

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

HELEN FISCHER GÜNTHER

ADERÊNCIA DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS POR  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O GESTOR SOCIAL

FLORIANÓPOLIS

2008

HELEN FISCHER GÜNTHER

ADERÊNCIA DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS POR  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O GESTOR SOCIAL

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

Professor Orientador: Luís Moretto Neto

FLORIANÓPOLIS

2008

HELEN FISCHER GÜNTHER

ADERÊNCIA DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS POR  
ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O GESTOR SOCIAL

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23 de junho de 2008.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Luis Moretto Neto  
Orientador

Profa. Dra. Maria Carolina Martinez Andion  
Membro

Prof. Msc. Gilberto Cechela  
Membro

## RESUMO

GÜNTHER, Helen Fischer. **Aderência de uma Ferramenta de Gestão de Projetos Sociais por Organizações do Terceiro Setor:** o Gestor Social. 2008. 91f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

As organizações do terceiro setor (OTS) vêm demonstrando crescente interesse pela profissionalização e aprimoramento da gestão, freqüentemente por meio de instrumentos e metodologias adequadas e construídas para a sua realidade. Entende-se, como decorrência, que a gestão de projetos sociais de forma efetiva e integral pode ser feita através de ferramentas de gestão específicas, como o sistema de informações gerenciais (SIG) analisado, que visa proporcionar transparência, credibilidade e aprimoramento da gestão aos projetos sociais das organizações do terceiro setor. Nesse contexto, o presente estudo objetiva analisar a aderência de uma ferramenta de gestão de projetos sociais às organizações do terceiro setor, à luz da teoria apresentada. A pesquisa é caracterizada como qualitativa, avaliativa, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso, cuja coleta de dados ocorreu por meio da observação direta aberta sob e a análise pautou-se nas seguintes categorias: forma, concepção, planejamento, realização, acompanhamento e conclusão. Diante disso, pode-se inferir que o Gestor Social apresenta os seguintes índices de aderência às fases da gestão de projetos sociais: Concepção – 33,33%; Planejamento – 28,57; Realização – 57,14%; Acompanhamento – 40%; e Conclusão – 50%. Tais índices o caracterizam como parcialmente aderente às necessidades de gestão de projetos sociais pelas OTS, sob um índice de aderência geral de 34%. Em contrapartida, o Gestor Social demonstra considerável potencial de adoção de melhorias, com vistas à aderência total ao processo completo de gestão de projetos sociais, segundo as teorias analisadas. Além disso, o sistema é desenvolvido de maneira que seja altamente acessível e de simples aquisição e utilização, com a devida segurança aos usuários e às informações, requisitos favoráveis à adoção da ferramenta pelas OTS. Entende-se ainda que há contribuições significativas na adoção de um SIG para o alcance pleno e efetivo do propósito das OTS e de seus projetos, constituindo um instrumento que comporta metodologias adequadas e construídas para esta realidade específica. Na mesma medida, a utilização de ferramentas informatizadas de gestão contribui para a profissionalização do setor e amadurecimento gerencial dos profissionais do terceiro setor nacional, uma vez que reflete boa parte dos processos comuns de planejamento dos serviços, planejamento operacional e provisão orçamentária, administração de pessoal, participação e comunicação, administração financeira e acompanhamento do desempenho. A avaliação do projeto social apresenta-se como uma das maiores contribuições percebidas e, além disso, a utilização de um SIG na gestão de projetos sociais pelas OTS favorece o amadurecimento de outros aspectos gerenciais mais avançados como o aprendizado organizacional e a gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** organizações do terceiro setor; gestão de projetos sociais; sistemas de informação gerencial.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Porcentagem de FASFIL nas Regiões Sudeste e Sul.....	17
Figura 2: Hierarquia dos projetos sociais nas organizações e o exemplo do IGK. ....	34
Figura 3: Metodologia de gerenciamento de projetos. ....	35
Figura 4: Ciclo de um projeto.....	36
Figura 5: Exemplo da estrutura analítica de um projeto em forma gráfica.....	39
Figura 6: Exemplo da estrutura analítica de um projeto em forma de lista.....	40
Figura 7: Correlação entre objetivo, pessoas, processos e TI.....	47
Figura 8: Exemplo de tela para o cadastramento de pessoa. ....	60
Figura 9: Exemplo de tela para a geração de relatórios do Módulo Pessoa. ....	61
Figura 10: Exemplo de tela para consulta à estrutura dos projetos. ....	63
Figura 11: Exemplo de tela para a geração de alguns relatórios do Módulo Estrutura de Negócio.....	64
Figura 12: Exemplo de tela para consulta a movimentos financeiros. ....	65
Figura 13: Exemplo de tela para edição de questionário.....	67
Figura 14: Exemplo de tela de resultado dos questionários. ....	67
Figura 15: Demonstração de sugestão de melhoria do Gestor Social na sub-dimensão ordem. ....	70
Figura 16: Critério “natureza” presente no relatório Plano de Contas. ....	70
Figura 17: Critério “natureza” presente no relatório Balancete Consolidado, Fluxo de Caixa e Movimento Financeiro. ....	70
Figura 18: Exemplo da EAP em lista. ....	73
Figura 19: Exemplo do registro de uma realização esporádica. ....	76
Figura 20: Exemplo do registro de uma realização sistemática. ....	77
Figura 21: Exemplo de tela de cadastramento de títulos financeiros. ....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos principais grupos de ONGs que compõe o “terceiro setor”.....	16
Quadro 2 - Matriz do Marco Lógico .....	32
Quadro 3 - Vantagens e limitações do Marco Lógico.....	33
Quadro 4 - Comparação entre as fases das duas metodologias-base com a organização do presente estudo. ....	36
Quadro 5 - Análise geral do Gestor Social.....	80

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Investimento social privado: áreas de atuação, entidades e pessoas beneficiadas e recursos investidos.....	18
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG – Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais  
ACATE – Associação Catarinense das Empresas de Tecnologia  
ACIC – Associação Catarinense para Integração do Cego  
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CEDCA – Conselho Estadual da Criança e do Adolescente  
CETA – Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas  
CMDCA – Conselho Municipal da Criança e do Adolescente  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
CPF – Cadastro de Pessoa Física  
EAP – Estrutura Analítica do Projeto  
EBT – Empreendimentos de Base Tecnológica  
ESAG – Escola Superior de Administração e Gerência  
FASFIL – Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos  
FIA – Fundo para Criança e do Adolescente  
FAPS- Fundo de Apoio a Projetos Sociais  
GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas  
GWT – *Google Web Toolkit*  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICOM – Instituto Comunitário da Grande Florianópolis  
IES – Instituições de Ensino Superior  
IGK – Instituto Guga Kuerten  
M&A – Monitoramento e Avaliação  
MTE - Ministério do Trabalho e Emprego  
ONGs – Organizações não-governamentais  
ONU – Organização das Nações Unidas  
OTS – Organizações do terceiro setor  
PIB – Produto Interno Bruto  
PMI – Project Management Institute  
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
RG – Registro Geral  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SAAS – *Software as a Service*  
SIG – Sistemas de Informação Gerencial  
SOA – Arquitetura Orientada a Serviços  
TAP – Termo de Abertura do Projeto  
TI – Tecnologia da Informação  
UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina  
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância  
USAID – United States Agency for International Development



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1	Objetivo Geral	10
1.2	Objetivos Específicos	10
1.3	Justificativa	10
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>13</b>
2.1	A origem do Terceiro Setor	13
2.2	O Cenário Brasileiro do Terceiro Setor	17
2.3	Gestão das Organizações do Terceiro Setor	20
2.4	Projetos Sociais	24
2.5	O Processo de Gestão de Projetos Sociais	30
2.5.1	Concepção	37
2.5.2	Planejamento	39
2.5.3	Realização	43
2.5.4	Acompanhamento	43
2.5.5	Conclusão	44
2.6	Sistema de informações gerenciais	46
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>50</b>
3.1	Caracterização da Pesquisa	50
3.2	Coleta e Análise dos Dados	53
3.3	Limitações da Pesquisa	55
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: O GESTOR SOCIAL</b>	<b>57</b>
4.1	A empresa e seu Contexto	57
4.2	Descrição do Gestor Social	58
4.2.1	Conceito	58
4.2.2	Módulo Pessoa	59
4.2.3	Módulo Estrutura de Negócios	61
4.2.4	Módulo Financeiro	64
4.2.5	Módulo Questionários	66
4.2.6	Aspectos Técnicos	68
4.2.7	Formas de Contratação	68
4.3	Análise do Gestor Social	69
4.3.1	Forma	69
4.3.2	Concepção	71
4.3.3	Planejamento	72
4.3.4	Realização	75
4.3.5	Acompanhamento	78
4.3.6	Conclusão	79
4.3.7	Análise Geral	80
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor (OTS) em geral vêm demonstrando interesse crescente pela profissionalização e pelo aprimoramento da gestão, ora elaborando suas próprias práticas, ora adaptando as já consagradas práticas da administração empresarial. Desta maneira, as organizações buscam cada vez mais atingir seu propósito de forma plena e efetiva, através de instrumentos e metodologias adequadas e construídas para a sua realidade frente ao entorno e às especificidades dominantes.

O desenvolvimento de projetos sociais é uma das formas encontradas, especialmente para a captação de recursos, o que pode ter gerado a sistematização dos relacionamentos entre os setores, uma vez que os projetos sociais coordenam recursos advindos dos três setores da sociedade (governo, empresas e OTS). Essa relação se configura, dentre outros motivos, pela fase inicial em que se encontram as OTS brasileiras no que se refere à geração de seus próprios recursos financeiros. Além disso, os projetos sociais em si podem corresponder a uma forma bastante eficaz e eficiente de executar as ações sociais, gerir a organização, obter os resultados esperados na missão institucional e contribuir para a sustentabilidade da mesma.

Há, então, contrapartidas às destinações de recursos que consistem na prestação de contas aos envolvidos e interessados, apresentação de resultados (conseguidos por meio de monitoramento e avaliação), assim como compartilhamento de experiências de gestão entre as organizações envolvidas, de maneira a gerar colaboração e construção de conhecimentos.

Concomitantemente, em um escopo mais amplo, o terceiro setor no Brasil atravessa um momento importante: o de fortalecer sua idoneidade e relevância para a sociedade, o de criar sua identidade em detrimento de organizações levianas isoladas. Deste modo, o aprimoramento da gestão faz-se imperativo e vai ao encontro do fortalecimento e expansão da profissionalização deste setor de recente institucionalização no Brasil, mas que já reúne 276 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos (IBGE, 2002).

Tal aprimoramento e profissionalização – tanto quanto a gestão de projetos sociais – podem ser realizados através de ferramentas de gestão computacionais, agregando funcionalidades imprescindíveis como prestação de contas, gestão financeira, gestão operacional, previsibilidade financeira e de recursos, gerenciamento do investimento social, avaliação de efetividade das ações, controle, geração e emissão de indicadores sociais, culminando no auxílio à publicação de relatórios sociais (por exemplo: o Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – Ibase, direcionado às ações sociais de empresas privadas), que sejam voltados às peculiaridades das organizações do terceiro setor (OTS) e que promovam a transparência clamada pela sociedade contemporânea.

Desta maneira, há que se verificar se tais funcionalidades e características são assim entendidas nas metodologias de gestão de projetos sociais das OTS, as quais são, freqüentemente, executoras de projetos com financiamentos de terceiros (governo, empresas ou outras OTS nacionais e internacionais).

Neste contexto, investigar-se-á: Qual a aderência de uma ferramenta de gestão de projetos sociais às metodologias de gestão de projetos sociais utilizadas pelo terceiro setor?

### **1.1 Objetivo Geral**

A partir do tema e do problema apresentado, cabe evidenciar o propósito deste estudo, o seu objetivo geral: Analisar a aderência de uma ferramenta de gestão de projetos sociais às metodologias de gestão de projetos sociais por organizações do terceiro setor, à luz da teoria apresentada.

### **1.2 Objetivos Específicos**

A efetivação do objetivo geral deste estudo é operacionalizada pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Elaborar um estudo preliminar do cenário nacional do terceiro setor a partir de fontes secundárias;
- b) Identificar as necessidades das organizações do terceiro setor no que tange ao emprego de ferramentas de gestão de projetos sociais à luz da teoria;
- c) Identificar a aderência da ferramenta em estudo – Gestor Social – às necessidades de gestão de projetos sociais das organizações do terceiro setor.

A seguir, é apresentada a justificativa desta pesquisa.

### **1.3 Justificativa**

O terceiro setor cresce a cada ano. Em 2007, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), a partir de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2002, apontou a participação de 1,4% desse setor no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o que correspondeu a um movimento anual de aproximadamente 32 bilhões de reais na economia no ano de 2002. Deste modo, percebe-se que as Organizações Não Governamentais (ONGs) desenvolvem e(ou) ampliam suas ações, como se verifica, por exemplo, junto à Associação para Integração do Cego (ACIC) de Florianópolis.

A ACIC é uma associação civil, sem fins lucrativos, criada e dirigida por cegos. Foi fundada em 1977, em Florianópolis, com a missão de “promover ações que visem a inclusão social da pessoa portadora de deficiência visual” (ACIC, 2008). Complementarmente, a ACIC se posiciona como uma instituição essencialmente educativa, embora desenvolva atividades de habilitação e reabilitação, profissionalização e convivência das pessoas cegas ou de baixa visão (ACIC, 2008). A instituição ampliou sua infra-estrutura (a qual é referência atualmente), recebendo associados de outros países e fechando convênios importantes como o firmado junto a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) para a abertura Núcleo do Curso de Pedagogia à Distância em 2002 (ACIC, 2008).

Desta forma, a relação existente entre empresas privadas com iniciativas sociais, organizações sem fins lucrativos e, também, o governo (tanto como investidor social, quanto como fiscalizador de tais ações) permeia a prestação de contas e a transparência na gestão dos recursos aplicados nas iniciativas sociais. A efetiva gestão dessas ações, de forma a demonstrar a aplicação exata de recursos, os resultados alcançados, os retornos obtidos, torna-se, no mínimo, recomendável. Além disso, respeitadas as exceções, a gestão de projetos sociais é realizada de forma parcial e desintegrada, ou seja, cada parte (OTS, governo e empresas) realiza a gestão do mesmo projeto de forma isolada. Cabe a pergunta: e se isso pudesse ser realizado de forma integral e integrada?

A gestão de projetos sociais de forma efetiva e integral pode ser feita por meio de ferramentas de gestão específicas, assim como é feita a gestão de projetos de empresas privadas, através da adequação de ferramentas já existentes, ou através de ferramentas desenvolvidas especificamente para as OTS. Neste último caso, há como exemplo, o *software* Gestor Social, o qual visa gerenciar os projetos sociais das organizações do terceiro setor, proporcionando às mesmas transparência, aumento da credibilidade, previsibilidade financeira, controle operacional e gerencial, simplificação e agilidade na tomada de decisão, facilidade na divulgação dos resultados, segurança e consistência das informações, dentre outros aspectos. Caracteriza-se, desta forma, a importância deste estudo, a importância de se investigar, com base na teoria de gestão de projetos sociais, qual a aderência desta com relação a uma ferramenta de gestão específica para os projetos sociais e para as organizações que os desenvolvem.

Destarte, o momento atual se mostra oportuno, em face do crescimento das ONGs e seu, também crescente, interesse em se profissionalizar e em se tornar mais transparentes, como indica a Fundação Ford e a *Action Aid* (LANDIM e CARVALHO, 2007). Da mesma

forma, as empresas privadas visam obter resultados efetivos e organizados de seus investimentos sociais (que em grande parte envolvem OTS), divulgá-los à sociedade, averiguar se devem continuar e de que forma continuar tais projetos, além de prestar contas de forma transparente aos envolvidos. Entende-se por efetividade o conjunto de eficácia (alcance dos resultados previstos) e eficiência (melhor alocação de recursos), juntamente com um valor social, sendo este algo que atinge beneficentemente a sociedade como um todo – e é assim percebido – e não apenas um indivíduo ou grupo de indivíduos isoladamente (LACOMBE, 2004). Tal pesquisa é oportuna, também, pela ligação profissional da pesquisadora com a empresa desenvolvedora da ferramenta – Extersoft Tecnologia – e pelas relações institucionais daí derivadas, o que já conduz ao próximo critério, o de viabilidade.

Em relação ao critério viabilidade, este pode ser confirmado ao se especificar questões como os "prazos, os recursos financeiros disponíveis, a competência do futuro autor, a disponibilidade de informações, o estado da teorização a respeito" (CASTRO, 1978, p.57). A viabilidade deste estudo é atribuída pela adoção de uma metodologia de pesquisa criteriosa, a partir da qual o problema levantado pode ser eficazmente resolvido, bem como pode levar a uma conclusão cientificamente válida. Para tanto, têm-se os recursos informativos, financeiros e temporais disponíveis e acessíveis. Some-se aí o uso das competências da autora – existentes e a serem adquiridas –, e o respaldo da empresa Extersoft durante todo o decorrer do estudo.

Existem outros propósitos bem claros para a execução desta pesquisa, que corroboram sua validade, a saber: consolidação de conhecimentos desenvolvidos durante a graduação e sua aplicação a um tema contemporâneo; a consolidação, o aprofundamento e a obtenção de novos conhecimentos, assim como a importância pessoal do tema para a autora, pautados na curiosidade existente e na necessidade dos resultados para auxiliar o direcionamento da empresa na qual trabalha.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica de um estudo corresponde ao levantamento de bases conceituais relacionadas ao mesmo, as quais são imprescindíveis para o estabelecimento de confiabilidade ao seu desenvolvimento e implantação (juntamente com a metodologia do estudo). Primeiramente, aborda aspectos relacionados à origem do terceiro setor e, em seguida, uma descrição sobre o respectivo cenário brasileiro (a partir de fontes secundárias), o que contribui para o entendimento dos principais aspectos da forma de gestão das organizações pertencentes ao mesmo (terceira subseção da fundamentação teórica). A quarta subseção trata dos projetos sociais, seguida pela descrição do processo de gestão dos projetos sociais. Por fim, são trazidas informações acerca de sistemas de informações gerenciais, devido à ferramenta em análise ser considerada como tal.

### 2.1 A origem do Terceiro Setor

O terceiro setor e suas atividades não constituem fenômeno recente na história da humanidade. Muitos autores afirmam que as origens do terceiro setor remontam à antigüidade (SALAMON, 1998 *apud* FRASSON, 2001; HUDSON, 2002;). Atribuiu-se o cerne do terceiro setor ao sentimento do grupo familiar, na idade antiga, a um de seus membros mais frágeis (viúvos, órfãos, enfermos, deficientes, etc., confirmando a idéia de que a “caridade começa em casa”) (HUDSON, 2002, p. 1), bem como a aspectos como o homem ser considerado um animal social, cuja busca é pela excelência (felicidade), a qual pode ser atingida por meio do exercício das virtudes (ARISTÓTELES, 1985). Com o passar dos anos, a atuação religiosa destacou-se na execução de ações sociais, de cunho filantrópico, existentes até hoje (HUDSON, 2002).

Caetano (2006) afirma que se pode estabelecer uma conexão entre o terceiro setor (tal como é visto atualmente) e as ações humanas mais longínquas e ainda pouco organizadas, então denominadas “caridade”, “palavra de origem latina que significa amor ao próximo [...], uma espécie de compaixão aos mais necessitados e desafortunados” (CAVALCANTI, 2006, p. 105) ou “filantropia”, “palavra de origem grega que encerra a idéia de amor à sociedade em um sentido mais amplo e, talvez, uma preocupação relevante com a própria preservação das instituições que [...] possam garantir a continuidade da vida humana” (CAVALCANTI, 2006, p. 105). Nesse sentido, fortalece-se a atuação religiosa (por meio das igrejas católicas e protestantes na Europa) e a atuação “sigilosa” através de grupos maçônicos e, de forma mais aberta, através dos Rotary, com vistas mais aos resultados das ações de caridade e filantrópicas, do que da divulgação dos mesmos.

Assim, tão antigos quanto a história da origem do terceiro setor são seus problemas e desafios. Historicamente, a distribuição de donativos por mosteiros medievais estimulou a mendicância, a apropriação de hospitais privados pelo Estado e os abusos financeiros por parte das organizações de cunho social constituíram problemas que “preocupavam as organizações antigas assim como preocupa as instituições de caridade modernas” (HUDSON, 2002, p. 2).

Salamon (1998 *apud* FRASSON, 2001) aponta alguns fatores como despertadores do crescimento do terceiro setor, a citar: ineficiência governamental nas tarefas sociais (crise do moderno *welfare state*); agravamento da pobreza nos países em desenvolvimento pela diminuição da renda *per capita* (crise do desenvolvimento); visão de curto prazo no tocante aos recursos naturais, degradando-os (crise ambiental); formas “alternativas” de satisfação das necessidades sociais, por meio do retardamento do crescimento econômico e da recessão (crise do socialismo). Some-se a isso as mudanças drásticas geradas pelo avanço das comunicações e do crescimento econômico, com destaque para o surgimento da classe média urbana, colocada como essencial para o surgimento das organizações privadas sem fins lucrativos.

Cabe mencionar que o termo “terceiro setor” advém do termo *third sector* utilizado nos Estados Unidos (FRASSON, 2001; FERNANDES, 1996 *apud* CAVALCANTI, 2006), que traz a idéia de um setor específico que não está inserido no primeiro setor (governo, setor público) nem no segundo setor (empresas, setor privado) (FRASSON, 2001), mas que constitui iniciativas privadas com fins públicos.

Hudson (*apud* CAVALCANTI, 2006) afirma que a preocupação em tornar o terceiro setor mais estratégico advém dos últimos 150 anos. Ainda neste período, o Estado passou a intervir gradativamente mais na área social (saúde, educação, previdência, seguro-desemprego, etc.) (CAVALCANTI, 2006), em detrimento do próprio terceiro setor, invertendo as posições e este passando a ocupar então, uma posição de “suplementar aos serviços do Estado e não como sistema paralelo, como tinha sido classificado anteriormente” (HUDSON, 1999 *apud* CAVALCANTI, 2006, p. 107). Neste sentido, há autores que consideram ser dever do Estado a promoção de políticas públicas, o que explica esta situação descrita.

Por conseguinte, a história brasileira é mais recente e, desde seu primórdio, com os portugueses, apresentou ações de assistência social, hospitalar e de ensino na esfera não-governamental, consolidadas em torno do século XVI (SALM, 2002; PAULA, 2000 *apud* FRASSON, 2001). Andion (2007) apresenta uma historiografia do terceiro setor brasileiro,

dividindo-a por períodos histórico-políticos. Inicia com o período desde a colonização até 1930, apontando a presença de traços de governo patrimonialista, cujos principais atores são as ações religiosas, através de caridade e benemerência; neste período surgem os primeiros movimentos sociais (ANDION, 2007; LANDIM, 1993 *apud* FRASSON, 2001).

O próximo período mencionado é colocado até 1960, caracterizado pela formalização e legitimação de alguns aspectos sociais, com a criação das primeiras leis de assistência social. São criados os sindicatos e as paraestatais, e o governo é mostrado como desenvolvimentista, burocrático e intervencionista (ANDION, 2007).

Segue-se a história até o início de 1980, onde Andion (2007) indica a presença de autoritarismo por parte do governo, devido à época da ditadura militar, o que desperta o que a autora chama de “novos movimentos sociais”, voltando as atenções para os direitos humanos, espaço onde a sociedade coloca-se como espaço político (ANDION, 2007; FISCHER e FALCONER, 1998 *apud* FRASSON, 2001).

Por conseguinte, no final da década de 80 e início da década de 90 a autora menciona o processo de redemocratização nacional, quando se firma a Constituição de 1988, a qual prevê formas de participação da sociedade na esfera pública, institucionalizando-a.

Os próximos dez anos a partir de 1990, afirma-se que o governo foi reformado com ajuste fiscal e enxugamento, e algumas atividades foram passadas para a esfera não-governamental, o que provoca a aproximação das ONGs com o governo. O recebimento de recursos externos diminuiu e houve a necessidade de maior de captação de recursos, o que desencadeou a profissionalização do terceiro setor nacional, juntamente com a criação das fundações empresariais (ANDION, 2007).

Por fim, a autora aponta como tendências o delineamento da identidade e autonomia do terceiro setor no Brasil, ou seja, seu fortalecimento como um setor em si mesmo, e o decorrer de impasses centrados na transparência, legislação, economia e outros correlatos (ANDION, 2007).

Percebe-se que o fortalecimento do terceiro setor e de suas instituições se deu no início da década de 1990, quando se estabeleceram e se criaram toda sorte de organizações neste setor, com as mais variadas características e graus de desenvolvimento, cuja tendência “tem sido crescer em número, em uma sociedade em que cada vez mais o estado se faz ausente, ou quando não mais está presente para cobrar impostos” (SALM, 2002, p. 19-20). Falconer (1999) acrescenta que, nesta década, o terceiro setor traz a nova e grande promessa de “renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza” (FALCONER, 1999, p. 3).



Pode-se inferir que as ações sociais ora foram mais próximas das igrejas, ora do estado, ora das empresas, conforme o momento histórico apontado, bem como o critério geográfico-econômico em análise (HUDSON, 2002). Falconer (1999, p. 8) corrobora ao afirmar que “no Brasil, a exemplo do que vem ocorrendo em diversos cantos do mundo, o setor empresarial, o Estado e as organizações multilaterais contribuíram para a formação e o reconhecimento de um novo espaço institucional, o terceiro setor”. Identifica-se, então, a tendência de consolidação do terceiro setor como mais uma esfera econômica na sociedade, apenas com participação dos demais, constituindo características próprias de funcionamento.

Cabe, então, a título de síntese, um quadro comparativo entre as matrizes históricas que deram origem ao terceiro setor e que conferem-no diferentes significados.

<b>Grupos de ONGs</b>	<b>Matrizes Discursivas Principais</b>	<b>Características</b>	<b>Alguns exemplos</b>
<b>Históricas ou de assessoria</b>	Matrizes neo-marxista e da teologia da libertação. Transformação social como construção de uma nova hegemonia a partir da luta de classes ou como parte da mudança ética (cristã) do comportamento individual e coletivo.	Atuação junto aos grupos populares de base (no meio rural e urbano). Legitimidade refere-se ao apoio aos grupos desfavorecidos. Apoiadas pelos movimentos sociais e por organismos da cooperação internacional voltadas ao desenvolvimento dos países do Terceiro Mundo e pela Igreja. Atuação tradicionalmente anti-institucional, questionadora do sistema capitalista e da ação do Estado.	Centros de educação popular.  “Algumas ONGs de apoio à agricultura familiar.
<b>Históricas e mais recentes ligadas aos Novos Movimentos Sociais</b>	Matriz articulista. Defendem projetos sociais fora da relação capital-trabalho. Transformação social passa não só pela mudança nas relações materiais da existência, mas por transformações culturais, políticas e ambientais substantivas no cotidiano (micro-iniciativas).	Não separação entre organização e movimento social. Afirmção de múltiplas identidades coletivas, pluralidade. Atuação tanto no meio urbano, como rural e junto a grupos populares ou não. Apoiados pela cooperação internacional, pelo Estado e pelo setor empresarial.	ONGs ambientalistas. ONGs feministas. ONGs de prevenção da AIDS. ONGs de defesa de direitos dos homossexuais, transexuais e transgênero. ONGs de apoio às crianças e adolescentes.
<b>Mais recentes formadas por técnicos</b>	Diferentes matrizes. Forte ênfase na profissionalização e na resolução de problemas socioeconômicos.	Atuação técnica, acima do político. Ênfase na articulação e nas parcerias. Apoiados pelo Estado e pelo setor empresarial, e, em alguns casos, pela cooperação internacional.	ONGs de inserção profissional.  ONGs de prestação de serviços nas áreas sociais: saúde, educação, cultura e esporte.
<b>Mais recentes ligadas ao investimento social privado</b>	Matriz do terceiro setor, focalizando a complementaridade entre ação pública e privada, por meio do investimento social privado, da ação social das empresas e da responsabilidade social.	Atuação a-política.  Ênfase na atuação cívica e no voluntariado.  Apoiadas pelo setor empresarial.	Fundações e institutos empresariais.
<b>Filantrópicas</b>	Matriz da assistência social e da filantropia que se redefine nas últimas décadas com a profissionalização e a politização dessas organizações.	Atuação ligada à assistência aos pobres e excluídos, vinculada à idéia de caridade. Apoiadas pela Igreja, pelas próprias famílias dos usuários, pelo Estado e pelo setor empresarial.	ONGs de apoio à inserção de portadores de deficiências. Hospitais filantrópicos. ONGs de assistência.

**Quadro 1 - Síntese dos principais grupos de ONGs que compõe o “terceiro setor”.**

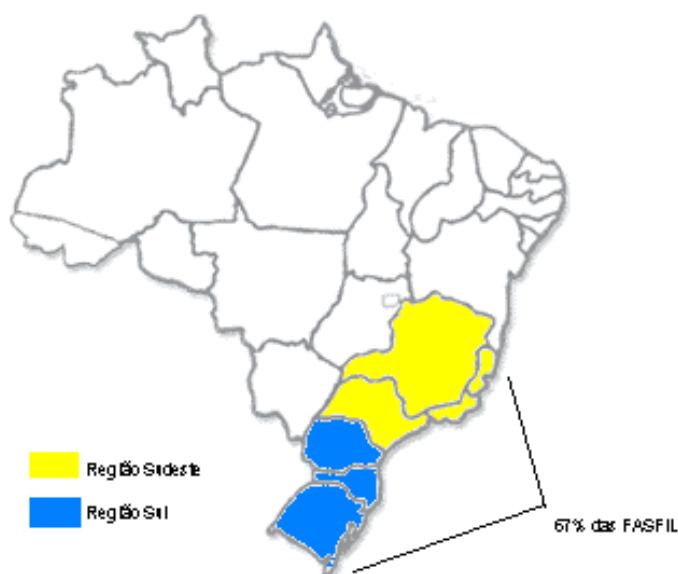
Fonte: Andion (2007).

Tal resumo histórico explica a heterogeneidade que se apresenta na atualidade do terceiro setor brasileiro, composto por uma variedade de organizações, com variadas características, origens históricas, públicos envolvidos, propostas de ação, parcerias, subsídios, subvenções, enfim, que contribuem para certa indefinição do setor, na mesma medida em que conferem espaço aberto aos cidadãos e à sociedade.

## 2.2 O Cenário Brasileiro do Terceiro Setor

O cenário do terceiro setor no Brasil demonstra crescimento acentuado nos últimos anos, bem como aperfeiçoamento de suas práticas de gestão. Conseqüentemente, o número de pessoas envolvidas nessas atividades também cresce. Segundo o IBGE (2002), no Brasil houve 1,5 milhão de pessoas que trabalharam em 276 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), ganhando salários e outras remunerações no valor de R\$ 17,5 bilhões. A cada década se acelerou o ritmo de crescimento do número de FASFIL, que foi de 88% de 1970 para 1980; de 124% de 1980 para 1990 e, de 157% de 1996 para 2002.

A partir da análise dos dados apresentados e de outras informações do IBGE sobre o assunto, percebe-se que a Região Sudeste concentrou 44% das FASFIL, com destaque para São Paulo (21%) e Minas Gerais (13%), que, juntos, reuniram um terço das organizações existentes em todo o Brasil. Com relação à Região Sul, esta abrigou a mesma quantidade de organizações que a Região Nordeste (aproximadamente 60 mil cada uma). Contudo, considerando a distribuição da população brasileira, a Região Sul concentrou proporcionalmente mais entidades: 23% das FASFIL (IBGE, 2002).



**Figura 1: Porcentagem de FASFIL nas Regiões Sudeste e Sul.**

**Fonte do mapa:** [http://smarkids.terra.com.br/colorir/disciplinas/images/mapa\\_brasil.gif](http://smarkids.terra.com.br/colorir/disciplinas/images/mapa_brasil.gif). Acesso em 24 fev. 2008

**Fonte dos dados:** IBGE (2002).

Dentre as 63.562 FALFIL sediadas na Região Sul, 17.169 (27%) localizaram-se no Estado de Santa Catarina, sendo que o Paraná concentrou aproximadamente 33% e o Rio Grande do Sul, 40%.

Com relação à idade dessas organizações da Região Sul, 47,49% foram criadas entre 1991 e 2000 e 24,86% de 1981 a 1990. Isso indica que, aproximadamente metade das FASFIL da Região Sul apresentou de 7 a 16 anos de existência, que pode indicar a predominância de uma maior maturidade organizacional e uma maior possibilidade de envolver mão-de-obra assalariada, em detrimento da voluntária (o que tende a aumentar o grau de profissionalização das referidas entidades).

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), por sua vez, é uma associação que reúne organizações privadas que financiam e(ou) executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Possui aproximadamente 100 instituições associadas, das quais 91 participaram do Censo 2005/2006: 20 empresas, 37 fundações de direito privado e 34 associações civis sem fins lucrativos, onde se percebe a participação do terceiro setor em torno de 78% do universo pesquisado naquele período.

**Tabela 1 – Investimento social privado: áreas de atuação, entidades, pessoas beneficiadas e recursos investidos.**

Áreas de atuação	Executam ou financiam projetos nesta área	Entidades beneficiadas	Pessoas beneficiadas	Recursos Investidos (R\$)
Educação	55	2.894	3.987.313	123.747.717,00
Cultura e artes	34	78	254.104	34.975.577,00
Geração de trabalho e renda	33	82	15.551	9.782.529,00
Desenvolvimento comunitário de base	29	1.156	174.494	10.594.380,00
Saúde	24	254	245.537	36.151.727,00
Apoio à gestão de organizações do 3º setor	23	40	16.190	3.978.160,00
Meio ambiente	23	29	39.460	18.099.670,00
Assistência social	22	514	356.947	7.065.224,00
Defesa de direitos	19	370	42.276	3.386.056,00
Comunicações	13	403	10.604	1.685.861,00
Esportes	13	30	8.278	9.033.345,00
Outra	10	88	129.158	181.427.674,00
Total	298	5.938	5.279.912	439.927.920,00

Fonte: dados secundários, Censo GIFE 2005/2006.

A partir da análise dos dados da tabela 1, percebe-se um número maior de organizações que financiam projetos na área da educação, sendo cerca de 62% maior do que a área de atuação seguinte. O número de entidades e pessoas beneficiadas, assim como a quantidade de recursos investidos seguem a mesma tendência, superando as demais áreas de atuação. O GIFE atribui a causa dessa acentuada diferença à defesa da educação como a

maior solução para os problemas estruturais brasileiros (desemprego, violência, desestruturação familiar, baixa competitividade econômica, etc.).

A pesquisa explica ainda que “todas essas questões têm a ausência de um processo educativo eficiente e eficaz em sua raiz” (CENSO GIFE 2005/2006, p. 23). Entretanto, cabe a reflexão de que a principal educação que deve ser formada com qualidade é a familiar, de modo que a educação recebida como prestação de serviços deve ser complemento da sólida base de valores e formação de caráter que a família constrói junto ao indivíduo. Em contrapartida, há autores que defendem que o Estado deve ter um papel na educação, no qual se encontra o modelo atual brasileiro, cujas regras são postas pelo Ministério da Educação (MEC), mas que notadamente e, por diversas razões, não é considerado uma referência.

Por fim, os participantes da pesquisa investiram anualmente recursos consideráveis na área social, em torno de meio bilhão de reais, mobilizando milhares de funcionários e voluntários para seu trabalho: mais de 5 milhões de pessoas e quase 6 mil entidades. As informações indicaram que as organizações atuaram nacionalmente, mas ainda não foi possível verificar a distribuição geográfica dessas ações e demais dados sócio-econômicos. Os dados aqui apresentados equivaleram a um investimento de R\$ 74.087,00 para cada entidade beneficiada, e de R\$ 83,32 por pessoa beneficiada.

Outra fonte que apresenta dados estatísticos sobre as ONGs brasileiras é a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – ABONG – cuja pesquisa mais recente data de 2006. Essa pesquisa traz à tona outro perfil de ONGs, que se concentra a sede na região Nordeste (39,6%) e Sudeste (38,61%) com atuação respectivamente de 57,43% e 46,04%. As perspectivas de trabalho das associadas à ABONG é predominantemente de desenvolvimento da consciência crítica e cidadania, sendo as áreas temáticas mais trabalhadas a de educação (47,03%) e organização/participação popular (40,59%). Os beneficiários são primordialmente organizações populares/movimentos sociais (61,88%), mulheres (49,50%) e crianças e adolescentes (43,56%). As fontes de financiamento são preponderantemente agências internacionais de cooperação (78,71%) e comercialização de produtos e serviços (46,43%), sendo que aquelas representam aproximadamente 40% do orçamento das ONGs participantes e estas apenas 3,11%.

Pode-se perceber, então, o direcionamento distinto de cada uma das pesquisas, pois são formadas por diferentes participantes, possuem atuação e posicionamento distintos dentro do mesmo setor. Atesta-se a heterogeneidade do terceiro setor e verifica-se certa dificuldade em obter dados consolidados que reflitam a realidade nacional do setor em análise. Tem-se apenas retratos segregados, baseados no direcionamento das organizações que realizam as

análises e os cortes das pesquisas, o que converge com o pensamento de Salamon de “falta de um banco de dados adequado, ou seja, um mapeamento dessa realidade a contento, o que favoreceria a tão necessária **unificação conceitual do setor**” (1997 *apud* CAVALCANTI, 2006, p. 110-111). É possível entender, então, que a pesquisa mais abrangente é a realizada pelo IBGE (2002), cujo corte se dá sob o critério jurídico de associações e fundações.

Informações econômicas de outros países, para efeitos de comparação, indicam que o terceiro setor nos Estados Unidos movimentava 600 bilhões de dólares por ano e emprega 12 milhões de empregados remunerados, e um sem-número de voluntários (MEREGE *apud* AMBIENTE BRASIL, 2008). Em contrapartida, em países como Alemanha, França e Itália, as instituições sem fins lucrativos movimentam por ano mais de 3% do PIB nacional (AMBIENTE BRASIL, 2008) e ainda a Bélgica que se destaca com 9,5% (TACHIZAWA, 2007). Os países em desenvolvimento aplicam em torno de 2% nesse setor: Argentina (0,3% de seu PIB); México (0,5%) Peru (2%) e Colômbia (2,1%) (TACHIZAWA, 2007).

Contrapondo as características dos associados GIFE, estão as organizações não-governamentais da região de Florianópolis, que concentram 45% de seus serviços na área de assistência social, em detrimento de 6% na área de educação. Esta pesquisa foi realizada pelo Instituto Comunitário Grande Florianópolis – ICOM – para traçar o perfil das ONGs que atuam nesta região; o grupo pesquisado foi de 175 entidades. Notadamente, a área ambiental encontra-se em segundo lugar com 31% de entidades envolvidas nessa atividade. Deste modo, as principais contribuições geradas pelas instituições para a cidade de Florianópolis referem-se ao atendimento à população vulnerável (34,5%), defesa e preservação do meio ambiente (22%) e apoio à organização de saúde, educação e assistência social (14,3%).

A referida pesquisa aponta ainda que as ONGs que atuam nesta região são “pequenas e institucionalmente frágeis” (ICOM, 2008), devido ao baixo volume de recursos que mobilizam – 49% movimentam até R\$ 24 mil por ano –, à presença de voluntários e poucos funcionários – 56% apresentam até 5 profissionais contratados e 40% trabalham apenas com voluntários. Além disso, 66% das ONGs não possuem sede própria. Por conseguinte, ao se avaliar quais as maiores necessidades por parte das ONGs, foram apontados os investimentos em infra-estrutura por 37,5% das entrevistadas, capacitação por 32,5%, e recursos financeiros por 30,2% das participantes da pesquisa, aproximadamente.

### **2.3 Gestão das Organizações do Terceiro Setor**

Melo Neto e Froes (2001) e Bayma (1997) afirmam que o terceiro setor não é mais aquele que ocupa as atividades e ações que não cabem ao governo nem às empresas.

Tampouco aquele setor sem fins lucrativos. Desta forma, consolida características e legislação próprias e, naturalmente, constitui uma “racionalidade econômica própria” (MELO NETO; FROES, 2001, p. 23). Tal racionalidade pressupõe a utilização de indicadores sócio-econômicos internos e externos, em detrimento do uso restrito de indicadores apenas econômicos (MELO NETO; FROES, 2001). Corroborando Gohn (2000, p. 80 *apud* MELO NETO; FROES, 2001, p. 26) ao escrever que as organizações do terceiro setor “não lutam contra a exclusão social gerada pelo modelo econômico, buscam novas formas de inclusão e a integração social no modelo econômico atual”.

Conseqüentemente, este setor possui capacidade de geração de novos conhecimentos, ao participar da estrutura econômica através da empregabilidade e profissionalização de pessoas residentes na comunidade em que cada organização se encontra (MELO NETO; FROES, 2001). Desta maneira, configura-se o chamado “empowerment dos setores populares”, exposto por Gohn (SALAMON; ANHEIER *apud* MELO NETO; FROES, 2001, p. 25). Stern (2001) e Drucker (1997) complementam ao mencionarem que as organizações, para atenderem às crescentes necessidades e obter sucesso em um ambiente turbulento e exigente, devem se concentrar em sua missão, transparecer responsabilidade e atingir resultados.

Destarte, o terceiro setor em geral mostra-se cada vez mais afim à profissionalização e ao aprimoramento da gestão. Em alguns casos, elabora suas próprias práticas, em outros adapta as já consagradas práticas da administração empresarial. Salm (2002, p. 19) indica que “as organizações do terceiro setor combinam a flexibilidade e a eficiência do mercado com a equidade e a previsibilidade da burocracia pública”, o que reforça sua peculiaridade. Em contrapartida, Bayma (1997) afirma que as ONGs se vêem como substantivas, flexíveis, com capacidade de auto-organização e de autogestão, não sendo tão afins à qualidade de burocráticas. Isso pode ser considerado positivo, na medida em que se observa o contexto atual e a administração contemporânea, a qual defende leveza e dinamicidade na estrutura organizacional, por sua competitividade e o alto grau de imprevisibilidade (MORGAN, 1996; GALBRAITH, LAWLER, 1995; HAMEL, PRAHALAD, 1995 *apud* BAYMA, 1997, p. 122).

Ainda assim, esta autora comenta que, com o passar dos anos, a tolerância aumenta no tocante à incorporação, pelas ONGs, “de critérios de racionalidade administrativa, oriundos das empresas, de forma a incrementar a qualidade do processo de trabalho e, conseqüentemente, a eficiência dessas organizações” (BAYMA, 1997, p. 122).

O cerne disso se volta para o direcionamento das organizações do terceiro setor em atingirem seu propósito de forma plena e efetiva, através de instrumentos e metodologias

adequadas e construídas para a sua realidade. Pode ser mencionado aqui, como exemplo, os projetos sociais, que podem ser gerenciados através de elaboração de projetos, orçamentos, prestação de contas, dentre outros instrumentos, inicialmente existentes em empresas públicas e privadas (as quais exercem papel de fiscalizadoras e financiadoras), mas que pedem construção e características próprias, refletindo as peculiaridades das organizações envolvidas.

Outro aspecto exposto por Pace, Basso e Silva (2006) é o de que mesmo que as organizações do terceiro setor não tenham o lucro como impulsionador de suas atividades, possuem “clientes”, ou seja, destinatários para seus serviços, o que as induz a financiar suas atividades e desperta o interesse pela gestão, assim como o fazem as que objetivam o lucro. Para Stern (2001, p.13), o “cliente” é “alguém que tem que ser satisfeito. Do contrário, a empresa não obterá resultados”. Continua afirmando que “um sistema de mensuração de desempenho na criação de valor que se baseie em indicadores de qualidade deve ser considerado, portanto, obrigatório para as ONGs” (PACE; BASSO; SILVA, 2006, p. 1).

Um fato marcante que contribui para o despertar da profissionalização do terceiro setor é o crescimento do mesmo e o conseqüente aumento da demanda por recursos, derivados da atitude de melhoria do entorno social (BAYMA, 1997). Drucker (1997) confirma tal fato ao mencionar as vidas transformadas como o resultado final das OTS, o que direciona toda a estruturação das atividades da organização, visando a obtenção de resultados, de efeitos produzidos nos indivíduos e, conseqüentemente, na sociedade. Drucker (1997) ainda comenta que as partes interessadas não querem mais saber apenas: “É uma boa causa? Elas querem ver compromisso e competência – uma demonstração de realização e progresso de uma organização responsável e eficaz” (STERN, 2001, p. 13).

Drucker (1997) aborda de maneira enfática a importância do planejamento para as organizações sem fins lucrativos. Ressalta a necessidade da missão, visão, de conhecer plenamente os clientes (beneficiários) e, em especial, a de planejamento. Apresenta-o como um

processo contínuo de fortalecimento do que funciona e o abandono do que não funciona, de tomada de decisões arriscadas com o maior conhecimento possível de seu efeito potencial e de estabelecimento de objetivos, de avaliação de desempenho e resultados por meio de um feedback sistemático e de ajustes contínuos conforme mudam as condições (STERN, 2001, p. 14)

Esse processo, tal como é apresentado, não constitui novidade aos gestores, uma vez que se assemelha à utilização do ciclo PDCA (*Plan Do Check Act*), de Shewhart e Deming. Contudo, a questão que permanece – e que é a mais complexa – é o “como fazer”, “como

operar”, “como obter os resultados para a tomada de decisões acertada”. É aí que há espaço para as ferramentas de gestão realizarem seu papel.

Stern (2001, p. 17-18) aponta a diferenciação entre a governança e a administração de organizações sem fins lucrativos. Esta possui atribuições relacionadas aos objetivos e desempenho (liderança, planejamento tático e operacional), enquanto aquelas são as responsáveis por dirigir e estabelecer políticas na entidade (liderança, planejamento estratégico e avaliação e supervisão).

Schermerhorn (1999), por sua vez, aponta que as principais preocupações dos gestores de organizações sem fins lucrativos referem-se à motivação do trabalhador voluntário, ao trabalho com conselhos, ao desenvolvimento de apoio financeiro e à identificação na comunidade.

Já para Hudson (2002), os principais processos administrativos residem no planejamento dos serviços, planejamento operacional e provisão orçamentária, administração de pessoal, participação e comunicação, administração financeira e monitoramento do desempenho. Tal visão é semelhante à de Drucker (1997), que enfatiza aspectos relacionados à missão, ao desempenho e às estratégias para seu alcance (marketing, inovação e desenvolvimento de fundos), às pessoas e relacionamentos (equipe, conselho, voluntários, comunidade) e à liderança.

Percebe-se que a atividade para obtenção e gerenciamento de recursos é presente em Schermerhorn (1999) (desenvolvimento de apoio financeiro), em Hudson (2002) (administração financeira) e em Drucker (1997) (desenvolvimento de fundos), o que caracteriza a importância de tal atividade para as organizações sem fins lucrativos. Desta maneira, pode-se considerar que, em essência, esta atividade contribui para a distinção e diferenciação do terceiro setor perante o primeiro setor (governo) e o segundo setor (empresas).

Esta característica referente à captação de recursos – denominação mais técnica e usual – pode ter sido a responsável pela sistematização dos relacionamentos entre os setores por meio do desenvolvimento de projetos, o que pode corresponder a uma forma bastante eficaz e eficiente de executar as ações sociais, gerir a organização, obter os resultados esperados na missão institucional e contribuir para a sustentabilidade da mesma.

Bayma (1997), por sua vez, indica em seu estudo que o planejamento financeiro nas ONGs é um dos desafios, pois em geral essas organizações não tinham um orçamento que poderia amenizar possíveis efeitos do entorno sobre a organização, mantendo sua estabilidade. Isso ocorreu porque as ONGs não queriam perder sua flexibilidade, apesar de “considerarem



que cumpririam melhor sua missão se houvesse maior preocupação com a utilização eficiente de recursos” (BAYMA, 1997, p. 123).

No mesmo estudo, outro desafio destacado é o de gerenciamento de projetos, devido ao volume dos projetos desenvolvidos pelas ONGs e à variedade das fontes de recursos com as quais se relacionam e ao conseqüente monitoramento, otimização da aplicação dos recursos e avaliação dos projetos, a fim de conferir transparência às atividades (BAYMA, 1997).

Corroborando Falconer (1999, p. 10) ao afirmar que a deficiência no gerenciamento das OTS brasileiras é um de seus maiores problemas e que, para que se atinjam resultados melhores, é necessário aperfeiçoar a gestão através da “aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo da Administração”, de maneira consciente e responsável, a fim de respeitar as peculiaridades do setor. Panceri (2001), por sua vez, conjuga o grande desafio da adequada gerência das OTS com o alcance de seus propósitos sociais, ou seja, sua missão.

Falconer (1999, p.8) menciona que o terceiro setor “desponta *sob a promessa brilhante de eficiência, participação cidadã, inovação e qualidade*, onde se consolida através de parcerias e interações com o setor empresarial, constituindo uma alternativa entre a atuação estatal e a privatização”. Ora, caberia certa cautela na análise desta afirmação, pois a promessa está lançada, entretanto, a realidade e a prática dessas idéias se mostra um tanto quanto complexa, seja pela pluralidade existente dentro do próprio terceiro setor, seja pela “compatibilização” de interesses e objetivos entre os setores da sociedade.

Pode-se inferir, então, que a gestão de projetos sociais é uma forma de obtenção de recursos tanto junto a instituições governamentais quanto a instituições empresariais, fato que justifica a importância da adequada gestão de projetos sociais em organizações do terceiro setor. Afinal, há o objetivo de ações sociais que melhorem o entorno e a sociedade, subjugando o desempenho com vistas apenas ao lucro, onde as OTS, assim como as empresas privadas, devem ser bem administradas para sua sustentabilidade e prosperidade (SCHERMERHORN, 1999), preservando características inerentes.

## **2.4 Projetos Sociais**

A utilização de projetos sociais é recorrente nos três setores da sociedade atual, com vistas à melhoria do entorno no qual se inserem e, especialmente, com vistas à sustentabilidade. Sua origem está na década passada, conforme narra Rodrigues (1998, p. 39):

As ONGs dos anos 90 aprenderam a linguagem dos ‘projetos’ e fazem deles seu principal instrumento de reprodução institucional, na medida em que guiam suas ações por objetivos claros e quantificáveis, aliados a cronogramas controláveis. Cada vez mais com mão-de-obra profissional.

Rodrigues (1998) comenta ainda que o governo brasileiro, a partir de sua reforma, apresenta maior descentralização e conseqüente relevância ao controle de resultados, especialmente no campo da gestão social, cujo elemento central é o projeto social. Por conseguinte, a relação entre o terceiro setor e o governo se apresenta mais formal e profissional, cujo elo é o projeto social e sua conseqüente avaliação e monitoramento, por meio de critérios e indicadores predefinidos. Pode-se entender, portanto, que “entre as organizações do terceiro setor no Brasil [...] é o método de trabalho das ONGs que, até o momento, melhor se adapta este novo padrão de relação demandado pelo governo” (RODRIGUES, 1998, p. 42).

Corroborando Frasson (2001, p. 62) ao afirmar que “o projeto social desempenha um papel fundamental na relação entre o Estado e as organizações sociais, pois é através do desenvolvimento de projetos que o Estado financia estas organizações”. Percebe-se que as autoras Rodrigues (1998) e Frasson (2001) demonstram-se bastante favoráveis aos projetos sociais, considerando-os, inclusive, como uma “solução” para diversos aspectos-chave nas ações sociais e suas relações entre as OTS e o governo, contudo, isso não significa que realmente sejam soluções estanques e definitivas.

Além disso, não é somente o governo – na esfera municipal, estadual, nacional e internacional – que trabalha com projetos sociais, pois as empresas também o fazem, ambos para exercerem suas responsabilidades de caráter social. Como decorrência, as organizações do terceiro setor elaboram e submetem seus projetos para captação de recursos e consecução de suas atividades.

Muitos são os exemplos existentes: na esfera governamental municipal, há o Conselho Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA), o qual destina recursos do Fundo da Criança e do Adolescente (FIA) por meio de projetos para organizações devidamente registradas junto ao governo, com certidão de utilidade pública municipal e outras exigências legais. Similarmente ocorre na esfera estadual, com o Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente (CEDCA), o qual também possui fundos e aplica, dentre outros destinos, em projetos sociais.

Na esfera nacional, pode-se citar os convênios do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) junto a ONGs para o repasse de recursos financeiros em contrapartida à submissão e aprovação de projetos estruturados, que recebem os recursos apenas mediante o cumprimento do acordado no convênio e nos projetos aprovados, o que pressupõe, inclusive, o alcance de metas quantitativas. Além disso, estatais como a Petrobras, objetivando maior efetividade de

seus investimentos sociais, adotam a seleção por projetos sociais como critério à destinação de parte de recursos financeiros.

Internacionalmente, há diversas organizações cujo propósito é executado também através de parcerias com OTS nos vários países. Pode-se citar o Projeto 8 Objetivos do Milênio, de abrangência mundial, desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) que possui apoio de OTS, do governo, de pessoas físicas e jurídicas. As organizações internacionais já consideram a atuação do governo junto a OTS como forte influenciadora no momento de destinação de financiamentos. Favorecem-se governos que atuam em parceria com as OTS, pelo fato de estas serem mais simples, com estrutura organizacional mais enxuta e com maior dinamicidade e, teoricamente, serem mais eficientes e eficazes, uma vez que se preocupam com seus beneficiários e estão mais perto dos mesmos e entendem melhor suas necessidades (RODRIGUES, 1998).

Por fim, as empresas também apóiam as OTS por meio de editais para seleção de projetos sociais, muitas vezes encabeçados por fundações ou associações criadas para este fim (de promoção de ações sociais das empresas). A Fundação Bradesco e o Instituto HSBC de Solidariedade são dois exemplos de OTS ligadas a empresas, que possuem editais de projetos sociais, e a Amanco Brasil, que financia projetos sociais de maneira direta, em sua própria estrutura organizacional. A Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho também pode ser aqui mencionada, com destaque para o Portal Social, onde projetos das OTS são previamente avaliados e então selecionados para captarem recursos *online*.

Percebe-se que os projetos sociais permeiam a atuação do terceiro setor brasileiro, contribuindo para sua caracterização. Mas, o que é um projeto social?

Projeto social é conceituado pela Organização das Nações Unidas (ONU) como um conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com vistas ao alcance de objetivos específicos, com tempo e orçamento delimitados (DUPRAT, 2005; KISIL, 2004). Percebe-se que, em nenhum momento além do termo “projeto social”, há qualquer referência a uma idéia específica de ações voltadas ao bem-estar da sociedade. O referido conceito seria perfeitamente aplicável a qualquer projeto, desde um projeto de construção civil até a execução de uma atividade de pesquisa, por exemplo.

O ensejo foi lançado – e em uma obra voltada a ações sociais. Assim, pode-se entender que o conceito de um projeto social é indiferente a outro tipo de projeto, ou seja, a utilização geral do conceito de projeto é aplicável em quaisquer situações, podendo variar o destino e os resultados esperados do projeto, o que, por sua vez, classificá-lo-ia como social ou qualquer outro tipo.

Complementarmente, Cohen e Franco (1998 *apud* FRASSON, 2001) colocam que o projeto social é a unidade mínima de execução, pertencente a um programa, o qual está contido em um plano maior. Tancredi e Kisil (1996, p. 4 *apud* FRASSON, 2001, p. 62) colocam o projeto social como “um esforço para acelerar o desenvolvimento humano através da busca de soluções alternativas e inovadoras para problemas sociais identificados, reconhecidos e não-solucionados”. Ora, percebe-se que tal afirmação corrobora o dito anteriormente, uma vez que apenas modifica a situação e os resultados esperados.

Neste ínterim, Dinsmore e Cukierman (1985) despontaram a teoria acerca da administração de projetos. Em sua obra, conceituam projetos como “sistemas finitos, complexos, não-homogêneos e não repetitivos, considerando o PRAZO, o PREÇO (orçamento), a PERFORMANCE (desempenho técnico) e o PERIGO (risco) como seus termos de referência, de acordo com a POLÍTICA adotada” (CUKIERMAN; DINSMORE, 1986, p. 1). Está posta então, a “regra dos 5 Ps”, que representa os cinco parâmetros essenciais em qualquer projeto. Os autores apresentam ainda outras definições mais simples, como “conjunto de ações e recursos para a consecução de objetivos concretos, perfeitamente especificados, e destinados a gerar benefícios” (CUKIERMAN; DINSMORE, 1985, p. 1).

Schermerhorn complementa tais conceitos ao mencionar que os projetos são importantes para aplicação em comitês, forças-tarefa, equipes e grupos multifuncionais em geral – os quais estão presentes nas organizações contemporâneas – pela flexibilidade que conferem à gestão. Além disso, os projetos são considerados “tanto um recurso de planejamento quanto uma base para prestação de contas” (SCHERMERHORN, 1999, p. 98).

Conceitos também utilizados nacionalmente sobre projetos e seu gerenciamento podem ser extraídos da Cartilha Didática Gerenciamento de Projetos para o Terceiro Setor, elaborado pelo capítulo do Rio de Janeiro do grupo *Project Management Institute* (PMI), organização internacional referência nos Estados Unidos e no Brasil, que certifica profissionais em gerenciamento de projetos e apresenta metodologia própria para o referido tema. Nesse sentido, um projeto é definido como “esforço temporário, planejado, executado e controlado, empreendido com o objetivo de criar um produto ou um serviço exclusivo” (BRAUM; RIBEIRO, 2008, p. 6). Desta maneira, pode-se perceber que tal conceito é plenamente adequado aos projetos sociais desenvolvidos pelas OTS, especialmente no tocante aos resultados específicos que obtêm, somados à sua singularidade.

Qual é, então, a diferença entre as atividades tradicionais de uma organização para as atividades de um projeto? Todo projeto – assim como todas as operações organizacionais – é realizado por pessoas, por meio de recursos limitados e deve ser planejado, executado e

controlado. Desta forma, projetos diferem de operações pela transitoriedade e exclusividade daqueles em detrimento da continuidade e repetição destas (PMI, 2004).

E qual seria a principal diferença entre projetos sociais e os econômicos? Rodrigues (1998, p. 42) os diferencia da seguinte maneira:

no projeto social, as particularidades de cada realidade social têm um papel determinante no desenho do projeto, enquanto nos projetos econômicos as realidades são muito mais passíveis de padronização (como, por exemplo, o projeto de uma usina siderúrgica, que não varia tanto de uma usina para outra).

O exposto enfoca o grau de reaplicabilidade como principal fator diferenciador entre projetos econômicos e sociais, sendo aqueles altamente replicáveis, em detrimento destes. Pode-se dizer que tal característica advém do fato de que os projetos econômicos, em sua maioria, apresentam como cerne produtos, processos, questões tangíveis, enquanto os de cunho social concentram-se no indivíduo, em seu bem-estar e no relacionamento saudável deste com seus pares e o entorno (cultural, ambiental, social, etc.), tornando sua elaboração, gestão e obtenção de resultados mais complexas, além de que seu resultado não possui caráter utilitarista e econômico, mas sim, altruísta e de melhoria da realidade posta.

Marino e Cancellier (2007) também diferenciam os projetos sociais dos empresariais por suas “entregas”, não vendáveis no primeiro e vendáveis no segundo. A palavra “vendável” é utilizada como a disposição de uma pessoa em pagar por um benefício oferecido. Outra diferença reside no critério viabilidade do projeto, que não pode ser medido através de *payback* ou taxa de retorno no tocante a projetos sociais, tal como é feito para projetos econômicos. Nos projetos sociais, a viabilidade reside na “possibilidade de satisfazer uma necessidade social específica de uma certa população” (MARINO; CANCELLIER, 2007, p. 2), à qual se adiciona a observação de critérios de sustentabilidade econômica, territorial, social e ambiental, entendendo-os como integrantes de um todo maior. Além disso, os projetos empresariais geralmente possuem a mesma empresa como financiadora e como executora, o que geralmente não ocorre nos projetos sociais, que procura uma entidade parceira para captar os recursos necessários à execução dos projetos. Por fim, os projetos empresariais apresentam um ciclo de vida mais curto, o qual é seguido pelas operações tradicionais da empresa (produção, comercialização, etc.), enquanto o ciclo dos projetos sociais é seguido pela incorporação dos serviços pela OTS ou pela disseminação do projeto como tecnologia social para outras instituições interessadas.

Desta maneira, evidencia-se a importância da gestão de projetos sociais, uma vez que a complexidade e a variabilidade são suas características mais marcantes. Considera-se, então, necessário, um planejamento acertado das atividades compatibilizadas com os recursos e os

resultados a serem alcançados e o monitoramento do andamento do projeto com vistas a possíveis ações corretivas, de modo a aproximar o resultado previsto do realizado. Corroborando Fernandes (1994 *apud* FRASSON, 2001, p. 62) ao afirmar que “o projeto passa a ser o principal instrumento na medida em que apresenta um cronograma em que fins e meios têm uma relação de coerência”.

Além disso, os projetos sociais constituem formas de captação de recursos para a realização dos objetivos das organizações do terceiro setor, tanto junto ao governo bem como nas empresas e outras OTS. Este mecanismo promove as doações conscientes de recursos em detrimento das doações a “fundo perdido”, através de verdadeiras parcerias entre as organizações envolvidas de modo a potencializar os resultados. Duprat (2005, p. 24) defende que a doação não é finalizada no momento do repasse dos recursos, pois “enviar simplesmente o recurso às organizações sociais é fazer o trabalho da forma mais tradicional. Saber em que o recurso foi empregado, e com que resultado, é a prática de um bom investidor social”.

Há então contrapartidas às destinações de recursos, que consistem na prestação de contas, apresentação de resultados – através de seu monitoramento –, além de compartilhamento de experiências de gestão entre as organizações envolvidas (OTS com OTS; empresa com OTS; governo com OTS). Tal relacionamento é exposto por Duprat (2005, p. 24) como uma tendência dos chamados novos investidores sociais de

reservar um percentual da doação para melhorar os processos de gestão da organização social: planejamento estratégico, gerência de projetos, captação de recursos, comunicação, entre outros. Aplicados corretamente, esses recursos podem ajudar não apenas a aumentar o benefício do dinheiro utilizado diretamente na causa, mas também a criar um círculo virtuoso de empreendedorismo social eficiente e eficaz.

Conseqüentemente, aprimora-se a administração dos recursos (temporais, financeiros, humanos, infra-estrutura, etc.) e também se confere maior clareza e transparência na gestão dos projetos sociais, bem como visibilidade aos resultados e ao impacto gerado. Tanto a eficiência quanto eficácia são melhoradas, pois a gestão de projetos sociais pressupõe uma metodologia – ainda que não estruturada e formalizada – de execução das atividades.

Frasson (2001) coloca que os projetos sociais representam a essência da atuação das organizações sociais no Brasil, porque é assim que as mesmas identificam suas demandas, executam sua missão, estruturam suas atuações e iniciam suas ações.

Faz-se necessário afirmar a importância das pessoas nesse processo, pois as mesmas são as que acionam as atividades e as executam. Logo, as pessoas que atuam em OTS “precisam compreender a racionalidade dessas organizações, suas especificidades, a forma de

lidar e organizar voluntários, assim como captar recursos e lidar com a questão da transparência em suas atividades” (BAYMA, 1997, p. 123). Panceri (2001) corrobora, ao afirmar que acima das particularidades de cada um dos setores da sociedade, atitudes como profissionalismo, clareza e honestidade devem estar presentes em qualquer organização, ou seja, devem estar presentes nas pessoas participantes das organizações.

Percebe-se a existência de uma atração mútua entre as OTS e as empresas, uma despertando interesse na outra; aquelas têm despertado o interesse destas pela gestão flexível, e estas despertam o interesse daquelas pela racionalidade e técnicas empregadas, cujo fascínio é crescente. Por fim, Bayma (1997, p. 123) afirma que “esse fascínio torna-se mais intenso na medida em que aumenta a competição por recursos e cresce a demanda por respostas aos complexos problemas sociais e, em épocas de crise, quando a sobrevivência das organizações é colocada em risco”.

Uma reflexão é, então, suscitada: até que ponto há aderência e aplicabilidade das ferramentas e formas de gestão sociais às empresas? E até que ponto há aderência e aplicabilidade das técnicas e ferramentas empresariais à gestão das organizações do terceiro setor?

## **2.5 O Processo de Gestão de Projetos Sociais**

Atualmente, é crescente o número de OTS que realizam suas ações e obtêm recursos por meio de projetos sociais, bem como o número de instituições financiadoras dos mesmos (ARMANI, 2006). Além disso, “o próprio nível de exigência geral quanto à qualidade da ação social é, hoje, maior do que nunca” (ARMANI, 2006, p. 14), em parte devido ao aumento da demanda por recursos dentro de sua disponibilidade e quantidade limitada, senão escassa. Concordante a isso, Adulis (2001) coloca a crescente demanda por avaliação dos projetos sociais, na medida em que:

- a) Os financiadores se tornam céticos no tocante ao valor destinado às organizações dos países em desenvolvimento, reduzindo, portanto, o volume de recursos destinados;
- b) A busca cada vez mais concorrida por recursos, dificultando a captação dos mesmos e, concomitantemente, pressionando para a profissionalização; e
- c) A transparência advinda do aumento da participação social, conferindo melhores condições de monitoramento da aplicação dos recursos de ordem pública.

Assim, torna-se cada vez mais imperativo o gerenciamento profissional dos projetos sociais, pois aplica aos mesmos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, de

maneira a atender seus propósitos (BRAUM; RIBEIRO, 2008) – norteados por valores e objetivos da organização e dos participantes – assim como melhorar o processo envolvido.

Há, então, diferentes abordagens acerca da elaboração e a posterior gestão dos projetos sociais. A escassez de literatura específica disponível e acessível sobre gestão de projetos sociais direciona as bases de tal estudo para duas referências: Braum e Ribeiro (2008), com uma visão bastante prática e, de certa forma, burocrática da gestão de projetos em OTS e Armani (2006) que traz a visão do Marco Lógico, metodologia bastante utilizada por financiadores estrangeiros – organizações da cooperação internacional bilateral (órgãos do governo) e multilateral (instituições globais, UNICEF, Banco Mundial, BID, União Européia) – sendo reconhecida nacionalmente também.

O Marco Lógico foi desenvolvido na década de 1970, fundamentado no sistema de análise de projetos da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development* – USAID) e é caracterizado por uma matriz cujo principal objetivo é “oferecer uma estrutura lógica comum e possibilitar uma síntese das informações sobre os projetos” (ADULIS, 2001, p. 1-2), ou seja, “uma ferramenta para facilitar o processo de concepção, desenho, execução e avaliação de projetos e programas”. Naquele contexto, foi criado como resposta a três problemas considerados comuns em projetos sociais, conforme Adulis (2001):

- a) Ausência de precisão, múltiplos objetivos e falta de correlação destes com as atividades propostas;
- b) Indefinição quanto à responsabilização dos gestores no caso de insucesso dos projetos;
- c) Falta de clareza acerca dos resultados esperados do projeto, ocasionando dificuldades na comparabilidade e avaliação do mesmo.

Armani (2006, p. 36) aponta que o Marco Lógico é composto por uma matriz de 16 células e “oferece uma sucessão de passos lógicos encadeados, ao final da qual se tem um projeto bem estruturado nas suas relações de causa e efeito”. Entretanto, faz-se necessário mencionar que tal lógica e ordenação nem sempre representa a realidade do processo de elaboração do projeto social, que muitas vezes é interativa e não linear.

A orientação de construção da matriz (números e setas azuis) indica que se inicie pela primeira coluna, de cima para baixo, seguindo uma seqüência encadeada e coerente que parte do Objetivo Geral, Objetivo do Projeto, Resultados Imediatos e, por fim, as Atividades. Em seguida, são descritas as Premissas (fatores de risco) para os níveis horizontais correspondentes. A última seqüência se refere à formulação dos Indicadores e de seus Meios



de Verificação (ARMANI, 2006). A leitura dessa matriz segue as direções apontadas pelas setas de cor laranja. Pode-se perceber tais características a partir da análise do quadro a seguir.

	1) Descrição Sumária	3) Indicadores verificáveis	4) Meios de Verificação	2) Premissas
<b>Impactos</b>	<i>Objetivo Geral:</i> Objetivo hierarquicamente superior para o qual o objetivo do projeto contribui.	<i>Indicadores de Impacto:</i> Evidenciam até que ponto e como o projeto contribui para o alcance do Objetivo geral.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/registro para o Indicador de Impacto.	
<b>Resultados</b>	<i>Objetivo do Projeto:</i> Objetivo específico do projeto. Sua finalidade.	<i>Indicadores de Efetividade:</i> Evidenciam o grau de realização do Objetivo específico do projeto.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/registro para o Indicador de Efetividade.	Premissas sobre fatores externos, que podem condicionar o alcance do Objetivo Geral.
<b>Componentes</b>	<i>Resultados Imediatos:</i> Situações, serviços, produtos a serem produzidos pelo projeto, como condição para realizar o Objetivo do Projeto.	<i>Indicadores de Desempenho:</i> Evidenciam em que medida os Resultados foram produzidos.	Fontes de dados e informações e meios de coleta/registro para o Indicador de Desempenho.	Premissas sobre fatores externos, fora do controle do projeto, mas que podem condicionar o alcance dos Objetivos do projeto.
<b>Atividades</b>	<i>Atividades:</i> Conjunto de ações-chave necessárias para alcançar os resultados.	<i>Indicadores Operacionais:</i> Evidenciam a realização das Atividades/Ações (Cronograma) e a provisão de Recursos (Orçamento).	As fontes de informações e meios de verificação dos Indicadores Operacionais são o Orçamento e o Cronograma.	Premissas sobre fatores externos, que podem condicionar a produção dos Resultados.

**Quadro 2 - Matriz do Marco Lógico**

Fonte: Adaptado de Armani (2006) e Adulis (2001).

Esta metodologia é considerada por Armani (2006, p. 36) como uma das mais completas ferramentas para a gestão de projetos, combinando “sofisticação técnica na elaboração e gestão de projetos com uma relativa facilidade de manuseio”, podendo ser integrado a outras ferramentas de planejamento. Assim, o Marco Lógico “é bastante útil como método de construção coletiva dos principais parâmetros de um projeto – Objetivos Gerais, Objetivo do Projeto, Resultados Imediatos, Atividades, Indicadores e Premissas (fatores de risco)” (ARMANI, 2006, p. 36).

O Marco Lógico, por conseguinte, permite que se compreenda e se monitore os impactos dos projetos realizados, o aperfeiçoamento do processo com vistas à sua otimização, facilita a gestão do projeto em si e gera informações para o público interessado (comunidade,

fiscalizadores, órgãos públicos, etc.) (ADULIS, 2001). No entanto, apresenta vantagens e limitações, organizadas no quadro a seguir.

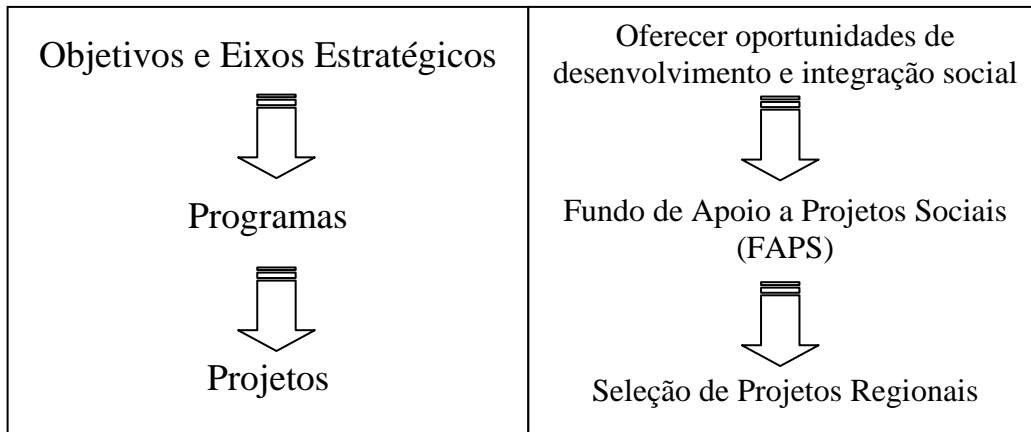
<b>Vantagens</b>	<b>Limitações</b>	<b>Características</b>
Formulação séria, objetivos e atividades bem definidos, gestão sistematizada e participativa, possuem maior chance de obterem êxito.	Minimização da efetividade, flexibilidade e aprendizado perante a eficiência e eficácia.	Eficácia
Mobilização de pessoas, promoção de parcerias e motivação do grupo, facilitam a administração racional e transparente dos recursos.	Apropriado a iniciativas de caráter técnico e pontual em detrimento de complexas e de mudanças.	Eficiência
Melhores resultados e menores custos geram confiança.	Rigidez e previsibilidade X dinamicidade e complexidade social	Legitimidade e Credibilidade
Reflexão e troca de informações, testes de hipóteses, geram sistematização de experiências.	Limites estáticos X fluxo da intervenção	Produção coletiva de conhecimento
Favorecem a participação de todos os setores e em especial dos beneficiários.	Resultados tangíveis (curto prazo) X mudanças de relações sociais (duradouras)	Empoderamento
Consistência técnica, melhorando parcerias e envolvimento dos beneficiários, gerando mudanças mais duradouras e sustentáveis.	Projetos como substitutos ao Estado	Impacto/ Efetividade

**Quadro 3 - Vantagens e limitações do Marco Lógico.**

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Armani (2006).

Ressalta-se que o quadro 2 se refere à visão de Armani (2006), com um caráter de certa forma simplificado, com uma análise possivelmente reducionista em alguns aspectos, pois se entende que o Marco Lógico pode ser utilizado como apoio aos processos e forma de atuação da OTS e não rigidamente como um único modelo. Entretanto, a compreensão de diferentes visões, tanto quanto a consciência da aplicabilidade (considerando vantagens e limitações) são válidas para a decisão de utilização de determinada metodologia em sentido estrito ou amplo, combinada ou não a outras formas de gestão e ferramentas decorrentes.

Deste modo, faz-se importante indicar as colocações de Armani (2006) no tocante ao nível dos projetos sociais nas organizações. O autor menciona que o projeto social não existe por si só, mas sim, configura-se como a expressão operacional (ações concretas e delimitadas) de programas (linhas mestras de ações temáticas e/ou setoriais), que por sua vez advêm de políticas (estabelecimento de grandes objetivos e eixos estratégicos de atuação). Segundo o autor, aí reside a importância dos projetos de “colocarem em prática as políticas e programas na forma de unidades de intervenção concretas (ARMANI, 2006, p. 18). O diagrama a seguir ilustra tal hierarquia, exemplificada através da estrutura do Instituto Guga Kuerten (IGK).



**Figura 2: Hierarquia dos projetos sociais nas organizações e o exemplo do IGK.**

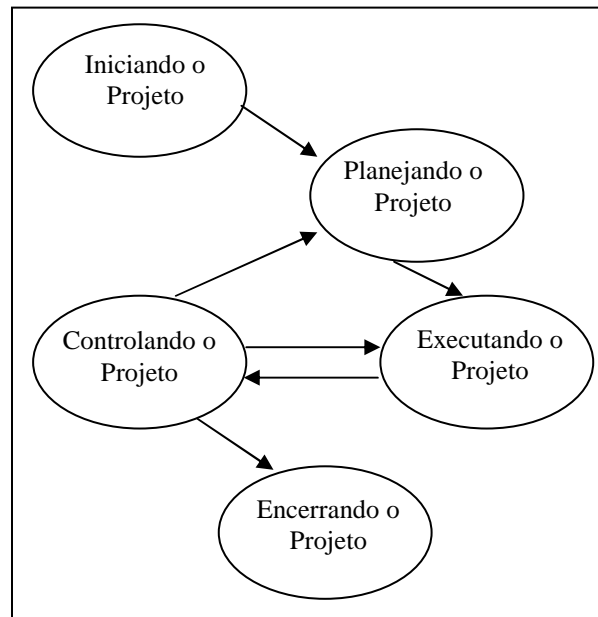
Fonte: Elaborada pela autora.

A partir de uma visão mais direcionada ao caráter público, Cury (2001, p. 41) elucida que “uma política é um processo de tomada de decisões que começa com a adoção de postulados gerais que depois são desagregados e especificados”, sendo que “a política social global prioriza setores e estabelece a integração que manterão entre si, em um determinado marco teórico, histórico e espacial”. As políticas podem, portanto, ser expressas por meio de planos, esses caracterizados pela concatenação temporal entre meios e fins, oferecendo as já mencionadas grandes estratégias e diretrizes. Por conseguinte, “os problemas são selecionados, estabelecendo-se áreas de concentração, e para essas áreas elaboram-se programas que, não raro, derivarão em projetos” (CURY, 2001, p. 41).

Além disso, a gestão de projetos sociais, para alcançar os resultados esperados, necessita de um ambiente favorável, de uma cultura organizacional que apresente alguns elementos-chave, segundo Armani (2006), quais sejam: flexibilidade e aprendizagem contínua, convergência com o planejamento estratégico, e metodologia participativa. Desta maneira, a cultura de gestão mais apropriada é a que reflete uma “atitude de reflexão crítica, de aprendizado e de investigação permanentes” (ARMANI, 2006, p. 25), participação dos envolvidos, “flexibilidade para experimentar, adaptar e para inovar, de forma que os instrumentos metodológicos usados para gerir um projeto [...] não se tornem uma camisa-de-força” (ARMANI, 2006, p. 25). Cabe então, uma ressalva, referente ao próprio processo de gestão de projetos sociais, que não deve subjugar as características da organização social, pelo contrário, deve colaborar para a continuidade da mesma e de sua cultura gerencial. O projeto social deve, então, ser utilizado parcimoniosa e responsavelmente, como um instrumento, uma ferramenta que auxilia as organizações a realizarem sua missão.

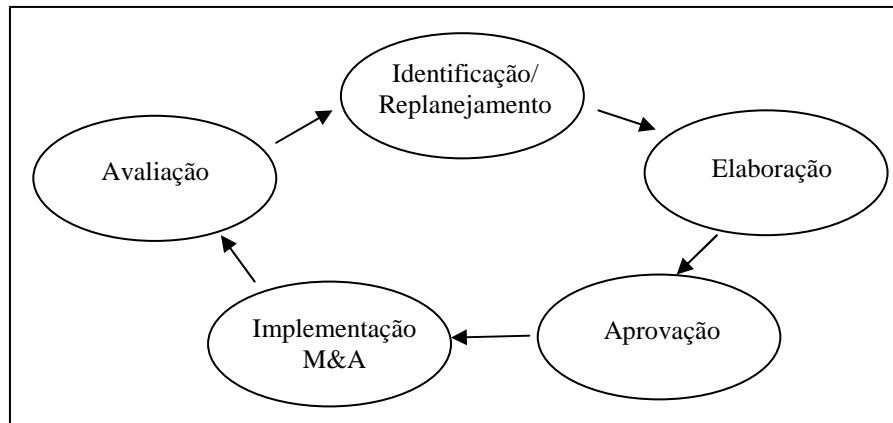
Destarte, a gestão dos projetos sociais pode ser estruturada didaticamente por fases, as quais variam de acordo com o autor estudado, ou com a metodologia específica adotada, além

de outros fatores. Como já mencionado, este estudo é centrado em duas fontes de referência no tema, estabelecendo o diálogo entre as mesmas. Assim, Braum e Ribeiro (2008) baseiam-se no PMI (2004), já descrito na seção anterior. Para esses autores, a gestão de projetos sociais pode ser realizada através das fases: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, organizadas no esquema a seguir.



**Figura 3: Metodologia de gerenciamento de projetos.**  
**Fonte:** Braum e Ribeiro (2008).

Armani (2006), por sua vez, coloca a gestão de projetos sociais composta também por um ciclo de cinco fases, baseadas no Marco Lógico, cuja nomenclatura difere da exposta por Braum e Ribeiro (2008), sendo que “expressa os principais momentos e atividades da vida de um projeto – a identificação, a elaboração, a aprovação, a implementação (com Monitoramento & Avaliação), a avaliação e o replanejamento” (ARMANI, 2006, p.30), que podem ser vistos neste diagrama.



**Figura 4: Ciclo de um projeto**  
**Fonte:** Adaptado de Armani (2006).

O autor ressalta que o ciclo do projeto social nas organizações representa um processo coletivo de aprendizagem e de geração de conhecimento, cuja prática se dá “ao longo de uma espiral onde ação e reflexão se desafiam e se complementam de forma progressiva” (ARMANI, 2006, p. 31), e cada novo ciclo concebe “mudanças significativas nas condições materiais de vida e no aprendizado dos beneficiários, na sua capacidade organizativa e no fortalecimento de seu poder de influenciar o contexto mais amplo” desenhando assim, a curva do aprendizado.

Comparando-se as duas metodologias, percebe-se um caráter mais técnico, burocrático, processual e pragmático exposto por Braum e Ribeiro (2008), em detrimento de um caráter de simplicidade estrutural e burocracia secundária, com maior espaço para a subjetividade, cujo cerne é a efetividade do projeto, presente em Armani (2006). Ainda assim, didaticamente se pode estabelecer uma equivalência entre as fases mencionadas, a fim de atribuir uma maneira clara de comparação e organização das subseções do presente trabalho. Tal comparação é demonstrada no quadro a seguir, o qual dá suporte à estrutura subsequente.

<b>Fase</b>	<b>Braum e Ribeiro (2008)</b>	<b>Armani (2006)</b>	<b>Presente Estudo</b>
1	Iniciação	Identificação/ Replanejamento	Concepção
2	Planejamento	Elaboração	Planejamento
3	Execução	Aprovação	Realização
4	Controle	Implementação (M&A)	Acompanhamento
5	Encerramento	Avaliação	Conclusão

**Quadro 4 - Comparação entre as fases das duas metodologias-base com a organização do presente estudo.**  
**Fonte:** Elaborado pela autora.

Ressalta-se que a numeração de fases possui meramente o caráter estruturante, ou seja, para permitir melhor compreensão do processo. Tal linearidade é rara no cotidiano das

organizações, haja vista que há dinamicidade e certo grau de imprevisibilidade, além da aprendizagem e geração de conhecimento a cada atividade realizada, o que leva, muitas vezes, à revisão e aprimoramento de atividades anteriores.

Com relação à comparação propriamente dita, as fases de indicação 3 e 4 podem apresentar divergências, no tocante à nomenclatura e seus componentes, onde a fase de Implementação (M&A) de Armani (2006) equivale às fases de Execução e Controle da metodologia de Braum e Ribeiro (2008), pressupondo, todavia, o já cumprimento da fase de Aprovação daquele quando se considera a fase correspondente destes. Segue-se, então, com o detalhamento dessas fases, que compreende concepção, planejamento, realização, acompanhamento e conclusão.

### 2.5.1 Concepção

A origem de um projeto se dá proativamente a partir de uma idéia, de um desejo ou de um interesse em realizar algo (ARMANI, 2006), ou de uma identificação de oportunidade, nos mais variados contextos (BRAUM; RIBEIRO, 2008), ou ainda reativamente a partir de um problema (KISIL, 2004; BRAUM; RIBEIRO, 2008). Assim, é recorrente no terceiro setor organizações que são criadas a partir de um projeto e, neste caso, “o projeto se confunde com a razão de existir da organização” (BRAUM; RIBEIRO, 2008, p. 9). Como exemplo deste, tem-se a Fundação Projeto Pescar, instituída em 1995, originada do Projeto Pescar idealizado em 1976, que hoje trabalha em rede, sob os conceitos de tecnologia e franquia social e está presente em onze estados brasileiros, oito unidades na Argentina e uma no Paraguai.

Faz-se mister um bom entendimento da necessidade, do objetivo e do contexto relacionado ao projeto, analisando as informações existentes e verificando lições aprendidas com projetos semelhantes anteriores, bem como uma avaliação prévia no que tange a “custos, questões jurídicas, verba pleiteada, condições para recebimento, chances de aceitação da proposta, competência técnica para realizar na qualidade exigida e os principais riscos envolvidos no projeto” (BRAUM; RIBEIRO, 2008, p. 9). Armani (2006) corrobora ao indicar que se examine a sustentabilidade da idéia do projeto, por meio de uma análise preliminar da viabilidade sob aspectos políticos, técnicos e financeiros e ao incluir um diagnóstico da problemática. Estes são os três critérios apontados pelo autor, ora, e a sustentabilidade social do projeto, não é considerada? Não se estaria apontando apenas critérios instrumentais e se negligenciando por um momento o caráter substantivo inerente às organizações do terceiro setor?

Armani (2006) explica que a sustentabilidade política equivale à suficiência de apoios existentes e futuros para o atendimento aos (potenciais) beneficiários. A sustentabilidade técnica corresponde à retenção dos recursos técnicos e capacidade necessários à consecução esperada do projeto. Por fim, a sustentabilidade financeira diz respeito à quantidade de recursos financeiros necessários, com a devida projeção de porcentagem que deve ser captada e em que condições. Entende-se que a sustentabilidade social não deveria ser considerada “automática” pelo simples fato do escopo do projeto possuir o caráter social, ou seja, não se deveria negligenciá-la e, portanto, dever-se-ia considerá-la mais um significativo aspecto da sustentabilidade do projeto e alcance efetivo de seus objetivos.

No tocante ao diagnóstico da problemática, Armani (2006) aponta que se formulam os objetivos, estratégias, resultados e atividades preferencialmente de maneira participativa, promovendo o levantamento de dados e das informações acerca dos beneficiários; a identificação de dinâmicas sociais, políticas, econômicas e culturais que expliquem a problemática; identificação e avaliação de iniciativas assemelhadas; percepção dos próprios beneficiários em relação ao tema; envolvimento dos atores sociais; e levantamento de bibliografia pertinente (tanto teórica, quanto prática). O autor recomenda a aplicação de um diagnóstico participativo, idealmente envolvendo todos os atores mapeados, de forma a avaliar a problemática em uma estrutura ampla de causa e efeito, ou seja, causas diretas e essenciais que levam ao problema central, e este, por sua vez, gera conseqüências diretas e essenciais. Percebe-se aqui uma nova roupagem da utilização de uma metodologia predominante no âmbito empresarial, o Diagrama de Ishikawa, mais conhecido como Espinha de Peixe, que encadeia possíveis causas (dentro de determinada tipologia e classificação) para um problema ou efeito geralmente relacionado à qualidade da organização.

Pode-se, a partir disso, elaborar a proposta do projeto, ou seja, um planejamento prévio que envolve principalmente a estrutura do projeto. Este documento é utilizado para obtenção de patrocínio, apoio ou mesmo para tomada de decisão sobre o próprio projeto (autorização, continuidade ou especificações).

A estruturação, conforme Kisil (2004), inicia com a definição do projeto, que envolve a identificação do público-alvo (caracterização, missão e contexto envolvidos), os resultados esperados expressos através de objetivos e respectivos indicadores para posterior avaliação, e os princípios de trabalho, que configuram uma espécie de declaração de valores.

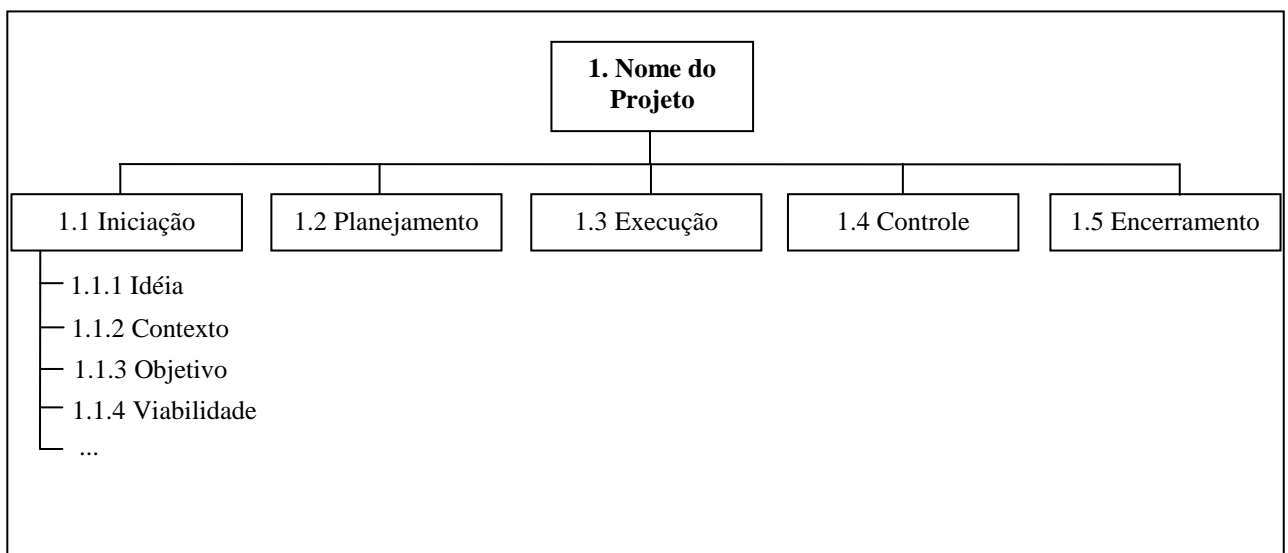
Braum e Ribeiro (2008) sugerem, então, a utilização de um documento intitulado Termo de Abertura do Projeto (TAP), que reúne todas as informações iniciais em seções como nome do projeto, responsável, justificativa, produtos e serviços, gerente do projeto e

autoridade, restrições (tempo máximo de execução, por exemplo) e suposições (ensaios sobre apoios a serem conquistados, ou sobre o pós-projeto, por exemplo). O TAP pode ser utilizado para formalização da aprovação e do início do projeto.

### 2.5.2 Planejamento

A formulação do objetivo geral, dos objetivos do projeto (específicos), do mapeamento dos resultados imediatos e das atividades, devem ser hierarquizados na matriz lógica, na primeira coluna, a qual é intitulada Descrição Sumária.

Braum e Ribeiro (2008) afirmam que o primeiro passo a ser dado nesta fase é a identificação de todos os envolvidos no projeto, de participantes a interessados (que Armani (2006) aloca na fase anterior), formando a equipe de planejamento do projeto. Em seguida, os autores sugerem a elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), que é a representação – em forma gráfica ou em uma lista – do escopo do projeto, cujo detalhamento e número de níveis são sujeitos à complexidade do próprio projeto e da necessidade de gerenciamento. A EAP pode ser elaborada pelo método de decomposição, onde é colocado o nome do projeto no primeiro nível, seguida pelas fases que compõem o ciclo de vida do projeto e, nos níveis restantes, detalhar cada fase, até que se chegue ao Pacote de Trabalho. Este é uma entrega (produto, resultado) do projeto, composto por atividades e prazos de execução, corresponde às tarefas propriamente ditas.



**Figura 5: Exemplo da estrutura analítica de um projeto em forma gráfica**

**Fonte:** Adaptado de Braum e Ribeiro (2008).



<b>1. Nome do Projeto</b>
1.1 Iniciação
1.1.1 Idéia
1.1.2 Contexto
1.1.3 Objetivo
1.1.4 Viabilidade
...
1.2 Planejamento
1.3 Execução
1.4 Controle
1.5 Encerramento

**Figura 6: Exemplo da estrutura analítica de um projeto em forma de lista**

**Fonte:** Adaptado de Braum e Ribeiro (2008).

A EAP é convergente à proposta de Kisil (2004) de elaborar um plano de trabalho do projeto, explicitando os serviços que serão prestados, pois são esses que “servem a um determinado fim, a um determinado público-alvo, a determinadas necessidades sociais” (KISIL, 2004, p. 30). A autora destaca a importância da correlação direta dos serviços com os objetivos. É necessário, então, estabelecer o que a autora chama de “procedimentos”, que são as ações com tempo e local, atividades que detalhem cada ação e as pessoas envolvidas, assemelhando-se aos planejamentos tático-operacionais do ambiente empresarial. Além disso, descrevem-se os métodos de trabalho visando coerência, consistência e racionalidade nas escolhas dos mesmos. Deste modo, a partir da estrutura definida, cada membro da equipe deve conhecer suas responsabilidades e participações no projeto. Braum e Ribeiro (2008) propõem a elaboração de uma Matriz de Atribuição e Responsabilidades, onde há a listagem das atividades e a indicação de quem é o responsável, os participantes, o(s) aprovador(es), apoiador(es), etc., conforme detalhamento necessário.

Em seguida, conforme Braum e Ribeiro (2008), parte-se para a preparação do cronograma, momento em que é imprescindível o seqüenciamento correto das atividades do projeto. Identificam-se as atividades predecessoras e sucessoras, sendo que estas só podem começar após a conclusão daquelas. Elabora-se, então o diagrama de rede do projeto, o qual é uma forma gráfica de visualização do inter-relacionamento das atividades do projeto. A definição da duração das atividades deve levar em consideração os recursos a serem utilizados, a interdependência entre as atividades e possíveis restrições de datas. O cronograma é preparado com as datas de início e término de cada atividade (BRAUM; RIBEIRO, 2008). Kisil (2004) complementa o cronograma com um descritivo sobre a abrangência social e geográfica das atividades e serviços, onde se detalha as bases

operacionais do projeto e o número e a localização dos beneficiários, ou seja, um mapa da intervenção proposta pelo projeto.

Armani (2006) ressalta que a formulação do projeto envolve certo grau de incerteza, não se possui garantias concretas de que o encadeamento entre objetivos, atividades e resultados se dará conforme o planejado. Assim, cabe a menção às premissas e fatores de risco do projeto, que demonstram a consciência da limitação do projeto pelos planejadores. As premissas correspondem a condições externas que influenciam o andamento do projeto, porém, não são possíveis de se controlar, ou condições que podem influenciar negativamente a consecução do projeto, mesmo cuja origem é interna.

A próxima etapa se refere ao planejamento da comunicação do projeto, que envolve o mapeamento das informações que devem ser geradas, quando e onde o devem e para quem devem ser divulgadas (BRAUM; RIBEIRO, 2008). Kisil (2004) denomina esta etapa de “disseminação”, que nada mais é do que o compartilhamento das informações e resultados com o ambiente interno e externo à organização onde é realizado o projeto. O objetivo é “tornar o projeto palpável à sociedade, que pode transformá-lo num novo modelo de trabalho” (KISIL, 2004, p. 43), por meio de relatórios distintos para cada destinatário, sob uma estratégia de comunicação, nesta etapa formulada. É importante considerar os custos envolvidos na disseminação e da etapa de avaliação como um todo (KISIL, 2004).

Nesta fase, também faz-se necessário identificar os recursos físicos necessários (leia-se: exceto pessoas), chamada etapa de aquisição. Elaborar-se uma lista de recursos cuja aquisição se dará através do projeto (ou por causa dele) e planeja-se como adquiri-los (fornecedor, forma de pagamento e recebimento, etc.) (BRAUM; RIBEIRO, 2008).

A partir disso, pode-se elaborar o orçamento do projeto. Para tanto, utiliza-se a estrutura de atividades já desenhada, distribuindo os custos (diretos e indiretos) necessários para a realização das mesmas, ou seja, por meio do levantamento dos recursos humanos, financeiros e materiais (físicos) necessários. Neste momento, é relevante expor uma contrapartida institucional, que representa o valor do projeto que o proponente destinará juntamente com o valor captado externamente (KISIL, 2004). Para fins de gerenciamento, Kisil (2004) ressalta a importância da memória de cálculo (como os cálculos das rubricas foram feitos), do fluxo de desembolso (projeção dos gastos no tempo do projeto) e do financiamento decrescente (demonstrar diminuição da necessidade de recursos com o decorrer do projeto, indicando maior sustentabilidade das ações e independência aos recursos externos).

Então entra o planejamento da avaliação do projeto, que pode ser permanente (ou de processo ou monitoramento) que consiste no acompanhamento dos trabalhos em períodos curtos, medindo as conseqüências imediatas dos serviços, bem como identifica possíveis ações corretivas; a avaliação periódica (ou de resultados) é realizada na conclusão das fases ou etapas do projeto, medindo as conseqüências previstas nos objetivos e aponta resultados não-previstos e parciais; por fim, realiza-se a avaliação final (ou de impacto) algum tempo após o término do projeto, com as atividades já concluídas, e mede os resultados de longo prazo junto aos beneficiários e à sociedade. Nesta etapa também são desenhados os indicadores e medidas de resultados, que podem ser objetivos e quantitativos ou subjetivos e qualitativos e devem se referir ao marco zero do projeto, o qual consiste no registro da situação atual do projeto, antes do início de sua operação (KISIL, 2004).

Desta maneira, deve-se ter em mente que a função dos indicadores é a de transformar a estruturação realizada em parâmetros concretos e mensuráveis, que devem ser objetivamente verificáveis. Assim, um indicador é “um instrumento de medição usado para indicar mudanças na realidade social” do projeto (ARMANI, 2006, p. 58). São muito importantes para os projetos sociais, em especial para sua gestão, pois as mudanças e o impacto gerado é de caráter subjetivo, conceitual, e não podem ser mensurados diretamente. Assim, primeiramente se deve definir da maneira mais concreta possível cada mudança ou impacto esperado, onde os indicadores se tornam “parâmetros objetivos e mensuráveis para operacionalizar conceitos” e “uma forma de captar fenômenos sociais que não temos condições de dimensionar diretamente” (ARMANI, 2006, p. 59), podendo-se entender que os indicadores dos projetos sociais são dependentes da compreensão adotada do conceito envolvido e de sua forma de operacionalização. O autor ainda complementa que os indicadores são de suma importância, pois

dão evidências das mudanças ocorridas num fenômeno, mas não são as mudanças propriamente ditas nem são suas causas. Eles são apenas os *sintomas* das mudanças, funcionando como instrumentos de aproximação para captar processos complexos de mudança. Eles apenas *indicam* que algo – uma situação ou relação – que julgamos ter relação significativa com a evolução do fenômeno em questão variou de determinada forma, o que nos dá indicações valiosas para captar a evolução do processo (ARMANI, 2006, p. 61).

Por fim, reúnem-se as informações e os documentos gerados em cada etapa, transformando-os no Plano de Gerenciamento do Projeto, Plano Operacional do Projeto ou simplesmente Plano do Projeto, o qual é a base para as fases subseqüentes da gestão dos projetos sociais. Este plano pode conter ainda outros sub-planos como o de qualidade ou de

pessoal, cuja necessidade depende das organizações envolvidas, assim como da própria complexidade do projeto.

### 2.5.3 Realização

A realização corresponde à execução do projeto, que de acordo com Braum e Ribeiro (2008, p. 29), consiste em “coordenar pessoas e recursos para pôr em prática o Plano de Gerenciamento de Projeto”. É a fase que, normalmente, consome o maior número de recursos durante o projeto. Nesta fase, a responsabilidade do gestor do projeto é a de autorizar o início e o término das atividades planejadas, utilizar de maneira sustentada os recursos previstos, zelar pela comunicação entre os membros do projeto, atualizar o cronograma e documentar o que for necessário.

Ressalta-se a importância do respeito às formas de agir da organização e de seus indivíduos, que não necessitam mudar por causa do projeto. Há norteamentos que advêm do planejamento do projeto, mas considerando que este também foi feito com respeito às peculiaridades da organização, e de maneira participativa, certamente refletem a forma de se trabalhar na mesma e compatibilizam equilibradamente as pessoas e suas características com as atividades programadas.

A base para a fase de execução é o próprio Plano do Projeto, especialmente as atividades correlacionadas aos responsáveis, pois contribui para a coordenação da equipe e a realização das tarefas. É importante que todos os envolvidos tenham acesso ao Plano do Projeto para que saibam de maneira precisa o que devem fazer, formas de monitoramento, recursos disponíveis, datas envolvidas, e demais aspectos.

### 2.5.4 Acompanhamento

A fase de Acompanhamento geralmente ocorre concomitantemente à de Realização, especialmente porque enquanto algumas atividades são finalizadas, outras se iniciam e assim sucessivamente. Desta maneira, esta fase consiste no monitoramento do andamento das atividades, comparando o que foi previsto com o que foi realizado, elaboração de relatórios de desempenho do projeto e de comprovação de despesas e prestação de contas, identificar ações corretivas e realizá-las e identificar as lições aprendidas no referido projeto (BRAUM; RIBEIRO, 2008). Além do monitoramento, Armani (2006, p. 70) indica que esta fase constitui um “espaço de reflexão crítica e de aprendizado por parte da equipe executora, condição fundamental para o êxito de qualquer projeto”.

Então, as lições aprendidas constituem os registros de aprendizados ocorridos durante o projeto, com vistas ao aprimoramento dos próximos projetos e “possibilita a geração de uma base com informações históricas [...] contribuindo bastante para a replicação de casos de sucesso” (BRAUM; RIBEIRO, 2008, p. 33). E, para que isso ocorra com êxito, Armani (2006) recomenda que a equipe usufrua de autonomia suficiente e a devida responsabilidade para com as hierarquias superiores, formando, por conseguinte, espaços de atuação livre, porém, responsável e consciente.

Armani (2006, p. 69) ainda coloca que “uma ótima elaboração de um projeto não é suficiente para o seu êxito. Além de um projeto bem elaborado, é necessário um ágil e eficiente sistema de gerenciamento para ‘controlar’ a sua implementação”.

Assim, esse autor enfatiza o Monitoramento (M) e a Avaliação (A) constantes das Atividades, Resultados e Objetivos, por intermédio dos indicadores (formulados e expressos no Marco Lógico), do Plano do Projeto e, ainda, do orçamento. Desta forma, o monitoramento e a avaliação são definidos como “um conjunto de procedimentos de acompanhamento e análise realizados ao longo da sua implementação, com o propósito de checar se as Atividades e Resultados realizados correspondem ao que foi planejado (M) e se os Objetivos previstos estão sendo alcançados (A)” (ARMANI, 2006, p. 69). Esse autor ainda afirma que:

O Monitoramento diz respeito à observação regular e sistemática do desenvolvimento das Atividades, do uso dos recursos e da produção de Resultados, comparando-os com o planejado. Ele deve produzir informações e dados confiáveis para subsidiar a análise da razão de eventuais desvios, assim como das decisões de revisão do Plano. Já a Avaliação cumpre o papel de analisar criticamente o andamento do projeto segundo seus Objetivos, tendo por base as informações produzidas pelo Monitoramento (ARMANI, 2006, p. 69)

Kisil (2004) coloca que a avaliação periódica (ou de resultados) é realizada na conclusão das fases ou etapas do projeto, medindo as conseqüências previstas nos objetivos e aponta resultados não-previstos e parciais, sendo que no momento da conclusão do projeto realiza-se a avaliação final (ou de impacto), descrita na próxima seção.

#### 2.5.5 Conclusão

Esta fase de finalização (encerramento) envolve a preparação de um relatório final de avaliação dos resultados do projeto, realizando as devidas comparações. Por conseguinte, finalizam-se e arquivam-se os demais documentos em aberto, até mesmo contratos, assim como se comunica às partes envolvidas que o projeto foi concluído. É importante que esta fase seja realizada a cada término de etapa do projeto como um todo, e não somente quando

de sua conclusão final (BRAUM; RIBEIRO, 2008). As principais atividades residem no acompanhamento e avaliação do desempenho, registro de informações pertinentes e lições aprendidas, e outras atividades correlatas.

Frasson (2001) aponta que a avaliação de projetos sociais não deve se restringir à verificação de índices de cumprimento de metas, pautados apenas em resultados de “produto” e de “resultado”, mas sim, pela verificação de índices de melhoria do entorno do projeto ou das pessoas envolvidas, pautados no “processo” vivenciado e no aprendizado gerado. Desta forma, “o fato da implementação do projeto ter contribuído de alguma forma para a vida da comunidade acaba sendo uma justificativa para o fato do projeto não ter conseguido alcançar o objetivo a que se propôs” (FRASSON, 2001, p. 126).

Kisil orienta que esta fase deve ser realizada algum tempo após o término do projeto, com as atividades já concluídas, a fim de medir os resultados de longo prazo junto aos beneficiários e à sociedade, pois constituem o cerne do projeto social. Esta orientação remete à avaliação da qualidade do serviço social prestado (neste estudo por meio do projeto social), conforme Falconer (1999, p.19), o qual indica que o aprimoramento da qualidade dos serviços deve ser ininterrupto, estando nesta fase uma das contribuições analíticas mais próprias nesse sentido.

Tal avaliação de longo prazo pode ser entendida como aquela que mensura o impacto social do projeto, considerada difícil e complexa (FRASSON, 2001). Um dos fatores que tornam esta avaliação complexa é a singularidade dos projetos e, conseqüentemente, do impacto gerado, o qual deve ser analisado sob o contexto específico em que foi realizado, ou seja, em que esteve inserido. O impacto social se refere à produção de “mudanças significativas e duradouras no público-alvo, é imprescindível que seja avaliado através da mudança do quadro do público-alvo, comparando-se a realidade destas pessoas antes da implementação do projeto e após sua execução” (FRASSON, 2001, p.129).

Tais afirmações consolidam a idéia de que é muito importante avaliar o projeto social antes, durante e depois de sua realização (FRASSON, 2001). Além disso, essa autora menciona que o impacto gerado pelo projeto social não se limita ao público-alvo, ou seja, produz efeitos na(s) própria(s) organização(ões) participante(s) e, conseqüentemente, nas atividades e demais projetos. Tais efeitos são chamados de “capacidade irradiadora” do projeto social, o que contribui bastante para a conquista de recursos.

Diante dessas fases da gestão de projetos sociais pode-se perceber que se assemelham significativamente às funções clássicas da administração – planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar –, constituindo uma nova denominação às mesmas, como uma espécie

de modernização, uma nova roupagem, uma nova forma que reflete a contemporaneidade das organizações, seus desafios e idiossincrasias.

## 2.6 Sistema de informações gerenciais

A tecnologia da informação atualmente permeia a vida humana e, por conseguinte, a vida organizacional. Os avanços tecnológicos da área informacional ocorrem com uma velocidade cada vez maior e, conseqüentemente, num espaço de tempo menor. Entretanto, o principal avanço não deve estar centrado na tecnologia em si, mas sim, nas novas possibilidades abertas às pessoas, no tocante à comunicação, informação, entretenimento, mobilidade, qualidade, dentre outros. Nesse contexto, as organizações também são instigadas a utilizarem as tecnologias para melhorarem seus processos, facilitarem as atividades e servir como instrumento aos colaboradores em suas atribuições e no acesso às informações. Tenório (2002, p. 124) coloca que

A utilização dos recursos da informática pelos diversos campos do saber tem sido uma prática cada vez mais corriqueira nas duas últimas décadas. As possibilidades nesta área se multiplicam, proporcionando o surgimento incessante de novos *softwares*, produzidos para aplicação em tarefas cada vez mais específicas.

Os sistemas de informação gerencial (SIG) são um exemplo disso, presentes nas organizações atuais, que cada vez mais automatizam seus processos, por exemplo, liberando as pessoas para atividades mais complexas e de decisão, ou até auxiliando-as nesse processo. O SIG, conforme Rebouças (1998, p. 39) pode ser considerado o “processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”. Percebe-se uma definição um tanto quanto instrumental, se mostrando inadequada para um contexto de gestão social, tema deste estudo. Já Schermerhorn (1999, p. 373), trata o SIG a partir de suas funções: “coleta, organiza e distribui dados, de tal modo que a informação atenda às necessidades do gerente”. Tal definição é interessante, mas também não se mostra adequada, pois direciona o SIG apenas para as necessidades do gerente, o que seria impróprio para a gestão social, pois cultiva valores como participação, entendimento e transparência, onde as necessidades de todos devem ser consideradas.

Lacombe (2004, p. 287), por sua vez, aponta que o SIG é “um sistema organizado e integrado de geração, processamento e comunicação de dados e informações aos diversos níveis da administração para efetivação da função gerencial, isto é, para a tomada de decisões”. Percebe-se que o foco desta visão volta-se para o processo de comunicação e informação organizacional e a inerente tomada de decisões, sem restringir sua aplicação. O

autor amplia a visão do SIG quando menciona que o que o caracteriza “não é o fato de dispor de um conjunto de informações arrumado de forma inteligível, mas sim sua integração, consistência, seu processamento e sua comunicação. Para isso, é indispensável que as informações sejam geradas a partir de um banco de dados estruturado” (LACOMBE, 2004, p. 287). Corrobora com Daft (1999, p. 133), uma vez que este menciona que a estrutura de uma organização “inclui o projeto de sistemas para garantir comunicações eficazes, coordenação e integração do esforço” entre os envolvidos, assim como a idéia de que a “interligação da organização num conjunto coerente exige a utilização de sistemas de informação e dispositivos de ligação” (DAFT, 1999, p. 153) além de sua estrutura.

Desta forma, o SIG objetiva proporcionar a integração entre a estrutura da organização, administrando de maneira informatizada o fluxo dos dados e informações, melhorando sua disponibilidade (ALMEIDA, 2005).

Características como flexibilidade, transparência, orientação por objetivos e aprendizagem organizacional cunham a utilização de SIGs, uma vez que estes centralizam informações ao mesmo tempo em que aumentam sua disponibilidade e acessibilidade, com segurança e baixo volume físico, facilitando o acesso à informação e liberando as pessoas para outras atividades mais centradas, por exemplo, no atendimento ao beneficiário, na avaliação de um projeto ou na decisão participativa de algum aspecto.

É importante ressaltar que o SIG e as demais tecnologias da informação (TI) apenas apóiam as pessoas e os processos organizacionais, ou seja, dão suporte aos mesmos com vistas a melhorar o atendimento ao objetivo da causa da organização do terceiro setor, conforme é ilustrado na seguinte figura:



**Figura 7: Correlação entre objetivo, pessoas, processos e TI.**  
**Fonte:** Adaptada de TRCR (2007).



Com isso, a organização e as pessoas devem manter sua autonomia diante da tecnologia e da informática, utilizando-a com responsabilidade, pois, da mesma forma que pode contribuir positivamente, pode gerar malefícios. Tenório (2002, p. 124) alerta que “A tendência para o século XXI aponta para uma dependência cada vez maior de organizações e indivíduos para com os efeitos positivos e negativos que a expansão da informática produzirá sobre suas atividades cotidianas”. Por outro lado, Tachizawa (2007, p. 49) afirma que

As novas tecnologias da informação [...] induzirão a novas formas de *administração* e, conseqüentemente, a um novo tipo de *gestor* [...] que tenderá a trabalhar em organizações menos hierárquicas, cujo ambiente informacional possibilitará que grande número de pessoas possam comunicar-se rapidamente por redes informatizadas.

A informatização pode gerar aprimoramentos de ordem ambiental também, reduzindo o consumo de papel, eliminando o uso de mídias magnéticas para arquivamento de informações (TACHIZAWA, 2007). Contudo, este é um impacto mínimo gerado, perto da possibilidade de aproximar a organização de seus beneficiários, de obter registros quanto ao seu perfil, evoluções, comparativos históricos, avaliações de eficiência, eficácia e, especialmente, de efetividade.

Tenório (2002) já considera a informatização da função controle das organizações, pois a administração vem utilizando a informática como instrumento facilitador de suas funções, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar, com destaque para a primeira e a última função, que não podem ser desintegradas. Planilhas eletrônicas iniciaram a informatização dessas funções, tornando as atividades mais rápidas e menos trabalhosas. Contudo, Tenório (2002, p. 124-125) ainda afirma que “a acirrada disputa pelo mercado promovida pelas empresas de informática, somada à obsolescência cada vez mais acelerada dos *softwares* e à elevação do nível de exigência dos consumidores, desencadeou a proliferação de programas cada vez mais sofisticados e complexos”.

Os sistemas de gerenciamento de projetos, por exemplo, são definidos por Penteadó (1995, p. 43 *apud* TENÓRIO, 2002, p. 125) como “programas elaborados para o controle de cada passo de um projeto, incluindo prazos, tarefas, pessoas responsáveis e custos”, sendo bastante úteis no gerenciamento de vários projetos por uma mesma organização, bem como no controle de orçamento, estoques e na facilitação do trabalho em grupo (TENÓRIO, 2002).

Destarte, a informatização deve ter sua importância reconhecida, uma vez que precisão e rapidez – qualidades requeridas pela função controle, por exemplo – são maximizadas por meio de sistemas gerenciais (TENÓRIO, 2002). E, ainda assim,

a comparação entre os objetivos traçados e os resultados obtidos fica mais clara quando são empregados gráficos, recursos de cores e outras ferramentas colocadas à

disposição pela computação. Por isso, devem constar dos planos das ONGs medidas que visem à sua adaptação a essa nova realidade (TENÓRIO, 2002, p. 125).

Uma das contribuições mais relevantes da utilização de sistemas de informação é a de propiciar e fortalecer a transparência na gestão, tanto interna (colaboradores) quanto externamente (beneficiários, sociedade, financiadores, governo, parceiros, etc.), considerando que é um dos maiores desafios da atualidade, especialmente para as OTS, “em face de seu compromisso com conceitos ligados a ética e à democracia, têm a obrigação de instituir para si um gerenciamento cristalino, tornando as informações [...] conhecidas pelo conjunto dos membros e disponíveis para a sociedade como um todo” (TENÓRIO, 2002, p. 126).

Desta maneira, o sistema de informação deve ser operado em rede, modular e dinâmico, propiciando à organização o *empowerment* ao distribuir as informações e o poder decisório aos envolvidos. Além disso, deve ser integrado, operando da mesma forma que as “pessoas” no sentido de integrar dados, voz, textos, informação e imagem em diversos formatos, tornando indistintas as barreiras entre a organização e seus *stakeholders*, possibilitando a reformulação dos relacionamentos. (TACHIZAWA, 2007). Além disso, “o sistema de informação já atingiu o ponto de maturidade, no qual se tornou atingível e economicamente viável” (TACHIZAWA, 2007, p. 50).

Os aspectos teóricos levantados – resgatando o cenário atual do terceiro setor brasileiro, a gestão deste setor, bem como a inserção de projetos sociais, trazendo também aspectos de sistemas de informações – fundamentam a análise deste estudo, cuja metodologia é delineada na seção seguinte.

### 3 METODOLOGIA

A seção de metodologia apresenta os aspectos relacionados ao método de pesquisa utilizado, evidenciando os procedimentos adotados para alcançar os objetivos do estudo.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Uma pesquisa apresenta-se como a busca de soluções para problemas que se desconhece como resolver, ou seja, há necessidade de se buscar informações para desenvolvê-los e resolvê-los quando possível, sendo a compreensão dos mesmos um requisito. Silva e Menezes (2005, p. 20) definem pesquisa como “um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”.

O início da presente pesquisa suscitara uma dificuldade no acesso às informações mais atuais sobre o tema gestão de OTS e de projetos sociais por parte da autora. Desta forma, a maneira utilizada para superar este entrave, ampliar o acesso aos conteúdos mais atuais e às discussões relevantes relacionadas especificamente ao tema deste estudo, foi cursar a disciplina Gestão de Organizações do Terceiro Setor, ministrada pela Profa. Dra. Carolina Andion na Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), no primeiro semestre de 2008. Tal disciplina realizou-se em 60 horas de carga horária formal e tantas outras informais por meio da leitura de textos correlatos e a produção de exercícios práticos e teóricos, assim como o teste de conhecimentos por meio de provas dissertativas.

Destarte, esta pesquisa tem como fundamento o estudo qualitativo, o qual Chizzotti (2001) apresenta como de caráter processual e dinâmico, onde “o conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa” (CHIZZOTTI, 2001, p. 79), mas sim, é construído na medida em que é estudado, considerando a participação do sujeito e suas especificidades, assim como sua relação subjetiva com o mundo objetivo (CHIZZOTTI, 2001).

Vieira (2006, p. 17), por sua vez, conceitua a pesquisa qualitativa como aquela que não utiliza instrumental estatístico na análise dos dados e que “tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade”. Além disso, geralmente proporciona descrições ricas e bem fundamentadas, bem como “explicações sobre os processos em contextos locais identificáveis” (VIEIRA, 2006, p. 18). A atribuição do caráter de cientificidade é pautada nos critérios de validade, confiabilidade e aplicação, sendo que o rigor da pesquisa qualitativa é dado pelas definições constitutiva (emanada da fundamentação

teórica) e operacional (variável identificada, verificada e medida na realidade) (VIEIRA, 2006).

Desta forma, a pesquisa qualitativa objetiva “provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los” (CHIZZOTTI, 2001, p. 104). A pesquisa qualitativa, para Chizzotti (2001), pode ser subdividida em descritiva (apenas com a revelação da situação/problema), avaliativa (com descrição da situação e delineamento dos encaminhamentos necessários), ou interventiva (com mudança deliberada).

Tais argumentos corroboram com Patton (1990 *apud* ROESCH, 1999) quanto à avaliação formativa, que pressupõe que o pesquisador contribui para a formação do que está sendo estudado, com vistas a melhorar o empreendimento humano. A avaliação formativa baseia-se “em estudos de processo, avaliação de implementação e estudos de caso” (ROESCH, 1999, p.66), com o propósito de aperfeiçoar uma intervenção (organização, produto, etc.), com foco na identificação de pontos fortes e fracos, indicando recomendações para melhoramentos e com nível de generalização limitado à específica situação estudada (ROESCH, 1999). Então, esta pesquisa é classificada como qualitativa e avaliativa.

Chizzotti (2001, p. 16) coloca ainda que “A pesquisa sobre um problema determinado depende das fontes de informação sobre o mesmo”, que podem ser observações, reflexões pessoais, participação de eventos, experiências de estudo, ou ainda bibliotecas e centros de documentação ou qualquer registro que apresente dados pertinentes (CHIZZOTTI, 2001).

Gil (2007), por sua vez, propõe a classificação de pesquisas com base em seus objetivos ou nos procedimentos técnicos utilizados, sendo que aqueles se subdividem em pesquisas exploratórias, descritivas ou explicativas, enquanto estes se subdividem em bibliográfica, documental, experimental, *ex-post facto*, estudo de corte, levantamento, estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é classificada como descritiva (YIN, 1994 *apud* ROESCH, 1999; TRIVIÑOS, 1987, p. 100 *apud* ZANELLA, 2006), pois trabalha a exposição de características de um fenômeno (sistema de informações na gestão de projetos sociais) nas organizações do terceiro setor. O caráter descritivo advém também da averiguação do conhecimento acerca da realidade em estudo, caracterizando-a e entendendo o contexto envolvido, com o intuito de “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 100 *apud* ZANELLA, 2006, p. 31).

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa classifica-se, então, como bibliográfica, documental e estudo de caso.

A classificação de bibliográfica é pertinente a esta pesquisa, pois “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos” (GIL, 2007, p. 44). Foram utilizados 22 livros de leitura corrente (objetivam proporcionar conhecimentos científicos ou técnicos), 1 livro de referência informativa (objetiva possibilitar rápida obtenção das informações requeridas, equivale a dicionários) e 5 artigos científicos de publicações periódicas, além de demais artigos não científicos, sites, pesquisas estatísticas, tese de doutorado e dissertações de mestrado. Tais obras foram utilizadas seguindo os preceitos expostos por Roesch (1999, p. 105) englobando “tudo o que: (a) for relevante e necessário para esclarecer e justificar o problema em estudo; (b) servir para orientar o método do trabalho e os procedimentos de coleta e análise dos dados”.

A pesquisa documental, por sua vez, é colocada por Chizzotti (2001, p. 18) como inerente a qualquer pesquisa sistemática, podendo ser dominante em “trabalhos que visam mostrar a situação atual de um assunto determinado ou intentam traçar a evolução histórica de um problema”. Além disso, tal pesquisa é importante para mapear as investigações já realizadas sobre o tema, bem como suas especificidades, controvérsias ou pontos de dúvida, dentre outros aspectos que podem clamar novos estudos. A pesquisa documental diferencia-se da bibliográfica apenas pela natureza das fontes, esta com a utilização de obras produzidas por diversos autores e de caráter analítico, aquela com a utilização de materiais mais restritos e geralmente sem tratamento analítico formal.

Convém ainda classificar esta pesquisa como estudo de caso, pois designou a coleta e o registro de dados de um caso específico, a fim de relatar uma experiência e avaliá-la analiticamente, auxiliando a “tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora” (CHIZZOTTI, 2001, p. 102). Considera-se que “O caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção” (CHIZZOTTI, 2001, p. 102).

Gil (2007, p. 54) coloca que o estudo de caso é caracterizado pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Além disso, este delineamento – estudo de caso – comporta os limites difusos entre o fenômeno e seu contexto (ROESCH, 1999; GIL, 2007).

Yin (1981 *apud* ROESCH, 1999, p. 155) corrobora ao indicar que o estudo de caso consiste em uma pesquisa que se refere a “examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes

deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto”. Roesch (1999) aponta três aspectos que caracterizam o estudo de caso, um deles é o de permitir o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, ou seja, em seu ambiente natural; o outro aspecto de refere ao estudo de caso ser especialmente adequado ao estudo de processos, pois permite o estudo concomitante à ocorrência, permitindo “análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídos dentro das organizações” (ROESCH, 1999, p. 197-198); e o último aspecto se refere à exploração de fenômenos com base em vários ângulos, pois “permite a consideração de grande número de variáveis, as quais não precisam ter sido predeterminadas” (CARVAYE, 1996 *apud* ROESCH, 1999, p. 198). Portanto, o estudo de caso é um instrumento que permite compreender os fenômenos que envolvem a situação-problema em seu contexto, à luz de um referencial teórico predeterminado.

Por fim, Roesch (1999) classifica o estudo de caso pelo tipo e uso, conforme os quais esta pesquisa é considerada configurativa-disciplinada (ECKSTEIN, 1995 *apud* ROESCH, 1999), com o propósito de descrever situações com base em teorias de maneira instrumental cujo uso em administração volta-se à construção do conhecimento teórico (STAKE, 1994 *apud* ROESCH, 1999) e/ou à instrumentalização do processo de tomada de decisão.

### **3.2 Coleta e Análise dos Dados**

Os principais instrumentos de coleta de dados nas pesquisas sociais são observação participante, entrevista individual e coletiva, análise de conteúdo, dentre outros, os quais devem favorecer a ação dos agentes na realidade ou organizar a ação para transformar as condições problemáticas (CHIZZOTTI, 2001; ROESCH, 1999).

A coleta de dados se configurou como um processo não-linear, dependente da realidade estudada e da percepção da mesma pela pesquisadora, cujos dados foram “colhidos, iterativamente, num processo de idas e voltas, nas diversas etapas da pesquisa” (CHIZZOTTI, 2001, p. 89), essencialmente por meio da observação direta, característica comum às pesquisas de caráter social. Deste modo, a coleta de dados não se configurou como “um processo acumulativo e linear cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior à realidade estudada e dela distanciado, a estabelecer leis e prever fatos” (CHIZZOTTI, 2001, p. 89).

Foi utilizada a observação direta e aberta, utilizada “quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho”

(ROESCH, 1999, p. 161). Desta forma, Roesch (1999) coloca que a pessoa do pesquisador constitui o próprio instrumento de pesquisa.

Com relação às características dos dados qualitativos, Chizzotti (2001) ainda indica que os mesmos devem ser validados conforme as seguintes características:

- a. Fiabilidade – independência de análises ideológicas do pesquisador;
- b. Credibilidade – qualidade e exatidão das observações realizadas;
- c. Constância interna – independência dos dados no que se refere à accidentalidade e ocasionalidade;
- d. Transferibilidade – possibilidade de estender as conclusões a outros contextos.

A análise dos dados, no tocante ao desenho tecnológico da ferramenta, pautou-se essencialmente na dimensão Forma (estrutura de apresentação combinada com outros sistemas: clareza, detalhe, ordem, apresentação e mídia) de O'Brien (2004 *apud* ANTUNES ET AL, 2008). No tocante à adequação da ferramenta ao processo discutido no capítulo de Fundamentação Teórica, foram extraídas do mesmo as seguintes categorias de análise:

- a. Concepção: Delineamentos Iniciais; Avaliação da Sustentabilidade; Diagnóstico da Problemática; Proposta do Projeto ou Termo de Abertura do Projeto (relatório).
- b. Planejamento: Objetivo Geral; Objetivos Específicos; Estrutura Analítica do Projeto; Matriz de Atribuições e Responsabilidades; Cronograma; Premissas e Fatores de Risco; Comunicação; Aquisição; Orçamento; Avaliação do Projeto; Plano do Projeto (relatório).
- c. Realização: Registros Operacionais.
- d. Acompanhamento: Mensuração de Indicadores; Painel de Indicadores; Comparação Previsto x Realizado; Lições Aprendidas; Acompanhamento do Plano.
- e. Conclusão: Avaliação de Impacto.

Gil (2007) corrobora tal estrutura, pois afirma que a análise de dados no estudo de caso envolve a categorização dos dados, a fim de que o pesquisador possa realizar conclusões a partir dos mesmos. O autor coloca que o estudo de caso “requer a construção de um conjunto de categorias descritivas, que podem ser fundamentadas no referencial teórico da pesquisa” (GIL, 2007, p. 134). Com a categorização é possibilitada a descrição, que também deve trazer conteúdo crítico e acrescentar algo ao conteúdo que já é conhecido (GIL, 2007). Corrobora Roesch (1999, p. 207) ao mencionar que no uso de casos interpretativos (em sistemas de informação), “o pesquisador não inicia a pesquisa com constructos definidos *a priori*, mas busca entender os fenômenos em estudo, à medida em que mergulha na situação”.

### 3.3 Limitações da Pesquisa

No que se refere ao delineamento desta pesquisa, há limitações na pesquisa bibliográfica e documental, na forma de coleta de dados observação direta e na metodologia estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica apresenta uma limitação inerente, que se refere à validade e aplicabilidade dos dados secundários trazidos ao estudo, pois não se tem o domínio de que foram coletados e processados adequadamente. Tal limitação foi minimizada pela utilização de entidades idôneas executoras das pesquisas (IBGE, GIFE, ICOM, ABONG), bem como pela atenção da pesquisadora no tocante a contradições e incoerências entre as fontes utilizadas (GIL, 2007).

A pesquisa documental, por sua vez, apresenta limitações centradas geralmente na possível não-representatividade e subjetividade dos documentos, levadas em consideração pela pesquisadora no momento de formulação das conclusões (GIL, 2007).

A observação direta, por sua vez, pressupõe intenso envolvimento do pesquisador com a questão estudada, inclusive com vivência da mesma, derivada muitas vezes do interesse e curiosidade do pesquisador. A ressalva que se faz pertinente é a de que o pesquisador deve demonstrar que este interesse não distorce o estudo, ou seja, que houve discernimento no decorrer do trabalho, em especial nas conclusões derivadas do mesmo (ROESCH, 1999).

Quanto ao estudo de caso, ressalta-se que a análise realizada foi de uma situação específica, de um setor específico – terceiro setor –, em um momento definido – primeiro semestre de 2008 –, o que resulta em uma dificuldade de generalização do presente estudo, ainda que os próprios objetivos não tenham este intento. Desta maneira, não se deve inferir informações desta realidade como sendo representativas de qualquer todo analisado.

Outra limitação foi da ordem de fundamentação teórica devido à escassez de literatura específica acessível e disponível sobre gestão de projetos sociais, a qual direcionou as bases de tal estudo para duas referências: Braum e Ribeiro (2008), com uma visão bastante prática e burocrática da gestão de projetos em OTS e Armani (2006) que traz a visão do Marco Lógico, metodologia derivada da Europa e bastante utilizada e reconhecida no Brasil. Isso deve ser levado em consideração quando da avaliação dos resultados e conclusões deste estudo.

Por estes fatores, a generalização deste estudo é limitada, devendo-se, sem exceção, considerar tais aspectos como limitantes para a comparação e utilização deste estudo em outros que possam advir.

Com base no foco desta pesquisa – análise tecnológica pautada na forma da ferramenta e análise das categorias emanadas do processo de gestão de projetos sociais –,



houve assimilação de apenas um quesito (Forma – estrutura de apresentação combinada com outros sistemas) de O'Brien (2004 *apud* ANTUNES ET AL, 2008), sendo prescindidos os quesitos Tempo (Prontidão e Frequência) e Conteúdo (Precisão e Relevância).

## 4 ESTUDO DE CASO: O GESTOR SOCIAL

O presente estudo de caso refere-se a uma ferramenta de gestão de projetos sociais denominada Gestor Social, considerada um sistema de informações gerenciais. Este sistema é desenvolvido pela Extersoft Tecnologia, caracterizada na primeira seção: A Empresa e seu Contexto. Em seguida, descreve-se a ferramenta a partir de informações da própria Extersoft e do olhar da autora sobre a ferramenta, na seção Descrição do Gestor Social, as quais são confrontadas com a teoria referenciada neste estudo na seção posterior, intitulada Análise do Gestor Social.

### 4.1 A empresa e seu Contexto

A Extersoft Tecnologia, desenvolvedora do sistema em análise, posiciona-se como especializada em soluções integradas para gestão de projetos sociais e iniciativas de responsabilidade social. Situada no terceiro andar do prédio da Associação Catarinense das Empresas de Tecnologia (ACATE), desde 2007 é incubada residente no Midi Tecnológico – incubadora de empresas de tecnologia com alto potencial empreendedor, vinculada ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), seção Estado de Santa Catarina.

A empresa foi instituída em 1995 e hoje é composta por 3 sócios oriundos da área de tecnologia da informação (computação), sendo Flavio Exterkoetter o empreendedor que identificou a oportunidade de atuar com tecnologia da informação na área do terceiro setor. Além dos sócios, trabalham pela empresa 2 desenvolvedores de *software*, 1 estagiária em administração e 1 analista de sistemas.

A empresa já era constituída quando a oportunidade do Gestor Social foi identificada. Até então, a Extersoft atuava desenvolvendo *softwares* para a área de gestão de benefícios previdenciários, assistenciais e de planos de saúde autogestão, sendo que um cliente, no ano de 2006, demonstrou interesse em gerir seus projetos sociais – além dos benefícios sociais – pautados em TI. A partir daí foram iniciadas as atividades focadas em TI para o terceiro setor, ampliadas para iniciativas de responsabilidade social no ano de 2007.

Tal contexto é recorrente em Florianópolis, uma cidade que concentra diversas escolas e universidades, totalizando 1 universidade federal, 1 universidade estadual e diversas universidades particulares, além de algumas instituições de ensino superior (IES) isoladas. Abriga também o centro administrativo do governo do estado de Santa Catarina, por ser sua capital. Apresenta atividade industrial limitada, a qual é superada pela promoção e

desenvolvimento de empreendimentos de base tecnológica (EBTs), considerados de produção limpa, que formam um pólo de tecnologia reconhecido mundialmente.

O setor de tecnologia da informação, com seus três pólos catarinenses (Florianópolis, Blumenau e Joinville) contribuíram para a arrecadação de R\$ 1,5 bilhão em impostos no ano de 2005. Há em torno de 3.000 empresas em todo o Estado, sendo 350 localizadas em Florianópolis, a qual emprega 18.000 profissionais (CETIC, 2008) e movimenta R\$ 500 milhões em negócios anualmente. Na capital, o setor tecnológico já origina 2,5 vezes mais impostos do que o setor turístico, atividade tradicional da ilha (ACATE, 2008) e origina 30 novas empresas por ano.

Desta forma, apresenta mercado de atuação profissional amplo, mas nem por isso deixa de ser concorrido e exigente: há um déficit de profissionais qualificados, situação apontada reiteradamente como limitante ao próprio crescimento do setor. Esse contexto somado à cultura empreendedora do Estado estimula recém-formados – especialmente das áreas tecnológicas como computação e engenharias – a construir seu próprio negócio, pautado em suas habilidades específicas e idéias inovadoras. Por esse direcionamento tecnológico, os empreendedores comumente apresentam limitações gerenciais e mercadológicas, que constituem foco de atuação de incubadoras como o Midi Tecnológico e o Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas – Celta, visando oferecer suporte gerencial e, por conseguinte, criando oportunidades de trabalho para profissionais oriundos do campo da gestão.

## **4.2 Descrição do Gestor Social**

### **4.2.1 Conceito**

O Gestor Social, desenvolvido pela Extersoft Tecnologia, é por esta descrito como um *software* para gestão de iniciativas de responsabilidade social, projetos sociais e entidades sem fins econômicos e visa, principalmente, conferir transparência, eficiência e credibilidade à mesma. Propõe-se a contribuir para a profissionalização das OTS, revertendo-a em maior qualidade no atendimento ao beneficiário, melhorando as relações com os *stakeholders*, a captação de recursos e a obtenção e renovação de certificados de utilidade pública ou de serviço social, por exemplo.

Desta forma, constitui um sistema de informações gerenciais (SIG), pois opera a organização, o processamento e a integração de dados em todos os níveis administrativos, com vistas ao aprimoramento da função gerencial das atividades sociais da organização, transformando-as rápida e consistentemente em informações para a tomada de decisão e para

a comunicação organizacional (LACOMBE, 2004). Foi construído a partir de requisitos e necessidades identificados em uma organização do terceiro setor e, em momentos pontuais (consultas específicas), contou com a contratação de consultores com experiência nesse setor.

É composto por módulos, que podem ser contratados individualmente, conforme a necessidade de gestão, respectivas características e planejamento da organização interessada. Correspondem a funcionalidades e podem ser adaptados a diferentes realidades por meio de customização (desenvolvimento de funcionalidades específicas). São descritos neste estudo os módulos já desenvolvidos e implantados a partir da versão de testes, uma vez que os módulos previstos e não desenvolvidos apresentam somente informações de ordem geral e indefinidas, ou seja, são idéias ainda incipientes e não são passíveis de análise consistente e estruturada (propósito deste estudo).

#### 4.2.2 Módulo Pessoa

As ações sociais nas organizações são realizadas por uma equipe responsável pela sua execução e gerenciamento, assim como envolvem participantes periódicos ou esporádicos, institucionais ou individuais. Desta maneira, é importante manter registros de todos os envolvidos nas ações, a fim de melhor gerenciá-las, descrevê-las e mensurar seus resultados. Tais registros podem ser utilizados para a comunicação com os envolvidos, aproximando-os da instituição de diversas formas (voluntariado, doações, auxílios gerenciais, dentre outros). Este módulo, portanto, centraliza os dados cadastrais de todos os envolvidos nos projetos sociais, por exemplo:

- a) Associados, gestores, contribuintes, colaboradores, voluntários, parceiros, auditores, técnicos, investidores/doadores, fornecedores, dentre outros;
- b) Público alvo (beneficiários e suas famílias).

Este módulo apresenta também a funcionalidade Prontuários. Os Prontuários são uma ferramenta específica que auxilia a informatização dos registros de profissionais como médicos, fonoaudiólogos, assistentes sociais, dentistas, etc., frequentemente presentes nos projetos sociais. Com esses registros informatizados, mantém-se a segurança devida (sigilo dos atendimentos), a facilidade de acesso aos dados e obtenção facilitada de histórico, bem como se mantém a individualidade dos atendimentos aos beneficiários, ponto nevrálgico da quase totalidade dos projetos sociais.

O Módulo Pessoa forma a base de informações para os demais módulos, com os seguintes registros: nome; tipo de pessoa (física ou jurídica); estado civil; sexo; data de nascimento (o sistema calcula a idade); data de falecimento; documentos (CPF, RG, CNPJ,

Inscrição Estadual); endereços (comercial, residencial, correspondência); telefones (comercial, recados, fax, residencial, celular); contas bancárias; endereços eletrônicos (Google Talk, e-mail, Site, MSN, Skype); relações entre pessoas físicas (parentesco, classificações como áreas de interesse, vínculo institucional, etc.); e relações com e entre instituições (livre criação de opções de resposta).

Há ainda a funcionalidade Auto-inscrição, que permite o auto-cadastramento de pessoas, mediante acesso por endereço de internet específico com os campos de informação desejados, preenchidos pelos interessados e conectados ao banco de dados do sistema. Desta forma, o cadastro pode ter uma etapa de aprovação/desaprovação, ou de finalizar inscrição, dependendo do caso. Esta funcionalidade foi utilizada, por exemplo, para gerenciamento das inscrições de um evento do terceiro setor, organizado por uma OTS, cujo interessado se auto-inscrevia por uma página específica no site do evento, respondia necessariamente a alguns campos e voluntariamente a outros, e as informações estavam automaticamente disponíveis no Módulo Pessoa da referida OTS. Esta poderia então, por exemplo, aguardar o envio de comprovante de estudante de uma específica para em seguida confirmar (no sistema) sua inscrição no evento. A interface deste módulo pode ser percebida na figura seguinte.

The screenshot shows the 'CADASTRO PESSOA' form. At the top, there is a navigation bar with tabs: Pessoa, Cadastro, Perfil, Estrutura de Negócios, Financeiro, Questionário, and Ajuda. Below this is a sub-bar with 'Pessoa' and 'Relatórios'. The main form area is titled 'CADASTRO PESSOA' and contains the following fields and sections:

- Nome:** Juliana dos Santos
- Tipo de Pessoa:** Física
- PESSOA FÍSICA**
  - Estado Civil:** Solteiro(a)
  - Sexo:** Feminino
  - Data Nascimento:** [Calendar icon]
  - Data Falecimento:** [Calendar icon]
  - Idade:** [Field]
- CLASSIFICAÇÕES PRINCIPAIS**
  - Áreas de Interesse:**
    - Programas de Capacitação para Dirigentes e Gestores do Terceiro Setor
  - Vínculo Institucional:**
    - Empresário
- Classificações** (Table):

Remove	Check	Classification
Remove	<input checked="" type="checkbox"/>	Áreas de Interesse Programas de Capacitação para Dirigentes e Gestores do Terceiro Setor
Remove	<input checked="" type="checkbox"/>	Vínculo Institucional Empresário
- Parentesco** (Table):

Código	Pessoa	Parentesco

**Figura 8: Exemplo de tela para o cadastramento de pessoa.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia (2008). Todos os direitos reservados.

Os relatórios podem inicialmente ser filtrados por pessoa física ou jurídica. Os relatórios de pessoas físicas apresentam os seguintes campos: nome; estado civil (solteiro, casado, divorciado, viúvo, amasiado, separado, outros); situação cadastro (todos, auto-inscrição, aprovado); sexo (masculino, feminino); e classificação da entidade (áreas de interesse, vínculo institucional, vínculo de trabalho, qualificações, escolaridade, adolescentes beneficiários pré-inscritos). Os relatórios de pessoa jurídica, por sua vez, apresentam como campos de filtragem: nome; nome fantasia; situação cadastro (todos, auto-inscrição, aprovado); e classificação entidade (natureza jurídica, classificações para entidades do terceiro setor – objetivo social/finalidade, experimentação não-lucrativa, títulos e certificados, organização social).

A partir da definição dos parâmetros dos relatórios, o próximo passo é gerar os mesmos, momento que permite a utilização de outros parâmetros: layout (econômico, formal); opções de agendamento (gerar agora, agendar); e opções de envio (não enviar, enviar). Assim, tem-se um painel de geração dos últimos relatórios, para fins de registro histórico, o qual pode ser visualizado junto aos demais parâmetros na figura seguinte.

The screenshot shows the 'gestor social' interface with the 'Relatórios' menu item selected. The main content area is titled 'PESSOA JURÍDICA' and contains three sections: 'LAYOUT' with radio buttons for 'Econômico' (selected) and 'Formal'; 'OPÇÕES DE AGENDAMENTO' with radio buttons for 'Gerar Agora' and 'Agendar' (selected); and 'OPÇÕES DE ENVIO' with radio buttons for 'Não Enviar' (selected) and 'Enviar'. A button labeled 'Adicionar na Fila' is positioned below these options. At the bottom, a table titled 'STATUS GERAÇÃO DOS ÚLTIMOS RELATÓRIOS' displays the following data:

Data	Nome Relatório	Status
18/05/2008	Pessoa Jurídica	Relatório aguardando processamento.
18/05/2008 17:23	Pessoa Jurídica	Relatório gerado com sucesso. <a href="#">Abrir/Download</a>

**Figura 9: Exemplo de tela para a geração de relatórios do Módulo Pessoa.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia (2008). Todos os direitos reservados.

#### 4.2.3 Módulo Estrutura de Negócios

Os projetos e programas sociais refletem, muitas vezes, o propósito da organização, ou seja, sua missão. Este módulo refere-se à organização e hierarquização dos programas e

projetos da organização, chegando ao nível da atividade (turmas, realizações, etc.) de maneira a possibilitar tanto a análise isolada de determinado projeto quanto a análise consolidada de um programa, por exemplo. Desta forma, estrutura e parametriza os programas e projetos sociais, para que se realize sua gestão operacional, a partir da qual são geradas informações mais globais dos projetos e da organização como um todo. Tem como previsão a modificação de sua nomenclatura de Estrutura de Negócios para Projetos Sociais, mais clara e adequada ao contexto em que se insere.

Este módulo permite o planejamento dos projetos sociais através da alocação de participantes (beneficiários, monitores/professores, voluntários, dentre outros) e do detalhamento de atividades (com datas, horários, materiais necessários, observações gerais, etc.) a fim de organizar a gestão e monitorar os resultados ininterruptamente, o que possibilita a melhoria contínua e o alinhamento dos projetos aos propósitos da organização. Neste módulo, é possível:

- a) Inscrever os beneficiários nos projetos;
- b) Estabelecer diretrizes funcionais dos projetos e atividades;
- c) Alocar recursos (humanos, materiais, monetários, etc.);
- d) Controlar a frequência e registro dos atendimentos realizados (projetos sistemáticos);
- e) Registrar realizações esporádicas, por exemplo, entrega de cestas básicas ou de agasalhos.

São possíveis dois tipos de estruturas no *software*: estrutural, cujo propósito é somente hierarquizar programas e projetos; ou operacional, estrutura que detalha o que realmente ocorre no programa ou projeto (ligado diretamente a atividades). Deste modo, o tipo de estrutura operacional requer maior especificidade no cadastramento, indicando sua vinculação estrutural; o tipo de pessoa que pode participar do projeto; data de início e de término; número de vagas; modo de inscrição (requerida, opcional ou sem inscrição); situação (planejamento, capacitação, em execução ou encerrado); tipo de realização (individual, frequência de inscritos ou participação).

A Agenda Semanal é outra funcionalidade que permite registrar e consultar horários em que a estrutura desenhada ocorrerá. O módulo apresenta ainda regras de negócio para especificar critérios a serem aplicados aos inscritos, conforme necessidade da OTS, para restringir inscritos por idade ou sexo, por exemplo. Além disso, pode-se listar colaboradores alocados na estrutura e definir suas responsabilidades. A interface deste módulo pode ser melhor visualizada a partir da imagem a seguir.

Pessoa	Cadastro	Perfil	<b>Estrutura de Negócios</b>	Financeiro	Questionário	Ajuda
Estrutura Negócio		Configurações		Relatórios		

Usuário: [Encerrar Sessão](#)

### CADASTRO ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

**Incluir Estrutura de Negócios**

**Consultar Estrutura de Negócios**

**Relações**

- » Regras
- » Colaboradores

Código: 186 Número: 01.03.02.02.01

Tipo: Operacional

Estrutura Pai: 5 Projeto Digital

Nome: Inf. Básica Noturno

**DADOS OPERACIONAIS**

Estrutura Organizacional: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">1.1 - Centro</span>	Tipo Pessoa: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Física</span>
Data de Início: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">11/06/2007</span>	Data de Término: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">16/08/2007</span>
Data de Início da Inscrição: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">11/06/2007</span>	Data de Término da Inscrição: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">16/08/2007</span>
Vagas: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">25</span>	Modo de Inscrição: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Requerida</span>
Fluxo de Aprovação: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Manual</span>	Auto Inscrição: <input type="checkbox"/>
Situação: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Encerramento</span>	Tipo Realização: <span style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Frequencia de Inscritos</span>

» **Agenda Semanal** [Adicionar](#)

Código	Dia	Hora início	Hora término
255	<a href="#">Quarta-feira</a>	19:00	22:00
254	<a href="#">Segunda-feira</a>	19:00	22:00

**ADICIONAR RESTRIÇÃO ACESSO**  [Adicionar](#)

**Figura 10: Exemplo de tela para consulta à estrutura dos projetos.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.

O Módulo Estrutura de Negócio apresenta relatórios subdivididos em Tabela de Horários; Estruturas de Negócio; Inscrições Estrutura de Negócio, Resumo Realizações; Participação de Estrutura de Negócio; e Lista de Frequência. Os relatórios de Tabela de Horários, Inscrições Estrutura de Negócio, Participação de Estrutura de Negócio e Lista de Frequência têm como Critérios de Pesquisa: estrutura de negócio, número (código do item na estrutura) e estrutura pai (com a opção de apresentar os sub-itens); e como Dados Operacionais: data de início e de término, vagas, modo inscrição (requerida, opcional, sem inscrição), situação (planejamento, capacitação, em execução, encerramento), tipo realização (individual, frequência de inscritos, participação), estrutura organizacional (matriz, unidade A, unidade B), tipo pessoa (física, jurídica). Visualiza-se tal estrutura na imagem a seguir.



**TABELA DE HORÁRIOS**

Filtro Relatório    Status Relatório

**CRITÉRIOS DE PESQUISA**

Estrutura de Negócio:     Número:

Estrutura Pai:

Sub-itens

**DADOS OPERACIONAIS**

Data de Início:

Data de Término:

Vagas:

Modo de Inscrição:

Situação:

Tipo Realização:

Estrutura Organizacional:

Tipo Pessoa:

Número    Nome    Estrutura Pai

**Figura 11: Exemplo de tela para a geração de alguns relatórios do Módulo Estrutura de Negócio.**  
**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia (2008). Todos os direitos reservados.

O relatório de Estruturas de Negócio apresenta os Critérios de Pesquisa nome, número (código do item na estrutura), estrutura pai (com possibilidade de mostrar os sub-itens) e o tipo (estrutural, operacional). Em contrapartida, o relatório Resumo Realizações é parametrizado pelos campos estrutura de negócio, período de realização e situação (planejamento, capacitação, em execução, encerramento).

#### 4.2.4 Módulo Financeiro

Este módulo foi desenvolvido para as OTS gerirem de forma eficaz seus recursos, fazendo com que viabilizem o maior impacto social com melhor qualidade. Neste sentido, aprimora o monitoramento das finanças da organização como um todo, e não somente dos projetos sociais. Este módulo contempla:

- a) Contas a pagar, Contas a receber;
- b) Fluxo de caixa (previsibilidade financeira)
- c) Conciliação bancária;
- d) Planejamento orçamentário para cada um dos projetos e um consolidado da organização (ou de vários projetos);
- e) Monitoramento das finanças por centros de custo vinculados aos programas e projetos.

A figura a seguir permite o entendimento da interface deste módulo.

Pessoa	Cadastro	Perfil	Estrutura de Negócios	Financeiro	Questionário	Ajuda
Movimento Financeiro		Configurações		Relatórios		

Usuário: [Encerrar Sessão](#)

## MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA

[Novo Movimento](#) [Novo Agendamento](#) [Cadastro Rápido](#)

### CRITÉRIOS DE PESQUISA

Código:  Natureza:  Ambos  Débito  Crédito

Conta Recurso: \*Você não tem permissão de acesso às Contas desabilitadas. Situação:

<input type="checkbox"/> 202 - (ADM)	<input type="checkbox"/> Previsto
<input type="checkbox"/> 201 - (FUNDO)	<input type="checkbox"/> Confirmado
<input type="checkbox"/> 114 - BESC S/A - I (Fundo PAD)	<input type="checkbox"/> Enviado / Aguardando Retorno
<input type="checkbox"/> 113 - BESC S/A -	<input type="checkbox"/> Estornado

Cheque:  Valor:  Até

Pessoa do Movimento:

Período de Movimentação:  11/04/2008 Até  11/05/2008

Período de Vencimento:  Até

Histórico

**Figura 12: Exemplo de tela para consulta a movimentos financeiros.**

Fonte: Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.

Os relatórios do módulo financeiro estão estruturados em: Balancete Consolidado, Fluxo de Caixa, Centro de Custo, Plano de Contas e Movimento Financeiro. O relatório de Balancete Consolidado apresenta os seguintes campos de pesquisa: período (início e fim); natureza (ambos, débito, crédito); opções de totalizador (plano de contas financeiro, centro de custo ou conta recurso, e semanal, quinzenal, mensal, bimestral, trimestral, semestral, anual); conta recurso (tipo de conta, descrição, pessoa, data de abertura, situação – ativa, bloqueada, inativa, exclusão lógica –, centro de custo); centro de custo; plano de contas financeiro.

Em contrapartida, o relatório Fluxo de Caixa é composto por filtros obrigatórios de período (início e fim) e filtros opcionais como lote de movimento (identificador, cheque, tipo de lote, situação – não gerado, gerado, enviado, importado, encerrado, cancelado –, histórico); natureza (ambos, débito, crédito); opção mostrar rateios; situação do movimento (previsto, confirmado, enviado/aguardando retorno, estornado, liquidado, cancelado); e conta.

O relatório Centro de Custo refere-se à escolha de nome, centro de custo superior e número (código no sistema). O Plano de Contas, por sua vez, refere-se à escolha de nome, plano de contas financeiro superior, número (código no sistema) e natureza financeira (débito e crédito).

Por fim, o relatório Movimento Financeiro traz como Critérios de Pesquisa o código; natureza (ambos, débito, crédito); seleção da conta recurso; situação (previsto, confirmado, enviado/aguardando retorno, estornado, liquidado, cancelado); cheque; valor (inicial e final); pessoa do movimento (nome, tipo de pessoa – física, jurídica –, código, situação cadastro – todos, auto-inscrição, aprovado); período de movimentação; período de vencimento; e histórico.

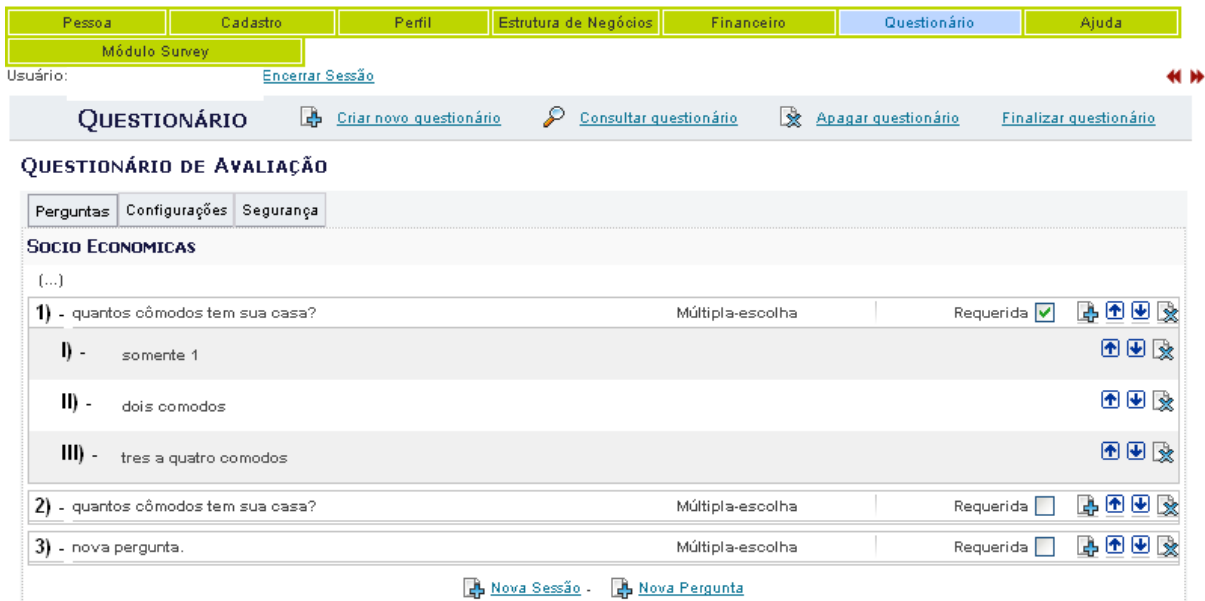
#### 4.2.5 Módulo Questionários

Constitui uma ferramenta de avaliação e apoio à tomada de decisão e comporta a construção de questionários/entrevistas, estruturados em forma de perguntas objetivas e/ou dissertativas. As mesmas podem ser classificadas em seções, conferindo melhor organização aos questionários. Algumas aplicações deste módulo:

- a) Registro de avaliações sociais;
- b) Aplicação e tabulação de resultados de pesquisas de campo;
- c) Aplicação de pesquisas com o público interno, fornecedores, enfim, com os *stakeholders* das OTS;
- d) Geração de gráficos, tabelas analíticas e índices estatísticos.

A interface inicial apresenta, além da opção de criar um novo questionário, a opção de pesquisa por título do questionário, a qual traz o código de cadastramento de cada questionário, título do questionário, sessão principal, descrição e situação (finalizado, aberto para respostas; em edição; finalizado, fechado para respostas) sessão ou a opção para criar um novo questionário.

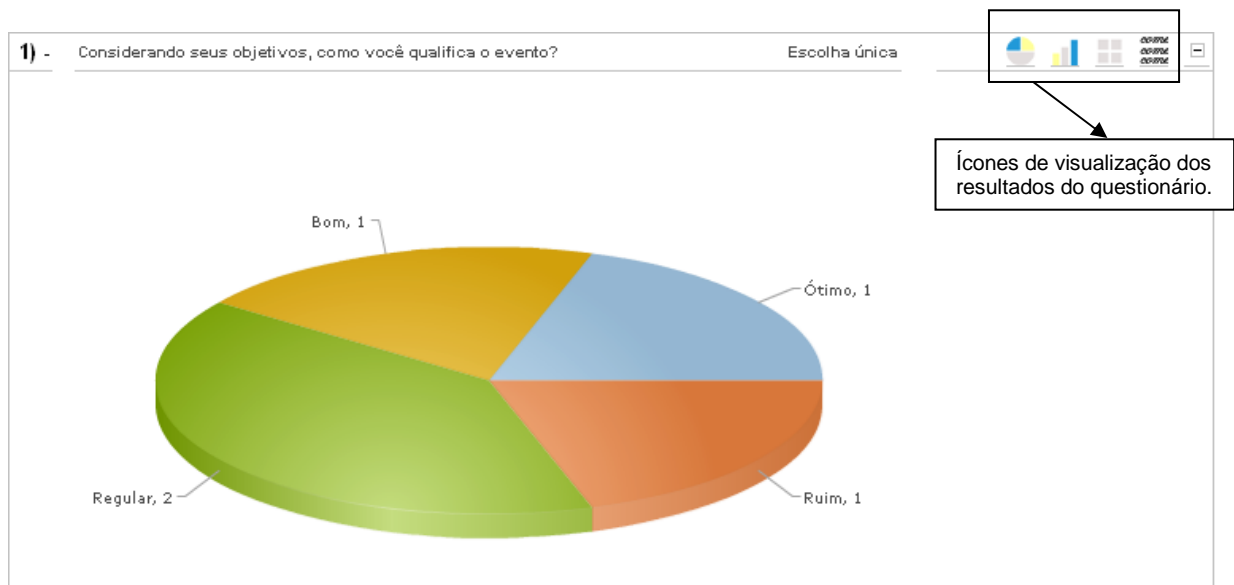
Uma OTS que utiliza o Gestor Social e realizou um evento com a funcionalidade auto-inscrição, após finalizado o evento, enviou pelo sistema um endereço de acesso à pesquisa de satisfação para o e-mail dos participantes, a qual, quando respondida, gerava o certificado nominal ao participante. A seguir, um exemplo da interface de edição de um questionário.



**Figura 13: Exemplo de tela para edição de questionário.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.

Este módulo não apresenta relatórios, pois os mesmos podem ser acessados a partir do momento que o questionário é finalizado. Assim, seleciona-se o questionário desejado e se escolhe a opção Ver resultados do Questionário. Feito isso, as perguntas do questionário são listadas junto aos seus respectivos gráficos (de dois tipos: setores ou barras); aos resultados em texto (perguntas qualitativas); e comentários, mediante seleção pelos ícones de visualização do canto superior direito, demonstrados na figura a seguir.



**Figura 14: Exemplo de tela de resultado dos questionários.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.

Ressalta-se que, conforme a necessidade e independentemente dos módulos, podem ser solicitados outros relatórios, os quais são desenvolvidos e passam a compor o rol de relatórios do Gestor Social.

#### 4.2.6 Aspectos Técnicos

O Gestor Social é desenvolvido por meio de tecnologias de informação inovadoras e atuais, cujo ambiente tecnológico da solução é *Web 2.0*, termo que descreve a segunda geração da internet (*World Wide Web*), voltada ao aumento de interatividade e troca de informações por meio de ambientes colaborativos entre usuários (internautas) e *sites* e serviços *online* (FOLHA DE S. PAULO, 2006). Um exemplo bastante característico é a Wikipedia, enciclopédia *online* escrita por leitores internautas.

Desta forma, o sistema utiliza o Google Web Toolkit - GWT para facilitar aplicações Ajax, que servem à construção de aplicações mais dinâmicas e criativas na internet e tornar as páginas mais interativas com o usuário. A linguagem de programação predominante é Java, edição 5 e 6, EJB 3, com Arquitetura Orientada a Serviços (SOA) e banco de dados flexível.

O funcionamento pleno do Gestor Social requer apenas computador com acesso a internet, através de um navegador como o Internet Explorer ou o Mozilla Firefox, por exemplo, pois a solução é compatível com diversos navegadores. Isso torna o *software* bastante acessível e de simples utilização.

#### 4.2.7 Formas de Contratação

Há duas formas de contratação do Gestor Social, conforme as características da organização. Para entidades sem fins econômicos menores, ou seja, que não possuem infraestrutura própria de TI (servidor e centrais de rede, por exemplo) o Gestor Social é disponibilizado utilizando o modelo Software como Serviço (*Software as a Service – SaaS*). Neste modelo as organizações precisam apenas de investimentos em computadores (*desktop* ou *notebook*) e acesso a internet, dispensando investimentos em servidores e banco de dados, pois toda infraestrutura de TI necessária é provida e gerenciada pela Extersoft, através de um centro de dados (*datacenter*) contratado especificamente para o funcionamento do *software*.

Para o caso de entidades maiores, que disponham de estrutura própria de TI, o Gestor Social é oferecido através do licenciamento de uso e implantação na própria infraestrutura de TI da OTS. Desta maneira, a própria organização provê servidor para armazenamento de dados e funcionamento do *software*, ficando a cargo da Extersoft as configurações e ajustes do mesmo.

### 4.3 Análise do Gestor Social

Os delineamentos teóricos sobre a gestão de projetos sociais foram traçados, assim como a descrição da ferramenta a partir da própria empresa desenvolvedora. Neste momento, atinge-se o cerne do presente estudo: a aderência da ferramenta à gestão de projetos sociais, processo que remete à análise crítica a partir da confrontação da teoria com o Gestor Social, pautada nas categorias explicitadas na metodologia supracitada – forma, concepção, planejamento, realização, acompanhamento, conclusão –, as quais são trabalhadas nas seções subsequentes.

#### 4.3.1 Forma

Esta dimensão corresponde à análise da estrutura de apresentação do sistema em estudo, no tocante à clareza, detalhe, ordem, apresentação e mídia. A clareza consiste na facilidade de compreensão das informações; o detalhe se refere à possibilidade da informação ser apresentada resumida ou detalhadamente; a ordem se relaciona à própria organização da informação em uma seqüência predeterminada; a apresentação baseia-se na forma das informações, a qual pode ser narrativa, numérica, gráfica ou outras; por fim, a mídia diz respeito ao suporte pelo qual a informação é transmitida (papel impresso, monitores de vídeo, ou outras).

Deste modo, o Gestor Social demonstra-se claro quando do fornecimento de informações, ou seja, as informações se mostram passíveis de entendimento pelo usuário, ainda que ele não tenha conhecimento técnico pleno sobre os temas. Na linguagem de tecnologia, isso pode ser chamado de uma ferramenta “intuitiva”. Percebe-se facilidade na compreensão das informações do sistema, as palavras são legíveis, entretanto, algumas melhorias poderiam ser incorporadas para torná-lo ainda mais claro, quais sejam:

- a) Tornar mais visíveis ao usuário as mensagens de processamento de comandos, como “Login efetuado com sucesso”, as quais não apresentam o devido destaque;
- b) Apresentar português correto nos textos, os quais ainda trazem alguns erros como “sucesso”, cujo vocábulo correto é “sucesso”.

No tocante ao detalhe, o Gestor Social se mostra adequado, uma vez que contempla diversas possibilidades de apresentação das informações, de maneira bastante detalhada e especificada, ou consolidada e com caráter de generalidade.

Quanto à sub-dimensão ordem, o sistema pode apresentar aprimoramentos relacionados à padronização do módulo que aparece quando se acessa o sistema, de forma a

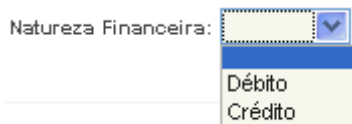
sempre apresentar o mesmo módulo. Atualmente, o sistema traz o último módulo acessado, sendo que o mesmo varia conforme o usuário e a própria utilização. Poder-se-ia ainda, alterar a ordem de apresentação dos menus, separando os módulos em ordem seqüencial de uso recorrente para os projetos sociais (Pessoa, Estrutura de Negócio, Financeiro, Questionário) em uma linha e outra linha distinta superior para as demais funcionalidades de Cadastro, Perfil e Ajuda, exemplificado na imagem a seguir.



**Figura 15: Demonstração de sugestão de melhoria do Gestor Social na sub-dimensão ordem.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.

Além disso, quanto à ordem, há alguns critérios que variam sua localização e forma de apresentação quando em diferentes relatórios do mesmo módulo. Por exemplo, no Módulo Financeiro, o critério natureza (ambos, débito, crédito) é apresentado de duas formas distintas em relatórios diferentes, como se pode perceber nas imagens seguintes.



**Figura 16: Critério “natureza” presente no relatório Plano de Contas.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.



**Figura 17: Critério “natureza” presente no relatório Balancete Consolidado, Fluxo de Caixa e Movimento Financeiro.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.

Entende-se que, ainda que no relatório de Plano de Contas não seja possível obter uma conta de natureza “ambos”, poder-se-ia manter a mesma forma de apresentação do menu (suprimindo a opção “ambos”), a qual este trabalho sugere que seja a Figura 17, devido a maior facilidade de acesso e seleção quando comparada à Figura 16.

Ainda no que se refere à sub-dimensão ordem, sugere-se a padronização dos filtros dos relatórios, tornando-os todos semelhantes aos filtros do relatório Fluxo de Caixa, organizados em duas seções: filtros obrigatórios e filtros opcionais, aqueles colocados antes destes na interface, e cujos conteúdos variam conforme o módulo e o relatório. Tal aprimoramento

padronizaria a filtragem dos relatórios e, conseqüentemente, melhoraria a ordem dos mesmos e ao próprio desempenho do usuário, que agiria em um espectro de previsibilidade, e assim também aprimorando a sub-dimensão clareza. Em contraposição, as estruturas de negócio e os planos de contas são considerados muito bons neste quesito ordem, pois mantêm seqüência predeterminada.

No que se refere à apresentação das informações, o Gestor Social demonstra ser satisfatório, pois contempla informações de caráter dissertativo-descritivo (questionários, estrutura dos projetos, realizações do projeto, etc.), numérico (financeiro, resultados de questionários, períodos e datas, etc.), gráfico (resultados de questionários, estrutura de negócios, plano de contas, etc.), ainda conjugando mais de um tipo de apresentação (a exemplo dos questionários).

Quanto à sub-dimensão mídia, o sistema em análise possibilita transmissão em monitor de vídeo (dentro do próprio sistema e também em outros formatos eletrônicos, como Excel e Acrobat Reader), papel impresso (por meio de comando de impressão), bem como transmissão via internet (para um email, por exemplo).

#### 4.3.2 Concepção

A fase inicial de concepção do projeto social começa com a identificação de uma oportunidade ou problema, ou seja, um questionamento ou percepção de uma necessidade não atendida. A ferramenta se propõe a gerir o projeto social, entretanto, poderia contemplar também o embrião do projeto social, ou seja, propiciar registros de idéias para projetos sociais em uma organização do terceiro setor, podendo ser estendida a todos os envolvidos, o que pode contribuir para um momento futuro de delineamento de novos projetos (planejamento organizacional) ou até auxiliar a captação de recursos.

Quando a origem de um projeto é selecionada (oportunidade, problema, necessidade), pode-se partir para o entendimento amplo da mesma, traçando objetivos e analisando o contexto do projeto, bem como resgatando lições aprendidas de projetos anteriores. Tais informações são bastante subjetivas e qualitativas e não são contempladas no sistema, por isso, poderiam apenas consistir em um banco de informações gerais, dividido em seções com campos textuais, uma para objetivos (geral, específicos), outra para o contexto (com links para documentos e páginas correlacionadas na internet), e outra para lições aprendidas, a serem preenchidas no decorrer da execução de um projeto ou ao seu final. Além disso, poder-se-ia elaborar indicadores qualitativos relevantes e representativos.



A avaliação de viabilidade também é recomendada nesta fase prévia, abordando em especial a sustentabilidade do projeto, pautada em aspectos políticos, técnicos e financeiros, bem como riscos e percepção do público a ser atendido, que formam um diagnóstico da problemática tratada. Boa parte dos aspectos desta avaliação pode ser obtida mediante criação de um instrumento de coleta de dados (questionário de diagnóstico) que contenha os itens que a organização considera relevantes em cada aspecto (atendida pelo Módulo Questionários). A avaliação final de viabilidade, neste caso, necessariamente passaria por crivo humano, ou seja, um profissional formaria um parecer sobre o diagnóstico apresentado, por meio do próprio Gestor Social, em campo específico do questionário (reservado para tal). As análises financeiras poderiam ser realizadas por meio de simulações no Módulo Financeiro; ressalta-se que, neste caso, o sistema não emite nenhum parecer automático a partir de parâmetros pré-estabelecidos.

Os autores (BRAUM; RIBEIRO, 2008; KISIL, 2004; ARMANI, 2006) destacam que a maneira participativa é importante nesta fase, especialmente quanto ao levantamento de dados sobre beneficiários, identificação de dinâmicas já utilizadas, iniciativas semelhantes e percepção dos beneficiários sobre o tema, que podem ser facilmente resgatados de projetos sociais anteriores lançados no Gestor Social ou ser gerados por meio de aplicação de questionários junto aos futuros beneficiários, por exemplo. Além disso, os autores propõem o envolvimento dos atores sociais, o qual ainda não é contemplado pelo *software*, mas é facilitado e potencializado pelas tecnologias da informação.

As informações obtidas e organizadas permitem a elaboração de uma proposta preliminar que concentre os dados mais relevantes para a decisão de execução do projeto social. Tal demanda não é atendida pelo Gestor Social atualmente. Outro instrumento complementar é o Termo de Abertura do Projeto (TAP), que traz informações como o nome do projeto, responsável, justificativa, produtos e serviços, gerente do projeto e autoridade, restrições e suposições, o qual também não é obtido por meio do *software* em análise. Se cada uma das informações fosse registrada, poder-se-ia gerar um relatório referente à proposta preliminar ou ao TAP, onde se poderia escolher os campos de informação conforme necessidade.

#### 4.3.3 Planejamento

O módulo Estrutura de Negócio (cuja nomenclatura está sendo modificada para Projetos Sociais) permite a organização e hierarquização dos programas e projetos da organização, de maneira a possibilitar tanto a análise isolada de determinado projeto, bem

como a análise consolidada de um programa. É adequado à fase de planejamento dos projetos, que utiliza as formulações dos aspectos-chave (objetivos e principais resultados e atividades) elaborados na fase de Concepção para hierarquizar a matriz lógica, na seção Descrição Sumária. Neste ponto, o SIG em análise mostra-se insuficiente, pois não permite a criação e/ou visualização do projeto nos moldes da matriz do Marco Lógico. Como primeira sugestão, poder-se-ia desenvolver um relatório no módulo Estrutura de Negócio que demonstrasse as informações no próprio formato da matriz lógica.

A identificação dos participantes do projeto também se dá nesta fase, cujo conjunto forma a equipe de planejamento do projeto, a qual reiteradamente se mantém – pelo menos em parte – nas fases seguintes (de realização, acompanhamento e conclusão). Pode-se dizer que o Gestor Social atende a este quesito, contudo, poderia agregar relatório da equipe do projeto e a respectiva alocação de cada participante na(s) fase(s) do processo de gestão aqui proposto, com indicação especial àqueles responsáveis por cada uma das fases.

A Estrutura Analítica do Projeto (BRAUM; RIBEIRO, 2008) – ou Plano de Trabalho do Projeto (KISIL, 2004) – é indicada como outra etapa pertencente à fase de Planejamento, e consiste em representar o escopo do projeto por meio de um esquema (gráfico ou lista). O sistema permite a visualização e a utilização da EAP somente na forma de lista, como o exemplo a seguir.



**Figura 18: Exemplo da EAP em lista.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.

Há a possibilidade de emitir relatório da EAP, conforme configuração. Além disso, o Gestor Social possibilita o registro da duração em dias e horas das atividades do projeto (Pacote de Trabalho), e também o agendamento semanal dessas atividades.

Como sugestão de aprimoramento, o SIG poderia apresentar um quadro geral de atividades, duração, local e pessoas envolvidas, como aponta Kisil (2004) sob a nomenclatura de “procedimentos”, além de uma maneira de correlacionar os serviços propostos (atividades) com os objetivos do projeto (ARMANI, 2006; KISIL, 2004), a fim de auxiliar na percepção da coerência do projeto. A descrição dos métodos de trabalho é igualmente importante, pois norteia o alcance dos objetivos e contribui para a coerência, consistência e racionalidade do planejamento do projeto, no entanto, não é contemplada na configuração atual do sistema.

Nesta fase, é mencionado que os envolvidos devem conhecer suas responsabilidades e participações no projeto, o que pode se dar através da Matriz de Atribuição e Responsabilidades (BRAUM; RIBEIRO, 2008), a qual não é contemplada pelo sistema atualmente, mas que seria atendida pela sugestão supracitada de relatório referente à identificação de participantes do projeto.

O cronograma, então, pode ser preparado, sendo identificado o seqüenciamento das atividades do projeto (predecessoras e sucessoras) e elaborado o diagrama de rede, permitindo a visualização gráfica do inter relacionamento das atividades. Tal funcionalidade inexistente no Gestor Social, tanto o seqüenciamento quanto o diagrama. Reitera-se a importância dessa funcionalidade, uma vez que influencia o comportamento das datas e das atividades do projeto e sua conseqüente gestão, visando o equilíbrio entre recursos previstos e utilizados, em especial tempo *versus* montante financeiro. Além disso, poderia ser elaborado um relatório de cronograma que apontasse as atividades com as respectivas datas de início e término (BRAUM; RIBEIRO, 2008). Kisil (2004) complementa o cronograma com um mapa de intervenção do projeto (um recorte territorial), que também poderia ser agregado ao SIG, com base na ferramenta *Google Maps*, conforme sugerido por alguns interessados que entraram em contato com a Extersoft.

É recomendado ainda que sejam mencionadas as premissas e os fatores de risco do projeto como forma de demonstrar consciência, por parte dos planejadores, acerca das limitações envolvidas. O Gestor Social não apresenta ferramentas que suportem essa recomendação, que poderia iniciar, por exemplo, com a inclusão de um campo textual no TAP e melhorar na medida em que os próprios usuários amadurecessem o mapeamento de riscos e premissas de um projeto social.

As informações necessárias ao projeto também devem ser mapeadas no tocante ao como será gerada (forma e responsável), quando (datas e/ou períodos), onde, para quem devem ser divulgadas (destinatário) e a que custo, compondo a etapa de “disseminação” (KISIL, 2004). Um sistema de informações gerenciais pode suportar plenamente este requisito, pois permite o rastreamento da informação e do usuário que a acessa e/ou gera, entretanto, atualmente não é formalizada a funcionalidade de planejar as informações e sua comunicação no projeto, a qual poderia ser perfeitamente realizada por meio de tabelas e relatórios configuráveis.

A identificação dos recursos necessários ao projeto está além do que o sistema atualmente contempla, que deveria propiciar ferramentas para a listagem de itens necessários, forma de aquisição e previsão de preços envolvidos para subsidiar o orçamento do projeto, a memória de cálculo e o fluxo de desembolso (demonstrando, quando cabível, o financiamento decrescente do projeto e/ou programa).

O planejamento da avaliação consiste em decisões acerca do tipo de avaliação que será utilizada, em que momento, de que maneira, envolvendo geralmente avaliações permanentes, periódicas e finais, para as quais devem ser desenhados indicadores específicos. O SIG em análise não apresenta funções que correspondam ao planejamento da avaliação em nenhum de seus três tipos.

Por fim, o Plano do Projeto não é contemplado pelo Gestor Social, uma vez que reúne todos os itens mencionados na fase de Planejamento, alguns dos quais são atendidos e outros não. Poderia constituir um relatório que trouxesse as informações organizadas por seções principais como: título; objetivos; equipe; EAP; comunicação; cronograma e orçamento, informações essenciais para o entendimento do planejamento de um projeto social.

No tocante à acessibilidade de todos ao Plano de Projeto, entende-se que é plena, pois a tecnologia utilizada é favorável ao acesso simples às informações, mediante liberações e estabelecimento de perfis de usuários. Entretanto, ao resgatar o mencionado anteriormente, ainda não há o Plano de Projeto disponível no Gestor Social, o que por si só impede o acesso.

#### 4.3.4 Realização

Esta fase se refere à execução do projeto em si, pautado nas fases anteriores (concepção e planejamento) formalizadas no Plano de Gerenciamento de Projeto. A coordenação de pessoas e de recursos é apontada como atividade principal e, como tal, deve ser bem embasada por um sistema de informações, além da atividade de monitoramento dos mesmos.

O Gestor Social permite o monitoramento das atividades por meio do Módulo Estrutura de Negócio, utilizando o conceito de “inscrição”, que consiste na alocação dos beneficiários à atividade, conforme configuração do projeto (inscrição requerida, opcional ou sem inscrição). Nesta fase também se atualiza a situação do projeto, se o mesmo se encontra em planejamento, capacitação, execução ou encerrado.

O Módulo, então, trabalha o registro de cada atividade realizada do projeto, intitulada “realização”. Para cada realização, ou seja, para cada aula dada, atendimento prestado, reunião ocorrida, registra-se no SIG o acontecimento desses eventos e também informações de ordem geral (observações, sugestões, comentários, etc.). Pode-se materializar essas descrições com a imagem a seguir.

**CADASTRO REALIZAÇÃO**

**Incluir Realização**  
**Consultar Realização**

**PRIMEIRO PASSO - ESCOLHA O PROJETO/TURMA**

Estrutura de Negócio: 432 Atendimento Fonoaudiológico - Exercício 2008

Local: Centro

Vagas: 0

Data de Início: 07/02/2008

Data de Término: 12/12/2008

Modo de Inscrição: Sem inscrição

Tipo Realização: Individual

**SEGUNDO PASSO - DADOS DA REALIZAÇÃO**

Data e hora:  (outra data) 29/05/2008 20:38

Situação: Realizada

Observação:

Proximo Passo

Salvar Limpar

**Figura 19: Exemplo do registro de uma realização esporádica.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.

A realização pode, portanto, ser classificada como individual (não requer lista de frequência, mas sim, uma lista dos beneficiários atendidos no momento da realização); frequência dos inscritos (projetos que requerem lista de presença); e participação (onde há apenas participação). Assim, há projetos que contemplam ações sistemáticas, ou seja, periódicas de médio e longo prazo. Deste modo, tanto a chamada dos participantes regulares (sistemáticos) quanto a dos participantes esporádicos são anotadas virtualmente, podendo ser cadastradas facilmente conforme demonstra a tela seguinte.

**CADASTRO REALIZAÇÃO**

**PRIMEIRO PASSO - ESCOLHA O PROJETO/TURMA**

Estrutura de Negócio: 67 Dança Vespertino A/B/C  
 Local: Centro  
 Vagas: 30  
 Data de Início: 12/02/2007  
 Modo de Inscrição: Requerida  
 Data de Término: 14/12/2007  
 Tipo Realização: Frequencia de Inscritos

**SEGUNDO PASSO - DADOS DA REALIZAÇÃO**

Data e hora: 21/06/2007 13:00  
 Situação: Realizada

Observação:  
 1) Relatório sobre a batalha de Hipo Hop e sobre apresentação geral  
 2) Ensaio da coreografia

**TERCEIRO PASSO - INFORME OS COLABORADORES | FREQUÊNCIAS E PARTICIPAÇÕES OU ATENDIMENTOS.**

» Lista de Participação [Adicionar](#)

Código	Participante
25	MARCELA

» Lista de Frequência

Código Inscrito	Presença
274 ALINE (564)	Ausente
275 ARIANA (567)	Presente
283 BRUNA (573)	Presente
276 CRISTINA (569)	Ausência justificada
277 FERNANDA (566)	Presente
278 GABRIELA (568)	Presente

**Figura 20: Exemplo do registro de uma realização sistemática.**

Fonte: Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.

A funcionalidade “agenda semanal” permite a formação de registros de atividades com especificação de dia da semana, hora de início e hora de término, contribuindo para a organização das atividades nesta fase.

Os desembolsos, por sua vez, geralmente ocorrem à medida que o projeto avança e é executado, sendo necessário controlar os gastos e monitorar os recursos financeiros de uma maneira geral. O Gestor Social, através do Módulo Financeiro, permite o registro de contas a pagar, contas a receber, rateios para alocação em planos de conta, etc., com as devidas permissões de acesso por usuário, alocando em cada conta os movimentos a ela relacionados. É utilizado o conceito de contas infinitas, o que significa que podem ser criadas tantas contas quantas forem necessárias. Isso é relevante devido à prática de que cada financiador ou patrocinador do projeto exige que se tenha uma conta específica para movimentação. Ora, se uma OTS realiza diversos projetos com inúmeros patrocinadores, aproveitará bem este recurso tecnológico. A seguir há uma tela de cadastramento de informações de um título.

The screenshot shows a web interface for creating a financial title. At the top right, it says 'CRIAR TÍTULO'. On the left, there is a navigation menu with options like 'Consultar Contas', 'Contas Caixa', 'Contas Corrente', 'Contas Contrato', 'Contas Título', 'Contas Aplicação', and 'Contas Investimento'. Below the menu are buttons for 'Criar Novo Título' and 'Nova Conta de Recurso'. The main form area has two radio buttons: 'À Pagar' (selected) and 'À Receber'. The form contains several input fields: 'Tipo de Conta' (dropdown), 'Descrição' (text), 'Situação' (dropdown), 'Pessoa' (text with search icon), 'Centro de Custo' (text with search icon), 'Situação' (dropdown), 'Saldo Inicial' (text), 'Saldo Atual' (text), 'Data de Abertura' (calendar), 'Data de Pagamento' (calendar), and 'Data de Vencimento' (calendar). At the bottom, there are three buttons: 'Salvar', 'Limpar', and 'Salvar Título e Lançar os Movimentos'.

**Figura 21: Exemplo de tela de cadastramento de títulos financeiros.**

**Fonte:** Gestor Social, Extersoft Tecnologia. Todos os direitos reservados.

Os registros financeiros dos projetos sociais são, portanto, exequíveis por meio do Módulo Financeiro do Gestor Social. No entanto, a alocação de recursos e a análise de entradas e saídas pode ser feita por centros de custo e emissão de relatórios por períodos. Poderia se ter mais especificidade na alocação de recursos ao projeto, por exemplo, alocando os recursos às próprias atividades delineadas. Tais especificidades dependem diretamente da metodologia de custeio e controle de recursos do projeto gerido.

#### 4.3.5 Acompanhamento

Esta fase acompanha o decorrer do desenvolvimento das atividades previstas, em grande parte por meio de relatórios, gráficos e pesquisas. Com relação aos relatórios, o sistema atende plenamente, pois compila as informações de registro da fase Realização e as comunica conforme parâmetros selecionados pelo usuário (existindo plena viabilidade de implantação de novos relatórios, caso necessário).

Os gráficos (aspecto relevante para a gestão, apontado por Braum e Ribeiro (2008) e Tenório (2002)) e pesquisas são factíveis por meio do Módulo Questionários, conforme o planejamento do gestor ou da equipe gestora. A partir dos mesmos, o sistema pode gerar indicadores, conforme parâmetros definidos. Está em desenvolvimento um módulo específico para coleta e gerenciamento de indicadores visando à otimização dos relatórios sociais publicáveis e a melhoria da transparência na comunicação dos indicadores aos *stakeholders* das organizações executoras de projetos sociais.

Com relação ao acompanhamento de datas de início e término das atividades, comparando o plano com o que se realiza, o sistema poderia desenvolver a atualização do cronograma do projeto, de modo a permitir tal controle fundamental. Entretanto, o sistema contribui para a periodicidade no acompanhamento, uma vez que permite agendamentos de avaliações e reaplicabilidade dos questionários em períodos predeterminados no

planejamento, consolidando os dados quando necessário e mantendo a discriminação dos mesmos quando aplicável.

As finanças contemplam módulo específico, que trata de questões fundamentais como contas a pagar e a receber, fluxo de caixa e conciliação bancária, possibilitando o acompanhamento das finanças por centros de custo vinculados aos programas e projetos estruturados. Neste caso, a elaboração de orçamento poderia ser incluída, juntamente com a memória de cálculo, fluxo de desembolso e evidenciação do financiamento decrescente, apontadas por Kisil (2004).

A comparação previsto X realizado é comprometida no sistema, especialmente no tocante à execução do projeto, pois não há informações acerca de percentual de andamento das atividades, nem relatórios de desempenho do projeto. Também não são contemplados meios para o registro e análise de ações corretivas (resultantes do acompanhamento) e de lições aprendidas (geralmente importantes na aprendizagem e no planejamento e realização de futuros projetos).

O módulo de indicadores está em desenvolvimento, e deverão apontar resultados anômalos no decorrer do projeto, bem como refletir os indicadores mapeados no Marco Lógico ou no Plano do Projeto.

#### 4.3.6 Conclusão

Há uma seção do sistema cuja função se refere à utilização de questionários, com criação das perguntas (objetivas múltipla/única escolha, dissertativas, etc.), que podem ser organizadas em seções, conferindo melhor organização ao questionário. Tal função pode ser útil para o registro das avaliações finais, aplicação e tabulação de resultados de pesquisas de campo junto a comunidades (para conferir a percepção dos mesmos com relação ao projeto), por exemplo, permitindo a obtenção de gráficos e índices estatísticos e contribuindo substancialmente para as fases de Acompanhamento e Conclusão na gestão dos projetos, bem como para medir, registrar e comparar resultados ao longo do tempo.

O relatório final de avaliação dos resultados fica facilitado pelo uso do Gestor Social, pois se tem as informações organizadas, centralizadas e padronizadas, o que possibilita a comparação, a descrição e a formulação de tabelas e gráficos de análise. Não há um relatório final específico emitido por meio do sistema, especialmente porque varia conforme o patrocinador/financiador, destinatário e a própria instituição.

A comunicação dos resultados e do alcance dos objetivos depende das funcionalidades atendidas nas fases anteriores, mas certamente é facilitada pelo sistema em análise. Há projeto



futuro de que o sistema gere relatórios *online* e interativos, onde o usuário poderá selecionar o conteúdo e a forma de visualização, bem como os indicadores que deseja analisar.

Por fim, o módulo de indicadores, utilizado para a obtenção direta de indicadores diversos. Os mesmos podem ser utilizados para a elaboração de relatórios sociais, ou para a demonstração junto à diretoria ou investidores, por exemplo. Assim, pode-se modelar os indicadores, alimentá-los e obtê-los automaticamente (conforme os dados registrados acerca dos projetos), visualizá-los graficamente (aspecto relevante para a gestão, apontado por Braum e Ribeiro e Tenório), obter comparações históricas, realizar um sem número de análises (como os fatores que afetam os custos dos projetos e da instituição), enfim, gerar indicadores de gestão e de impacto social.

#### 4.3.7 Análise Geral

A categoria base para análise é o que a teoria sugere como ideal na gestão de projetos sociais, a partir da qual as demais categorias se desenrolam, informando o que o Gestor Social atende com relação à teoria (Gestor Social contempla), o que ele está além da teoria (Gestor Social suplanta) e, por fim, o que ele está aquém da teoria (Gestor Social não contempla). Tais informações encontram-se estruturadas no quadro a seguir.

Fase do processo de gestão de projetos sociais	Teoria sugere	Gestor Social contempla	Gestor Social suplanta	Gestor Social não contempla
CONCEPÇÃO	Identificação de uma oportunidade de projeto			✓
	Objetivos, contexto e lições aprendidas			✓
	Avaliação de viabilidade financeira	✓		
	Processo participativo de obtenção de informações	✓		
	Proposta preliminar			✓
	TAP			✓
PLANEJAMENTO	Utilização/formatação da Matriz Lógica			✓
	Identificação da equipe de planejamento do projeto	✓		
	Estrutura Analítica do Projeto	✓		
	Pacote de Trabalho	✓		
	Agendamento semanal das realizações		✓	
	Procedimentos			✓
	Correlação serviços <i>versus</i> objetivos			✓

**Quadro 5 - Análise geral do Gestor Social**

Fonte: Elaborado pela autora.

continua

PLANEJAMENTO	Descrição dos métodos de trabalho			✓
	Matriz de Atribuição e Responsabilidades			✓
	Seqüenciamento das atividades			✓
	Diagrama de rede do projeto			✓
	Elaboração do Cronograma			✓
	Premissas e fatores de risco			✓
	Mapeamento das informações e da comunicação			✓
	Relatórios customizados por usuário	✓		
	Identificação de recursos físicos necessários			✓
	Orçamento	✓		
	Memória de cálculo			✓
	Fluxo de desembolso	✓		
	Planejamento da avaliação			✓
	Plano do Projeto			✓
REALIZAÇÃO	Coordenação de pessoas			✓
	Coordenação de recursos	✓		
	Inscrições		✓	
	Acompanhamento das atividades	✓		
	Registros do Cronograma			✓
	Acessibilidade total	✓		
	Acessibilidade ao Plano de Projeto			✓
	Registros financeiros	✓		
ACOMPANHAMENTO	Relatórios de acompanhamento	✓		
	Pesquisas	✓		
	Gráficos	✓		
	Coleta e gerenciamento de indicadores		✓	
	Periodicidade	✓		
	Acompanhamento do Cronograma			✓
	Previsto X realizado			✓
	Percentual de andamento das atividades			✓
	Ações corretivas			✓
	Lições aprendidas			✓

**Quadro 5 - Análise geral do Gestor Social (continuação)**

Fonte: Elaborado pela autora.

continua

CONCLUSÃO	Relatório final de avaliação			✓
	Comunicação			✓
	Avaliação	✓		
	Resultados de longo prazo	✓		

**Quadro 5 - Análise geral do Gestor Social (conclusão)**

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise do Quadro 4 permite inferir que o sistema em estudo possui atual foco de atuação na fase de Realização, em detrimento da fase Planejamento. Pode-se calcular índices de aderência a partir da contagem de quesitos atendidos pelo SIG em cada fase, de modo que os módulos apresentam os seguintes índices de aderência: Concepção – 33,33%; Planejamento – 28,57; Realização – 57,14%; Acompanhamento – 40%; e Conclusão – 50%. De maneira geral, o SIG em estudo apresenta um índice de aderência de 34%, o que aponta para uma possibilidade considerável de melhorias a serem adotadas, visando à aderência total ao processo completo de gestão de projetos sociais, segundo as teorias analisadas.

O sistema analisado apresenta aspectos técnicos positivos relacionados à facilidade de funcionamento, requerendo apenas computador com acesso a internet. Isso torna o *software* bastante acessível e de simples utilização e aquisição. Além disso, os dados ficam armazenados em local específico, fora das dependências da entidade, com cópias-reserva periódicas, conferindo segurança às informações em caso de imprevistos.

Ressalta-se que a comunicação entre os atores – aspecto clamado na atualidade – poderia ser melhor desenvolvida e estimulada por meio da ferramenta (mediante adaptações e novas funcionalidades), disponibilizando as informações aos diversos públicos interessados nos projetos, por meio de controle de acesso (usuário e senha) ou da geração de relatórios virtuais personalizáveis conforme o perfil do interessado. Nesse sentido, a aproximação entre financiadores, OTS e beneficiários pode ser estimulada através da ferramenta, proporcionando ambientes de interação entre as partes, e a transparência seria alcançada de maneira muito mais efetiva, assim como os impactos previstos teriam muito mais capilaridade e reaplicabilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O terceiro setor amplia sua atuação mundialmente. Por ser um setor que não produz seus próprios recursos, depende de doações, financiamentos, subvenções, etc., cuja concorrência aumenta intensamente, o que direciona as organizações para a profissionalização, aprimoramento da gestão e melhor aproveitamento de recursos. Uma das formas de captar recursos e melhorar a gestão que se torna cada vez mais recorrente é o projeto social, aqui considerado como “um esforço temporário, planejado, executado e controlado, empreendido com o objetivo de criar um produto ou um serviço exclusivo” (BRAUM; RIBEIRO, 2008), sendo este produto ou serviço voltado ao desenvolvimento social.

Tal aprimoramento e profissionalização podem ser assistidos por ferramentas de gestão computacionais, agregando funcionalidades imprescindíveis à gestão de projetos sociais, núcleo de análise do presente estudo.

Esta perspectiva foi analisada dentro do cenário nacional do terceiro setor, formado por 276 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), cujo crescimento foi de 88% de 1970 para 1980; de 124% de 1980 para 1990 e, de 157% de 1996 para 2002, corroborando a aparente ampliação das ações sociais. Deste total, 17.169 (27%) foram apontadas como localizadas no Estado de Santa Catarina.

De maneira geral, o campo da educação desponta como maior receptora de recursos (62% maior do que a área de atuação seguinte: cultura e artes), sob a égide de ser a maior solução para os problemas estruturais brasileiros (desemprego, violência, desestruturação familiar, baixa competitividade econômica, etc.) (CENSO GIFE, 2006). Contudo, faz-se a ressalva de que a principal educação a ser formada com qualidade é a familiar, de modo que a educação recebida como prestação de serviços deve ser complemento da sólida base de valores e formação de caráter que a família constrói junto ao indivíduo.

A ABONG aponta outras estatísticas em pesquisa de 2006 com suas associadas, cujas fontes de financiamento são em sua maioria agências internacionais de cooperação (78,71%) e comercialização de produtos e serviços (46,43%), sendo que aquelas representam aproximadamente 40% do orçamento das ONGs participantes e estas apenas 3,11%.

Com isso percebe-se o direcionamento distinto de cada uma das pesquisas e sua influência nos resultados apresentados, uma vez que são formadas por diferentes participantes, possuem atuação e posicionamento distintos dentro do mesmo campo. Atesta-se, então, a heterogeneidade e pluralidade do terceiro setor e verifica-se certa dificuldade em obter dados consolidados que reflitam a realidade nacional do setor em análise.

Chegando a um espectro local, a região de Florianópolis concentra 45% de seus serviços na área de assistência social, em detrimento de 6% na área de educação (ICOM, 2008), e as organizações são consideradas pequenas e frágeis, cujas maiores necessidades das participantes são em infra-estrutura, capacitação e recursos financeiros.

Este cenário contrasta o crescimento do setor e a qualidade de sua atuação, especificamente no campo da gestão e reforça a idéia de que o terceiro setor mostra-se afim ao aprimoramento da gestão, com o cerne voltado ao alcance do propósito de forma plena. Processos como o planejamento dos serviços, planejamento operacional e provisão orçamentária, administração de pessoal, participação e comunicação, administração financeira e monitoramento do desempenho (HUDSON, 2002) são apontados como fundamentais à gestão das OTS.

Em contrapartida, tem destaque a atividade de obtenção e gerenciamento de recursos, mencionada por Schermerhorn (1999) (desenvolvimento de apoio financeiro), Hudson (2002) (administração financeira) e Drucker (1997) (desenvolvimento de fundos), caracterizando a importância da mesma para as OTS. Pode-se, então, considerar que esta atividade contribui, paradoxalmente, para a distinção e aproximação entre o terceiro setor perante o primeiro setor (governo) e o segundo setor (empresas). Destaca-se o desenvolvimento de projetos como forma eficaz e eficiente de realizar as ações sociais, captar recursos, gerir a organização, obter os resultados esperados na missão institucional e contribuir para a sustentabilidade da mesma.

Destarte, com relação às teorias estudadas, percebe-se uma ênfase maior dos autores no tocante à elaboração dos projetos e à avaliação dos mesmos, naturalmente tratando a execução e o acompanhamento de maneira mais superficial. Isso pode ocorrer devido ao baixo grau de maturidade da gestão de projetos sociais no Brasil; ou devido às próprias características das organizações sociais de natureza substantiva, tratando o processo de maneira mais livre e aberta, direcionando esforços para planejar e avaliar os resultados do mesmo. Contudo, é arriscado tratar a gestão de projetos desta maneira, uma vez que todas as fases têm igual importância no processo e, além disso, são interdependentes, o que aponta para que se uma fase é realizada de maneira menos estruturada, pode impactar nos resultados do projeto e em seu grau de sucesso. Assim, se a execução e o acompanhamento são negligenciados, pode estar gerando um impacto negativo na avaliação conclusiva do projeto e no grau de mudança e impacto gerado.

Neste sentido, entende-se que os intuitos ferramentais das organizações do terceiro setor para a gestão de projetos sociais referem-se, de maneira ampla, ao suporte ao processo de gestão, suas fases, etapas e atividades. Na fase de Concepção são importantes os

delineamentos iniciais, avaliação da sustentabilidade, diagnóstico da problemática, relatório inicial do projeto. Já na fase de planejamento, cabe o apoio tecnológico no registro do objetivo geral e dos objetivos específicos, na formulação da estrutura analítica do projeto e da matriz de atribuições e responsabilidades, bem como do cronograma, no registro das premissas e fatores de risco, nos sub-processos de comunicação, aquisição, orçamento e avaliação do projeto, e também na elaboração do plano do projeto.

A fase de realização, por sua vez, deve se apoiada pela ferramenta no tocante a registros operacionais, coordenação de pessoas e alocação de recursos. A fase de acompanhamento, por conseguinte, trabalha a mensuração de indicadores, a comparação do que foi planejado com o que foi efetivamente realizado, lições aprendidas e o próprio acompanhamento do plano. Por fim, a conclusão tem como maior responsabilidade a avaliação de impacto e o encerramento do projeto, que pressupõem comunicação entre os atores e o comportamento dos resultados obtidos no longo prazo.

A ferramenta em estudo é o Gestor Social, que se propõe a apoiar a gestão de projetos sociais. Apresenta módulos que reúnem funcionalidades específicas, quais sejam:

- a) Módulo Pessoa: centraliza os dados cadastrais de todos os envolvidos nos projetos sociais;
- b) Módulo Estrutura de Negócios: organiza e hierarquiza os programas e projetos sociais;
- c) Módulo Financeiro: gestão dos recursos financeiros;
- d) Módulo Questionários: criação de questionários/entrevistas estruturados.

Este SIG é acessível em computadores com internet, elaborado com tecnologias inovadoras e atuais (como *Google Web Toolkit*, Web 2.0 e SOA). Pode ser contratado no modelo Software como Serviço ou licenciamento de uso tradicional, conforme as características da organização.

Com relação aos aspectos da forma do sistema, percebeu-se que as sub-dimensões muitas vezes se inter relacionam, sendo que a mudança (para melhor ou pior) em uma, leva à igual mudança (para melhor ou pior) em outra. Como por exemplo, nos quesitos ordem e clareza, caso haja uma melhoria na ordem das informações, conseqüentemente a clareza também é modificada, de modo que a análise da forma deve ser realizada no escopo do todo, sob pena de alterar inadequadamente a qualidade de algum outro quesito.

O Gestor Social foi, então, analisado com base nas necessidades supracitadas e nas características descritas, mostrando-se parcialmente aderente às necessidades de gestão de projetos sociais pelas OTS, com um índice de aderência de 34%. Em contrapartida, demonstra

potencial considerável de adoção de melhorias, com vistas à aderência total ao processo completo de gestão de projetos sociais, segundo as teorias analisadas. Além disso, o sistema é desenvolvido de maneira que seja altamente acessível e de simples aquisição e utilização, com a devida segurança aos usuários e às informações.

Ressalta-se que o presente estudo pautou-se objetivamente na comparação da ferramenta com a teoria selecionada, não considerando quaisquer aspectos mercadológicos e tecnológicos envolvidos. Por isso, as sugestões resultam da simples análise teoria *versus* sistema, desconsiderando viabilidade, linguagem utilizada, compatibilidade entre módulos, aceitabilidade comercial, etc., os quais não constituem o objeto de estudo desta pesquisa. A partir disso, sugere-se a continuidade deste trabalho por meio da análise destes itens mencionados isolada ou conjuntamente.

O objetivo geral do trabalho foi direcionado para o processo de gestão de projetos sociais, da maneira mais estruturada que se pôde encontrar, da maneira mais didática que se pôde entendê-lo, sendo esse o subsídio para análise do instrumento, da ferramenta que, por definição, limita-se a atender atividades específicas e a suportar algumas tarefas. Desta forma, registra-se novamente que o processo de gestão de projetos sociais, assim como processos de gestão em geral, ocorre de maneira fluida, sem marcações rígidas de início e fim, cujas atividades se entrelaçam e formam redes que envolvem os participantes, cada qual com sua experiência, seus conhecimentos e objetivos, que não devem ser desconsiderados na “vida real”, mas que por força da análise acadêmica deste trabalho, não obtiveram espaço e nem pertinência.

Entende-se, por meio deste estudo, ainda que preliminar, que há contribuições significativas de um sistema de gestão para o alcance do propósito das OTS plena e efetivamente, constituindo um instrumento que comporta metodologias adequadas e construídas para esta realidade específica de projetos sociais. Na mesma medida, contribui para a profissionalização do setor e amadurecimento gerencial dos profissionais do terceiro setor nacional, uma vez que reflete boa parte dos processos comuns de planejamento dos serviços, planejamento operacional e provisão orçamentária, administração de pessoal, participação e comunicação, administração financeira e acompanhamento do desempenho.

A avaliação do projeto social apresenta-se como uma das maiores contribuições percebidas, em seus três momentos: permanente (ou de processo ou monitoramento), periódica (de resultados) e final (ou de impacto), tanto de maneira objetivo-quantitativa quanto subjetivo-qualitativa. Além disso, favorece-se o amadurecimento de outros aspectos gerenciais como o aprendizado e a gestão do conhecimento.

Uma reflexão, por fim, é suscitada: seria a inserção de sistemas de informação na gestão dos projetos sociais uma forma de diminuir a liberdade e substantividade inerentes, cerceando a racionalidade econômica própria deste setor? É possível o desenvolvimento de tecnologias da informação específicas e adequadas a essa realidade? E, até que ponto há aderência e aplicabilidade das ferramentas e formas de gestão sociais às empresas? E até que ponto há aderência e aplicabilidade das técnicas e ferramentas empresariais à gestão das organizações do terceiro setor?

Por fim, sugere-se que trabalhos futuros averiguem a percepção de profissionais do terceiro setor acerca da ferramenta; pesquisa sobre a aceitação da ferramenta no setor e qual a percepção de valor da mesma (quanto quer/pode pagar?); assim como pesquisas comparativas entre outras ferramentas que se propõem a fazer o mesmo: auxiliar a gestão de projetos sociais.



## REFERÊNCIAS

ACATE – Associação Catarinense das Empresas de Tecnologia. Disponível em: <[http://www.acate.com.br/acate/site/?cnt=layout\\_noticia&tipo=noticia&id=243](http://www.acate.com.br/acate/site/?cnt=layout_noticia&tipo=noticia&id=243)>. Acesso em: 15 mai. 2008.

ACIC – Associação para Integração do Cego. Disponível em: <<http://www.acic.org.br>>. Acesso em: 16 mar. 2008.

ADULIS, Dalberto. **O Uso do Marco Lógico na Gestão e Avaliação de Projetos**. In: Tema do mês de dezembro de 2001. RITS, 2001.

ALMEIDA, Mário de S. **Administração de Sistemas de Informações**. Material de sala, 2005.

AMBIENTE BRASIL. **Informações sobre o Terceiro Setor**. Disponível em: <<http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/terceirosetor.html>>. Acesso em 16 mar. 2008.

ANDION, Maria C. M. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina: os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da Agreco**. 2007. 427 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

ANTUNES ET AL. **A adequação dos sistemas Enterprise Resources Planning (ERP) para a geração de informações contábeis gerenciais de natureza intangível: um estudo exploratório**. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/526.pdf>>. Acesso em 27 mai. 2008.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?: Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2006.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômacos**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 5ª ed., 1985.

BAYMA, Fátima. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 6, p. 119-126, nov/dez, 1997.

BRAUM, Luiz C.; RIBEIRO, Mozar. **Cartilha Didática para Gerenciamento de Projetos para o Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: PMI-Rio. Disponível em <[www.pmirio.org.br](http://www.pmirio.org.br)>. Acesso em: 27 mar. 2008.

CAETANO, Gilberto. Terceiro Setor – as tendências em ambiente globalizado: responsabilidade social e parcerias sociais. In: CAVALCANTI, Marly. **Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Social, Estratégias e Parcerias: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CENSO GIFE 2005/2006. Disponível em: <[http://www.gife.org.br/conexao/Censo%20GIFE%202005\\_2006.pdf](http://www.gife.org.br/conexao/Censo%20GIFE%202005_2006.pdf)>. Acesso em: 29 jan. 2007.

CETIC – Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação. Disponível em: <<http://www.cetic-sc.org.br/cetic/noticias/curriculo.htm>>. Acesso em: 15 mai. 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 5ª Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CURY, Thereza C. H. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M. **Gestão de Projetos Sociais.** São Paulo: AAPCS, 3ª ed., 2001.

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

DE LUCA ET AL. **Avaliação do Sistema de Informação Gerencial como Suporte ao Processo Decisório de um Instituto de Previdência Municipal.** Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/434.pdf>>. Acesso em 27 mai. 2008.

DINSMORE, Paul C.; CUKIERMAN, Zigmundo S. **Administração de Projetos: Caracterização e Problemática.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1985.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** 4ª ed., São Paulo: Pioneira, 1997.

DUPRAT, Carla. **A empresa na comunidade: um passo-a-passo para estimular sua participação social.** São Paulo: Global, 2005.

EXTERSOFTECNOLOGIA. Disponível em: <[www.extersoft.com.br](http://www.extersoft.com.br)>. Acesso em: 30 abr. 2008.

FALCONER, Andreas P. **A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão.** Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor – USP. São Paulo, 1999. Disponível em: <[http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/andres_falconer.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2008.

FRASSON, Ieda. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais.** 2001. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GESTOR SOCIAL. Extersoft Tecnologia, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 4ª ed., 2007.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **IBGE calcula participação econômica do terceiro setor.** Disponível em: <[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)>. Acesso em: 16 set. 2007.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Pearson Education, 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002.** Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 16 set. 2007.

ICOM – INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS. Disponível em: <[www.icomfloripa.org.br](http://www.icomfloripa.org.br)>. Acesso em 23 mar. 2008.

KISIL, Rosana. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil.** São Paulo: Global, 2004.

LACOMBE, Francisco J. M. **Dicionário de Administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LANDIM, Leilah; CARVALHO, Luiz A. **Projeto Transparência e Prestação de Contas da Sociedade Civil na América Latina: Caso Brasil.** Disponível em: <[http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/informe\\_brasil.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/informe_brasil.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2007.

MARINO, Eduardo; CANCELLIER, Everton L. P. **Ciclo de Vida de Projetos Sociais: Um estudo dos projetos de Vitae – Apoio à Cultura, Educação e Promoção Social.** Disponível em: <[www.abdl.org.br/filemanager/download/146/Ciclos%20de%20Vida%20de%20Projetos%20Sociais.doc](http://www.abdl.org.br/filemanager/download/146/Ciclos%20de%20Vida%20de%20Projetos%20Sociais.doc)>. Acesso em: 18 out. 2007.

MELO NETO, Francisco P.; FROES, César. O Terceiro Setor que nasce hoje. **In: Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ONGS NO BRASIL: Perfil das Associadas à Abong, 2006.

PACE, Eduardo S. U.; BASSO, Leonardo C.; SILVA, Roseli. Um mapa do terceiro setor. **HSM Management Update**, n° 28, jan. 2006. Disponível em: <[www.hsm.com.br/canais/newsletters/hmu/hmu28.php](http://www.hsm.com.br/canais/newsletters/hmu/hmu28.php)>. Acesso em: 18 jan. 2008.

PANCERI, Regina. **Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos.** 2001. 266 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** 3ª ed., 2004.

RODRIGUES, Maria Cecília P. **Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil.** In: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 32(5) 25-67, set/out, 1998.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 1999.

SALM, João Batista. **A eficiência e a eficácia organizacional e a legislação do terceiro setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

SCHERMERHORN, John R. Jr. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 5ª ed., 1999.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 4ª ed., 2005.

STERN, Gary J. **Terceiro Setor: Ferramenta de auto-avaliação para empresas**. São Paulo: Futura, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 2007.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 6ª ed., 2002.

TRCR KNOWLEDGE. Disponível em: <[www.trcr.com.br](http://www.trcr.com.br)>. Acesso em: 12 mar. 2007.

VIEIRA, Marcelo M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.