, aquele que não possui vínculo empregatício com a empresa, obrigações trabalhistas, previdenciárias ou afins. Grande parte dos envolvidos nos projetos sociais do terceiro setor são voluntários e devem desenvolver algumas ações tais como:

- Desenvolver um comprometimento emocional: criar entusiasmo e visão comum no foco do nosso projeto;
- Possibilitar o trabalho voluntário dando uma direção clara e tarefas bem definidas;
- Considerar com cuidado a disponibilidade do recurso, pois o tempo disponibilizado pelo voluntario para o projeto é parte do seu tempo livre;
- Elaborar métodos de comunicação alternativos que não requeiram reuniões com muitas frequências.

O que de fato motiva o voluntariado são seus próprios interesses, o que demonstra que o voluntariado deixa de ser apenas um cumprimento de estagio para se tornar um elemento essencial formador. Onde se tem o desenvolvimento de criatividade e aperfeiçoamento de técnicas de gestão.

2.1.2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

As estratégias são consideradas importantes quando se tratam da captação de recursos, a captação de recurso das organizações não governamentais podem se dar através das doações, recursos de empresas privadas, públicas, convênios, parcerias e aporte com o governo municipal, estadual ou federal.

A captação de recursos é um dos maiores desafios que organizações do terceiro setor enfrentam na atualidade. Com a crescente escassez de recursos e o aumento da competitividade para obter fundos, as organizações se vêem, cada vez mais, obrigadas a aprimorar e inovar nas formas de captação de recurso. Tachizawa (2007, pág. 176).

Como grande parte das organizações dependem de recursos de terceiros para manterem seus projetos é necessário que as ONGs mantenham uma boa relação com os doadores, pois é através destas doações que organização consegue executar os projetos sociais e manter-se no mercado. A captação de recursos dar-se através de divulgações realizadas pela ONG, por tanto independente de qual seja o doador é necessário avaliar o tipo de comunicação que será utilizado com cada um dos públicos que se pretende atingir.

Uma organização pode utilizar diferentes meios de comunicação para relacionar-se com seus públicos (contatos pessoais, cartas, telefonemas, e-mails ou website) e, geralmente, dispõem de materiais institucionais como folhetos, brochuras, folders, boletins e jornais. Tachizawa (2007, pág. 177).

É interessante que a organização antes de iniciar uma ação para captação de recurso, a mesma elabore o material no qual será apresentado de forma clara o objetivo (missão) da organização e razão pelo o qual o possível apoiador oferecerá seus recursos, a exposição do material deve mostrar de forma visível como os recursos serão utilizados na organização para que ela continue e amplie suas ações com vista em alcançar sua missão.

Este material pode ser utilizado com potenciais doadores e como meio de divulgação da entidade e seus programas em órgãos de imprensa, por exemplo. Ao divulgar suas ações, a organização pode conquistar espaços de publicidade importantes, aumentando ou fortalecendo seus esforços de fundraising (captação de recurso). Tachizawa (2007, pág. 177).

Segundo Tachizawa (2007) para as organizações não governamentais alcançarem com sucesso a captação de recursos deve ser seguindo alguns princípios:

- O apoio a ser alcançado deve ser conquistado, mostrando para a comunidade e para os que a apoiam a organização a eficiência de seus esforços;
- Para um obtenção bem sucedida de captação de fundos é necessário um esforço árduo e a realização de planejamento, pesquisa e estratégias;

- A captação dos recursos não deve ser vista apenas como obtenção de dinheiro, mas o gerenciamento e relacionamento com pessoas que podem contribuir com a ONG.
- É necessário haver uma razão pela qual os doadores doem recursos para organização.

O sucesso da captação de recursos depende da apresentação que a organização realiza aos doadores, a apresentação deve ser forma clara, transparente e objetiva, demonstrando um layout favorável para a compreensão dos doadores, sem esquecer do foco principal da proposta do projeto que é demonstrar a missão da organização e como o projeto deve ser desenvolvido com a comunidade que será atendida.

2.2 PRIMEIRO SETOR

O terceiro setor começou a expandir-se não somente pelo evento democrático, mas também pelo fato do primeiro setor não conseguir solucionar os problemas sociais que vem a bastante tempo afetando a população, porém este segmento surge não para preencher o papel do Estado, mas sim, para contribuir com as questões sociais das comunidades carentes, o proposito do terceiro setor é firmar parceria com essas entidades com a finalidade de fortalecer cada vez mais este segmento na contribuição para com a comunidade.

Para Tachizawa (2007), O primeiro setor no qual denominamos Estado é composto por órgãos da administração direta: federal, estadual e municipal; e da indireta onde evidenciamos as empresas publica, sociedade de economia mista, autarquias, fundações e estatais e afins.

É compreensível considerar que as estatais deveriam conceder subsídios para preencher as falhas, que pressupõe-se ser deixadas pelo primeiro setor (Estado), ou seja, onde ele não alcança, mas não seria somente no setor econômico social também.

Tachizawa (2007,pág.52):

“Na análise das estatais, assinaladas invariavelmente por se desviarem de seus propósitos iniciais, percebe-se que foram criadas para ocupar lacunas estratégicas no meio econômico, que o setor privado isoladamente não poderia ocupar, e também visando compensar as deficiências da

administração direta, evidenciando seu fenomenal crescimento e diversificação”.

As estatais colocam-se em áreas específicas de atuação, de modo geral assumindo o comando do mercado, onde as organizações privadas na maior parte dos casos possuem dificuldades em manter-se neste mercado pelo fato de não conseguir dar continuidade na conservação dos preços, tarifas e suas dimensões econômicas lucrativas.

Com o demasiado crescimento do espaço governamental e dos serviços públicos, o Estado sofreu um impacto na prática de suas atividades com este crescimento acelerado, na forma horizontal, pois aumentaram-se as áreas habitacionais, a população mais carente, com a necessidade de suprir pelo menos suas atividades básicas, passaram a invadir terrenos formando um aglomerado de casa sem saneamento básico, sem estrutura para um atendimento de saúde, sem escola, e isto tudo em zona de difícil acesso, que dificulta a ação do estado, que levaria muito tempo em projetos, aprovações de verbas em câmaras no âmbito municipal, estadual e federal.

Estes procedimentos imobilizam ações rápidas dos governos em determinadas ações que ajudariam as comunidades mais carentes, o que já não acontece com uma empresa do segundo setor.

2.3 SEGUNDO SETOR

É importante ressaltar que o segundo setor não pode de forma alguma assumir o papel do Estado, muito menos fugir dos seus objetivos principais que é a geração de dividendos para seus acionistas, ou seja, lucro, mas o crescimento do estado é visto de forma vertical no que se refere ao poder, e horizontal nos aumentos das suas responsabilidades. Neste sentido então podemos dizer que o segundo é formado pelas empresas privadas.

O Segundo Setor, pela sua natureza privada e produtiva de bens e serviços, com finalidade lucrativa, em que pese a modernização das suas estruturas de funcionamento e de gestão, necessita operar segundo uma lógica própria que viabilize a única forma de sua sobrevivência como setor constitutivo de uma sociedade capitalista, que vem a ser a obtenção do lucro. Voltolini (2004, pág. 26)

As empresas deste setor possuem mais facilidades para ajudar em projetos sociais, mas na observância que não deve envolver-se nas obrigações do Estado, ou seja, em área onde o governo, pelas suas deficiências, não consegue atuar com eficiência. Por isso organizações deste setor, procuram projetos coerentes e bem estruturados de Associações que são contabilmente transparentes, e que, possuem evidências da empregabilidade de suas verbas de forma séria, com responsabilidade, e sempre visando o crescimento da comunidade.

Como complementação das atividades inerentes ao Primeiro Setor (governo), além das ONGs, tem-se o Segundo Setor (organizações privadas), que também realiza ações sociais. Essas ações abrangem desde atividades eventuais e grandes projetos mais estruturados, excluíram-se as atividades executadas por obrigação legal [..], o foco, portanto está voltado para doações, atividades ou projetos, de caráter não obrigatório, executados pelas empresas. Tachizawa (2007, pág. 31).

2.4 CONSTITUIÇÃO DE UMA ONG

Quando falamos em terceiro setor, a primeira visão que nos vem é a da filantropia, no qual se caracteriza como a prática de doação de verbas ou bens para instituições que realizam trabalhos sociais em prol de comunidades carentes, entretanto pretendemos demonstrar com esta pesquisa que este segmento vai muito além do assistencialismo. A formação destas empresas possui sua figura jurídica, tentando algumas isenções, no que diz respeito a impostos ou tributos.

Antes de conhecermos quais os passos necessários para criação de uma ONG, é relevante entender quais as leis que regem este segmento, bem como as particularidades das suas áreas de atuação.

É importante compreendermos a finalidade da organização para que a mesma esteja dentro da legislação adequada, e deve estar de forma clara seguindo seu estatuto. Temos dentro da esfera jurídica voltada para o terceiro setor duas situações legais que são: Associações e Fundações regidas pela Lei nº 10.406/02 e 11.127/05, os seus respectivos artigos 44 a 63 e 62 a 69 em conformidade com Código Civil Brasileiro. Embora, existam várias definições para estas organizações não governamentais, podemos diferenciá-las pela sua forma de constituição.

Tachizawa (2007, p.29) O público atingido pelos trabalhos das Ong's é bastante diversificado, incluindo como beneficiários desde associações,

sindicatos grupos definidos por religião, como “paroquianos”, “evangélicos”, “umbandistas”; crianças – “de rua”, “trabalhadoras” etc. -, até entes de setores marginalizados ou discriminados, como “portadores de deficiência físicas”, “moradores de rua”, ou “presos comuns”, recortes étnicos, ou de gêneros, como “negros”, “povos indígenas”, “mulheres”.

A associação é formada por uma pessoa jurídica, ou por um grupo de pessoas que se reúnem e tem como objetivo comum desenvolver um projeto social que possa combater um problema da sociedade, de modo que este interesse seja sem fins lucrativos, considerando que toda a renda de uma associação deve ser voltada para o seu objetivo estatutário.

Nessas organizações, o elemento principal são as pessoas que as compõem e sua finalidade não vantajosa, embora tenha patrimônio, no qual é formado pela colaboração de seus associados para obtenção de fins educacionais, culturais, recreativas, esportivas, artísticas e religiosas. Essas associações podem ser de distinguidas em caráter social e associativo, o que há diferencia uma da outra é o tipo de auxílio que elas prestam a comunidade. As de natureza associativa ou de benefício recíproco dispõem suas ações destinadas aos interesses particulares de seus associados, já as de caráter social ou benefícios públicos são as que atuam em favor daqueles que estão fora de seus quadros sociais.

Conforme o Código Civil, as associações de acordo com sua finalidade podem ser classificadas em três grupos principais:

- De interesse pessoal dos próprios associados, sem objetivo de lucro, com as sociedades recreativas ou literárias;
- As que têm objeto principal a realização de uma obra estranha ao interesse pessoal dos associados, e que fiquem sobre dependência da associação ou se torne dela autônoma, por exemplo, as associações beneficentes. Embora seus associados possam visar interesse pessoal, sua finalidade primordial é a de prover uma obra de caridade em benefício de terceiros;
- As associações tem por finalidade ficarem subordinadas a uma obra dirigida autonomamente por terceiras pessoas.

No que se refere à criação de uma Associação são cinco os passos que devem ser seguidos para sua formação. Primeiro: é necessário que um grupo de pessoas se reúna e definam qual o objetivo desta organização, assim como também

a sua área de atuação, pois como já falamos anteriormente existe um leque de finalidades para este segmento, no qual inclui-se: educação, saúde, esporte, meio ambiente e etc.

Conforme Tachizawa (2007, pág. 40) são cinco os passos que levam à fundação de uma ONG:

O primeiro passo é juntar-se e mobilizar-se, convocando uma reunião por meio de telefonemas, cartas, anúncio na rádio local, panfleto e jornais, ou outros meios, para seduzir as pessoas em relação à importância da criação da entidade que estão pretendendo,

Esta convocação é justamente para informar o objetivo da entidade e para criar uma comissão, na qual ficará responsável por apresentar uma proposta de estatuto.

Este grupo de pessoas deve realizar uma assembléia informando tudo o que foi pré-definido e informando principalmente os pontos que ficaram de fora daquela reunião. Para Tachizawa (2007, p.41), a formação da assembléia geral é: “essa assembleia deve ser precedida de uma carta convite contendo dia, hora, local, além dos objetivos e da pauta da reunião”, a carta convite deverá ser enviada a todos os interessados em participar da entidade seja de forma direta ou indiretamente. Deve se apresentar uma proposta de estatuto, na qual deverá ser aprovado ou não pela assembléia. “A comissão deve ler o estatuto e distribuir uma cópia para cada presente” conforme Tachizawa (2007, p.41).

O estatuto só será finalizado, após a aprovação da assembléia, neste estatuto está previsto a missão, nome da entidade, objetivo, assim como todos os artigos necessários para sua fundação.

Uma vez aprovado o estatuto, é realizada uma eleição para escolha das pessoas que devem compor a diretoria. Para Tachizawa (2007, p.42) “a eleição da diretoria deve seguir o que foi aprovado no estatuto; após a eleição, deve ser conferida a posse dos eleitos nos cargos”.

Por final temos os procedimentos e fins legais, na qual será encaminhada toda a documentação necessária, para o registro legal da entidade, estes documentos deveram ser apresentado ao Cartório de Registro Civil de pessoas Jurídicas, a associação não deve esquecer, que para legais deve ter a assinatura de um advogado, isto implica dizer que, sem a assinatura do advogado o documento

não tem validade, se a documentação estiver tudo adequado o Cartório dará continuidade aos tramites legais de constituição da entidade.

Uma Fundação é constituída por uma pessoa jurídica, sem fins lucrativos. Deve ser constituída a partir de um patrimônio, no qual necessita da aprovação do Ministério publico, as fundações possuem um processo mais burocrático, pois necessitam de aprovação do Ministério para realizar alguns procedimentos e seu objetivo deve ser de interesse publico.

Constituição especial de pessoa jurídica, pois pode ser criada pela vontade de um único individuo. É constituída pela união de bens com uma finalidade determinada pelo seu instituidor, seu patrimônio destina-se a servir, sem intuito de lucro. As fundações podem ser criadas pelo governo (são pessoas jurídicas de direito publico), por indivíduos e por empresas. Albuquerque (2006. pág. 43)

A constituição de uma fundação se dá, conforme o Código Civil Brasileiro, e pela reunião de bens, sendo sua destinação determinada pelo instituidor que estipulam cumprimento das finalidades a serem atingidas, e o seu patrimônio é destinado ao bem comum, não intuito lucroso.

Somente podem ser constituídas fundações fins religiosos, morais, culturais ou de assistência conforme o Código Civil, no art. 62 da lei 10.406/2002 diz que, o patrimônio de uma fundação deve ser constituído por bens legalmente disponíveis e que deve ser suficiente para a manutenção da entidade e o desenvolvimento de seus objetivos estatutários, quando o patrimônio de uma fundação for insuficiente para sua constituição, o mesmo deverá ser incluído a outra fundação desde mesma finalidade estatutária igual ou semelhante.

Tratando-se dos passos para criação de uma fundação deve-se primeiramente realizar uma consulta no Ministério Público para direcionamento das ações adotadas dentre as quais:

- Lavratura da escritura de instituição;
- Elaboração de estatuto pelos instituidores;
- Aprovação do estatuto pelo Ministério Público (Curadoria de Fundações);
- Registro da escritura de instituição, do estatuto e respectivas atas no Cartório competente.

Todos estes passos de criação de uma Fundação deverão ser acompanhados e fiscalizados pelo Promotor de Justiça ou Curador de Fundações.

As principais diferenças entre as associações e as fundações podem ser resumidas conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro Comparativo	
Associação x Fundação	
Associação	Fundação
Formada por pessoas.	Constituída por patrimônio, aprovado Previamente pelo Ministério Público.
Pode (ou não) ter patrimônio inicial.	O patrimônio é condição para sua criação.
A finalidade é definida pelos associados.	A finalidade deve ser religiosa, moral, cultural ou de assistência, definida pelo instituidor.
A finalidade pode ser alterada.	A finalidade é perene.
Os associados deliberam livremente.	As regras para deliberações são definidas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público.
Registro e administração são mais simples.	Registro e administração são mais burocráticos.
Regida pelos artigos 44 a 61 do Código Civil.	Regida pelos artigos 62 a 69 do Código Civil.
Criada por intermédio de decisão em assembléia, com transcrição em ata e elaboração de um estatuto.	Criada por intermédio de escritura pública ou testamento. Todos os atos de criação, inclusive o estatuto, ficam condicionados à prévia aprovação do Ministério Público.

Ilustração 1: COMPARATIVO ASSOCIAÇÃO E FUNDAÇÃO.

Fonte: Cartilha OAB/SP

2.4 .1 AS OSCIPS

A denominação de OSCIP é um título concedido pelo Ministério da Justiça que pode ser obtido pela entidade, mas não é um requisito obrigatório para que ela funcione, o objetivo deste título é facilitar parceria e convênios com os órgãos públicos (federal, estadual e municipal) e fornecer que as doações realizadas por empresas tanto privadas como públicas possam obter desconto no imposto de renda sobre o lucro operacional das pessoas jurídicas considerando que isto não é visto de forma vantajosa, pois as entidades sem fins lucrativos já são isentas do imposto de

renda independente de qualificação desde que não remunere seus dirigentes conforme está previsto na Lei 9.532/97.

As pessoas jurídicas de direito público podem ser associações, sociedades civis e fundações, de acordo com o Código Civil, e não ter nenhuma qualificação. Outros títulos existentes são o de utilidades públicas que dá acesso a deduções do Imposto de renda, ou de entidade beneficente de assistência social, que permite a isenção da cota patronal da seguridade social. Tachizawa (2007, pág. 19).

As Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público- OSCIPS são também ONGs criadas pela iniciativa privada, que recebem um certificado pelo poder Executivo ao comprovar o cumprimento de alguns requisitos que são relevantes para garantir a continuidade da certificação da ONG é um destes requisitos são as normas de transparência administrativas, o descumprimentos dos requisitos estabelecidos no termo de parceria poderá desqualificar uma entidade como OSCIP..

Segundo Tachizawa (2007, pág. 19) Uma Oscip, é regida pela Lei nº 9.790/99, onde deve obrigatoriamente ter como objeto social, em seu estatuto de constituição, pelo menos um dos seguintes objetivos:

- Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- Promoção de assistência social;
- Promoção de cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- Promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação de que trata a lei;
- Promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata a lei;
- Promoção da segurança alimentar e nutricional;
- Promoção do voluntariado;
- Promoção do desenvolvimento econômico e social e do combate à pobreza;
- Experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- Promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- Promoção da ética, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas.

A caracterização das atividades acima se configura mediante a apresentação direta de projetos e planos de ação, a criação dos títulos de Oscip e outro que também venham agregar valor para este segmento contribui

positivamente, para expansão das organizações não governamentais, com a agregação deste título provou algumas mudanças no contexto do terceiro setor tais como:

- O processo de qualificação tornou-se menos oneroso e mais ágil;
- A abrangência institucional puderam ser contempladas legalmente;
- O acesso aos recursos públicos tornou-se menos burocrático, tendo um maior controle público e social;
- As organizações começaram a desenvolver o planejamento, avaliação e controle dos projetos que envolvem recursos público.

2.5 A RELEVÂNCIA DA MISSÃO E VISÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO.

Em geral as organizações privadas são constituídas por pessoas que visualizam uma oportunidade diante do mercado e procuram desenvolver um produto ou serviço que venha a suprir e satisfazer uma necessidade deste mercado, seu objetivo principal é de atrair clientes e obter lucro, para que haja essa rotatividade de venda é preciso atrair consumidores, os qual dão subsídios para existência do negocio.

Os mercados não são criados espontaneamente, pela natureza ou por forças econômicas, mas sim pelos homens de negócios. A necessidade que satisfazem poderá ter sido sentida pelo consumidor antes de lhe serem oferecidos os meios de satisfazê-la. Poderá inclusive ter dominado toda a sua vida e preenchido todos os seus momentos de vigília.[...]somente quando a ação dos homens de negócios cria uma demanda efetiva é que passa haver um consumidor, um mercado. Peter Drucker (2002, p.36).

As organizações não governamentais (ONGs), conforme sua classificação também é constituída por pessoa jurídica de direito privado, porém sem fins lucrativos o que a diferencia das empresas privadas. Espera-se que como qualquer empresa, as organizações não governamentais, também devem possuir sua missão, visão e valores, segundo Drucker (2002,pág. 2) “o teste definitivo não é a beleza da declaração da missão, mas sim a ação correta”, percebe-se que o maior desafio deste segmento é de por em prática os seus objetivos, podemos considerar é em saber administrar o seu próprio “sonho”, a missão de uma empresa pode ser pra sempre ou pode durar por um período, isto irá depender da declaração da missão, esta por sua vez deve ser de forma simples e clara.

Existe uma grande diferença entre missão e metas:

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio. Chiavenato, (2009, p.63).

Na missão, a organização deve definir o seu negócio e onde ela pretende chegar, já as metas são as estratégias que deverão ser usadas para alcançar o objetivo específico da organização e a disponibilização dos recursos para se obter o resultado final, para Drucker (2002), existe três fatores essenciais ao sucesso de uma missão, primeiro: examinar força e desempenho, uma instituição não pode ter várias missões, o seu foco deve ser centralizado e alinhado com o seus objetivo e metas, a organização deve buscar cada vez mais aperfeiçoar-se, podemos comparar este primeiro ponto com um planejamento estratégico empresarial, pois se ela tem o foco para várias direções, a mesma tem tendência a falhar em algum destes.

Segundo fator que Drucker (2002) nos mostra é a busca de oportunidade em meio a necessidade do seu ambiente externo, e de que forma poderá ser desenvolvidos os projetos sociais, bem como quais os recursos necessários para se obter estes objetivos. Nesta citação, o autor dá ênfase a busca de competências e desempenho de uma organização e por ultimo, como terceiro fator, o mesmo nos fala em analisar aquilo que a organização acredita, ou seja, o “sonho” da ONG pode ser de forma clara, porém as pessoas que as constitui devem acreditar nos seus planos, metas e objetivos.

Atualmente existe um leque de organizações não governamentais que atendem diversas áreas, e o que podemos perceber conforme as citações acima é que o sucesso de uma empresa depende muito do seu planejamento. A constituição de um negócio privado caracteriza-se por se traçar de um plano de negócios e como já citamos acima, ou seja, definir sua missão, visão e valores, que para alguns autores diferenciam-se pelas leis que as regem, e o seu contrato social o qual chamamos de estatuto, que regem as Associações, é necessário que estas

empresas tenham como objetivo principal contribuir para a desenvoltura de ações que venham a ser de interesse público, por farem parte do Terceiro Setor.

Para Tachizawa (2007, p38):

[...] procura-se orientar as pessoas interessadas em fundar uma Organização Não Governamental sem fins Lucrativos (ONG), seja ela de finalidade ambiental, social, cultural, entre outras. Basta ter como objetivo o desenvolvimento de atividades de interesse público.

2.6 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TERCEIRO SETOR

Com a globalização e as inovações tecnológicas o mundo tornou-se ainda mais competitivo, este evento veio para influenciar ainda mais nas disputas entre as organizações, estas por sua vez, buscam cada vez mais por recursos, mercados, clientes, imagem e prestígios. Caracterizam como agentes dinâmicos no processo de rápidas mudanças que ocorrem nas sociedades, mercados e no mundo dos negócios.

Tudo isso exige que organizações tomem suas decisões e escolhas, juntamente com seus colaboradores, os gestores devem compreender de forma ampla as tendências nas suas áreas de atuação, ou seja, acompanhar sempre a evolução do mercado, para elaboração de estratégias criativas que motive a organização como um todo, assegurando assim um desempenho eficaz de garantir a sustentabilidade da organização.

A estratégia é o padrão que integra os objetivos globais de uma organização em um todo coerente e com propósito. Uma estratégia bem formulada permite alocar e integrar todos os recursos e competências organizacionais em uma proposição única e viável para antecipar-se às mudanças ambientais e contingências diante de competidores preparados que disputam os mesmos clientes e fornecedores, interferindo nos objetivos organizacionais desejados. Chiavenato (2009, pág. 5).

Contudo, podemos ressaltar que este processo é uma corrida excessiva, no qual se busca a oportunidade de cada vez mais renovar-se e mudar as estratégias, por questões de sobrevivência perante o mercado competitivo, as organizações precisam sempre estar acompanhando as mudanças e tendências para poder manter-se atualizadas e ajustar-se para competição.

Os desafios surgem a cada instante, por isso, as organizações deve ter clareza no que se pretende realizar, o planejamento estratégico é que conduzirá o desenvolvimento e formulação de estratégias que propiciará sua continuidade na evolução sustentável. O planejamento estratégico pode ser elaborado a longo ou em curto prazo, sendo assim, será o resultado cumulativo de ações desenvolvidas pela organização.

A palavra “*estratégia*” se originou na Grécia, a partir de estrategos, o “cargo de um comandante de armada na antiga Atenas”. Segundo Chiavenato (2009, pág. 7) foi através das guerras que nasceu o conceito de estratégias, as continuadas lutas e batalhas travadas ao longo do século, fizeram com que os militares comesçassem a pensar antes de agir, ou seja, começou-se a planejar antecipadamente a condução das guerras.

Segundo Voltolini (2003, pág. 36) o conceito e a prática sobre o planejamento estratégico evoluíram significativamente após 50 anos, onde podemos destacar:

- Houve uma evolução no próprio “problema estratégico”, tornou-se necessário lidar com situações mais complexas, com fatores inter-relacionados, em um ambiente externo de rápidas e profundas transformações;
- O desenvolvimento científico do período propiciou novas formas de pensamento e mesmo de visão do mundo com um desdobramento que vem se mostrando extremamente relevante em todos os campos do conhecimento humano;
- A evolução nos conceitos de gestão e administração de empresas- notadamente o crescente reconhecimento e valorização do “capital humano” e os avanços no campo da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional- estimulou a busca de métodos que lidassem de forma apropriada com estas mesmas dimensões;
- A intensificação da competição entre as empresas pelos mercados e o próprio amadurecimento da prática de planejamento estratégico favorecem a investigação e o aparecimento de novos conceitos e abordagens.

Foram produzidos diversos conceitos sobre planejamento estratégico, entre tanto Maximiano (2006.) defini planejamento estratégico como um processo de elaboração das estratégias, onde será definida uma ligação da organização com o ambiente externo e interno, os objetivos da organização devem estar relacionados dentro deste ambiente de modo a dar subsidio para as estratégias alternativas.

O principal objetivo do planejamento estratégico é maximizar os resultados e minimizar as deficiências, objetivado os princípios da maior eficiência, eficácia e

efetividade conforme podemos observa no quadro abaixo Chiavenato (2009) faz uma definição entre eficiência, eficácia.

Eficiência é	Eficácia é	Efetividade é
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas da maneira certa • Resolver problemas • Reduzir custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas certas • Produzir alternativas criativas • Aumentar o lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se sustentável no ambiente • Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo • Coordenar esforços e energias, sistematicamente

Ilustração 2: COMPARATIVO EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Fonte: Livro Planejamento Estratégico- Idalberto Chiavenato (2009, pág. 30)

As organizações que planejam estrategicamente normalmente conseguem se destacarem em relação aos seus concorrentes, pois as estratégias definem a estrutura e os processos internos com o objetivo de obter os resultados planejados. Além disso, este tipo de planejamento trata de questões de alto nível, ou seja, está ligada diretamente a alta administração de uma organização, onde são analisados alguns passos conforme nos mostra Voltolini (2003, pág.38):

- Revisão da missão, ou reflexão do que ela representa;
- O entendimento das necessidades atuais e futuras dos seus clientes;
- Os resultados que a organização pretende alcançar;
- A definição de sua linha de atuação e programas;
- O posicionamento que a organização deverá ter perante seus principais objetivos;
- A discussão das competências necessárias para que a organização obtenha sucesso, e a maneira como pretende desenvolvê-las;
- O desenvolvimento da própria organização: objetivos para o desenvolvimento da equipe interna, a definição geral de seus processos de gestão e operação.

É a partir destes passos, que a alta administração irá realizar suas escolhas para tomada de decisões, o que diferencia da parte “tática”, no qual é responsável pelas metas em curto prazo e envolve somente uma parte da empresa, já o operacional abrange a execução das tarefas ou atividades específicas que são responsáveis pelo resultado final.

Deste modo podemos ressaltar a relevância do planejamento estratégico para as organizações do terceiro setor, como já definimos anteriormente, este

segmento é composto por organizações sem fins lucrativos, e estas por sua vez vêm enfrentando diversos desafios que acabam por influenciar na continuidade destas organizações. As estratégias são visualizadas dentro do setor como desenvolvimento, visto que, as ONGs atuam de forma articulada com os fatores sociais.

O reconhecimento da sociedade de uma intensa necessidade de transformação social, e utilizar o terceiro setor para justificar este processo enfatizam ainda mais a responsabilidade das organizações com a qualidade da gestão e a eficácia das ações e projetos sociais.

Segundo Voltolini (2003 pág. 45):

O planejamento estratégico pode contribuir significativamente para que as organizações do Terceiro Setor realizem o seu potencial, seja pela reflexão adequada quanto ao verdadeiro propósito da organização, pela leitura apropriada do ambiente e suas possibilidades, pela construção de uma visão de futuro que possa mobilizar recursos, pela clarificação dos seus objetivos ou pelo alinhamento e integração das ações desenvolvidas.

O que vem justificar a importância do planejamento dentro de uma ONG é o fato deste segmento ser bem diversificado e a concorrência das organizações não governamentais, estarem cada vez mais numa disputa acirrada por captação de recurso e a concretização de parcerias, para o desenvolvimento destes projetos este setor necessita de um planejamento e de pessoas qualificadas para sua elaboração. Dando uma visão mais ampla do negócio, administrativamente falando através do planejamento pode ser ter uma visão toda da ONG, o que vem a contribuir para o entendimento do processo organizacional dentro de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos.

2.7 ADMINISTRADORES COMO FUTUROS LÍDERES DO TERCEIRO SETOR

O estudo da arte de administrar, não especifica o setor de atuação de empresa, nem tão pouco o ramo de sua atividade, pois ver a administração como ferramenta, que pode ser usada em qualquer organização, e, quando posta em prática desenvolve a empresa em vários aspectos, maximizando resultados e os otimizando, evitando assim perdas e favorecendo uma ampla visão dos negócios no sentido de projeção e gerenciamento.

A tarefa mais importante do um líder de uma organização é prever crise. Talvez não evitá-la, mas prevê-la. Esperar até que a crise chegue já é desistir. É preciso tornar a organização capaz de prever a tempestade, resistir a ela, na verdade, estar diante dela. Isto é chamado de inovação, de renovação constante. Peter Drucker (2009, pág. 07)

Não ter lucros, não é em hipótese alguma sinônimo de uma empresa que não possua seu fluxo de caixa, pois administrar não é simplesmente ganhar dinheiro oriundo das vendas, é também saber gerir verbas, pois uma organização não governamental tem características públicas, mas isto não quer dizer que não necessite de um administrador, pois a mesma pode receber verbas para projetos futuros, com isto vai existir em seu ativo disponível um superávit. Sendo assim planejar, dirigir, controlar e avaliar são ações que não poderão deixar de existir na administração deste tipo de organização.

As organizações sem fins lucrativos não têm "lucros". Elas têm a tendência de considerar tudo aquilo que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa; assim, não se mostram dispostas a dizer, caso alguma coisa não produzam resultados, que seus recursos devem ser redirecionados. Peter Drucker (2009, pág. 07)

A escolha de um líder deve ser feita sob três aspectos, primeiro avaliar os pontos fortes de cada candidato, o que a maioria das empresas em suas seleções não analisa, é através dos pontos fortes que se estabelecem a habilidade de alguém para desempenhar com aptidão determinadas atividades; segundo tentar equilibrar as forças com as necessidades verificando assim a real condição da organização, o que ela está buscando e qual o seu principal desafio e por ultimo buscar o caráter e a integridade, pois um líder sempre dar bons exemplos, isto Segundo Drucker (2009).

O desafio de um líder de uma ONG é muito, mas abrangente e difícil do que de uma empresa, pois as organizações não governamentais lidam com diversas entradas de capital, isto implica em dizer que, o Líder de uma organização sem fins lucrativos deve tomar decisões e determinar a melhor direção para a ONG na situação em que ela se apresenta, o maior desafio é manter a direção da organização assegurando que as decisões tomadas irão beneficiar os projetos a serem desenvolvidos.

A falta de capital, as crises, a falha nos processos gerenciais podem colocar em risco a continuidade do projeto, o líder deve buscar soluções alternativas que não venham a comprometer as finanças da ONG.

Uma diferença clara é a instituição sem fins lucrativos ter vários “lucros” e não apenas um. Na empresa, você pode debater se o lucro é de fato um bom critério de medição; pode não ser em curto prazo, mais é definitivo em longo prazo. Mas na gerencia de uma organização sem fins lucrativos, não existe esse determinante. Você lida com equilíbrio, síntese, uma combinação de critérios de desempenho. Peter Drucker (2009, pág. 12)

O maior desafio das organizações não governamentais é desenvolver treinamentos profissionais para estes líderes, e tratando-se de qualificação profissional, podemos dizer que, este desafio vai muito além de preparar pessoas boas no que fazem, mas também capacitar pessoas que irão representar o terceiro e serão articuladores perante o governo e o setor privado. Líderes com uma visão abrangente em relação às novas expectativas de crescimento deste setor.

Programas com certificados ou diplomas podem ser desenvolvidos adaptando-se cursos de contabilidade, administração, planejamento e pessoal. Mas trabalhadores do setor de filantropia frequentemente enfrentam problemas específicos desse campo, questões não tratadas adequadamente na literatura padrão sobre administração de empresas com fins lucrativos. Mccarthy (2005, pág.114)

É necessário capacitar e treinar estes profissionais que representam o terceiro setor, entretanto é dificultosa para uma ONG identificar qual o treinamento necessário para preparar melhores administradores, segundo Mccarthy (2005).

Três tipos de treinamentos são necessários para promover a liderança do setor filantrópico: treinamento administrativo; iniciativas para proporcionar um panorama abrangente do setor como um todo; e treinamento planejado para gerar um senso de visão sobre como fazer o setor funcionar mais efetivamente no futuro. Mccarthy (2005, pág.113)

Um dos desafios do terceiro setor é o levantamento de recursos para organização, o administrador do terceiro setor deve ter uma preocupação não somente econômica, mas também social e habilidade de trabalhar em equipe para poder obter um resultado eficiente nos projetos a serem desenvolvidos.

Alguns administradores do setor filantrópico enfrentam problemas de oferecer serviços em comunidades que podem ser hostis a “forasteiros” e que desconfiam de organizações que tentam implementar programas em seu território. Mccarthy (2005, pág.114)

2.8 A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A gestão no terceiro setor vem para enfatizar a relevância da união deste processo com o planejamento estratégico, segundo Drucker (2009) os padrões utilizados de gestão pelas organizações não foram criados para atender as ONGs do terceiro setor, no qual se mostram dependentes de um sentido próprio, pois se não perderiam a conformidade com sua identidade e missão, ou seja, seria desafiador tentar criar um modelo de gestão para as organizações não governamentais.

É notável a importância de profissionais qualificados dentro destas organizações, este é um dos principais desafios que este setor vem encontrando, a capacitação ou recrutamento de profissionais que possam contribuir administrativamente com a organização. O administrador dentro das escolas superiores são treinados, para gerenciar as ferramentas administrativas que irão dar subsídios aos planejamentos seja ele estratégico, tático ou operacional, além de saber lidar com os processos administrativos, o administrador também consegue ter uma visão da empresa como um todo.

Como resultado, o treinamento administrativo do setor filantrópico esta ocorrendo tanto no interior como além dos programas de administração de filantropia. Tanto os cursos quanto a pesquisa são necessários para afiar as habilidades administrativas de que os trabalhadores filantrópicos precisam para tratar, de modo mais efetivo, dos problemas que encontram em suas tarefas cotidianas. Mccarthy (2005, pág.115)

A gestão das organizações possibilita um entendimento da origem das forças a que a organização estará submetida e analisar quais as decisões que a sociedade realiza no ambiente externo, o processo de gestão caracteriza-se por um conjunto de técnicas, métodos e reflexões que darão subsídios para elaboração do planejamento, direção e controle dos processos da gestão e desenvolvimento da organização.

A expressão gestão social tem sido apresentada para indicar a ação gerencial dos programas, com finalidade social, e para ressaltar a influencia dos processos sociais na gestão. O exame das relações entre a gestão e as demandas sociais, além de permitir desenvolver técnicas e instrumentos próprios que conduzem à valorização e à promoção dos indivíduos, permite dar conta da crescente complexidade que envolve a administração das organizações. Cabral (2007, pág.128)

O planejamento propicia as informações necessárias que permitem a organização ordenar os seus recursos com mais eficácia, é por meio do planejamento que a organização pode ter uma melhor visão da combinação dos fatores, forças, recursos e indicadores necessários para liderar e motivar os seus colaboradores.

Existem três tipos de planejamento que são elaborados dentro de uma amplitude no qual atinge as áreas de uma organização e seus objetivos, o primeiro chamado planejamento estratégico é destinado a organização como um todo podendo ser a curto ou longo prazo, envolvendo seu ambiente interno e externo, forças, fraquezas, pontos fortes e fracos, tendo como ponto fixo a declaração da missão e a unificação da gestão da organização.

O planejamento tático trabalha e desenvolve-se dentro de uma determinada área da organização focando suas metas específicas em conformidade com os objetivos principais da organização. No tático abrange os processos nos níveis inferiores de uma organização, onde são elaboradas as rotinas e tarefas diárias que devem ser desenvolvidas em curto prazo.

Deve ser criadas estratégias especiais para o Terceiro Setor, porque as organizações precisam reagir a mudanças mais rápidas em seu ambiente externo e necessitam de meios explícitos para estabelecer novos objetivos e realocar recursos; além disso precisam demonstrar aos financiadores o que será feito com seu dinheiro. Cabral (2007, pág.159)

A direção é atividade de gerenciamento da organização que procura garantir o desempenho das ações na organização, pois a organização trabalho feito através da distribuição das tarefas é suficiente para garantir que a atividade será de fato executada, embora o planejamento das ações seja essencial ao desempenho organizacional.

O processo de planejamento é orientado pela missão, revisado anualmente pelo conselho de administração, que traça os objetivos e as metas de curto, médio e longo prazo. O planejamento, na prática, envolve todas as áreas de trabalho, quando os gestores, que reconhecem a missão da instituição, mas não contemplam todos, os seus problemas, fazem ligação das suas demandas com as metas propostas. Cabral (2007, pág.178)

As organizações não governamentais em seu estatuto de constituição possuem um conselho que tem como função compartilhar a direção junto com o gestor, onde suas obrigações principais são de garantir que a organização esteja de acordo com as leis e regulamentações do Código Civil, definir a missão e certificar seu cumprimento apontando-a ao administrador e ao corpo técnico da ONG.

É responsabilidade do conselho governar a instituição, a fim de assumir a responsabilidade geral, da garantia da missão e do desempenho, sem torna-se o monitor desse desempenho. A ação administrativa é realizada pelo gestor e sua equipe técnica, na prática os responsáveis pelos procedimentos necessários à obtenção dos resultados pretendidos pelo conselho. Cabral (2007, pág.179)

O controle tem como função identificar possíveis falhas ocorridas e possibilita a aplicação de medidas preventivas, existe uma relação entre essas funções, pois primeiro tem-se a realização do planejamento, segundo a direção o que chamamos de ações que possam garantir a execução das atividades e o controle que irá verificar se o que foi planejado está sendo executado de acordo com o cumprimento dos objetivos.

O Terceiro setor esta cada vez mais sendo inserido dentro das estruturas administrativas, pois grande parte das organizações sem fins lucrativos tem dificuldades em seus processos de gestão e obtenção dos resultados.

Controlar resultados nessas organizações é estabelecer relações com o exterior, aferindo interesses e expectativas dos públicos constituintes, conforme as tendências de publicitação dos trabalhos do Terceiro Setor. Por exemplo, no que concerne à sobrevivência financeira, os doadores apresentam-se por confiança na missão e nos seus objetivos. Assim, os resultados devem ser controlados e revertidos em resultados qualitativos para a sociedade. Cabral (2007, pág.190)

O terceiro setor encontra-se em grande crescimento em diversas áreas de atuação, o que se busca cada vez mais dentro destas organizações não governamentais não é apenas o gerenciamento dos projetos sociais, mas também dela como um todo, tratando-se de gestão seja para organizações com ou sem fins lucrativos é relevante criar e executar processos que venham facilitar o gerenciamento da empresa como todo, tanto no seu ambiente interno como externo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Procuramos nesta pesquisa os procedimentos mais eficazes e eficientes, no sentido de levantar os dados mais relevantes que pudessem revelar a problemática deste estudo.

Uma pesquisa de campo foi desenvolvida, para desvendar as resposta destacadas para os objetivos deste estudo, sustentada pelo manancial teórico de autores renomados.

Não existe um modelo com normas prontas, definitivas, pelo simples fato de que a investigação deve orientar-se de acordo com as características do problema a ser investigado, das hipóteses formuladas, as condições conjunturais e da habilidade crítica e capacidade criativa do investigador. Praticamente, há tantos métodos quantos forem os problemas analisados e os investigadores existentes. Koche (2009, pág. 68). A pesquisa sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação. Dessa maneira, ela vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema ou fenômeno. Varias hipóteses são levantadas e a pesquisa pode invalidá-las ou confirmá-las. Marconi (2007, pág. 16).

Uma pesquisa de natureza qualitativa com perguntas aberta e fechadas, nos pareceu ser a mais adequada para o aprofundamento deste estudo, em função da própria estrutura administrativa da instituição, que nos permitiu fazê-la desde que fossem seguidos os procedimentos de visitas e levantamentos de dados determinados pela Fundação Arte de Educar Amazônia- Creche Casulo.

3.2 SUJEITO E AMOSTRAGEM DA PESQUISA

Este estudo nos levou ao encontro de vários conhecimentos acadêmicos, dentre eles os registros científicos que nos esclareceram sobre o que é o Terceiro setor e como ele se estrutura, para ser possível aprofundar a pesquisa dentro da Fundação Arte de Educar da Amazônia- Creche Casulo.

Conforme o procedimento interno da empresa objeto de estudo foi designado um funcionário da administração, detentor das informações necessárias para desvendar perguntas levantadas com base na hipótese desta pesquisa. Tomando como ponto inicial do estudo o universo de 20 funcionários, todos envolvidos de forma direta nas atividades laborais da organização, porém 8 deles foram descartados do estudo, por não ser relevante envolvê-los nesta pesquisa, pois tratou-se de uma determinação da administração da ONG, que fossem aplicados apenas 12 questionários.

Sendo assim, o universo da pesquisa passou a ser 12 colaboradores, sendo 3 do administrativo, 5 professores, 1 serviço geral, 1 da comunicação e 2 voluntários.

3.3 DELIMITAÇÃO DE ESTUDO

Tratando-se de uma pesquisa de campo, e com o intuito de levantar dados para resolução da problemática, o local da pesquisa não poderia ser outro, ou seja,

a própria empresa Fundação Arte de Educar Amazônia- Creche Casulo -, situada na Rua Santa Fé, n. 74, Icuí- Guajará, Ananindeua /Pá.

3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, foram necessários levantamentos teóricos, como forma de embasamento para análise realizada em cima dos resultados obtidos pela coleta de dados, realizada na empresa objeto de estudo.

[..] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou problemas, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridades do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Marconi (2007, pág. 85).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Fundação Arte de Educar Amazônia foi criada em junho de 2008, por uma iniciativa do empresário Elpidio Alves Pinheiro, onde se motivou a contribuir socialmente para educação no Norte do país.

O programa adotado pelo empresário para nortear o projeto educacional da Fundação é “Cultivando a Cultura de Paz na Educação Infantil no Norte do Brasil”, que tem como objetivo a construção da cultura de paz entendida como uma nova

maneira de sentir, pensar e agir da sociedade, na perspectiva de garantias e defesas dos direitos humanos. Tem como suporte do processo educativo, o desenvolvimento, ampliação e a manutenção de valores que possam dar subsídios direito à vida e a dignidade humana.

A principal ação desenvolvida pela fundação é a Creche Casulo, localizada na, localizada na Rua Santa Fé, nº 74- Icuí-Guajará, Ananindeua-PA. A creche atua na área de Educação Infantil, atendendo gratuitamente e em regime integral 126 crianças da comunidade de 2 a 6 anos e seus familiares, que vivem em situação de vulnerabilidade pessoal e risco social. A proposta do projeto foi inspirada nos pressupostos da Pedagogia Waldorf (um mesmo assunto é abordado várias vezes durante o ciclo escolar, mas nunca da mesma maneira, e sempre respeitando a capacidade de compreensão da criança), visa o desenvolvimento integral das crianças, tendo como eixo fundamental seu sentir, pensar e agir, atuando em 4 eixos fundamentais: acolhimento afetivo, alimentação adequada e saudável, ambientes de interações sociais com vivências de valorização da individualidade na coletividade e de movimentos (brincadeiras) e descanso.

As bases de sustentação deste trabalho são o Programa de Formação Continuada de seus educadores, o acompanhamento, a orientação e formação das famílias envolvidas. Além disso, a Creche Casulo também visa inspirar outras instituições a contribuírem socialmente em projetos de educação integral para a construção da Cultura de Paz.

A Fundação possui uma missão, visão e valores que agregam uma relevância no desenvolvimento dos projetos.

Missão: Contribuir para a transformação da sociedade, por meio da Cultura de Paz e da valorização da dimensão integral do ser humano, atuando na formação de bases sólidas na Primeira Infância, propiciando a ampliação da consciência e o despertar da amorosidade dos indivíduos.

Visão: Ser reconhecida como uma instituição que contribui para a transformação da sociedade, por meio da Cultura de Paz e da valorização da dimensão integral do ser humano, atuando na formação de bases solida na Primeira Infância, propiciando a ampliação da consciência e o despertar da amorosidade dos indivíduos.

Valores:

- Valorização do ser humano na dimensão à luz do amor;

- Transparência e ética nas relações;
- Acolhimento da essência de cada ser, respeitando a diversidade;
- Comprometimento com os direitos fundamentais da criança;
- Ênfase na simplicidade.

Em junho de 2008 a Creche Casulo recebeu o seu registro formal do Ministério Público do Pará durante um longo período a creche passou pelo processo de construção e seleção das crianças que seriam atendidas na creche, em outubro de 2009 iniciou-se as atividades da creche. No ano de 2010 no mês de setembro a creche recebeu do Conselho Municipal de Educação a autorização para funcionamento da creche e em fevereiro de 2011 a Fundação Arte de Educar Cogente é reconhecida pelo Ministério Público como OSCIP.

4.1 ESTUDO DE CASO

Com base nos estudos bibliográficos foi desenvolvida uma pesquisa de campo com intuito de levantar informações sobre este setor, e como uma empresa inserida nele projeta-se neste mercado.

Através da pesquisa bibliográfica foi possível entender como as organizações deste setor estruturam-se nele, e como as mesmas se conformam as leis que as rege. Não necessário uma pesquisa de amplo alcance para responder o questionamento deste estudo, pois não seria relevante um levantamento das empresas que atuam neste setor, para averiguar suas legalidades.

A empresa objeto de estudo encontra-se devidamente legalizada e registrada, o que foi não comprovado pelo instrumento da pesquisa, mas também verificado e comprovado em loco.

A Fundação Arte de Educar Amazônia desenvolve todos os seus projetos dentro da Creche Casulo, fato este confirmado quando da visita no local. Hoje a fundação já possui o título de OSCIP em função desta atividade dentro da creche.

Pode ser constatado que não existe outro campo de atuação desta fundação que não seja a Creche Casulo.

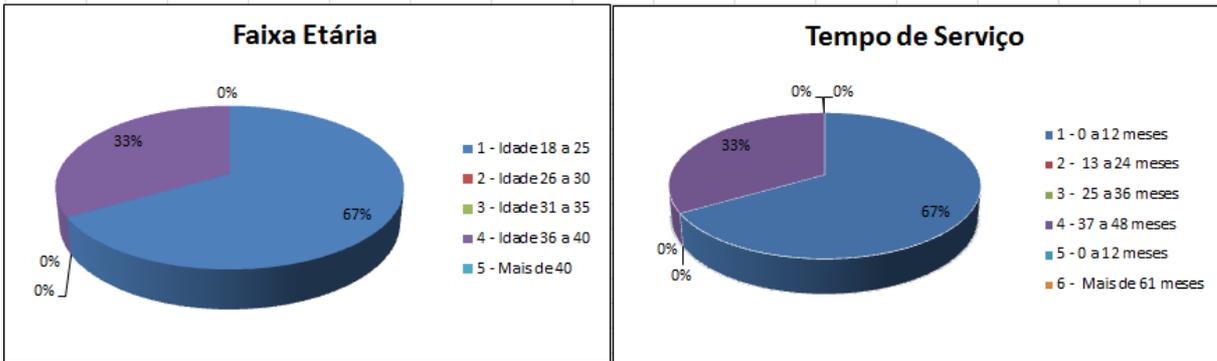


Gráfico 1: Faixa Etária e Tempo de Serviço
Fonte: Tabela 1 e 2- Apêndice.

A Fundação possui em seu quadro de funcionários o total de 20 pessoas que estão diretamente ligadas ao corpo técnico e funcional da Fundação, dentre estes foram entrevistados o total de 3 (três) pessoas que representam a coordenação da Creche Casulo, sendo 67% (sessenta e sete por cento) possui a faixa etária entre 18 a 25 anos e 33% (trinta e três por cento) está inserido entre 36 a 40 anos. A idade mínima para ser estagiário dentro da Fundação é de 18 anos, seguindo assim a mesma legislação trabalhista que rege as empresas privadas. Dentre os dados coletados referentes ao tempo de serviço 67% (sessenta e sete por cento) trabalham na Fundação de 0 a 12 meses e 33% (trinta e três por cento) estão entre 37 a 48 meses.

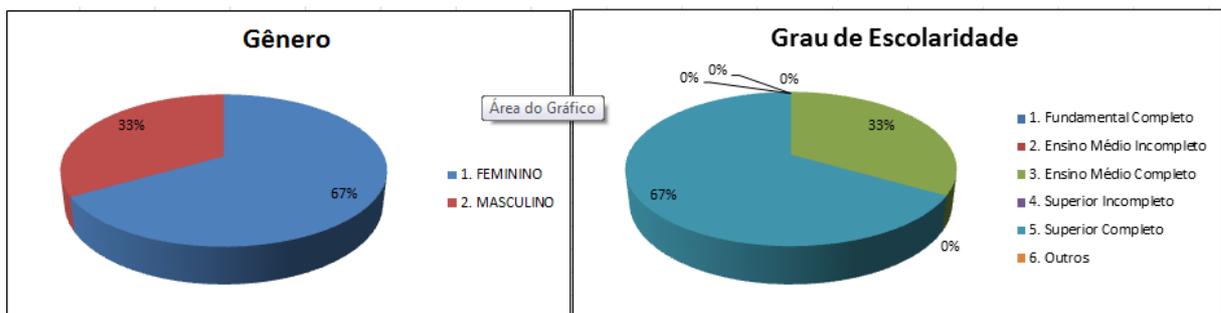


Gráfico 2: Gênero e Grau de Instrução
Fonte: Tabela 3 e 4- Apêndice

Analisando os dados coletados no gráfico 2 constata-se que 2 (duas) pessoas responsáveis da coordenação da Fundação são do sexo feminino representando 67% (sessenta e sete por cento) do total dos entrevistados e apenas 1 (um) pessoa do sexo masculino correspondendo 33% (trinta e três por cento). No gráfico 2 no que se refere a escolaridade, 67% (sessenta e sete por cento) possuem o curso superior completo e 33% (trinta e três por cento) corresponde ao ensino

médio completo, o que nos demonstra que uma das exigências da fundação para seleção de profissionais é o ensino médio completo.



Gráfico 3: Vinculo com a Associação
Fonte: Tabela 5- Apêndice

Referente ao gráfico 3 pode-se observar do total de 3 (três) pessoas entrevistadas da coordenação todos são funcionários da Fundação. O que representa um ponto positivo, pois como funcionários contratados a dedicação para a empresa é praticamente exclusiva, pelo menos dentro das horas laborais previstas no regime de trabalho ao qual foram contratados.

Gráfico 4: Missão como proposito a ser atingido
Fonte: Tabela 6 – apêndice

Do universo de entrevistado na gestão a resposta “sim” foi unanime, é visível que os gestores possuem conhecimentos sobre estratégias de negócios, pois as estratégias de uma organização são definidas a partir da missão, o que se torna de extrema importância para uma organização, é através da missão que a organização deverá traçar seus objetivos e metas no qual pretende alcançar, do total de pessoas entrevistadas da coordenação pode-se observar que 100% (cem por cento) das respostas afirmam que a missão da ONG é o principal proposito a ser atingido.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio. Chiavenato, (2005, p.63).

Gráfico 5: Elaboração de projeto para alcance da missão

Fonte: Tabela 6- Apêndice

No gráfico 5 todos os 3 (três) entrevistados responderam “sim”, para segunda pergunta do questionário, onde analisa-se que os projetos elaborados dentro da Fundação tem como principal objetivo cumprimento da missão, deste modo.

Gráfico 6: Realização de Planejamento

Fonte: Tabela 6- Apêndice

No questionamento seguinte, foi indagado sobre o planejamento estratégico da Fundação, onde os resultados obtidos foram “sim”, a Fundação realiza planejamento estratégico para dar diretrizes aos seus projetos sociais, a empresa que planeja estrategicamente consegue se diferenciar dos concorrentes no mercado, visto que as estratégias definem a estrutura e os processos internos com o objetivo de obter os resultados planejados.

O planejamento estratégico pode contribuir significativamente para que as organizações do Terceiro Setor realizem o seu potencial, seja pela reflexão adequada quanto ao verdadeiro propósito da organização, pela leitura apropriada do ambiente e suas possibilidades, pela construção de uma visão de futuro que possa mobilizar recursos, pela clarificação dos seus objetivos ou pelo alinhamento e integração das ações desenvolvidas. Voltolini (2003, pág. 45).

Gráfico 7: Dificuldades para criar projetos sociais

Fonte: Tabela 6- Apêndice

Houve uma unanimidade na resposta onde 100% (cem por cento) dos entrevistados informaram que a ONG não possui dificuldades para elaboração dos projetos, isto demonstra que a mesma elabora não apenas o seu planejamento estratégico como também tem controle do gerenciamento da Fundação e dos que nela estão inseridos.

Gráfico 8: A captação de recurso como principal meta
Fonte: Tabela 6- Apêndice

As organizações não governamentais podem ser constituídas como associações ou fundações o que as diferencia são as leis no qual estarão sendo regidas e sua forma de atuação, entretanto as fundações necessitam de um patrimônio para serem constituídas e possuir um capital para o seu funcionamento, é uma das maneiras é captação de recursos que podem ser através de parcerias com o governo Municipal, Estadual e Federal, convênios, doações e outros.

Diante do objeto pesquisado todos os coordenadores responderam que a captação de recursos é a principal meta da Fundação, tendo 100% (cem por cento) de respostas positivas.

As organizações sem fins lucrativos não têm “lucros”. Elas têm a tendência de considerar tudo aquilo que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa; assim, não se mostram dispostas a dizer, caso alguma coisa não produzam resultados, que seus recursos devem ser redirecionados. Peter Drucker (2009, pág. 07)

Gráfico 9: Adequação ao Código Civil
Fonte: Tabela 6- Apêndice

As organizações não governamentais são regidas pelo Código Civil Brasileiro onde para serem constituídas devem ser enquadradas conforme sua área de atuação dentro deste Código Civil. A Fundação objeto desta pesquisa encontra-se registrada e adequada no Código Civil regente conforme a Lei 10.406/02 arts. 62 a 69 (fundações), fato este que não se compra apenas pelas 3 (três) respostas serem positivas como também o fato de a Fundação ter o título de OSCIP.

Gráfico 10: Prestação de conta conforme princípios constitucionais
Fonte: Tabela 6- Apêndice

Dos que foram entrevistados obteve-se 100% (cem por cento) de “sim”, a fundação divulga a sua prestação de conta de forma transparente e legal, fato este que contribui para o crescimento, desenvolvimento da fundação, pois a empresas que contribuem com os recursos para as ONGs buscam confiabilidade e

transparência tanto nos projetos elaborados como na prestação de contas da mesma.

Alguns administradores do setor filantrópico enfrentam problemas de oferecer serviços em comunidades que podem ser hostis a “forasteiros” e que desconfiam de organizações que tentam implementar programas em seu território. Kathleen (2005, pág.114)

Gráfico 11: Reunião com o voluntariado
Fonte: Tabela 6- Apêndice

Do total de entrevistados obteve-se 100% (cem por cento) de respostas “sim”, a fundação realiza reuniões com o voluntariado com o objetivo não somente de avaliar o desenvolvimento do mesmo dentro da fundação como analisar o ponto de vista do voluntario em relação à fundação.

Gráfico 12: Tomada de Decisões
Fonte: Tabela 6- Apêndice

A fundação conta com um corpo técnico funcional e de coordenação, entretanto as decisões são avaliadas não somente pelos cargos de diretoria, existe um conselho no qual estão diversos representantes, o processo de tomada decisões é feito atendo a necessidade da fundação, fato este comprovado pela questão 9 (nove) no qual todas as respostas foram “não”.

Gráfico 13: Voluntario e as tomadas de decisões
Fonte: Tabela 6- Apêndice

Diante do disposto todos os entrevistados responderam que “sim”, o voluntariado também tem participação no processo decisório, pois os voluntários que participam da fundação são pessoas que estão inseridos dentro da comunidade.

Gráfico 14: A comunidade no processo de decisão
Fonte: Tabela 6- Apêndice

A comunidade atendida pela fundação participa dos projetos na Creche Casulo, diante do questionamento todos os entrevistados responderam que “sim”, o, a comunidade deve participar nos processos decisórios principalmente as questões relacionadas aos projetos sociais.

Gráfico 15: Avaliação da ONG com coordenação e voluntariado
Fonte: Tabela 6- Apêndice

Tratando se processo de avaliação pode-se dizer que, dentro de uma organização seja ele com ou sem fins lucrativos deve existir a análise dos processos executados assim como as atividades e serviços executados por determinado setor ou pessoa responsável pelo mesmo, no gráfico 15 observa-se que 100% (cem por cento) das respostas foram “sim”, a fundação tem um processo para avaliar tanto a coordenação como os voluntários.

Gráfico 16: Avaliação de projetos da ONG
Fonte: Tabela 6- Apêndice

No gráfico 16 todos os entrevistados responderam que a fundação possui um processo de avaliação nos projetos elaborados, a mesma planeja e controla os projetos sociais.

Gráfico 17: Processo de recrutamento voluntariado
Fonte: Tabela 6- Apêndice

Uma das características das organizações do terceiro setor é a participação do voluntariado, grandes partes das ONGs contam com apoio de mão-de-obra voluntaria, ou seja, que não recebem remuneração pelo trabalho, cada organização possui um processo de recrutamento de voluntários, pode-se observar que na Fundação Arte de Educar também existe um processo de recrutamento, onde 100% (cem por cento) dos entrevistados responderam “sim”.

Origem dos recursos - na visão dos entrevistados da gestão

- 1. Recursos Próprios ■ 2. Doações empresa privada ■ 3. Doações de pessoas físicas ■ 4. Recursos Públicos/ Municipal
- 5. Recursos Públicos/Estadual ■ 6. Recursos Públicos/ Federal ■ 7. Outros : Editais Públicos

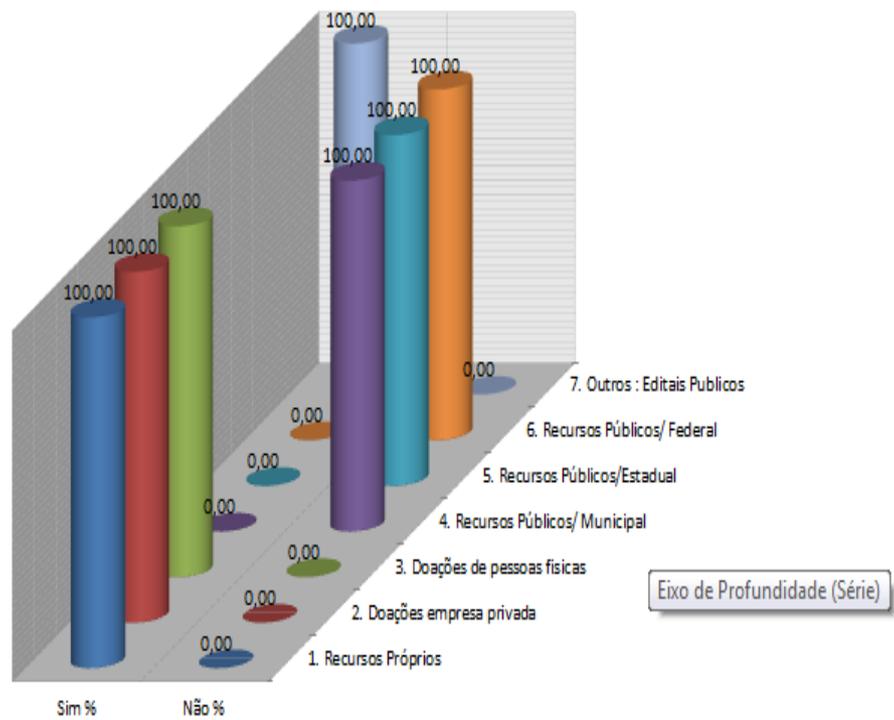


Gráfico 18: Recursos da ONG
 Fonte: Tabela 7- Apêndice

Grande parte das ONGs conta com apoio de terceiros para manutenção e sobrevivência da organização, os recursos podem ser através pessoas físicas, jurídicas, próprios ou recursos do governo (municipal, estadual e federal), diante do disposto dos levantados juntos aos entrevistados pode-se perceber que 25% (vinte e cinco por cento) dos seus recursos da fundação são próprios, 25% (vinte e cinco por cento) doações de empresas privadas, 25% (vinte e cinco por cento) doações de pessoas físicas e 25% (vinte e cinco por cento) refere-se a outros tipos de recursos como os editais públicos.

Uma diferença clara é a instituição sem fins lucrativos ter vários “lucros” e não apenas um. Na empresa, você pode debater se o lucro é de fato um bom critério de medição; pode não ser em curto prazo, mais é definitivo em longo prazo. Mas na gerencia de uma organização sem fins lucrativos, não existe esse determinante. Você lida com equilíbrio, síntese, uma combinação de critérios de desempenho. Peter Drucker (2009, pág. 12).

A pesquisa objeto deste estudo não se estendeu apenas a gestão da fundação, mas também ao corpo técnico, onde foram entrevistados o total de 9 funcionários com o intuito de analisar como os mesmos avaliam o processo de gestão da Fundação, considerando como indicadores uma escala de insatisfatório, regular, bom, excelente e não existe, o objetivo deste indicadores é medir o grau de satisfação dos funcionários da ONG em relação ao processo de gerenciamento dos projetos e o cumprimento dos seus objetivos.

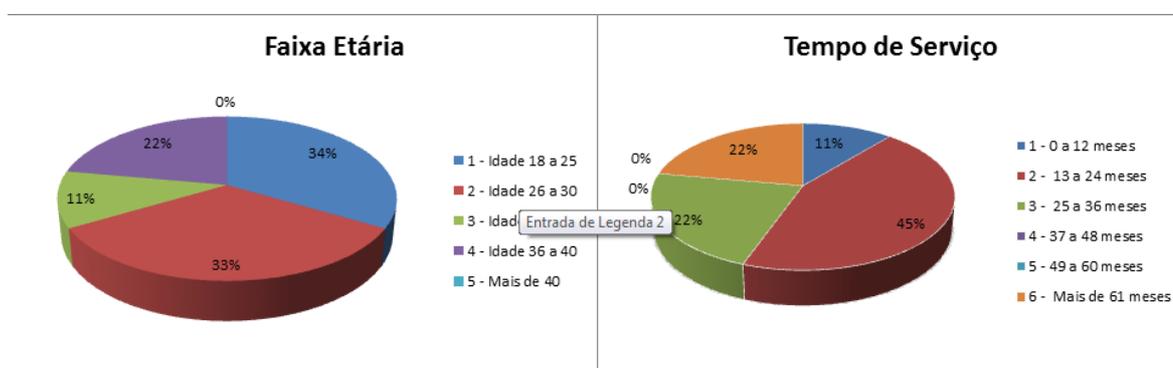


Gráfico 19: Faixa etária e tempo de serviço dos colaboradores
 Fonte: Tabela 8 e 9- Apêndice

Do total de entrevistados observa-se que 34% (trinta e quatro por cento) estão na faixa etária de 18 a 25 anos de, 33% (trinta e três por cento) possui entre

26 a 30 anos, 22% (vinte e dois por cento) estão inseridos na faixa etária de 36 a 40 anos e 11% (onze por cento) correspondem a 31 a 35 anos de idade.

No gráfico que corresponde ao período (tempo de serviço) dos colaboradores 11% (onze por cento) dos entrevistados trabalham na fundação de 0 a 12 meses, 45% (quarenta e cinco por cento) de 13 a 24 meses, 22% (vinte e dois por cento) corresponde ao período de 25 a 36 meses, 22% (vinte e dois por cento) dos entrevistados estão na fundação mais de 61 meses, no intervalo do período de 37 a 60 meses não se obteve resposta.

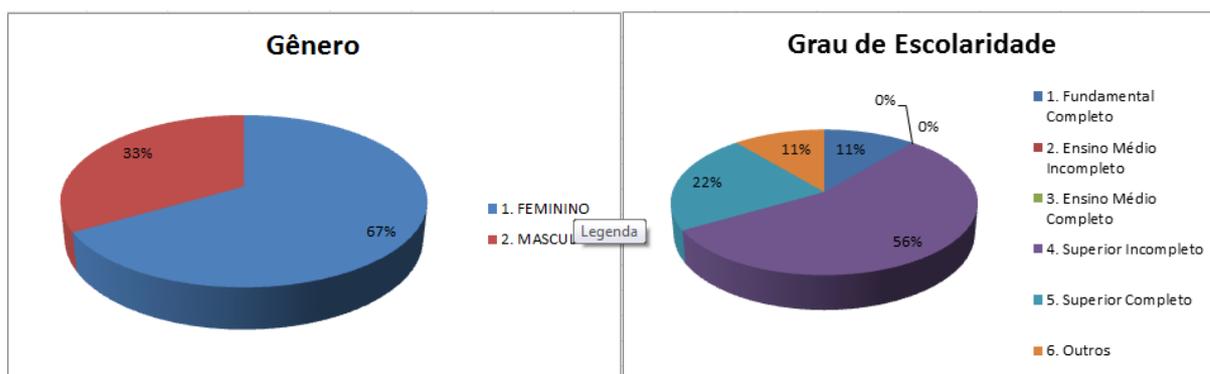


Gráfico 20: Gênero e grau de instrução dos colaboradores
Fonte: Tabela 10 e 11- Apêndice

Analisando os dados coletados 9 (nove) dos entrevistados que representam 67% (sessenta e sete por cento) são do sexo feminino e 33% (trinta e três por cento) masculino, no gráfico referente ao grau de instrução percebe-se que a maior parte dos entrevistados possui o nível superior incompleto o que corresponde a 56% (cinquenta e seis por cento) das respostas obtidas, dos demais entrevistados 22% (vinte e dois por cento) tem o curso superior, 11% (onze por cento) o ensino médio completo e 11% (onze por cento) dos entrevistados responderam no quesito escolaridade a opção outros, o que não foi mensurado nesta pesquisa

Gráfico 21: Vínculo com a Associação
Fonte: Tabela 12- Apêndice

Diante do disposto a maioria dos entrevistados possui o vínculo de funcionários com a fundação obtendo-se 78% (setenta e oito por cento) das respostas e 22% (vinte e dois por cento) estão vinculados à fundação como estagiários.

Gráfico 22: A Existência de voluntário na Creche Casulo
 Fonte: Tabela 13- Apêndice

Todos os entrevistados responderam que a fundação possui voluntários inseridos em suas atividades, o que corresponde a 100% (cem por cento) das respostas obtidas.

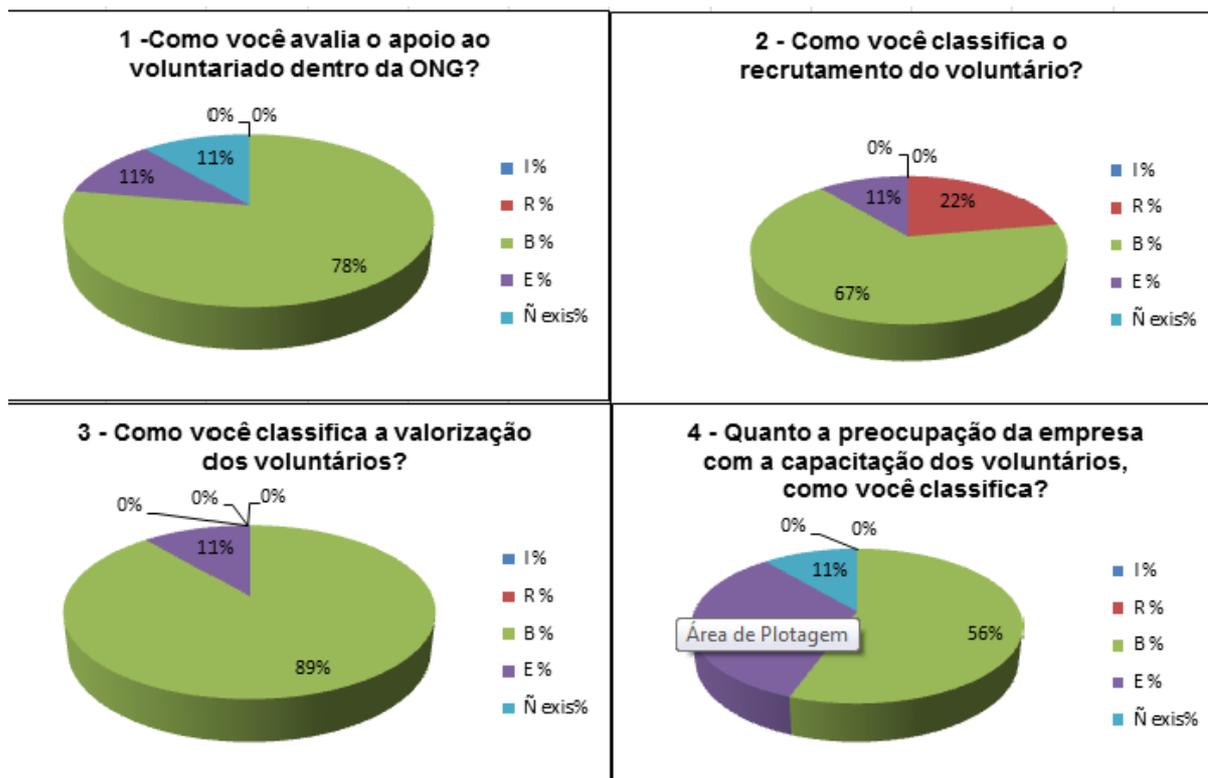


Gráfico 23: Importância do voluntário
 Fonte: Tabela 14- Apêndice.

No gráfico 23, do total dos entrevistados podemos analisar que grande parte das respostas coletas com relação ao apoio, recrutamento, valorização e capacitação do voluntário dentro da fundação foram considerados “bom”, sendo 78% (setenta e oito por cento) consideram “bom” o apoio da ONG ao voluntariado, 11% (onze por cento) conceituaram como excelente e 11% (onze por cento) informaram que não existe apoio da fundação para o voluntariado.

Quanto ao quesito recrutamento dos voluntários 67% (sessenta e sete por cento) consideram “bom”, 22% (vinte e dois por cento) regular e 11% (onze por cento) afirmam ser excelente a maneira pela qual a fundação realiza o recrutamento dos voluntários.

No que diz respeito a valorização dos voluntários 89% (oitenta e nove por cento) dos entrevistado consideram “bom” e 11% (onze por cento) excelente a valorização dos voluntários, visto que estes são importantes para as organizações não governamentais, é através do trabalho desenvolvido pelo voluntariado que o terceiro setor deixou de ser considerado apenas como setor da filantropia.

Entretanto não basta apenas recrutar, apoiar e valorizar estes voluntários as ONG buscam cada vez capacitar, isto quer dizer treinar a equipe e as lideranças, neste questionamento se obteve 56% (cinquenta e seis por centos) dos entrevistados consideram “bom” os treinamentos ofertados pela fundação, 33% (trinta e três) acham “excelente” e 11% (onze por cento) informaram que não existe treinamento ofertado pela fundação.



Gráfico 24: Desenvolvimento da missão da ONG
Fonte: Tabela 15- Apêndice

Segundo Chiavenato (2005, pág. 63):

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio.

Diante do conceito citado acima e da relevância da missão dentro de uma organização observou-se que grande parte dos entrevistados 67% (sessenta e sete

por cento) consideram “excelente” o desenvolvimento da missão da ONG e apenas 33% (trinta e três por cento) analisam como “bom”.

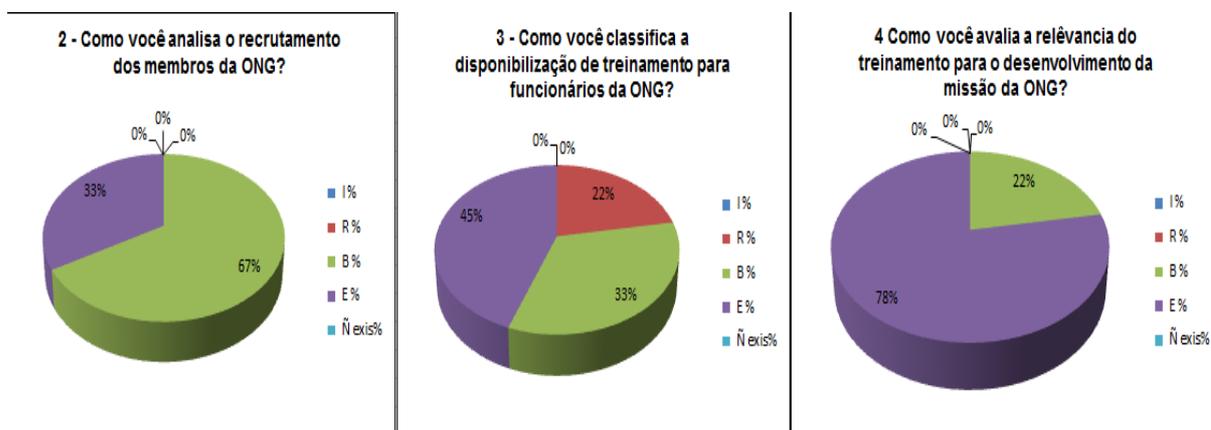


Gráfico 25: A relevância do recrutamento e treinamento
Fonte: Tabela 15- Apêndice.

O recrutamento de funcionários realizado dentro da fundação foi conceituado como 67% (sessenta e sete por cento) “bom” e 33% (trinta e três por cento) excelente, a organização seja com ou sem fins lucrativos, realizam o processo de seleção para integrar pessoas dentro da organização para determinados setores, porém na basta apenas recrutar é necessário um processo de treinamento e capacitação do pessoal.

Dos dados analisados nos indicadores de satisfação 45% (quarenta e cinco por cento) declaram como “bom” a disponibilização de treinamento para os funcionários, 45% (quarenta e cinco por cento) “excelente” e 22% (vinte e dois por cento) acham “regular”.

Analisando a quarta questão feita aos entrevistados se observa que 78% (setenta e oito por cento) dos entrevistados consideram “excelente” e 22% (vinte e dois por cento) acham “bom”, que o treinamento é importante para o desenvolvimento da missão da ONG.

Três tipos de treinamentos são necessários para promover a liderança do setor filantrópico: treinamento administrativo; iniciativas para proporcionar um panorama abrangente do setor como um todo; e treinamento planejado para gerar um senso de visão sobre como fazer o setor funcionar mais efetivamente no futuro. Kathleen (2005, pág.113)

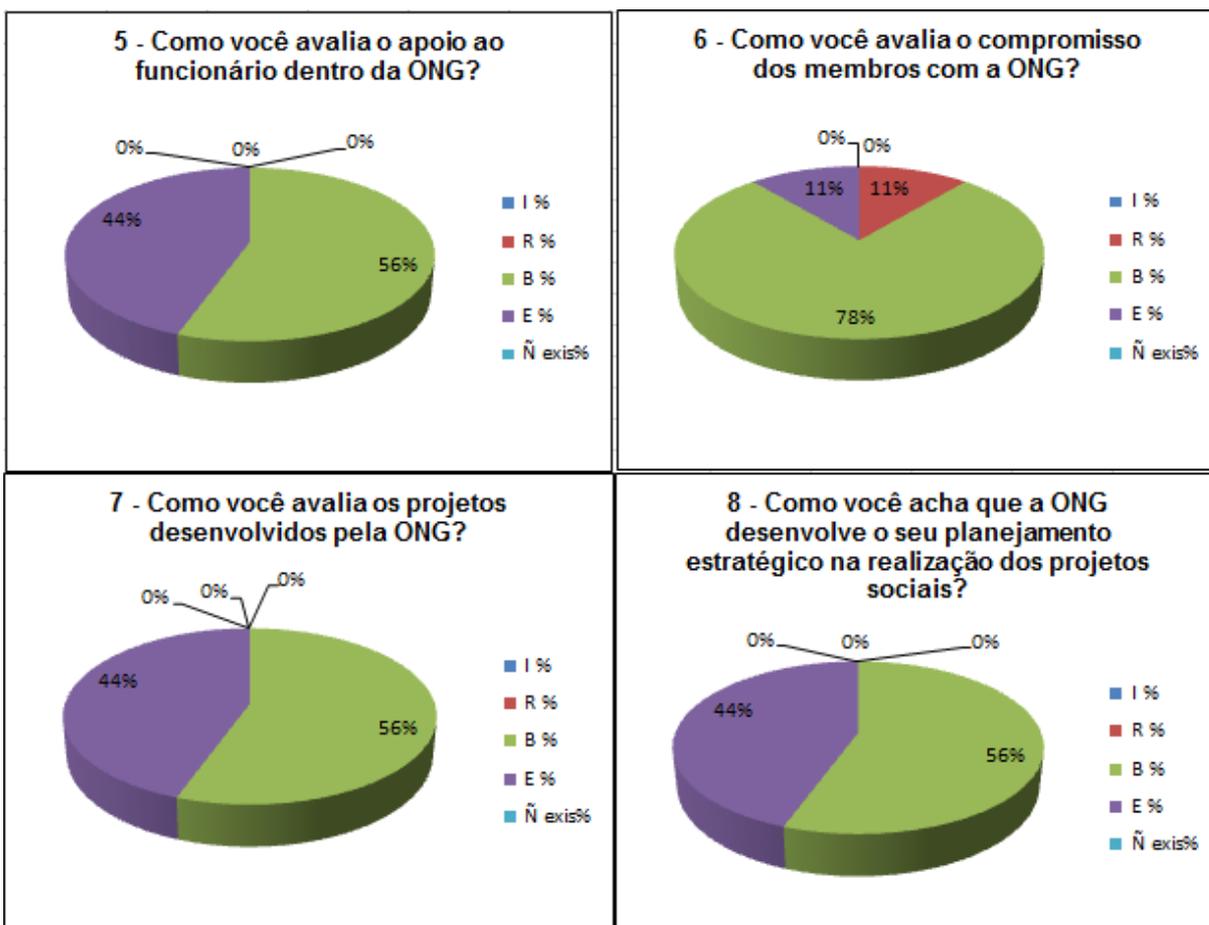


Gráfico 26: Avaliação do apoio, comprometimento dos membros e desenvolvimento de projetos

Fonte: Tabela 15 - Apêndice.

No gráfico 26 os entrevistados responderam que consideram “excelente” o apoio dado pela fundação aos seus funcionários o que corresponde a 44% (quarenta e quatro por cento) e 56% (cinquenta e seis por cento) conceituaram como “bom”, fato este que demonstra que a fundação apoia e incentiva os seus colaboradores de forma que isto contribua para o seu crescimento pessoal e profissional.

Com relação ao comprometimento dos membros da ONG 78% (setenta e oito por cento) avaliaram como “bom”, 11% (onze por cento) acham excelente e 11% (onze por cento) regular. Considerando membro como todos os que fazem parte da fundação desde a diretoria até o corpo técnico e funcional da organização.

As organizações não governamentais para existirem precisam elaborar projetos sociais que possam atender problemas na comunidade seja este, sanitário, educação, religioso e outros, logo, analisando os dados coletados 44% (quarenta e quatro por cento) dos entrevistados avaliaram como “excelente” os projetos que a fundação desenvolve e 56% (cinquenta e seis por cento) “bom”, ou seja, se percebe

que a Fundação Arte de Educar consegue atender a comunidade com os projetos que são desenvolvidos.

[...] procura-se orientar as pessoas interessadas em fundar uma Organização Não Governamental sem fins Lucrativos (ONG), seja ela de finalidade ambiental, social, cultural, entre outras. Basta ter como objetivo o desenvolvimento de atividades de interesse público

Em relação ao planejamento estratégico no gráfico 26, desenvolvido pela fundação para realização dos projetos 56% (cinquenta e seis por cento) dos entrevistados conceituaram como “bom” e 44% (quarenta e quatro por cento) acharam “excelente”.

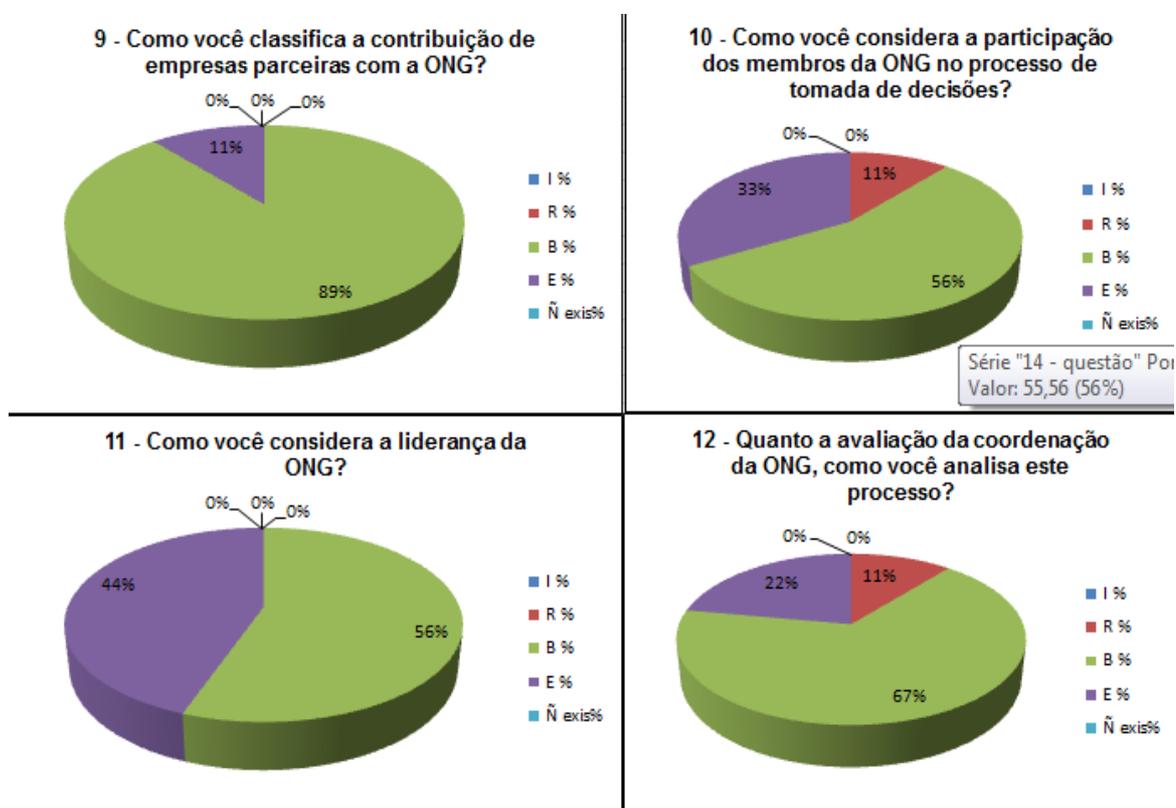


Gráfico 34: Contribuição de empresas parceiras e tomadas de decisão
 Fonte: Tabela 15 - Apêndice

As organizações não governamentais contam com a parceria e recursos de terceiros para o desenvolvimento dos projetos e continuidade da ONG, analisando os dados 89% (oitenta e nove por cento) consideram “bom” a contribuição de empresas parceiras com a fundação e 11% (onze por cento) avaliaram como “excelente”.

Dentre os trabalhos desenvolvidos por estas organizações através dos projetos sociais é necessário que haja um processo de tomada de decisões seja ela

de curto ou em longo prazo, o envolvimento dos participantes dentro deste processo dependerá da organização, diante dos dados coletados 67% (sessenta e sete por cento) avaliaram como “bom” a participação dos membros nas tomadas de decisões, 33% (trinta e três por cento) “excelente” e 11% (onze por cento) “regular”.

Tratando-se do indicador liderança 56% (cinquenta e seis por cento) avaliaram como “bom” e 44% (quarenta e quatro por cento) “excelente” a liderança da fundação, visto que, são os líderes os principais motivadores de uma organização, pois um líder segundo Drucker (2009) precisa ser criativo e inovador.

A tarefa mais importante do um líder de uma organização é prever crise. Talvez não evitá-la, mas prevê-la. Esperar até que a crise chegue já é desistir. É preciso tornar a organização capaz de prever a tempestade, resistir a ela, na verdade, estar diante dela. Isto é chamado de inovação, de renovação constante. Peter Drucker (2009, pág. 07)

Logo se faz necessário um processo de avaliação dos gestores que se encontram a frente da fundação ou associação, por meio de um processo de avaliação pode-se mensurar a satisfação dos colaboradores em relação a gestão da coordenação. Após os dados coletados 67% (sessenta e sete por cento) dos entrevistados consideram “bom” o processo de avaliação da gestão da coordenação, 22% (vinte e dois por cento) “excelente” e 11% (onze por cento) “regular”.

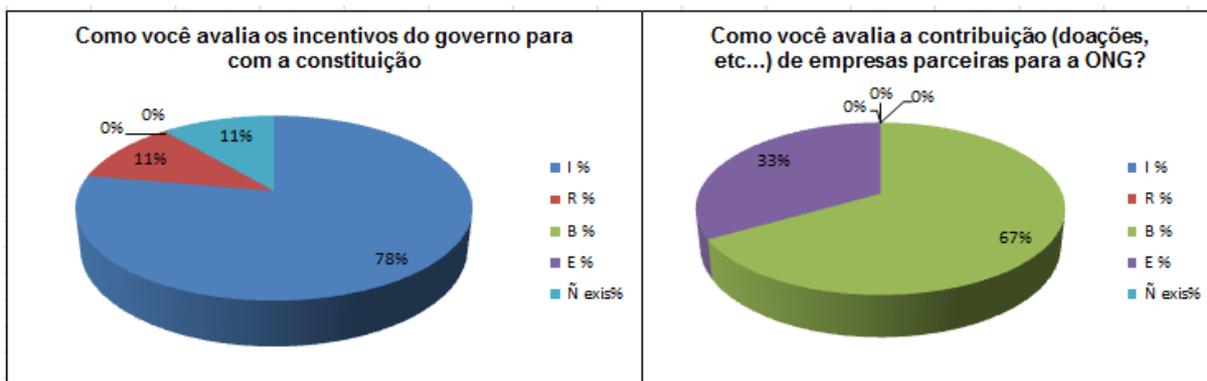


Gráfico 35: Incentivos e contribuições para a fundação
 Fonte: Tabela 16 – Apêndice.

As organizações não governamentais contam com apoio de terceiros na arrecadação de recursos financeiros para execução dos projetos sociais, as ONGs tem por objetivo atuar onde o governo deixa lacunas, por isso este segmento depende das doações de pessoas físicas, jurídicas, empresas privadas e publicas, ou de convênios e parceiras com o governo, os dados coletados nos mostram que

78% (setenta e oito por cento) avaliam como “insatisfatório” o apoio do governo com a Fundação Arte de Educar, 11% (onze por cento) acham “regular” e 11% (onze por cento) não conseguem visualizar este incentivo do governo com a instituição.

No gráfico 35, também se pode fazer uma avaliação da contribuição das empresas parceiras para a Fundação onde se obteve 67% (sessenta e sete por cento) dos entrevistados acham “bom” as doações das empresas parceiras e 33% (trinta e três por cento) consideram “excelente”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Terceiro Setor e as organizações que fazem parte deste segmento vêm atualmente assumindo parte do mercado, pois o objetivo deste segmento é preencher as “lacunas” deixadas pelo estado através do desenvolvimento de projetos e ações que contribuam para soluções de problemas sociais beneficiando e garantindo o bem-estar de comunidades carentes.

O trabalho desenvolvido por este segmento dar-se através da constituição das organizações não governamentais que podem ser caracterizadas como associações e/ ou fundações, no processo de constituição das ONGs serão definidos sua área de atuação que devem estar de acordo com os seus objetivos e sua caracterização que se diferenciará pelas leis Lei nº 10.406/02 (Associações) e Lei nº 11.127/05 (Fundações), considerando que, as fundações se diferenciam das associações, pois em seu processo de constituição necessitam ter um patrimônio para sua fundação e sua atividade será fiscalizada pelo Ministério Público, onde também poderá receber títulos que contribuem para o seu desenvolvimento e confiabilidade como, por exemplo, o título de OSCIP.

A apresentação dos resultados é um dos fatores que demonstram credibilidade para os doadores e parceiros da ONG, isto se dá através da gestão da organização como um todo e sua interação com ambiente interno (voluntários) e externo (doadores). Diante do disposto é importante ressaltar que o planejamento é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, seja ela com o sem fins lucrativos, é por meio do planejamento que este segmento irá elaborar suas estratégias de gestão, captação de recursos e gerenciamento dos projetos sociais.

O planejamento abrange a organização como um todo, o foco de uma administração deve ser sistêmico, porém suas atitudes e decisões são geralmente no processo, logo esta relação deve ser compreendida como um único organismo, para que frente às dificuldades o administrador saiba sempre a melhor decisão, e quando os dilemas surgem podem ser facilmente contornados, as organizações não governamentais não foge deste contexto, elas traduzem suas atitudes e comportamento exatamente como às privadas. Na empresa objeto de estudos pode-se perceber a presença do planejamento, não só pelas respostas dadas pelos gestores nos questionamentos, mas também pelo os alcances de suas metas, onde existe um planejamento para elaboração dos projetos inseridos dentro da Fundação e para a organização como um todo, envolvendo o corpo administrativo e técnico.

Tratando-se gestão organizacional considera-se que é importante a realização e aplicação de ferramentas que possam auxiliar o planejamento, a direção é uma atividade gerencial da organização que tem como objetivo garantir o desenvolvimento das ações dentro da organização. Outra forma de contribuir para um bom funcionamento do planejamento estratégico é identificar as falhas ocorridas dentro do cumprimento dos objetivos da Fundação e aplicar medidas preventivas, o que se pode considerar como uma função de controlar as ações que irão garantir a execução das atividades.

Essas ferramentas contribuem no processo de tomadas de decisões no qual se envolve a administração (planejamento estratégico), gerencia (planejamento tático) e corpo funcional (planejamento operacional), um bom planejamento auxilia o processo de gestão e a obtenção de resultados. Entretanto, para realização do planejamento é necessário que pessoas estejam à frente do negócio, atualmente as organizações não governamentais buscam cada vez mais selecionar profissionais qualificados para assumirem a direção destas organizações.

Embora o administrador seja um dos profissionais mais indicado para atuar dentro das organizações sem fins lucrativos, não podemos deixar de ressaltar que este segmento possui quase todos os processos de uma empresa privada, considerando como exemplo o processo de gestão e prestação de conta, o que leva em consideração a importância de outros profissionais qualificados para atuarem em áreas específicas da gestão.

O administrador do terceiro setor primeiramente deve ter o perfil de um líder, pois deverá saber lidar não apenas com soluções rápidas no processo decisório, mas também administrar as pessoas que estarão dentro do processo da organização. Além disso, o mesmo deve ter uma visão ampla de gestão e mercado, pois o principal desafio do mesmo é saber lidar com a falta de recursos financeiro para continuidade da ONG.

Diante do disposto, foi possível realizar uma análise comparativa entre as teorias apresentadas dentro deste trabalho e os questionários aplicados dentro da Fundação Arte de Educar Amazônia objeto deste estudo, que a constituição de uma organização não governamental dependerá das pessoas ou gestores que estarão à frente do seu desenvolvimento, pois qualquer pessoa ou grupo de pessoas podem constituir uma organização não governamental, entretanto é necessário que os seus objetivos sejam definidos de forma clara e objetivo, é através deste que este

segmento adquirir parcerias com terceiros para a captação de recursos, logo o processo gerencial dependerá de uma excelente gestão para o alcance dos resultados.

Considera-se então que, as organizações do terceiro setor devem iniciar o processo de gestão administrativa e agregar outros processos, rotinas e ferramentas que possam dar sustentação na gestão da organização garantindo assim a eficiência, eficácia e a efetividade nos seus projetos sociais.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos de- **Terceiro Setor: historia e gestão de organizações**- São Paulo –Summus 2006.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. 31.ed.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza- **Terceiro Setor: gestão e controle social**- São Paulo: Editora Sarava. 2007

CHIAVENATO, Idalberto, Arão Sapino- **Planejamento Estratégico**- 2ª ed., - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DELGADO, Maria Viviane Monteiro. **O terceiro setor no Brasil: uma visão histórica**. 2004.Revista Espaço Acadêmico. No.: 37. Junho de 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Empresas Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**- São Paulo: Pioneira Thomson, 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da Administração de Empresas**- São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERNANDES, Rubem César. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**- Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005.

IOSCHPE, Evelyn Berg (Organizadora). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**- Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005.

KOCHE, José Carlos- **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 28. Ed.- Petropolis, RJ: Vozes, 2009.

MARCONI, Marina Andrade;LAKATOS, Eva Maria-**Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**.- 6.ed.-3. reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio C. A. -**Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MCCARTHY, Kathleen D. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**- Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005.

ONU-**O trabalho voluntário e as nações unidas**. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/faca-parte-da-onu/voluntariado/>>. Acesso em: 29/10/2013. São Paulo: Saraiva, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e Estratégias de Atuação**- 3ºed- São Paulo: Atlas 2007.

TENÓRIO, Fernando G.(Organizador)-**Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**- 9º edição- Rio de Janeiro: Editora FGV- 2005

VOLTOLINI, Ricardo (organizador)-**Terceiro Setor: planejamento e gestão**- São Paulo: Editora Senac São Paulo. 2004

APÊNDICE A- Questionários

Modelo de questionário aplicado à gestão e aos funcionários da Fundação Arte de Educar- Creche Casulo

Caros colaboradores, o referido instrumento faz parte da pesquisa de campo desenvolvida pela graduanda: VANESSA MESQUITA DE SOUZA do curso de Administração, da Faculdade da Amazônia- FAAM, que tem por objetivo auxiliar na elaboração de um estudo de caso para elaboração do TCC, sob título. **A VISÃO ESTRATÉGICA DO TERCEIRO SETOR, SUA FORMAÇÃO E ATUAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS.** Orientado pelo Profº. João Batista da Silva Listo. A mesma se propõe a analisar as principais dificuldades enfrentadas pela Associação de Voluntariado de Apoio à Oncologia- AVAO, todas as informações permanecerão em sigilo, por isso, peço que respondam com seriedade, marcando apenas uma alternativa. Agradecemos desde já a sua colaboração.

1- Caracterização do Entrevistado

Idade: () 18 a 25 anos () 26 a 30 anos () 31 a 35 anos () 36 a 40 anos () mais de 40 anos

Tempo de serviço na ONG's: () 0 a 12 meses () 13 a 24 meses () 25 a 36 meses () 37 a 48 meses () 49 a 60 meses () mais de 61 meses

Sexo: () F () M

Grau de Instrução: () Fundamental completo () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo () Superior incompleto () Superior completo () Outros

Vínculo com a Associação: () Funcionário () Voluntário () Estagiário () Prestador de Serviço

De acordo com a sua opinião, marque com um X, localizando a variável que mais se assemelha a sua percepção no quadro abaixo.

Parte I- Gestão Organizacional

De acordo com as perguntas assinale um X conforme as colunas (sim ou não)

	Sim	Não
1. A ONG possui a missão como o principal propósito a ser atingido?		
2. Os projetos que são desenvolvidos têm por objetivo principal atingir a missão da ONG?		
3. A ONG realiza planejamento estratégico?		
4. Existem dificuldades para elaboração dos projetos sociais?		
5. A captação de recursos é a principal meta da sua ONG?		
6. O estatuto da organização está adequado ao Código Civil vigente?		
7. A ONG elabora e publica a prestação de contas dos recursos recebidos, atendendo os princípios da legalidade e transparência?		
8. A ONG desenvolve reuniões com o voluntariado?		
9. As tomadas de decisões são realizadas apenas pela diretoria?		
10. Os voluntários participam dos processos de tomada de decisão?		
11. Existem espaços instituídos para a participação da comunidade na organização e nos processos de tomada de decisão.		
12. Existe um processo de avaliação da coordenação e voluntariado estabelecido na ONG?		
13. Há um processo de avaliação de projetos estabelecido na ONG.		
14. Existe um processo de recrutamento para voluntariado?		

Parte II- Recursos da Associação

Qual a origem dos recursos?

Recursos	Sim	Não
Recursos próprios		
Doações de empresas privadas		
Doações de pessoas físicas		
Recursos públicos/ governo Municipal		
Recursos públicos/ governo Estadual		
Recursos públicos/ governo Federal		
Outro. Citar:		

Parte III- Profissionais da Associação

Quais os profissionais que fazem parte da ONG? Qual a jornada de trabalho?

Profissional	Remunerado/ jornada de trabalho	Não remunerado/ jornada de trabalho	Jornada de trabalho	Quantidade

Administrador				
Advogado				
Assistente social				
Profissional	Remunerado/ jornada de trabalho	Não remunerado/ jornada de trabalho	Jornada de trabalho	Quantidade
Contador				
Enfermeiro				
Pedagogo				
Psicólogo				
Comunicação				
Social				
Secretário				
Cozinheiro				
Serviços gerais				

Modelo de questionário aplicado aos funcionários e colaboradores da Fundação Arte de Educar- Creche Casulo.

Caros colaboradores, o referido instrumento faz parte da pesquisa de campo desenvolvida pela graduanda: VANESSA MESQUITA DE SOUZA do curso de

Administração, da Faculdade da Amazônia- FAAM, que tem por objetivo auxiliar na elaboração de um estudo de caso para elaboração do TCC, sob título. **A VISÃO ESTRATÉGICA DO TERCEIRO SETOR, SUA FORMAÇÃO E ATUAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS.** Orientado pelo Profº. João Batista da Silva Listo. A mesma se propõe a analisar as principais dificuldades enfrentadas pela Associação de Voluntariado de Apoio á Oncologia- AVAO, todas as informações permanecerão em sigilo, por isso, peço que respondam com seriedade, marcando apenas uma alternativa. Agradecemos desde já a sua colaboração.

1- Caracterização do Entrevistado

Idade: () 18 a 25 anos () 26 a 30 anos () 31 a 35 anos () 36 a 40 anos () mais de 40 anos

Tempo de serviço na ONG's: () 0 a 12 meses () 13 a 24 meses () 25 a 36 meses () 37 a 48 meses () 49 a 60 meses () mais de 61 meses

Sexo:() F () M

Grau de Instrução: () Fundamental completo () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo () Superior incompleto () Superior completo () Outros

Vínculo com a Associação: () Funcionário () Voluntário () Estagiário () Prestador de Serviço

De acordo com a sua opinião, marque com um X, localizando a variável que mais se assemelha a sua percepção no quadro abaixo. Para dar suas respostas utilize a escala de **Insatisfatório, regular, bom, excelente e não existe.**

Parte I- Voluntariado

A existência de voluntário na creche casulo	Sim	Não
A ONG possui voluntário?		

Se sim, resposta assinale as perguntas abaixo.

A i m p o r tâ n		Insatisfatório	Regular	Bom	Excelente	Não Existe
	1. Como você avalia o apoio ao voluntariado dentro da ONG?					
2. Como você classifica do recrutamento voluntário?						

ci a d o v o l u n t á r i o	3. Como você classifica a valorização dos voluntários?					
	4. Há preocupação da empresa com a capacitação dos voluntários, como você classifica?					

Assinale com X as perguntas abaixo

		Insatisfatório	Regular	Bom	Excelente	Não Existe
M i s s ã o d a O N G	1. Como você avalia o desenvolvimento da missão da ONG?					
A r e l e v â n c i a d o r e c r u t a m e n t o e t r e i n a m e n t o	2. Como você analisa o recrutamento dos membros da ONG?					
	3. Como você classifica a disponibilização de treinamento para funcionários da ONG?					
	4. Você considera que o treinamento é importante para o desenvolvimento da missão da ONG?					
Av ali	5. Como você avalia o apoio ao funcionário dentro da					

ação do apoio, com o projeto tem o mesmo objetivo dos membros e desenvolvimento de projetos.	ONG?					
	6. Existe um compromisso dos membros com a ONG?					
	7. Como você avalia o projetos desenvolvidos pela ONG?					
	8. Como você acha que a ONG desenvolve o seu planejamento estratégico na realização dos projetos sociais?					
		Insatisfatório	Regular	Bom	Excelente	Não Existe
Contribuição de empresas parceiras	9. Como você classifica a contribuição de empresas parceiras com a ONG?					
	10. Os membros da ONG participam dos processos de tomada de decisão?					
	11. Como você considera a liderança da ONG?					
	12. Existe um processo de avaliação da coordenação estabelecido na ONG?					

e to m a d a s d e d e c i s ã o						
---	--	--	--	--	--	--

Parte II- Geração de verbas

Assinale com X as perguntas abaixo

	<u>Variável</u>	Insatisfatóri o	Regula r	Bom	Excelent e	Não Existe
In ce nti vo s e co ntr ib ui çõ es pa ra fu nd aç ão	Como você avalia os incentivos do governo para com a instituição?					
	Como você avalia a contribuição (doações, etc..) de empresas parceiras na para ONG?					

APÊNDICE B- Tabelas

TABELA 1		
Faixa etaria	%	Respostas
1 - Idade 18 a 25	66,67	2
2 - Idade 26 a 30	R\$ -	0
3 - Idade 31 a 35	0,00	0
4 - Idade 36 a 40	33,33	1
5 - Mais de 40	0,00	0
		3
TABELA 2		
Tempo de Serviço	%	Respostas
1 - 0 a 12 meses	66,67	2
2 - 13 a 24 meses	0,00	0
3 - 25 a 36 meses	0,00	0
4 - 37 a 48 meses	33,33	1
5 - 0 a 12 meses	0,00	0
6 - Mais de 61 meses	0,00	0
		3
TABELA 3		
Sexo	%	Respostas
1. FEMININO	66,67	2
2. MASCULINO	33,33	1
		9

TABELA 4		
Grau de instrução	%	Respostas
1. Fundamental Completo	0,00	0
2. Ensino Médio Incompleto	0,00	0
3. Ensino Médio Completo	33,33	1
4. Superior Incompleto	0,00	0
5. Superior Completo	66,67	2
6. Outros	0,00	0
		3
TABELA 5		
Vinculo com Associação	%	Respostas
1. Funcionário	100,00	3
2. Voluntário	0,00	0
3. Estagiário	0,00	0
4. Prestador de Serviço	0,00	0
		3

TABELA 6					
Gestão Organizacional	Sim	Não		Sim %	Não %
1 - questão	3	0	3	100,00	0,00
2 - questão	3	0	3	100,00	0,00
3 - questão	3	0	3	100,00	0,00
4 - questão	0	3	3	0,00	100,00
5 - questão	3	0	3	100,00	0,00
6 - questão	3	0	3	100,00	0,00
7 - questão	3	0	3	100,00	0,00
8 - questão	3	0	3	100,00	0,00
9 - questão	0	3	3	0,00	100,00
10 - questão	3	0	3	100,00	0,00
11 - questão	3	0	3	100,00	0,00
12 - questão	3	0	3	100,00	0,00
13 - questão	3	0	3	100,00	0,00
14 - questão	3	0	3	100,00	0,00

TABELA 7					
Recursos da Associação	Sim	Não		Sim %	Não %
1. Recursos Próprios	3	0	3	100,00	0,00
2. Doações empresa privada	3	0	3	100,00	0,00
3. Doações de pessoas físicas	3	0	3	100,00	0,00
4. Recursos Públicos/ Municipal	0	3	3	0,00	100,00
5. Recursos Públicos/ Estadual	0	3	3	0,00	100,00
6. Recursos Públicos/ Federal	0	3	3	0,00	100,00
7. Outros : Editais Publicos	3	0	3	100,00	0,00

TABELA 8		
Idade		
Faixa etaria	%	Respostas
1 - Idade 18 a 25	33,33	3
2 - Idade 26 a 30	33,33	3
3 - Idade 31 a 35	11,11	1
4 - Idade 36 a 40	22,22	2
5 - Mais de 40	0,00	0
		9

TABELA 9		
Tempo de Serviço	%	Respostas
1 - 0 a 12 meses	11,11	1
2 - 13 a 24 meses	44,44	4
3 - 25 a 36 meses	22,22	2
4 - 37 a 48 meses	0,00	0
5 - 49 a 60 meses	0,00	0
6 - Mais de 61 meses	22,22	2
		9

TABELA 10		
Sexo	%	Respostas
1. FEMININO	66,67	6
2. MASCULINO	33,33	3
		0

TABELA 11		
Grau de instrução	%	Respostas
1. Fundamental Completo	11,11	1
2. Ensino Médio Incompleto	0,00	0
3. Ensino Médio Completo	0,00	0
4. Superior Incompleto	55,56	5
5. Superior Completo	22,22	2
6. Outros	11,11	1
		9

TABELA 12		
Vinculo com Associação	%	Respostas
1. Funcionário	77,78	7
2. Voluntário	0,00	0
3. Estagiário	22,22	2
4. Prestador de Serviço	0,00	0
		9

TABELA 13					
Voluntário	Sim	Não		Sim %	Não %
1. Voluntário	9	0	9	100,00	0,00

TABELA 14

	INSATISFATÓRIO	REGULAR	BOM	EXCELENTE	NÃO EXISTE		1%	R %	B %	E %	Ñ exis%
1 - questão	0	0	7	1	1	9	0,00	0,00	77,78	11,11	11,11
2 - questão	0	2	6	1	0	9	0,00	22,22	66,67	11,11	0,00
3 - questão	0	0	8	1	0	9	0,00	0,00	88,89	11,11	0,00
4 - questão	0	0	5	3	1	9	0,00	0,00	55,56	33,33	11,11

TABELA 15

	INSATISFATÓRIO	REGULAR	BOM	EXCELENTE	NÃO EXISTE		1%	R %	B %	E %	Ñ exis%
1 - questão	0	0	3	6	0	9	0,00	0,00	33,33	66,67	0,00
2 - questão	0	0	6	3	0	9	0,00	0,00	66,67	33,33	0,00
3 - questão	0	2	3	4	0	9	0,00	22,22	33,33	44,44	0,00
4 - questão	0	0	2	7	0	9	0,00	0,00	22,22	77,78	0,00
5 - questão	0	0	5	4	0	9	0,00	0,00	55,56	44,44	0,00
6 - questão	0	1	7	1	0	9	0,00	11,11	77,78	11,11	0,00
7 - questão	0	0	5	4	0	9	0,00	0,00	55,56	44,44	0,00
8 - questão	0	0	5	4	0	9	0,00	0,00	55,56	44,44	0,00
9 - questão	0	0	8	1	0	9	0,00	0,00	88,89	11,11	0,00
10 - questão	0	1	5	3	0	9	0,00	11,11	55,56	33,33	0,00
11 - questão	0	0	5	4	0	9	0,00	0,00	55,56	44,44	0,00
12 - questão	0	1	6	2	0	9	0,00	11,11	66,67	22,22	0,00

TABELA 16

Geração de verbas	INSATISFATÓRIO	REGULAR	BOM	EXCELENTE	NÃO EXISTE		1%	R %	B %	E %	Ñ exis%
1 - questão	7	1	0	0	1	9	77,78	11,11	0,00	0,00	11,11
2 - questão	0	0	6	3	0	9	0,00	0,00	66,67	33,33	0,00

Quadro de Profissionais da Associação

PROFISSIONAL	REMUNERADO	NÃO REMUNERADO	JORNADA TRABALHO	QUANTIDADE
ADMINISTRADOR	SIM		40	1
ADVOGADO				
ASSIST. SOCIAL	SIM		30	1
CONTADOR	SIM		40	1
ENFERMEIRO				
PEDAGOGO	SIM		40	9
PSICOLOGO				
COMUNICAÇÃO	SIM		40	1
SOCIAL	SIM		40	1
SECRETARIO	SIM		40	1
COZINHEIRO	SIM		40	3
SERVIÇOS GERAIS	SIM		40	2
				20

ANEXO A- Projetos desenvolvidos pela Fundação

Projetos Desenvolvidos pela Fundação Arte de Educar da Amazônia- Creche
Casulo

Educação Infantil

A Educação Infantil é oferecida a crianças de 2 a 8 anos, agrupadas de acordo com sua faixa etária e maturidade. As turmas são divididas em Maternal, Jardim de Infância e Projeto Borboleta de Educação Não-formal.

Os componentes curriculares distribuem-se na rotina de forma integrada e vivencial. As crianças possuem um espaço físico, temporal e social organizado de modo a propiciar experiências elementares e uma evolução sadia. O professor é um elemento harmonizador e condutor das atividades diárias.

Em todas as turmas, motivações oriundas da própria atividade do adulto conduzem a criança à atividade própria, indicada para seu nível. É também dada especial atenção à organização rítmica do dia, à qualidade e à forma dos móveis e dos brinquedos.

Na Educação Infantil, as turmas são formadas em agrupamento vertical. O Maternal atende crianças de 5,9 a 8 anos, o Jardim crianças de 3,5 anos a 5,8 anos e o Projeto Borboleta crianças de 5,9 anos a 6 anos.

A diversidade entre as idades é observada em todas as atividades, desta forma, as crianças convivem como uma grande família. Elas se ajudam de tal maneira que dificilmente aconteceria entre grupos da mesma idade, proporcionam aprendizado mútuo e significativo.

A tarefa do educador é incluir, quando possível e necessário, atividades de rotina em seu planejamento, o que possibilitará às crianças preencher necessidades do seu estágio de desenvolvimento. Dessa forma, o grupo também evolui a partir da interação que ocorre entre as várias faixas etárias presentes e seus níveis de desenvolvimento.

O objetivo é formar um embasamento para habilidades futuras e o melhor caminho é levar a criança a aprender através da diversidade da vida. Ela aprende em todas as atividades e eventos que acontecem a sua volta, participando ou "registrando" interiormente, para depois imitar no seu brincar atual e em sua vida futura.

Formação de Educadores

O objetivo do Programa de Formação Continuada é proporcionar aos educadores, atuantes nas unidades da Fundação, o acesso aos ensinamentos da Pedagogia Waldorf para aprofundarem seus conhecimentos num constante processo de sentir, pensar e agir integrados, de maneira que possam alimentar e qualificar sua ação pedagógica cotidianamente, tornando-se conscientes da responsabilidade do educar.

Esse programa também tem como finalidade inspirá-los a se transformarem por meio da Educação para a Paz, a partir das suas próprias mudanças internas, desenvolvendo cada vez mais valores éticos que sejam exemplos dignos a serem imitados por seus alunos.

O programa visa realizar um processo de autoeducação e de aprofundamento do referencial teórico-metodológico desenvolvido na Fundação. O projeto é realizado da seguinte forma: Curso de formação inicial e aprofundamento da Pedagogia Waldorf; Estágios para educadores sob orientação pedagógica e social da Escola Waldorf; Tutoria com educador experiente na Pedagogia Waldorf; Seminários com foco no desenvolvimento da ecologia individual, social e ambiental; e Programas de coaching individuais que tem como foco o desenvolvimento do Ser.

É um processo pelo qual o educar desenvolve-se de uma maneira ampla, pautada por valores humanos universais e permanentes.

Projeto Borboleta

O Projeto Borboleta tem como objetivo atender crianças de 06 a 08 anos no contraturno da escola formal por meio de atividades que possam favorecer o desenvolvimento integral da criança (pensar, sentir e agir) inspirados nos princípios da Pedagogia Waldorf visando à construção de uma Cultura de Paz utilizando-se também como aporte teórico de outras teorias pedagógicas. Atende atualmente 40 crianças.

Possibilita as crianças acolhimento afetivo, alimentação balanceada e saudável, ambientes de interações sociais e momentos de brincadeiras e descanso, contribuindo para o desenvolvimento da autoeducação, autoestima e autonomia prevenindo situações de exclusões, violência doméstica, evasão escolar, trabalho infantil e erradicação da pobreza nesta região.

Palestras Educativas

As Palestras Educativas são realizadas bimestralmente dentro do calendário de atividade anual promovido pela Creche, com temáticas variadas que trata sobre questões de saúde, alimentação, higiene, educação e garantia de direitos sociais.

A proposta é promover Palestras Educativas que favoreçam a participação da família e o fortalecimento dos vínculos entre criança, creche e família.

As atividades são em grupos a fim de garantir a integração, a conscientização e motivação dos participantes no sentido de contribuir com o empoderamento das famílias e incentivar o engajamento pela luta de seus direitos constitucionais.

Projeto TeSER

A Fundação Arte de Educar Cogente acompanha o reflexo da educação das crianças em seus familiares, que, segundo relatórios, passaram a conviver com mais respeito e harmonia em suas casas.

Para dar continuidade ao processo de transformação da família e da comunidade, a Fundação observou a necessidade de implementar uma atividade que envolvesse os familiares de maneira intimista, artística, criativa e prazerosa. Assim nasceu o Projeto TeSER, com o intuito de reunir os responsáveis pelas crianças para troca de experiências sobre si, sobre suas formas de sentir, pensar e agir e sobre seu conhecimento de mundo, tendo como fio condutor trabalhos artísticos manuais.

O TeSER tem feição de encontro de amigos, de irmãos que aprendem mais de si na sua relação com o outro. É uma reunião de partilha de limites e possibilidades, de conquistas e desafios, de sombra e luz, de alegrias e tristezas e de encontros e desencontros. É um encontro da vida e de suas relações com os diversos papéis assumidos no cotidiano.

A palavra TeSER é uma brincadeira metafórica com o verbo tecer. Tecer fio, pano, tecido, bordado, colcha de retalhos que imprime em cada estampa a cor, a textura, o texto, a imagem de vidas, as imagens do SER. TeSer usa da licença poética para juntar as palavras: TECER, TER e SER, TECER o SER.

Os encontros são organizados metodologicamente como os movimentos orgânicos de uma respiração, considerando sempre momentos de contração e expansão. Não há conteúdo para ser ministrado, não há aula, não há relação entre professor e alunos. Há um espaço de convivência entre pessoas, entre seres, uma relação de grupo não convencional de expressão com a construção de identidades individuais e coletivas.

Projeto Cartas para a Paz

Projeto Cartas Para a Paz é uma iniciativa da Fundação Arte de Educar Cogente, elaborado em outubro de 2011 na ocasião de comemoração do 2º aniversário da Creche Casulo, com o propósito de disseminar ideias, desejos e informações com base em pensamentos, sentimentos e ações voltados para a Educação da Cultura de Paz no planeta.

O Projeto tem quatro manifestações:

Livro: Trinta e três Cartas para a Paz foram redigidas por ativistas em cultura de paz aos quais denominamos mensageiros da paz e compiladas dando origem ao livro "Cartas para a Paz", publicado em maio de 2012, com distribuição gratuita e disponibilização para leitura on-line e download no site, para que todos tenham acesso ao seu conteúdo.

Espetáculo Teatral: O enredo do livro foi adaptado para uma envolvente peça teatral, o Espetáculo Cartas para a Paz, o qual teve a sua estreia em abril de 2012, no evento de lançamento do livro Cartas para a Paz.

Garrafa-mensagem: para expandir a disseminação da Cultura de Paz, as cartas foram lançadas individualmente nas versões inglês e português dentro de garrafas-mensagem, que circulam pelos cinco continentes com o registro dos seus caminhos aqui no site do projeto.

Mil cartas para a paz: com base na Teoria do Campo Mórfico, que diz que uma mudança no comportamento de uma espécie ocorre quando uma massa crítica – um número exato necessário – é alcançada, nos lançamos ao desafio de reunir ciclos de mil cartas para paz. Os mensageiros da paz iniciaram este movimento refletindo e compartilhando as suas ideias, pensamentos e sentimentos sobre paz por meio do livro, agora estendemos essa missão à todos aqueles que desejarem contribuir, sendo também mensageiros da paz! Basta escrever a sua carta em nosso site! Para escrever a sua carta, Clique aqui!