

Área Temática: APG3 - Administração pública, governo e terceiro setor

**A GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL – UM ESTUDO DO
TERCEIRO SETOR NA REGIÃO METROPOLITANA E DE INTEGRAÇÃO DO
ESTADO DO PARÁ**

Resumo

As OSCs são essenciais para proporcionar à população, especialmente as mais carentes, serviços e atendimento de demandas que o poder público não consegue atender diretamente. Na região amazônica brasileira, com sua parca infraestrutura, este setor se faz ainda mais importante. Porém, essas organizações muitas vezes não estão preparadas adequadamente para sua própria gestão. Esse artigo se propõe a realizar um diagnóstico do funcionamento gerencial das organizações da sociedade civil no Pará e fazer algumas ponderações tendo por base os dados adquiridos através de pesquisa de campo e fornecer *insights* para o futuro. Foi realizada uma *survey* com 595 organizações da sociedade civil paraenses de duas regiões do estado. Dentre os principais resultados verifica-se que apenas 48% das organizações realizam planos estratégicos, apenas 53% utilizam indicadores de desempenho e que 50% delas utilizam apenas reuniões como recurso de transparência. Assim, observa-se que OSCs pesquisadas não estão preparadas para a gestão e a relação com seu público alvo, refletindo uma realidade regional que implica na necessidade de formação de profissionais adequados para atuar nesse ramo.

Palavras-Chave: Organizações da Sociedade Civil. Gestão. Terceiro setor. Organizações sem fins lucrativos.

Abstract

CSOs are essential to provide the population, especially the neediest, with services and meet demands that the government cannot directly address. In the Brazilian Amazon region, with its great distances and limited infrastructure, this sector is even more important. Although this is the reality, these organizations are often not adequately prepared for their management. This article proposes to make a diagnosis of the managerial functioning of civil society organizations in Pará and make some considerations based on the data acquired through field research and provide insights for the future. A survey was carried out with 595 Pará civil society organizations from two regions of the state. Among the main results, it appears that only 48% of organizations carry out strategic plans, only 53% use performance indicators and that 50% of them use only meetings as a transparency resource. Thus, it is observed that CSOs surveyed are not prepared for management and the relationship with their target audience, reflecting a regional reality that implies the need for training suitable professionals to work in this field.

Keywords: Civil Society Organizations. Management. Third sector. Non profit organizations.

1. INTRODUÇÃO

Segundo o texto da Lei Federal nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015, as organizações da sociedade civil (OSCs) são entidades privadas sem fins lucrativos, que alcançam através de suas operações e projetos para pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social, promovendo programas e ações de combate à pobreza, de geração de trabalho e renda, de fomento a educação e a capacitação de trabalhadores, de assistência em saúde, de acesso ao esporte, de defesa de direitos, entre outros. Assim, pode-se dizer que as organizações da sociedade civil são aquelas que promovem a articulação de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social. Essas organizações fazem parte do chamado “Terceiro Setor”.

O termo “Terceiro Setor” surge nos Estados Unidos com o objetivo de classificar a atuação de instituições voluntárias, não lucrativas, criadas por particulares, como universidades, hospitais, igrejas, e outros tipos de organizações sociais, passando a ser utilizado por pesquisadores Europeus já na década de 80 (MONTAÑO, 2002). As organizações da sociedade civil (OSCs), que estão ligadas ao terceiro setor, atuam envolvendo a participação ativa de homens e mulheres (em sua maioria voluntários) em diversas atividades de cunho social. Ainda de acordo com Montaña (2002), o Terceiro Setor ganhou força no Brasil por volta das décadas de 1970 e 1980, motivado pela necessidade de defesa dos direitos sociais no período da ditadura militar, emergindo, assim, como um novo ator no cenário nacional, o qual se consolida na década de 90 do mesmo século como um dos principais mecanismos de alcance de políticas públicas sociais pela população pobre.

Salomon e Anheir (1997) propuseram que existem cinco características estruturais fundamentais observáveis que as diferenciam das demais instituições, a saber: (i) são formalmente constituídas; (ii) possuem estrutura básica não governamental; (iii) têm gestão própria; (iv) não possuem fins lucrativos e; (v) fazem uso significativo de mão de obra voluntária.

Na região norte do país e, em particular, no Pará, o tema ainda está sendo tratado de modo muito limitado, o que se constata ao observar-se a ínfima quantidade de trabalhos na área. Contudo, percebe-se que esse assunto passou ter maior visibilidade no estado do Pará, no final de 1999 e início de 2000, quando foi criada a “Câmara Setorial de Responsabilidade Social” que passou a interagir com as empresas no sentido de criar estímulos e incentivos nesse processo de mudança cultural nas organizações que deixam de ser apenas uma figura retórica na mídia, para assumirem verdadeiramente um compromisso com as questões sociais, que tanto afligem essa comunidade com tendência excludente.

De acordo com o “Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil”, pesquisa feita em 2018 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a quantidade de OSC's na região Norte é de apenas 67.370. A região ficou em último em quantidade e bem atrás da primeira colocada (o Sudeste com 278.266 OSC's). Essas pesquisas apontam também que a localização das OSC's acompanha, em geral, a distribuição da população. A região Sudeste abriga 40% das organizações, seguida pelo Nordeste (25%), pelo Sul (19%), pelo Centro-Oeste (8%) e pelo Norte (8%). No Pará a quantidade de OSC's é de 30.517, cerca de 3,7% de OSC's por mil habitantes, bem abaixo dos índices do sul, algo que se mostra nocivo, visto que estas instituições são primordiais para auxiliar o governo nas questões sociais.

Na região, estão ocorrendo mudanças para desenvolver a prática da conscientização social a respeito das OSC's (do terceiro setor), seja através de

debates, seminários, cursos, conferências ou mesmo na mídia geral, nas universidades (como é o caso da Universidade da Amazônia-UNAMA, pioneira em implantar o *Master in Business Administration* – MBA – em “Gestão de Organizações de Terceiro Setor”) e também nos programas de governo, os quais passaram a criar medidas que possam beneficiar a camada mais carente da sociedade. Apesar disso, o terceiro setor ainda enfrenta dificuldades para atuar e se manter nessa região.

Em vista do afirmado anteriormente a respeito da situação do terceiro setor na região norte e, primordialmente, no Pará, a problemática encontrada é de que maneira ocorre a gestão nessas organizações. Em vista disso, este artigo tem por objetivo, realizar um diagnóstico do funcionamento gerencial das organizações da sociedade civil no Pará e fazer algumas ponderações tendo por base os dados adquiridos através de pesquisa de campo.

Este trabalho justifica-se pelo fato de que o terceiro setor no Pará (representado pela figura das organizações da sociedade civil) é tímido e os estudos nesse sentido escassos, carecendo de mais informações para auxiliar e informar tantos órgãos públicos quanto privados a respeito do setor. Ademais, estudos nesse âmbito ajudam o governo e as instituições privadas, bem como a sociedade em geral, a terem conhecimento sobre as contribuições positivas e a seriedade deste setor, além de aumentar a visibilidade do setor em questão para a população e o seu apoio a ele.

2. METODOLOGIA

O universo da pesquisa são as Organizações da Sociedade Civil - OSCs, que atinge a região do Guamá e Guajará que juntas totalizam 23 municípios paraenses, considerando a classificação da Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, Art. 2º, incluindo organizações formais registradas e cadastradas no Mapa das Organizações da Sociedade Civil do IPEA e organizações informais disponibilizadas pelo Núcleo de Articulação e Cidadania e seus Parceiros.

As citadas Organizações da Sociedade Civil investigadas fazem parte da Região de Integração do Guajará, composta por 5 municípios (Belém, Ananindeua, Marituba, Santa Bárbara e Benevides) e da Região de integração do Guamá do Estado do Pará que é formada por 18 municípios (Castanhal, Colares, Curuçá, Igarapé-Açu, Inhangapí, Magalhães Barata, Maracanã, Marapanim, Santo Antônio do Tauá, Santa Maria do Pará, Santa Izabel do Pará, São Caetano de Odivelas, São Domingos do Capim, São Francisco do Pará, São João da Ponta, São Miguel do Guamá, Terra Alta e Vigia).

Para se delimitar o tamanho da amostra, foram utilizados os dados do Mapa das Organizações da Sociedade Civil do IPEA extraídos em janeiro de 2018. No caso da pesquisa o cálculo da amostra foi realizado para cada região de integração (Guamá e Guajará), considerando um nível de confiança de 95% com um erro amostral de 5% considerando uma distribuição da população heterogênea. Pela distribuição das OSC ocorrerem em proporções diferentes em cada município pesquisado, então utilizou-se também uma amostragem estratificada proporcional.

Em relação ao passo a passo da pesquisa, primeiramente ocorreu a seleção e validação de bases de dados. A equipe de projeto obteve, tratou e agregou informações das bases de dados disponíveis sobre o terceiro setor do Pará. As bases do Censo do Terceiro Setor do Pará 2006, do IPEA em seus Mapas das Organizações da Sociedade Civil e do Ministério Público do Pará foram utilizados como referência para o desenvolvimento da pesquisa.

Depois, efetuou-se a definição da amostra, que consistiu em entidades sem fins lucrativos que se dediquem ao bem da coletividade com operações, atuando nas áreas de saúde, educação, assistência social, cultura e outras de interesse do contratante.

Após isso, foi feita a preparação do instrumento de pesquisa. Este instrumento de pesquisa utilizado baseou-se em referências oficiais do governo brasileiro e paraense, bem como em referências bibliográficas bem aceitas e reconhecidas no meio acadêmico e profissional. O instrumento de pesquisa abrangeu certas informações sobre as organizações, a saber: identificação da organização e de seu gestor; aspectos de legalidade; forma jurídica; qualificações; abrangência territorial; finalidade; aspectos estratégicos, área de atuação; público beneficiado; principais projetos; competências em elaboração e de projetos, capacidade de captação de recursos, capacidade de gestão de projetos e entregas de benefícios, outros indicadores de resultados; conselhos pertencentes; formas de contato e divulgação; perfil dos colaboradores e voluntários; aspectos de gestão financeira e prestação de contas; tecnologias utilizadas para captação e gestão de projetos. Esses dados foram obtidos por meio de questões fechadas e semiabertas; questões abertas foram excluídas por conta de sua complexidade e baixa aplicabilidade quando há um grande volume de dados.

Por fim, foram realizadas análises univariadas para todas as variáveis e análises multivariadas para grupos de variáveis de interesse. A partir disso, foi-se construído um relatório analítico para a pesquisa onde consta-se diversas informações por meio das quais foram-se retiradas conclusões explanadas posteriormente no artigo.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a gestão das organizações obterem bons resultados deve-se haver um bom planejamento estratégico e alinhamento deste com o sistema de informação gerencial (LUGOBONI, ALENCAR, et al., 2018). Os autores afirmam ainda que uma gestão em organizações do terceiro setor que possui um planejamento estratégico ajuda a empresa a saber claramente qual o objetivo principal e trazer todos os setores desta para esse mesmo objetivo, evitando, assim, a divergência dos setores.

Lugoboni et al. (2018) concluem que ainda existem vários obstáculos e necessidade de quebras de paradigmas em empresas de terceiro setor. Além disso, aponta que esta tem ainda como grandes desafios a falta de planejamento, controle de operação, conflitos de relacionamento entre a gestão organizacional e a formação da diretoria executiva, o que afeta a construção de uma operação mais profissional, o crescimento da organização e seus planos, por isso a importância da existência do alinhamento estratégico na gestão das organizações.

Os autores Oliveira, Ross e Altimeyer (2005) avaliam que a Missão, a Visão e os Valores de uma organização sem finalidade lucrativa deve ser o espelho do porquê foi instituída ou idealizada, assim sendo o caminho para a construção de um Planejamento Estratégico auxiliador da gestão para o Terceiro Setor. Esses autores reforçam ainda que o Terceiro Setor pode utilizar ferramentas de gestão em seu dia a dia que, em um outro viés são utilizadas para obtenção de lucro, mas que ainda são ferramentas eficazes capazes de apoiar e conduzir organizações a se manterem economicamente sustentáveis e cumprirem seu propósito.

A gestão financeira estratégica é importante em todos os tipos de organização (PEREIRA, 2013). Contudo, se mostra fragilizada no terceiro setor. Normalmente o orçamento tem um fluxo de caixa de curto prazo que normalmente está avulso do

planejamento estratégico. Poucas vezes é realizado a avaliação entre o previsto e o que realmente aconteceu com as despesas. Já com relação às receitas, esse procedimento normalmente ocorre como forma de justificar o não atingimento de resultados planejados. Isso acaba por demonstrar uma carência da procura por analisar a relação causa/efeito que motivou essa diferença no previsto e o que realmente ocorreu. Por isso, caberia ao gestor averiguar as informações sobre a natureza das dificuldades, para assim, ter um bom subsídio para decisões futuras.

Rezende et al. (2010) admite que um dos grandes desafios das organizações do terceiro setor é ter a dimensão da eficiência e eficácia dos resultados nas operações que efetua. Além disso, as instituições do terceiro setor também tem problemas como a quantidade diminuta de recursos, a falta de gestão profissionalizada e de informações, dificultando a melhora na utilização dos recursos.

Ainda nesse âmbito, Silva (2010) afirma que ocorreram investimentos na aquisição de atributos que conferissem melhorias de qualidade, transparência de ação e resultados nas organizações do terceiro setor, com a inclusão de auditorias externas, aumentando assim a visibilidade e credibilidade, além da criação de vários instrumentos e recursos focados para a área de planejamento, gestão e marketing de instituições do terceiro setor com o intuito de ajudar na captação de recursos, na sistematização de metodologias utilizadas nessas organizações, para a divulgação e avaliação das experiências, etc.

Os autores Santos et. al (2016) discorrem que a área da Administração tem desenvolvido diversas disciplinas que auxiliam o terceiro setor e suas instituições, a saber: gestão para o terceiro setor, captação de recursos, marketing social, gestão do trabalho voluntário, entre outros que expressam a grande necessidade de suporte que essa área necessita. Esses autores também afirmam que é de fundamental importância a realização de uma boa administração para, além de um bom andamento da instituição, também para o cumprimento das normas e leis vigentes, a fim de conquistar a credibilidade dos órgãos públicos e da sociedade em geral, utilizando-se, para isso, da transparência.

Santos et. al (2016) ainda admitem que o terceiro setor (mesmo predominando o trabalho voluntário) tem se adequadado às exigências do mercado e não é indiferente a pressões dadas por ele, além de não ser controverso afirmar que também tem objetivado lucros, entretanto no sentido de revertê-los em melhorias para a própria instituição. Em vista disso, é exigido dos gestores na atualidade o conhecimento e a formação para que possam desempenhar seu papel, afim de atingir metas e alcançar resultados, mesmo em organizações do terceiro setor (OSC's), concluindo-se assim que estas atitudes se tornam imprescindível principalmente nesse tipo de organização, visto que estas requerem transparência e a demonstração do bom uso de seus recursos, pois por si só são incapazes de se manter, necessitam da boa vontade e contribuição da sociedade, sendo necessário conquistar a credibilidade através de um trabalho honesto e transparente.

Tendo em vista que uma instituição do terceiro setor possui como stakeholders os voluntários, diretoria, gestora, poder público, pacientes e entre outros que possuem algum interesse na instituição, Santos (2012) afirma que a atuação em organizações do terceiro setor tem exigido cada vez mais dos envolvidos habilidades e competências para lidarem com desafios como: falta de recursos financeiros, prazos apertados, demanda exacerbada, poucas políticas públicas para determinadas áreas e o acúmulo de tarefas e funções entre os membros. Ademais, a falta de recursos pode se dar pela própria limitação da gestão e de um planejamento eficaz na

organização, uma vez que estas possuem economia de autoprodução e de ajuda mútua por meio de voluntariado e doações.

Alves Júnior et. al (2009) admitem que os gestores de organizações do terceiro setor continuam buscando auxílios na esfera pública e na iniciativa privada para subsidiar as atividades da organização, uma vez que a maior dificuldade está em administrar as organizações tendo em vista que as mesmas dependem de doações para sobreviver.

Já Pereira (2013) afirma que é importante a melhoria contínua da eficiência da gestão nas organizações do terceiro setor, no tocante ao desenvolvimento de competências a fim gerir com mais transparência e conseqüentemente produzir serviços de qualidade. Ainda nesse âmbito, Tenório (2015) discorre que com o processo de democratização, as organizações do terceiro setor estão se esforçando para explicar para a sociedade a sua finalidade, afim de ampliar a participação desta nos seus programas sociais.

Braga et al. (2018) também evidenciou que a eficiência da gestão de uma maneira geral em organizações do terceiro setor, são influenciadas principalmente pelas habilidades, competências e sobretudo, pelo conhecimento que os gestores detém, sendo a gestão algo que está imerso em um contexto com estrutura própria e que exige procedimentos, estudos, treinamentos, capacitações e boa vontade.

Ávila e Bertero (2016) tratam que tanto no terceiro setor quanto em organizações com finalidade lucrativa, as análises de desempenho bem como a adoção de boas práticas de governança são características que devem ser intrínsecas, tendo em vista a relação entre os gestores e os doadores. Entende-se que os indicadores são elementos fundamentais para a mensuração da performance das empresas, bem como para avaliar o cumprimento dos objetivos e o seu desempenho.

Lugoboni et. al (2018) ainda afirmam que as organizações do terceiro setor, ao serem comparadas com outros segmentos e questioná-los sobre a aplicabilidade das ferramenta de avaliação de desempenho, as respostas foram unânimes no sentido de evidenciar que são ferramentas poderosas, importantes e fundamentais para o alcance de resultados, como em qualquer outro segmento, sendo que a satisfação das entidades do terceiro setor está ligada à satisfação da missão e dos objetivos, destacando, ainda, que resultados financeiros são importantes, mas não primordiais nesse tipo de organizações.

Assim, Lugoboni et al. (2018) entende que a utilização de ferramentas de monitoramento, controle e análise de desempenho está cada vez mais evidente e necessária no âmbito das organizações do terceiro setor, principalmente ao analisar a situação e o cenário econômico e evolutivo em que as organizações estão se deparando, concluindo-se que há relevância na utilização dos indicadores, assim como existe uma certa necessidade de aderência a essa ferramenta de gestão no terceiro setor.

Mota e Nassif (2015) indicam a necessidade de legitimar mecanismos de gestão eficazes e compatíveis com a realidade desse tipo de organizações e aprimorar seu gerenciamento para que atinjam os resultados desejados.

Sendo a governança um assunto que normalmente é abordado na literatura administrativa no contexto de empresas que focam no lucro, Provan e Kenis (2007) afirmam que como uma tentativa de garantir que os interesses dos acionistas, no terceiro setor, a governança se concentra no quadro de administradores, chamados de trustees, que devem representar e proteger o interesse de membros da comunidade interessada e atingida pelos projetos, programas e ações promovidos pela entidade.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES

4.1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

A amostra pesquisada totaliza um total de 595 Organizações da Sociedade Civil que se dividem em:

Tabela 1. Distribuição das OSC pesquisadas por município e região de integração

Região Guajará	
Município	Número de OSCs por municípios
Ananindeua	61
Belém	222
Benevides	4
Marituba	17
Santa Bárbara	7
Total da Região Guajará	311
Região Guamá	
Município	Número de OSCs por municípios
Castanhal	67
Colares	5
Curuçá	15
Igarapé-açu	24
Inhangapi	3
Jucurateua	1
Magalhães barata	4
Maracanã	9
Marapanim	12
Marapazinho	1
Santa Isabel	17
Santa Maria do Pará	7
Santo Antônio do Tauá	18
São Caetano de Odivelas	9
São Domingos do Capim	6
São Francisco do Pará	4
São João da Ponta	2
São Miguel do Guamá	36
Terra Alta	11
Vigia	29
Total da Região Guamá	280
Não informado/não se aplica	4
Total geral	595

Fonte: Os autores.

Quando verificado o ano de início das atividades das OSC's, apenas 15% das organizações forneceu essa informação. E dentre esses 15%, constata-se que a maioria foi criada a partir dos anos de 1980. Em relação ao nicho de atuação das entidades pesquisadas, 94% não informaram o setor de atuação e dentre os 6% das que informaram, a maioria atua nas zonas urbana e rural (45%). A respeito das

principais atividades desenvolvidas pelas OSC's pesquisadas, poucas responderam (cerca de 12%). E das que responderam, quase metade (46%) promovem serviços nas áreas de esporte, cultura, educação e/ou arte.

Quanto ao público atendido, a maioria das OSC's questionadas relatou atender um público diferenciado e variado, composto por homens, mulheres, pessoas com deficiência de todos os grupos de idade. No âmbito da natureza jurídica, a maioria das OSC's que deram essa informação (95%) atua na forma de associação. Também sobre os aspectos jurídicos, a maioria das OSC's que forneceram informações nesse tópico possuem CNPJ. Por volta de 20% dos respondentes optou por não disponibilizar seu CNPJ.

Sobre o processo de escolha de conselhos e diretoria executiva, percebe-se que cerca de 20% das entidades elege seu conselho deliberativo e fiscal por meio de indicação. Já para diretoria executiva, obteve-se o percentual de 24% das OSC's que escolhem por indicação. Na categoria de processo de escolha "outros" encontram-se a aclamação, o voluntariado e a assembleia, que também corresponderam a um percentual de 20% das respostas. No que concerne à vinculação a outros conselhos, quase 60% das entidades informaram que não integram conselhos externos

Sobre a composição de trabalhadores nas entidades, foram declarados por elas quatro categorias de trabalhadores: Funcionários contratados, Funcionários cedidos, Prestadores de serviço, Estagiários, Voluntários. A categoria de voluntários é que apresenta o maior contingente, com 7000 atuando na entidade (correspondendo ao 81% do total de trabalhadores). A menor quantidade de trabalhadores se encontra na categoria de estagiários, com média de 2 trabalhadores por entidade.

4.2. DADOS ESTATÍSTICOS ESPECÍFICOS

Inicialmente, sobre o tipo de componente de planejamento utilizado, as entidades utilizam em geral mais de um componente. Os componentes mais utilizados são visão (77,71%) e missão (71,74%), usadas de forma individual, conjunta ou aliadas a outros componentes. É interessante destacar também que o terceiro componente de planejamento com maior percentual de utilização em empresas é o código de ética, o que demonstra uma preocupação com a conduta ética seguida pelos colaboradores nas diversas esferas da organização. A partir disso, percebe-se que as organizações estão valorizando o que Oliveira, Ross e Altimeyer (2005) afirmam ser de grande importância em uma organização do terceiro setor: a formulação de uma missão, visão e valores

O Planejamento estratégico se demonstrou um pouco menos utilizado (cerca de 43% das organizações utilizam). O Plano de marketing e o planejamento financeiro anual aparecem em último lugar dos componentes de planejamento utilizados, com 39,13% e 13,04%, respectivamente.

Esses percentuais ligeiramente baixos apontam para uma deficiência nas OSC paraenses no quesito de se preocupar com o planejamento de gestão de um modo geral. Isso pode ser identificado como algo nocivo a organização ao longo prazo, uma vez que, segundo Lugoboni et al. (2018), um bom planejamento estratégico que abarque outras áreas como a financeira e o marketing, corrobora para a duração da referida organização no mercado.

Sobre a utilização de indicadores de desempenho, 58,06% das organizações pesquisadas informou que utiliza esse recurso de grande importância para a manutenção da gestão da organização. Ao se especificar o tipo de indicador de desempenho utilizado, a maioria das OSC's avalia o seu desempenho por meio de

reuniões ou assembleias (29,42%) e relatórios (mensais, anuais, esporádicos) (25,49%). Fica evidente também que cerca de 18% das OSC's utilizam-se de algum tipo de documentação ou processo interno para avaliar o seu desempenho, a exemplo avaliações específicas dos programas, capacitação de funcionários e pesquisas internas.

Tendo por base Ávila e Bertero (2016), os quais declaram que indicadores de desempenho, dentre outras ferramentas, são elementos fundamentais para a mensuração da performance das organizações, para avaliar o cumprimento dos objetivos e o seu desempenho, esses números são positivos, pois apontam um aumento no número de tipos de indicadores utilizados o que corrobora para uma maior preocupação com a avaliação de como anda o desempenho das empresas em seus programas, ações e projetos executados. Lugoboni et al. (2018) também afirma a importância dessas ferramentas de monitoramento, controle e análise de desempenho, uma vez que está cada vez mais evidente e necessária no âmbito das organizações do terceiro setor a necessidade do controle e organização melhor que tais ferramentas proporcionam.

As OSC's indagadas também admitem que adotam mais de um meio de comunicação oficial com os stakeholders, sendo os mais utilizados são o e-mail e o perfil nas redes sociais. Na categoria "outros", que possui 40,28% do percentual informado, foram listadas rádio, rádio comunitária, mensagem por WhatsApp, jornal de circulação nacional, carro som, panfletos, cartazes e boca-a-boca. E, conforme relatado, o público alvo das comunicações para a maioria das OSC's são a sociedade em geral, os associados, os beneficiários, o governo e os órgãos reguladores, sendo estes, seus principais stakeholders.

Essa maior utilização de novos meios tecnológicos de comunicação expressa a preocupação das OSC's pesquisadas com a modernização de sua forma de se comunicar com os interessados em suas atividades, além da preocupação com o alcance, uma vez que esses novos meios apresentam uma maior visibilidade a instituição, algo considerado benéfico a organização por Santos (2012).

Entendendo-se que a Transparência e relação com as partes interessadas são comumente realizadas por intermédio da publicação de relatório anual de atividades, apenas metade das entidades pesquisada se utilizam desse recurso, a divulgação de atividades no Site institucional apresentou um pouco mais de 20%. Cerca de 49% das entidades utilizaram a categoria "outros", na qual foram referidos principalmente reuniões e assembleias como recurso de transparência. No âmbito da prestação de contas das entidades, esta é realizada com periodicidade diversa, contudo as frequências de prestação de contas mais comuns são a anual, e a mensal (com 37,21% e 26,74%, respectivamente). Verifica-se ainda que 5% das organizações não costumam prestar contas.

Ou seja, a maioria das instituições ainda apresenta uma transparência limitada apenas aos envolvidos diretamente, faltando uma divulgação mais ampliada ao público em geral. Isso é de certa forma prejudicial para a entidade ao longo do tempo, já que limita sua visibilidade e credibilidade, coisas que o autor Silva (2010) afirma serem imprescindíveis para a continuidade da organização. Além disso, é importante as instituições levarem em conta o que Santos et. al (2016) afirmou, que é de fundamental importância a conquista da credibilidade dos órgãos públicos e da sociedade em geral através da transparência e honestidade na prestação de contas, já que sozinhas, dificilmente essas organizações são capazes de se manterem, necessitando quase sempre da boa vontade e contribuição da sociedade.

A respeito dos recursos utilizados para iniciar as atividades, muitas entidades dizem que iniciam suas atividades com mais de um tipo de recurso, todavia, 63% da OSC's afirmam iniciar com recursos próprios, somente esse tipo ou agregado a outro tipo. A origem de recursos representada por "outras origens", que se refere a doações e realização de eventos beneficentes, é correspondente a apenas 10,87% do percentual informado. Outro percentual a se destacar é que 23,91% das OSC's iniciam projetos, programas e ações com recursos advindos da esfera privada de pessoa física.

Sobre a estratégia geral de captação de recursos, as organizações contam mais com contribuições associativas (mensalidades) e promoções (bingos, rifas, bazar), com 50,54% e 48,39%, respectivamente. Essas estratégias são utilizadas sozinhas ou associadas a outras. Outras formas de captação de recursos citadas foram: contribuições voluntárias, eventos beneficentes, patrocínios, matrículas e prestação de serviços. Essas estatísticas demonstram uma pluralidade de estratégias de captação de recursos por parte das OSC's, o que atesta a importância do pagamento de mensalidades de associados e da boa vontade dos colaboradores em vender e das pessoas em comprar as rifas, ou ir aos bingos ou bazares promovidos por estas instituições.

Rezende et al. (2010) já ressaltava que as instituições do terceiro setor tem certos problemas como a quantidade diminuta de recursos, o que se evidenciou com a análise dos dados coletados. Alves Júnior et. al (2009) também afirmam por seus estudos que as organizações do terceiro setor continuam buscando auxílios na esfera pública e na iniciativa privada para subsidiar as atividades da organização, uma vez que a maior dificuldade está em administrar as organizações tendo em vista que as mesmas dependem de doações para sobreviver.

Sobre planejamento orçamentário, elemento importante para uma boa gestão dos recursos financeiros da organização, 65,59% das organizações afirmou realizar o planejamento, um número ainda reduzido considerando que 35% destas empresas não utilizam de tal ferramenta fundamental para uma boa gestão. No que concerne à frequência de realização do planejamento orçamentário, evidencia-se que 45% das organizações faz o planejamento anualmente, enquanto apenas um quarto delas faz o planejamento mensal, mais uma vez evidenciando a falta de cuidado com a área de planejamento no tocante a utilização dos recursos da organização.

Em relação ao tipo de controle financeiro realizado, as organizações geralmente utilizam mais de um tipo de controle. Os mais utilizados utilizado (por cerca de 80% das organizações) são o controle de contas a pagar e contas a receber e o controle de caixa, sozinhos ou associados a outros tipos de controle. O resultado econômico no último exercício apresentado pelas organizações evidencia uma distribuição quase igualitária entre os resultados de superávit, déficit e nulo nas organizações que informaram seu resultado (com 35,63%, 35,63% e 28,74%, respectivamente). Em relação aos superávits obtidos, as organizações informaram que eles são investidos na estrutura da organização, nos seus objetivos sociais, criados fundos ou divididos entre os associados, algo imprescindível caso haja alguma adversidade ou instabilidade externa ou interna que possa interferir na organização.

Inquiridos sobre o orçamento do projeto, as OSC's afirmam que este é sempre constituído considerando o cronograma de atividades, além de quase 80% das organizações responderem de maneira positiva a esse item. Em relação a problemas encontrados na prestação de contas de projetos, apenas 12% das organizações relataram já ter passado por essa situação, demonstrando que a maioria não encontra dificuldades em prestar conta dos projetos, programas e ações que executa.

No que diz respeito aos recursos para a prestação de contas utilizados pelas empresas, os mais recorrentes são os relatórios contábeis, usados por cerca de 60% das organizações, seguido de quadros e planilhas, que são utilizados por 40% das organizações, algo que demonstra uma certa profissionalização e padronização das prestações de conta.

A partir desses dados, percebe-se que as organizações já buscam uma melhora no âmbito do controle financeiro, mas ainda demonstram uma preocupação menor do que a devida no que concerne ao setor e seus por menores, algo já evidenciado por Pereira et al. (2013).

No que se refere a rotatividade dos voluntários durante a execução de um projeto, cerca de 40% dos projetos não há rotatividade alguma de voluntários e em apenas 14% há alta rotatividade, corroborando com a ideia de que há um bom fluxo de voluntários, ainda que haja uma permanência duradoura de outros. Se levar-se em consideração o que Braga et al. (2018) afirma (que a eficiência da gestão de uma maneira geral em organizações do terceiro setor são influenciadas principalmente pelas habilidades, competências e sobretudo, pelo conhecimento que os trabalhadores dessas instituições detém), esses dados são bem positivos, tendo em vista que essas organizações possuem com essa rotação uma boa quantidade de inovação (advinda de voluntários novatos), sem perder a essência (caracterizada no cerne dos voluntários mais veteranos),

Quanto a avaliação do impacto de seus programas e projetos com o público atendido, quase 70% das organizações afirmou realizar. De acordo com os relatos, a avaliação de impacto é realizada em assembleias, reuniões e relatórios, contudo, um número baixo de OSC's relataram fazer pesquisa de satisfação, questionários ou conversa com a comunidade atendida.

A respeito da evasão de beneficiários dos programas, projetos e ações realizados pelas OSC's, 64% das organizações entrevistadas afirmaram haver baixa evasão de beneficiários. As causas de evasão mais citadas pelos questionados foi falta de interesse, problemas financeiros e mudança de domicílio, evidenciando uma recorrência dos beneficiados nos projetos, programas e ações realizados pelas OSC's.

5. CONCLUSÕES

Esse trabalho teve por objetivo fazer um diagnóstico a respeito do perfil de gestão das organizações da sociedade as organizações da sociedade civil (OSC's) da região de integração do estado do Pará, bem como promover algumas discussões sobre o assunto. A partir da análise dos dados coletados, percebe-se que estas OSC's possuem uma maneira de gestão que se preocupa com o estabelecimento de missão, visão, e conduta ética em suas organizações. Porém, deixam a desejar em aspectos importantes para uma boa gestão, como o planejamento estratégico e orçamentário anual, além de terem investimento fracos em relação ao marketing, algo que pode até prejudicar a imagem da organização e o ganho de doações.

Ademais, as empresas do terceiro setor paraense demonstram também estarem utilizando, em sua maioria, indicadores de desempenho. Também procuram ter a participação dos beneficiários no planejamento, a fim de traçar projetos focalizados nas reais necessidades evidenciadas pela comunidade. Ademais, as empresas possuem, em geral, uma boa comunicação com os stakeholders, utilizando para tal, em sua maioria, documentos contábeis e relatórios oficiais.

Outra coisa a ser evidenciada é o fato de a maioria dos recursos utilizados para iniciar um projeto advém de capital próprio e de recursos advindos da esfera privada, atestando a pouca ajuda dada pelo governo e empresas privadas nas fases iniciais do projeto. Já durante o projeto, é utilizado como uma das principais estratégias de captação de recursos as rifas, os bingos e os bazares. A maioria das organizações pesquisadas efetua o planejamento orçamentário, entretanto, normalmente é realizado apenas anualmente e os números estão um pouco longes do que seria o ideal.

A prestação de contas é dada pela maioria das organizações, mas também, na maioria das vezes, de maneira anual, e ainda há OSCs que não fazem a prestação de contas, ainda que seja um número ínfimo. Também existem nessas organizações pouco uso de tecnologias de otimização dos processos dos projetos como Software de projeto. Ainda assim, a maioria das organizações questionadas procuram fazer o orçamento do projeto levando em conta o cronograma de atividades deste, demonstrando alinhamento entre ambos. Por fim, a maioria das OSCs faz a avaliação do impacto no público beneficiado e a maioria destes beneficiados não apresenta evasão dos programas.

Portanto, conclui-se que as organizações de sociedade civil da região de integração do Pará estão já apresentaram uma grande evolução em sua gestão e atividades, contudo ainda há um longo caminho pela frente para se otimizar ainda mais os projetos e melhorar seu desempenho, sempre com o foco em atender as necessidades da população, como é de fato um dos principais objetivos dessas organizações. Como sugestão de pesquisa, deixa-se a indagação de avaliar se esses comportamentos acontecem somente em organizações do terceiro setor do Pará ou também ocorrem em outros estados, além de avaliar mais a respeito das dificuldades enfrentadas na área.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES JUNIOR, M. D.; FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. E. S. **Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais.** Anais do ENANPAD. São Paulo: [s.n.]. Setembro 2009. p. 1-16.

ÁVILA, L. A. C. D.; BERTERO, C. O. Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 59, p. 125-144, Maio 2016.

BRAGA, E. S.; SILVA, D. L.; SILVA, F. P. Gestão no terceiro setor: uma análise através dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais à luz de uma instituição situada em Rondonópolis-MT. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Mato Grosso, v. 2, n. 3, p. 97-110, Dezembro 2018.

LOPEZ, F. G. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil.** 1ª. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2018. 175 p. ISBN ISBN. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_das_organizacoes_da_sociedade_civil_no_brasil.pdf>.

LUGOBONI, L. F. et al. Alinhamento entre planejamento estratégico e sistema de informação gerencial: estudo em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, Janeiro/Abril, v. 7, n. 1, 2018.

LUGOBONI, L. F. et al. Indicadores de desempenho como ferramenta de gestão no terceiro setor: um caso prático aplicado a um sindicato patronal. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 17, n. 2, p. 732-756, Maio/Agosto 2018.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez Editora, 2002. 288 p. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/download/1518-2924.2003v8n15p59/5236>>.

MOTA, A. L. C.; NASSIF, V. M. J. Modelos de gestão do esporte educacional e governança no terceiro setor: o real, o possível e o ideal. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 29-42, Maio/Agosto 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/284710800_Modelos_de_Gestao_do_Esporte_Educacional_e_Governanca_no_Terceiro_Setor_O_Real_O_Possivel_e_O_Ideal/fulltext/568e33f708aef987e566bd2e/Modelos-de-Gestao-do-Esporte-Educacional-e-Governanca-no-Terceiro-Seto>.

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 69-80, jan/jun 2005. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/376>>.

PEREIRA. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, p. 167-195, 2013.

PEREIRA. Gestão para Organizações Não Governamentais. **Tribo da Ilha**, 2013.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of Network Governance. **Jornal of Public Administration Research an Theory**, v. 2, p. 229-252, Agosto 2007.

REZENDE, I. C. C. et al. **Gestão baseada em indicadores sociais do governo**. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: Faculdades Dom Bosco. 2010. p. 2-11.

SALOMON, L. M.; ANHEIER, H. K. Defining the nonprofit sector. **University Press**, 1997.

SANTOS, E. C. D. S. G. M. C. D. S.; ZAGANELLI, M. V. Gestão Financeira no Terceiro Setor. **REPATS**, Brasília, p. 128-154, 2016.

SANTOS, S. X. D. **Organização do Terceiro Setor**. Natal: Ed.UNP, 2012.

SILVA, C. E. G. Gestão Legislação e fontes de recursos no terceiro setor Brasileiro. **Revista de Administração Publica**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, Nov./Dez. 2010.

TENÓRIO, F. G. Gestão de ONGs. **FGV**, 2015.