



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE TAUBATÉ

**ALINE APARECIDA DA SILVA
FERNANDO WAGNER DOS SANTOS VALE**

***COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA
POR BSC NO TERCEIRO SETOR***

TAUBATÉ

2022



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE TAUBATÉ

**ALINE APARECIDA DA SILVA
FERNANDO WAGNER DOS SANTOS VALE**

***COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA
POR BSC NO TERCEIRO SETOR***

Trabalho de Graduação apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia Gestão de Recursos Humanos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Me. Alexandre Ribeiro Arantes

**TAUBATÉ
2022**

**ALINE APARECIDA DA SILVA
FERNANDO WAGNER DOS SANTOS VALE**

***COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA
POR BSC NO TERCEIRO SETOR***

Trabalho de Graduação apresentado a Faculdade de Tecnologia de Taubaté, como parte das exigências para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Me. Alexandre Ribeiro Arantes

Taubaté, 08 de dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Alexandre Ribeiro Arantes
Faculdade de Tecnologia de Taubaté

Profa. Me. Anna Renata Marcondes Gusmão
Faculdade de Tecnologia de Taubaté

Profa. Dra. Leila Urioste Rosso Pires
Faculdade de Tecnologia Guaratinguetá

Dedicamos este trabalho a todas as pessoas que, de alguma, trabalham para transformar a sociedade num lugar mais justo. Também aos nossos amigos e familiares pelo apoio, incentivo e exemplo diário de luta e fé.

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Aos familiares, que compreensivamente foram suporte nesses três anos de doação ao curso. Aos colegas de classe que mediante a pandemia do Covid-19, foi apoio se reinventando, sendo resiliente para desbravar e abrir as portas de um novo tempo para o ensino nesta instituição. E aos irmãos espirituais.

Nem sempre terás o que desejas, mas enquanto estiveres ajudando aos outros encontrarás os recursos de que precisas.

(Chico Xavier)

RESUMO

A proposta de uma gestão estratégica para as Organizações do Terceiro Setor conceituada em Balanced Scorecard e ferramentas estratégicas de gestão, mostra a importância das competências do Gestor Estratégico no setor. O objetivo levantamento das principais competências necessárias ao Gestor Estratégico mostra dados para orientar a perspectiva de aprendizado e crescimento, profissionalizando o gestor na perspectiva estratégica conceituada em BSC. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo através de questionário online junto às Organizações do Terceiro Setor atuantes no município de Taubaté, Região Metropolitana do Vale do Paraíba, São Paulo. As Organizações identificaram conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um Gestor capaz de exercer uma liderança estratégica e profissional. Portanto, desenvolvendo competências do Gestor, as Organizações tendem a profissionalizar a gestão organizacional e colocarem-se aptas a exercerem o seu papel de protagonista para a evolução social, junto com os setores público e privado.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica. Terceiro Setor. Balanced Scorecard. Organizações Sociais.

ABSTRACT

The proposal of a strategic management for the Third Sector Organizations conceptualized in Balanced Scorecard and strategic management tools, shows the importance of the Strategic Manager's competences in the sector. The objective is to survey the main competencies necessary for the Strategic Manager, showing data to guide the perspective of learning and growth, professionalizing the manager in the strategic perspective conceptualized in the BSC. The methodology used was bibliographic research and field research through an online questionnaire with Third Sector Organizations operating in Taubaté city, which belongs to the Metropolitan Region of Vale do Paraíba, São Paulo state. Organizations identified knowledge, skills, and attitudes necessary for a manager capable of exercising strategic and professional leadership. Therefore, by developing managerial skills, Organizations tend to professionalize organizational management and become ready to play their role as protagonists in social evolution, together with the public and private sectors.

Keywords: Strategic management. Third sector. Balanced Scorecard. Social Organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD _____	21
GRÁFICO 1 - SITUAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES _____	28
GRÁFICO 2 - QUAL A ÁREA DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NA QUAL VOCÊ ESTÁ INSERIDO(A) ATUALMENTE? _____	29
GRÁFICO 3 - ATUALMENTE, QUAL A SUA FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EM QUE ATUA? _____	29
GRÁFICO 4 - A ORGANIZAÇÃO QUE VOCÊ ATUA, PRATICA A GESTÃO ESTRATEGICAMENTE? _____	30
GRÁFICO 5 - VOCÊ TERIA INTERESSE EM CONHECER SOBRE FERRAMENTAS E MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA? _____	30
GRÁFICO 6 - COMPETÊNCIAS x PERSPECTIVAS BSC _____	35

LISTA DE TABELAS

QUADRO - 1 DE MODELOS DE GESTÃO_____	19
QUADRO - 2 EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DA MATRIZ GUT_____	25
QUADRO - 3 MATRIZ DE PRIORIDADE – CONHECIMENTO_____	31
QUADRO - 4 MATRIZ DE PRIORIDADE – HABILIDADES_____	32
QUADRO - 5 MATRIZ DE PRIORIDADE – ATITUDE_____	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KPIs	Key Performance Indicator
MEG	Modelo de Excelência de Gestão
OKs	Objetives and Key Results
OSCs	Organizações da Sociedade Civil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	16
2.1	Os três setores da sociedade	16
2.2	O Terceiro Setor e a sociedade	17
2.3	Gestão Estratégica	18
2.4	Modelos de Gestão Estratégica.....	19
2.5	Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica	21
2.6	Balanced Scorecard na gestão do Terceiro Setor	22
2.7	Matriz GUT.....	24
3	METODOLOGIA.....	26
4	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO.....	28
5	CONCLUSÃO.....	36
	REFERÊNCIAS.....	39
	ANEXOS E APÊNDICES	42

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a sociedade está organizada em três setores, o primeiro, composto pelo governo e chamado setor público, o segundo, formado por organizações privadas, e o terceiro com as organizações sem fins lucrativos. (Rezende, 2018).

Por um lado, as Organizações se aprimoram na gestão organizacional, criando metodologias próprias ou adequando as disponíveis em modelos consolidados de gestão empresarial do Segundo Setor. Esse posicionamento estratégico das Organizações do Terceiro Setor resultou na entrega de serviços de qualidade para a sociedade evidenciando assim, o comportamento obtuso do governo em oferecer tais serviços.

Por outro, o Primeiro Setor, que, conforme Motta, Mânica e Oliveira (2018) em um cenário de reformas estruturantes (verticais) e conjunturais (horizontais) no qual, no momento, as Administrações Públicas veem-se confrontadas, o recurso às parcerias com as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) como tema de relativa constância na agenda governamental, ganha novo impulso e destacado relevo, em especial quando, num ambiente marcado por crises e dificuldades de variadas ordens, a sociedade clama por serviços públicos de melhor qualidade.

Observando o cenário político, social e econômico do país, pode-se notar que o Brasil passa por mudanças significativas, sistematizando processos para que a entrega de produtos e serviços atenda a demanda com qualidade, rapidez e confiabilidade. No Terceiro Setor, o ambiente organizacional não é diferente tendo avançado na proposta de tecnologias organizacionais nos últimos anos, principalmente, após as inovações propostas na Lei 13.019/14.

Contudo, por mais que esse avanço seja observado, o Setor Social carece de metodologias de gestão replicáveis e de fácil entendimento pelas Organizações. Diversas OSCs, contam com processos organizacionais falhos ou inexistentes e carência de mão de obra capacitada para atender as exigências do Setor Público, e no compliance exigido pelo Setor Privado.

A falta de conhecimento dos gestores, diretores, governantes e demais responsáveis pelos diversos níveis de planejamento estratégico, pode vir a comprometer a sustentabilidade das políticas e metodologias de gestão e dificultar a visão do Terceiro Setor como aliado na solução dos problemas sociais do Brasil.

Dentro desse contexto, a problemática inicial desse trabalho se dá com as seguintes questões: quais são as principais competências profissionais necessárias para um Gestor Estratégico no Terceiro Setor?

Segundo Tozzi (2017), é preciso um intenso trabalho dentro das Organizações do Terceiro Setor, com foco na melhoria da cultura e métodos de gestão profissional. O autor destaca que, é necessário considerar uma metodologia estruturada de trabalho, que proporcione: diagnóstico, revisão estratégica e dos processos, estabelecimento de desafios e avaliação dos resultados.

Para Terra (2017), a capacidade de interligar conceitos e conhecimentos prévios para gerar novos conhecimentos é imprescindível em um mundo cada vez mais complexo. Segundo o autor, das ferramentas analíticas disponíveis, o Balanced Scorecard (BSC), por si só, funciona como um bom radar e como delineador e alinhador das várias perspectivas do processo de gestão.

Esta monografia tem como objetivo geral, despertar a atenção para a necessidade da gestão profissional de pessoas no Terceiro Setor, tanto na proposta de modelos de gestão, como no desenvolvimento das competências dos gestores responsáveis pelo planejamento, implantação, gerenciamento e adequações desses modelos.

E como objetivos específicos, identificar as competências necessárias para um Gestor do Terceiro Setor. Apresentar e descrever diferentes ferramentas de gestão utilizadas no terceiro setor. E identificar os aspectos positivos e contribuições relacionados a boas práticas de governança.

Esse trabalho se justifica em como a profissionalização do gestor no terceiro setor pode melhorar a visão de gestão estratégica nas Organizações da Sociedade Civil promovendo a qualidade no desenvolvimento social, colaborando com o Estado e estimulando o investimento privado, formando um tripé de sustentabilidade, prática da ética, responsabilidade social e transparência.

A metodologia utilizada nesse trabalho é pesquisa bibliográfica com a obtenção de dados através de fontes secundárias utilizando materiais publicados como, livros, artigos e audiovisuais. E a pesquisa de campo, que se caracteriza pela coleta de dados junto população relacionados ao tema estudado, no caso dessa pesquisa, através de um questionário online (Google Forms).

A pesquisa está organizada em cinco capítulos, incluindo a introdução. O próximo capítulo apresentará o objetivo geral e específico, na sequência a

metodologia, em seguida fundamentação teórica, análise dos dados e discussão e conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Este capítulo apresenta de forma detalhada os assuntos centrais da pesquisa.

2.1 OS TRÊS SETORES DA SOCIEDADE

Para entendermos o conceito de Terceiro Setor, primeiro é necessário compreender como a sociedade está dividida. Paes (2017) diz que até recentemente a ordem sociopolítica era compreendida apenas por dois setores, o público e o privado. De um lado o Estado – a administração pública e a sociedade – e do outro o Mercado – a iniciativa privada e o indivíduo. Segundo o autor pelas características distintas, os dois setores tinham uma difícil convivência e foi onde o terceiro setor começou a surgir.

Segundo Ribeiro e Zonato (2015) as chamadas entidades não governamentais definem-se, como pessoas jurídicas de direito privado criadas por lei para, atuando fora da Administração Pública, mas em auxílio desta, promover o atendimento de necessidades da sociedade mediante contribuições compulsórias, sem fins lucrativos.

De acordo com Michéias (2022), estas entidades coexistem e colaboram com o Primeiro e o Segundo Setor. A autora defini cada setor como:

O **Primeiro Setor** sendo o Estado composto por seus entes federativos e órgãos (Administração Direta), bem como entidades e pessoas jurídicas estatais (autarquias, fundações públicas, associações públicas e empresas públicas), com a principal finalidade de atender os interesses públicos e coletivos em geral.

O **Segundo Setor** como iniciativa privada, composta de pessoas naturais e jurídicas, sempre submetidas ao regime jurídico privado. Normalmente, visam o lucro e o próprio benefício, não sendo esta, porém, uma regra.

E o **Terceiro Setor** é a zona de intersecção entre a iniciativa privada e setor público. Assim, é a iniciativa privada que atende a interesses públicos e coletivos com a importante característica de não ter fins lucrativos e, apesar de formar diversos vínculos com o Estado, não é do Estado e não integra o Estado propriamente. Mas também não se situam integralmente no setor privado, dada a atividade que desempenham e o requisito de não terem finalidade lucrativa. Podem ainda ter prerrogativas especiais em relação ao Estado, como a imunidade tributária,

determinada no art. 14 do Código Tributário Nacional.

O terceiro setor está regulado pelas leis nº 9.637 /98, nº 9.790 /99, nº 12.101 /09 e nº 91 /1935 e Decreto Legislativo nº 3.100/99 e o novo marco dado pela lei nº 13.019 /2014.

2.2 O TERCEIRO SETOR E A SOCIEDADE

O Terceiro Setor desenvolve diversas atividades em favor da sociedade e atua em cadeia para produzir um impacto social positivo. Ao trabalhar em parceria com o Estado, por exemplo, as Organizações da Sociedade Civil podem facilitar a chegada de serviços públicos em comunidades de difícil acesso. Além disso, as oportunidades de voluntariado podem ajudar jovens profissionais a desenvolverem habilidades socioemocionais e se preparem para o mercado de trabalho.

Conforme Motta, Mânica e Oliveira (2018), a Lei 13.019/14 em seu Artigo 2º, define explicitamente que, são consideradas Organizações da Sociedade Civil as entidades privadas sem fins lucrativos que não distribuam entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas de seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os apliquem integralmente não consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva. São também consideradas as sociedades cooperativas previstas na Lei 9.867/99, integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade social ou pessoa; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social, e, por fim, as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos.

Conforme podemos perceber, o trabalho da sociedade civil organizada – como também é conhecido, promove uma atuação ativa, engajada e participativa dos cidadãos a partir de causas específicas – como proteção ambiental, acesso à educação, promoção de igualdade de gênero ou combate ao racismo, por exemplo –

essas organizações geram transformação social, impactando as políticas públicas e como os grupos se organizam. E, pelo fato de não possuírem fins lucrativos, tudo que é arrecadado, conforme previsto na Lei 13.019/14, deve ser investido no trabalho e na organização.

Embora, em décadas passadas, o Terceiro Setor tenha sofrido com o descrédito, resultado de um amadorismo na gestão de recursos advindos de verba pública, arrecadação direta por doações ou patrocínios a projetos sociais, é um setor que está em significativo crescimento no Brasil.

O crescimento e a profissionalização significam que há mais oportunidades para quem procura um trabalho alinhado com um propósito social. Um dos números mais impressionantes diz respeito às OSCs cadastradas no país atualmente: mais de 815 mil, segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Dados de 2018, mostravam que o país já movimentava R\$ 25 bilhões por ano, um montante bastante expressivo.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica pode ser definida como um processo de gestão que, considerando o ambiente externo e interno, com o uso de indicadores tem como objetivo garantir o fortalecimento e crescimento de uma organização.

Para Herrero Filho (2017) a essência da gestão estratégica é elaborar, de forma inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que garanta o sucesso nos negócios hoje, desenvolvendo competências necessárias para o sucesso a longo prazo. Para ele a gestão estratégica é um processo contínuo pois nem sempre o que se realiza coincide com o que foi pretendido, pois a sociedade e o ambiente organizacional passam por diversas mudanças e por esse motivo, a gestão estratégica precisa realizar um contínuo monitoramento dos resultados da organização, para assim, ser possível realizar a tempo adaptações necessárias.

Segundo o autor, os benefícios da gestão estratégica são o de viabilizar os objetivos, agregar valor de mercado a organização e atender as expectativas de stakeholders.

Bilek et al. (2012), acrescenta que as organizações procuram alcançar simultaneamente vários e diferentes objetivos e precisam estabelecer graus de importância e prioridade para evitar possíveis conflitos e criar condições de sinergia

entre eles. Para isso, faz-se o desdobramento dos objetivos maiores em objetivos menores. Ela começa pela missão da empresa, que dará origem ao planejamento estratégico, que se desdobrará em um plano tático, e este em um plano operacional.

Todos esses três níveis se relacionam com os objetivos da organização e são classificados por Chiavenato (2014) como:

- **Planejamento estratégico:** refere-se à organização como uma totalidade e indica como a estratégia global deverá ser formulada e executada. Seu horizonte temporal é de longo prazo.
- **Planejamento tático:** refere-se a cada área ou departamento da empresa. Indica a participação de cada unidade no planejamento global contribuindo ao planejamento estratégico. Seu horizonte temporal é de médio prazo.
- **Planejamento operacional:** voltado para a execução das operações cotidianas da organização. Indica como cada tarefa, operação ou atividade contribui para o planejamento tático da unidade. Seu horizonte temporal é de curto prazo.

O próximo capítulo apresenta ferramentas e modelos que podem auxiliar na implementação da gestão estratégica nas organizações.

2.4 MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Quadro descritivo de modelos de gestão estratégica disponíveis no mercado.

QUADRO - 1 DE MODELOS DE GESTÃO

Autor/ano	Modelo	Descrição
<i>Project Management Institute</i> (2017)	Guia PMBOK®	O <i>Guia PMBOK®</i> é uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas e fases do ciclo de vida necessários para a prática do gerenciamento de projetos.
Fundação Nacional da Qualidade (2008)	MEG® (Modelo de Excelência da Gestão)	O Modelo MEG estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.
Kaplan e Norton (2017 p. 5)	<i>Balanced Scorecard</i> Mapas Estratégicos	É uma poderosa ferramenta gerencial, para Organizações voltadas a Estratégia, promovendo a criação de valor a longo prazo, na perspectiva financeira, processos internos, clientes e aprendizado.
KPI.org, a Strategy Management Group company	<i>Key Performance Indicators (KPIs)</i>	KPIs são os indicadores críticos (chave) do progresso em direção a um resultado pretendido. Eles ajudam você a entender se você está alcançando seus objetivos. Os KPIs criam uma base analítica para a tomada de decisões e ajudam a focar a atenção no que é mais importante. KPIs: <ul style="list-style-type: none"> • São usados para melhorar o desempenho e atingir

		metas; <ul style="list-style-type: none"> • Concentre a atenção no que importa; • Fornecer evidências para informar a tomada de decisão.
<i>Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company</i>	<i>Objectives and Key Results (OKRs)</i>	OKR é uma estrutura usada por organizações e indivíduos para estabelecer metas ambiciosas de forma colaborativa, acompanhar o progresso e alinhar a ação com a estratégia de uma organização para alcançar resultados mensuráveis. Frequentemente associado a empresas de tecnologia (como <i>Google, Twitter, Spotify, Airbnb e LinkedIn</i>) ou àquelas que focam em metodologias ágeis, o modelo OKR pode ser utilizado por organizações de qualquer porte em qualquer setor. Os OKRs criam uma base analítica para a tomada de decisões e ajudam a focar a atenção no que mais importa.

Fonte: (Os autores, 2022).

Dentro dos modelos apresentados no quadro acima, o BCS se destacou como um método chave para a gestão. É um conceito aplicado em Gestão Estratégica, que facilita o planejamento, execução, monitoramento e eventuais correções, nos modelos de gestão adotados pelas Organizações do Terceiro Setor.

Colaborando com a utilização das demais ferramentas de gestão, principalmente na perspectiva do cliente ou no caso de Organizações Sociais, o “beneficiário”.

A efetividade do BSC, no conceito organizacional é resultado das perspectivas de valor, financeira, do cliente, processos internos, aprendizado e crescimento, envolvendo os *stakeholders* e facilitando assim o entendimento do Plano Estratégico. Herrero Filho (2017, p.30), conceitua essas perspectivas como:

Financeira: Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. [..];

Do Cliente: Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados [...];

Dos Processos Internos: Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos da empresa;

Da Aprendizagem e Crescimento: Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

Segundo o autor, no processo de tradução da estratégia em objetivos e medidas mensuráveis, as quatro perspectivas citadas estabelece uma conexão entre o estratégico e os stakeholders da organização, como apresentado na imagem abaixo:

FIGURA 1 – PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2017 p.31 apud Kaplan & Norton)

Além disso, para Becker; Giovanela; Furtado (2016) na perspectiva do aprendizado e crescimento o BSC promove a participação do colaborador na melhoria do processo interno, resultando na comunicação eficiente e eficaz entre os Stakeholders, fator que determina o engajamento entres os níveis, estratégico, tático e operacional na consolidação da proposta estratégica.

Por essa razão o BSC pode ser importante para integrar as demais ferramentas enumeradas no texto, além de outras que, na percepção dos Gestores, poderá atender as demandas específicas das Organizações nos vários segmentos de atuação.

2.5 BALANCED SCORECARD E A GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Terra (2017), em administração, nada é absolutamente novo, mas também não se podem negar os aportes metodológicos e conceituais paralelamente de novas ferramentas de gestão. Ainda, segundo o autor, mudam-se as condições políticas do ambiente competitivo, as concepções de mundo e as expectativas dos líderes e colaboradores e, logicamente, as tecnologias com as quais interagimos na execução do trabalho e que utilizamos para nos comunicar dentro e fora das organizações.

Conforme Kaplan e Norton (2017), atualmente, todas as organizações criam valor sustentável por meio de alavancagem dos seus ativos intangíveis – os que não

são mensurados pelo sistema financeiro da empresa. Para os autores, constata-se a décadas a tendencia de substituição gradual da economia movida a produtos e baseada em ativos tangíveis pela economia movida a conhecimento e serviços, baseada em ativos intangíveis.

Segundo Kaplan e Norton (2017), mesmo depois do estouro da bolha da NASDAQ¹ e das pontocom, os ativos intangíveis respondem por mais de 75% do valor da empresa. Em média os ativos tangíveis das empresas – o valor contábil líquido do ativo menos o passivo – representam menos de 25% do valor de mercado.

Os autores dizem que, a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para os seus acionistas, clientes e cidadãos. Se os ativos intangíveis da organização representam mais de 75% de seu valor, a formulação e a execução da estratégia devem tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis. Segundo Herrero Filho (2017), há necessidade de se traduzir a missão e a visão da organização em objetivos e medidas que reflitam a expectativas e interesses de seus principais stakeholders.

2.6 BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

A gestão ineficiente leva à indefinição de indicadores pretendidos para a gestão do Terceiro Setor no Brasil. Ao mesmo tempo, a incapacidade no nível tático, resulta na incompreensão dos indicadores estratégicos e conseqüentemente essa gestão compromete o nível operacional.

Uma vez que o nível operacional não tenha uma orientação clara e bem planejada, ao desenvolver o seu trabalho, não atinge a expectativa da demanda social previstos na Constituição Federal. Segundo Kaplan e Norton (2017), o processo de avaliar o grau de prontidão do capital humano começa com a identificação das competências necessárias para que se execute cada um dos processos críticos do mapa estratégico da Organização.

Lacruz (2014) propõe uma metodologia de organização para controle dos projetos e programas no terceiro setor com o objetivo de conquistar credibilidade junto aos investidores do primeiro e segundo setores. A definição de indicadores e

¹ Definição NASDAQ - A bolsa de valores eletrônica *National Association of Securities Dealers Automated Quotations* é a evolução do mercado de capitais norte-americano. Fundada em 1971, a NASDAQ é a segunda maior bolsa de valores em valor de mercado do mundo, logo atrás da NYSE.

do cronograma de trabalho fiel ao orçamento pretendido declaram que as Organizações devem rigorosamente cumprir o objetivo proposto.

Motta, Mânica e Oliveira (2018) comentam a Lei nº 13.019/14 que regula as parcerias entre o setor público e a sociedade civil, evidenciando a consciência da necessidade das parcerias para o desenvolvimento do Brasil.

Tozzi (2017) diz que o Terceiro Setor necessita de uma gestão na qual os seus produtos e serviços sociais sejam valorizados e monitorados por indicadores definidos pela própria Organização visto que, a responsabilidade na entrega de produtos e serviços sociais é de responsabilidade própria e define a personalidade da Instituição. Posicionamento claro no comportamento estratégico necessário aos gestores nesse setor.

Como já apresentado na introdução, Tozzi (2017, p. 160) expõe a necessidade de uma metodologia estruturada de trabalho nas Organizações do terceiro Setor, conceituando cada etapa como:

Diagnóstico – Um levantamento detalhado de dados, informações e visões dentro da Organização que permita avaliar com clareza como ela atua e como é seu foco, missão, valores e o que deve ser considerado no processo de mudança; **Revisão estratégica** – Redirecionar toda a estratégia da Organização, no sentido de transformar sua missão atual em uma visão de vendedora de produtos sociais. **Revisão dos processos** – Os processos devem ser revisados e adaptados à nova visão estratégica em relação aos produtos e serviços da OS. **Estabelecimento de desafios** – Estabelecer e comunicar os desafios para todos da OS, transparecendo os objetivos a serem atingidos. **Estabelecimento de indicadores** – Criar uma métrica para os desafios e metas por intermédio de bons indicadores de resultados propostos, evitando a subjetividade na interpretação. Colocar objetivos claros para as metas proporciona resultados claros e visíveis para todos os envolvidos. **Avaliação dos resultados** – Considerando que os desafios e metas já estão especificados, fazer acompanhamento e redirecionamento dos resultados obtidos, comparando-os com os propostos.

Com Francischini e Francischini (2017), conclui-se que a causa raiz da dificuldade de implementação do planejamento estratégico em uma Organização é a falta de conhecimento por parte dos gerentes, supervisores e colaboradores dos objetivos e caminhos que a empresa se propôs a atingir.

Herrero Filho (2017) considera o Balanced Scorecard um sistema de gestão balanceado que promove equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas. Segundo o autor, a essência da gestão estratégica é elaborar, de forma inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que garanta o sucesso nos negócios hoje, desenvolvendo competências necessárias para o sucesso a longo prazo.

Por fim Rezende (2018) diz que a perspectiva Balanced Scorecard de

aprendizado e inovação ou crescimento funcional corresponde à capacidade da organização de manter seus talentos humanos num alto grau de motivação, satisfação, qualidade, produtividade e efetividade. Procura também medir o nível de criatividade dos seus servidores ou funcionários em busca de racionalização de processos, de agregação de valor aos serviços ou produtos e o nível de alinhamento destes com relação aos objetivos e à visão da organização. Essa perspectiva está mais relacionada com as funções organizacionais de recursos humanos e de produção e serviços.

Rezende (2015), apresenta conteúdo vasto em relação à elaboração de um Plano de Negócios sustentável para uma gestão de *compliance* em todos os setores, propondo desde estudo do planejamento estratégico até a implantação e execução desse planejamento para os setores público e privado, facilitando a percepção e adoção de um modelo de gestão para o Terceiro Setor.

Alinhando a proposta de Tozzi, os conceitos de Herrero Filho e o próprio conceito de BSC proposto pelos seus criadores Kaplan e Norton, percebe-se a necessidade de propor uma gestão estratégica, com o propósito tornar mais fácil o entendimento da estratégia de uma organização por todos os seus níveis hierárquicos, promovendo equilíbrio da gestão na perspectiva de seus principais stakeholders.

Entretanto, é percebido a necessidade de os Gestores estarem preparados para planejar, implantar, monitorar e corrigir, profissionalmente um modelo de gestão estratégico nas perspectivas: financeira; clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento.

A capacidade gerencial estratégica conceituada por BSC, mostra uma perspectiva de eficiência, eficácia e efetividade na comunicação entre os setores da sociedade, no desenvolvimento da quantidade e qualidade de produtos e serviços disponibilizados.

2.7 MATRIZ GUT

Souza (2022) diz que uma decisão nada mais é do que a priorização de alternativas, para melhor escolher aquela que será julgada por algum critério e escolhida por ser a mais adequada.

A matriz GUT é uma ferramenta gerencial utilizada como apoio em tomadas

de decisão por meio de priorização. Através da pontuação das variáveis Gravidade, Urgência e Tendência é possível evidenciar os problemas e assim, hierarquizá-los. Por esse motivo, essa ferramenta se mostrou adequada para mapeamento e análise dos dados coletados através da pesquisa e campo.

Cada variável seguem os seguintes parâmetros: 1 (um) representa incidência leve ou irrisória em relação aos itens gravidade, urgência e tendência e a nota 5 (cinco) representa uma incidência mais forte.

Para a análise dos dados apontados, é realizado o cálculo multiplicando as três variáveis (Gravidade x Urgência x Tendência). O resultado da combinação dessas pontuações definirá quais ações serão prioritárias. Sendo considerados como Grau Crítico os de maior valor.

QUADRO 2 - EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DA MATRIZ GUT

VARIAVEIS DE AVALIAÇÃO					
Gravidade		Urgência		Tendência	
1	Não é grave	1	Não tem pressa	1	Não vai piorar
2	Pouco Grave	2	Pode esperar um pouco	2	Vai Piorar em longo prazo
3	Grave	3	Resolver o mais cedo possível	3	Vai Piorar em médio prazo
4	Muito Grave	4	Resolver com alguma urgência	4	Vai piorar em pouco tempo
5	Gravíssimo	5	Necessita de ação imediata	5	Vai piorar rapidamente
AVALIAÇÃO DE PRIORIZAÇÃO					
Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau Crítico (GxUxT)	Sequência de Priorização
Falta de Conhecimento	4	4	3	$4 \times 4 \times 3 = 38$	2º
Falta de Habilidade	3	3	1	$3 \times 3 \times 1 = 9$	3º
Falta de Atitude	5	5	5	$5 \times 5 \times 5 = 125$	1º

Fonte: Os Autores, 2022

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois possibilita a construção de conhecimento e da proposta sobre o tema abordado. Com abordagem qualitativa, onde se busca maior contato com as informações exigindo relação e análise dos dados coletados. De acordo com Severino (2014), pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.

Como metodologia adotou-se a pesquisa bibliográfica, que se caracteriza pela obtenção e análise de dados através de fontes secundárias utilizando materiais publicados como, livros, artigos, audiovisuais etc., pois esse é o ponto de partida permitindo a investigação de material teórico já existente sobre o assunto discutido (SEVERINO, 2014).

E a pesquisa de campo, onde a coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador (SEVERINO, 2014).

A aplicação do questionário aconteceu de 25 a 30 de outubro de 2022 de forma online (*Google Forms*). O questionário foi respondido por agentes de nível estratégico e tático de Organizações atuantes em diferentes segmentos do Terceiro Setor na cidade de Taubaté, localizada na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo.

O questionário, elaborado com 7 questões de múltipla escolha, foi disponibilizado para 26 Organizações, resultando em 8 respostas. Questões de 1, 2, 3 e 4 são referentes ao conhecimento, aplicação e interesse sobre a gestão estratégica. As questões 5, 6 e 7 são referentes à percepção dos respondentes sobre o grau de importância dos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para os gestores no Terceiro Setor.

As competências selecionadas para compor o questionário estão embasadas no conceito “CHA” (Conhecimento, Habilidade e Atitude). Fleury e Fleury (2021) diz que o conceito de competência, é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho [...].

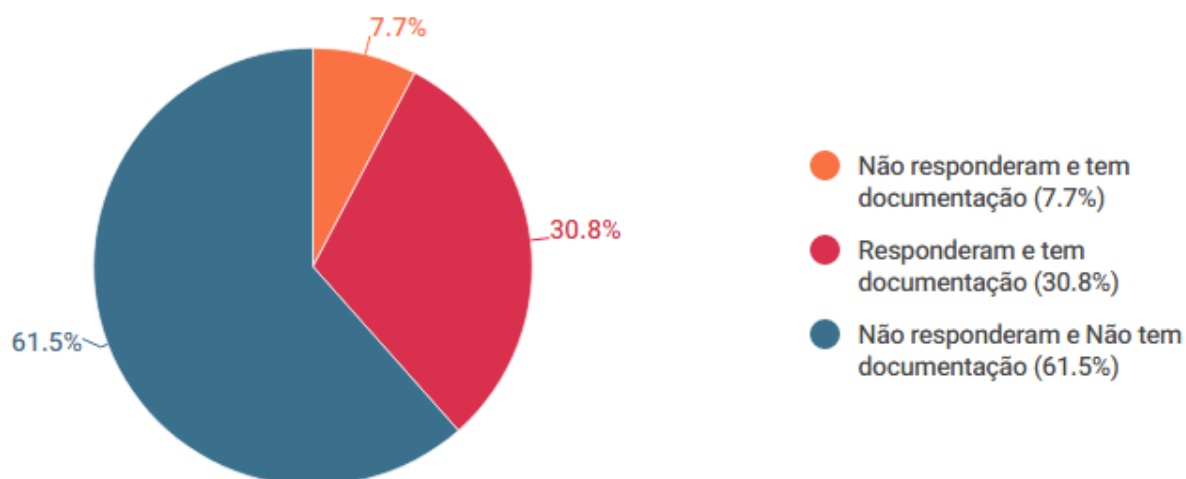
Para a tabulação e análise dos dados coletados na pesquisa de campo, foi utilizado a ferramenta de estabelecimento de prioridades, Matriz G.U.T, fundamentada em

critérios de Gravidade, Urgência e Tendência (SOUZA, 2022). A matriz G.U.T é uma ferramenta gerencial utilizada como apoio em tomadas de decisão por meio de priorização, na sequência abordaremos seu conceito e procedimentos de mapeamento.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

Com o propósito de contextualização, é apresentado a situação de regularidade das organizações. O gráfico abaixo (gráfico 1) mostra que da população de 26 organizações da pesquisa, obteve-se 8 respostas, entretanto, do total desta população apenas 10 possuem documentação legal para funcionamento e os respondentes fazem parte deste grupo, o que corresponde a 80% das entidades do terceiro setor devidamente regularizadas. Chama a atenção o fato dos não respondentes pertencerem ao grupo das organizações com pendências de documentação legal para funcionamento.

GRÁFICO (1) – SITUAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

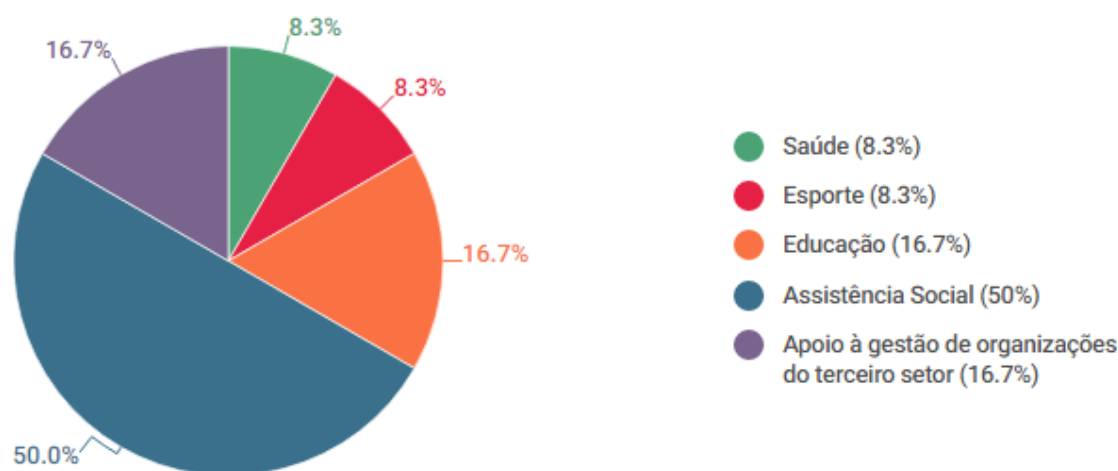


Fonte: Os Autores, 2022

A seguir são apresentados os resultados obtidos na aplicação do questionário nas Organizações Sociais de Taubaté, cidade localizada na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo.

O próximo gráfico (gráfico 2) apresenta a área de atuação das Organizações Sociais do público pesquisado, 3 respondentes assinalaram em mais de uma área de atuação, sendo “Assistência Social” e “Apoio à gestão de Organizações de Terceiro Setor” presente em todos os excedentes. Nota-se a existência de cooperação por parte de 16,7% dos respondentes, que além de cuidar de seu público-alvo, também trabalham apoiando outras organizações.

GRAFICO (2) - QUAL A ÁREA DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NA QUAL VOCÊ ESTÁ INSERIDO(A) ATUALMENTE?

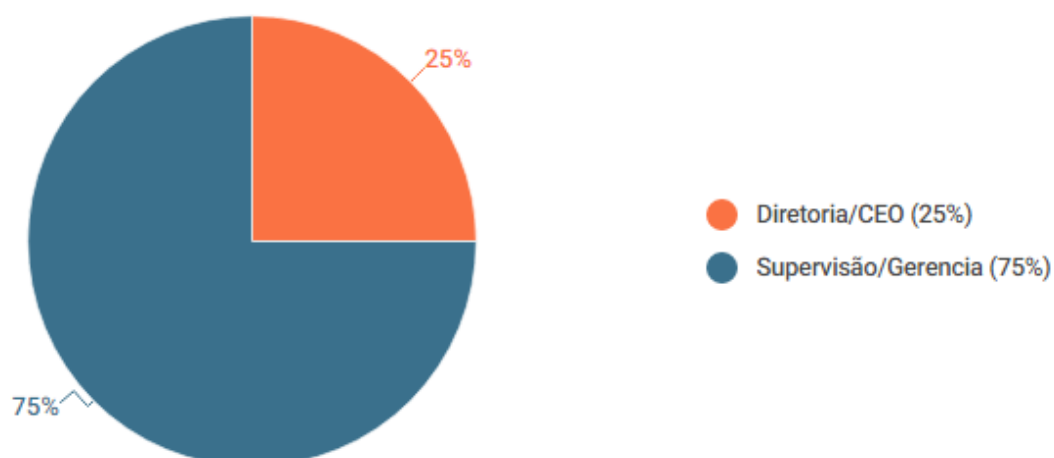


Observação: 3 organizações assinalaram em mais de uma área de atuação.

Fonte: Os Autores, 2022

O próximo gráfico (gráfico 3) mostra qual a função dos respondentes dentro das organizações de atuação. A pesquisa coletou apenas respostas do nível de gestão e coordenação, pois são os responsáveis pela elaboração do plano estratégico e tomadas de decisões dentro das organizações, como já abordado anteriormente. Sendo assim, o nível estratégico e tático são a porta de entrada de modelos e ferramentas de gestão profissional, pressupondo que há compreensão e visão do planejamento estratégico de forma global.

GRAFICO (3) - ATUALMENTE, QUAL A SUA FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EM QUE ATUA?

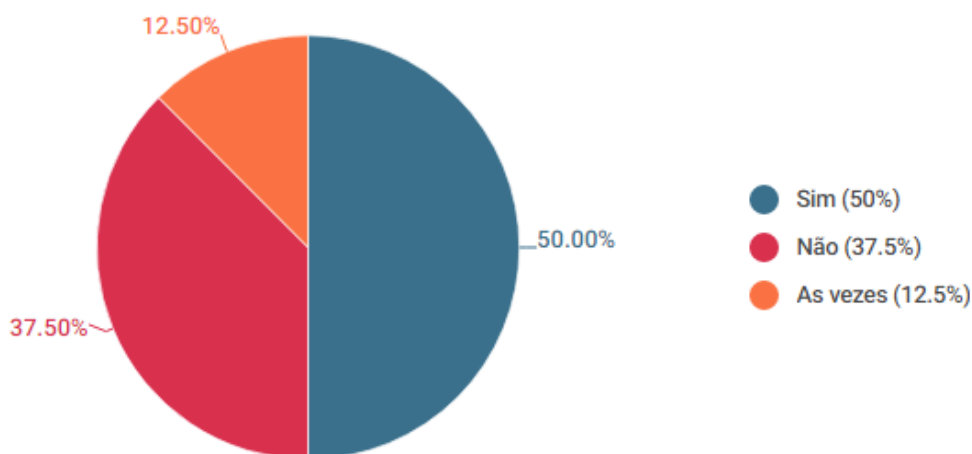


Fonte: Os Autores, 2022

Dos respondentes, 50% percebem que a organização prática a gestão de

forma estratégica (gráfico 4). 37,5% responderam “Não” e 12,5% “Às vezes”. Percebe-se que metade das organizações não fazem o planejamento, execução, monitoramento e correções necessárias para uma gestão eficaz e eficiente.

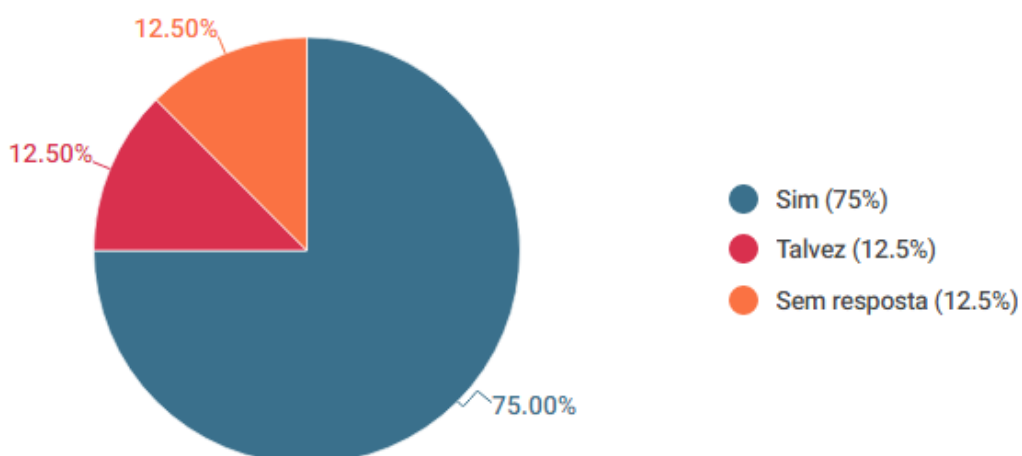
GRÁFICO (4) - A ORGANIZAÇÃO QUE VOCÊ ATUA, PRÁTICA A GESTÃO ESTRATEGICAMENTE?



Fonte: Os Autores, 2022

Quanto ao interesse em conhecer ferramentas e modelos de gestão estratégica (gráfico 5), 75% responderam Sim, demonstrando que as organizações entendem a necessidade e estão em busca de conhecimento. Confirmando os conceitos relacionados ao BSC nas perspectivas de Aprendizado e Crescimento e Melhoria nos Processos Internos do Negócio, na questão de aprendizagem.

GRÁFICO (5) - VOCÊ TERIA INTERESSE EM CONHECER SOBRE FERRAMENTAS E MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA?



Fonte: Os Autores, 2022

Como mencionado anteriormente, para a análise dos dados foi utilizado a

ferramenta de estabelecimento de prioridades, a Matriz G.U.T. Os resultados estão divididos nos três tipos de Competências do conceito “CHA” - Conhecimento, Habilidades e Atitudes e são apresentados a seguir.

No quadro 3 observa-se que a principal percepção do nível estratégico das organizações do Terceiro Setor em relação a conhecimento é a falta de conhecimento em “Rotinas Jurídicas Trabalhistas”. Nota-se que há proximidade na sequência de priorização com “Direção” e “Controle de processos”. O que pode justificar a falta da regularização por parte das 16 Organizações não regulamentadas. Confirmando os conceitos relacionados ao BSC na perspectiva de Melhoria nos Processos Internos do Negócio, na busca pela excelência operacional.

QUADRO 3 – Matriz de Prioridade - Conhecimento

Matriz de Prioridade (GUT) - CONHECIMENTO				
Descrição do problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau Crítico
Rotinas administrativas	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	33
Visão humanizada de processos administrativos	Muito Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	37
Processos e políticas públicas	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	35
Rotinas jurídicas trabalhistas	Muito Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	41
Inovação	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	30
Voluntariado	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	25
Planejamento Organizacional	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	33
Organização de processos	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	32
Direção	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai piorar em pouco tempo	40
Controle de processos	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai piorar em pouco tempo	38

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022

De acordo com o quadro 4 a principal percepção do nível estratégico das Organizações do Terceiro Setor em relação a Habilidade, é a “Integridade”, seguido por “Ética e confiabilidade”. A falta de documentação pode gerar descredito com possíveis investidores e prejudicar o atendimento a seus clientes (beneficiários).

Confirmando os conceitos relacionados ao BSC nas perspectivas de Financeiro e Clientes, no que diz respeito a geração de valores e resultados.

QUADRO 4 – Matriz de Prioridade - Habilidades

Matriz de Prioridade (GUT) - HABILIDADE				
Descrição do problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau Crítico
Integridade	Muito Grave	Resolver com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	48
Autoconhecimento	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	32
Autoconfiança	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	32
Autocontrole e equilíbrio emocional	Muito Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai piorar em pouco tempo	38
Flexibilidade	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	33
Iniciativa	Muito Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	34
Análise crítica	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	32
Prestatividade	Muito Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	34
Polivalência	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	28
Competitividade	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	21
Compreensão e empatia	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	28
Liderança	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	32
Persuasão	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	27

Capacidade de trabalhar em equipe	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	36
Boa capacidade de comunicação	Grave	Resolver com alguma urgência	Vai Piorar em médio prazo	40
Técnicas de negociação	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	33
Capacidade de aprender rapidamente	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	29
Foco no cliente	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	32
Ética e confiabilidade	Muito Grave	Resolver com alguma urgência	Vai Piorar em médio prazo	44
Criatividade	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	29
Resiliência	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	23
Comprometimento	Grave	Resolver com alguma urgência	Vai Piorar em médio prazo	37

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022

O quadro 5 mostra que a percepção do nível estratégico das Organizações do Terceiro Setor em relação a Atitude, as atitudes “Positiva” e “Colaboradora”, que estão no mesmo nível de priorização, notando-se a proximidade de “Flexível”. Confirmando os conceitos relacionados ao BSC nas perspectivas de Clientes, Aprendizado e Crescimento, Melhoria nos Processos Internos do Negócio, nas questões de aprendizagem e criação de valor.

QUADRO 5 – Matriz de Prioridade - Atitude

Matriz de Prioridade (GUT) – ATITUDE				
Descrição do problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau Crítico
Manipuladora	Grave	Pode esperar um pouco	Vai Piorar em médio prazo	17
Positiva	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	27
Agressiva	Grave	Pode esperar um pouco	Vai Piorar em médio prazo	12
Passiva	Grave	Pode esperar um pouco	Vai Piorar em médio prazo	14
Colaboradora	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	27
Altruísta	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	24
Emocional	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	19
Neutra	Grave	Pode esperar um pouco	Vai Piorar em médio prazo	15
Racional/Analítica	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	18
Confiante	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	24
Flexível	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	26
Desconfiada	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	19
Inflexível	Pouco Grave	Pode esperar um pouco	Vai Piorar em médio prazo	13
Moralista/Julgadora	Grave	Pode esperar um pouco	Vai Piorar em médio prazo	14

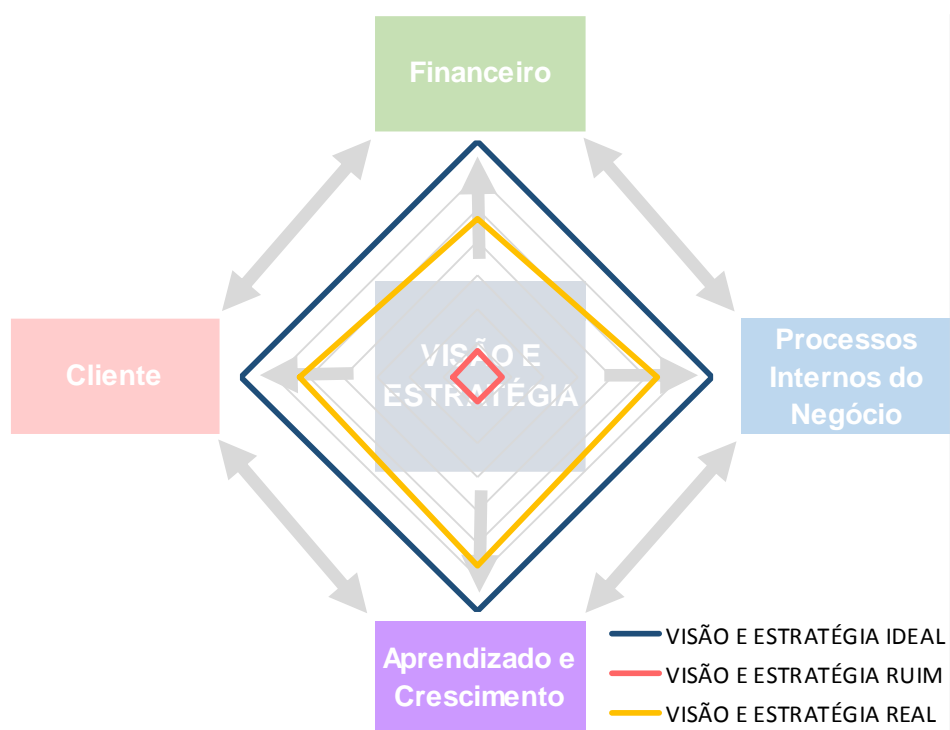
Fonte: Elaborado pelos autores, 2022

Comparando a média dos valores dos dados obtidos através da pesquisa de campo com o panorama o gráfico de radar adaptado a proposta de modelo de gestão estratégica baseado em BSC (gráfico 6), percebe-se quais e o quanto as perspectivas são prejudicadas com a falta do desenvolvimento das competências

apontadas pelos gestores, conseqüentemente afetando a gestão estratégica da organização. Evidenciando a necessidade de desenvolvimento das capacidades apontadas pela população pesquisada.

Para a comparação, considerou-se o melhor valor possível de Grau Crítico (0) como cenário de “Visão e Estratégia IDEAL”, o pior valor possível de Grau Crítico (125) como cenário de “Visão e Estratégia RUIM” e a média dos valores obtidos na análise de dados como cenário da “Visão e Estratégia REAL”.

GRÁFICO (6) – COMPETÊNCIAS x PERSPECTIVAS BSC



Fonte: Os Autores, 2022

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo a identificação das competências necessárias para a gestão estratégica no terceiro setor e entender como a profissionalização desses gestores podem melhorar a visão de gestão estratégica nas Organizações da Sociedade Civil.

Com o propósito de compreender e despertar a atenção para a necessidade da gestão profissional de pessoas no Terceiro Setor, tanto na proposta de modelos de gestão, como no desenvolvimento das competências dos gestores, definiu-se três objetivos específicos:

O primeiro, a identificação de competências necessárias para um Gestor do Terceiro Setor. Verificou-se que no universo de 26 Organizações Sociais, apenas 8 percebem a importância do levantamento de dados, análise e identificação das necessidades de conhecimento, habilidades e atitudes dos gestores para que o Terceiro Setor cresça sustentável e apto a melhorar os indicadores sociais do país. Vale ressaltar que toda a população respondente faz parte das organizações de referências, cuja documentação legal para funcionamento estão devidamente atualizados.

Apesar do baixo número de respondentes, foi possível perceber as lacunas nas competências profissionais que impactam negativamente na gestão das organizações, sendo as principais Competências apontadas pela população pesquisada: o Conhecimento em “Rotinas jurídicas trabalhistas”, “Direção” e “Controle de Processos”, a Habilidade em “Integridade” e “Ética e Confiabilidade” e a Atitude como “Positiva”, “Colaboradora” e “Flexível”.

Com relação as diferentes ferramentas de gestão utilizadas no terceiro setor, verificou-se que existem diversas ferramentas possíveis de serem implementadas conforme descrito no quadro (1). Identificamos que o BSC possui as principais características possíveis de serem utilizadas em Organizações do Terceiro Setor.

Considerando a necessidade evidenciada neste trabalho sobre a importância das Organizações do Terceiro Setor adotarem uma gestão estratégica, a análise permitiu concluir que das ferramentas apresentadas o *Balanced Scorecard* se destacou, pois é um método que integra outras ferramentas e modelos já utilizados pelas organizações sob as perspectivas financeira, cliente/beneficiário, processos

internos, aprendizado e crescimento, e poderá atender as demandas específicas do setor.

E o terceiro item do objetivo específico é identificar os aspectos positivos e contribuições relacionados a boas práticas de governança. As competências dos gestores são o ponto de partida para a compreensão e adequação das várias ferramentas de gestão disponíveis, que podem estruturar modelos de gestão estratégica, evidenciando os ativos tangíveis e inovando os intangíveis a partir da perspectiva de aprendizado e crescimento.

O desenvolvimento das competências do gestor para uma gestão estratégica, colabora com a capacidade deste perceber as perspectivas financeira, cliente/beneficiário e processos internos com olhar profissional e estratégico. Pois a implementação dessa perspectiva, são tão importantes quanto a metodologia de gestão estratégica adotada para os vários segmentos do setor.

Com isso, a hipótese sobre como a falta de conhecimento dos gestores responsáveis pelo nível estratégico, pode comprometer a sustentabilidade das políticas e metodologias de gestão e dificultar a visão do Terceiro Setor como aliado na solução dos problemas sociais do Brasil se confirmou, pois relacionando o grande número de abstenção nas respostas e a falta dos documentos de regulação por mais da metade das organizações, pode revelar a carência de conhecimento (ou consciência) da importância da gestão estratégica para o sucesso das organizações. O que deixa explícito a importância das organizações se capacitarem e regularizarem sua situação.

Sendo assim, a pesquisa de campo e bibliográfica, permitiu concluir que as várias competências percebidas pelo nível estratégico das Organizações do Terceiro Setor nos diversos segmentos de atuação, desenvolvidas sob os conceitos de BSC e utilizando ferramentas de gestão estratégica disponíveis, propõe um modelo de organização eficiente, eficaz, efetiva e competitiva, evidenciando valores de ética, transparência, responsabilidade social, sustentabilidade organizacional e ambiental.

A partir dessa pesquisa e conforme descrito no gráfico (6), é possível apresentar treinamentos e desenvolvimentos direcionados ao nível estratégico das organizações focando nas profissionalizações de seus gestores, de forma a contribuir na entrega de serviços de qualidade para a sociedade.

Com relação as limitações de trabalho, a dificuldade de adesão de um número maior de respondentes e a falta de parâmetros de comparação com outras

pesquisas científicas, pelo fato deste trabalho, possuir uma característica de ineditismo no segmento do Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

BALANCED Scorecard Institute, a Strategy Management Group company. **What Is OKR?**. c1998-2022. Disponível em: < <https://balancedscorecard.org/okr-basics/>> Acesso em: 15 out. 2022.

BECKER, Keitty Aline Wille; GIOVANELLA; Adriana; FURTADO, Leonardo. **Planejamento Estratégico**. Indaial: Uniasselvi, 2016. Disponível em: < <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=22984>> Acesso em: 20 set. de 2022.

BILEK, Thais. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. **Apostila Área Administrativa**, 2012. Disponível em:<<https://apostilaadministrativa.wordpress.com/2012/07/23/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>> Acesso em: 10 nov. 2018.

CALEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão** – Key Performance Indicators. Coimbra, Lisboa. Actual, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4ª ed. Barueri, SP. Manole, 2014.

FERRETI, Michelle. BARROS, Marina; SANTIAGO, Graziela. **Censo GIFE 2018**. São Paulo, SP: GIFE, 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. n.spe, p. 183-196, 2001.

FRANCISCHINI, Andressa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. (ed.). **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação** - métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 448 p.

Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

Fundação Nacional da Qualidade. **#45 Guia prático de 5 melhores ferramentas de gestão para você utilizar na empresa**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2019.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KPI.org, a Strategy Management Group company. **What is a Key Performance Indicator (KPI)?**. c1997-2022. Disponível em: < <https://www.kpi.org/kpi-basics/>> Acesso em: 15 out. 2022.

LACRUZ, Adonai Jose. **Gestão de Projetos no Terceiro Setor.:** Uma aplicação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MELLO, Janine; PEREIRA. Ana Camila Ribeiro. **Dinâmicas do Terceiro Setor no Brasil: Trajetórias de Criação e Fechamento de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) de 1901 A 2020**. 1ª ed. Rio de Janeiro, 2022. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). <https://mapaosc.ipea.gov.br/>

MICHÉIAS, Mayara Pascoal. **Terceiro Setor: Os Três Setores da Sociedade e o Surgimento de Terceiro Setor**, c2022. Disponível em: < <https://trilhante.com.br/trilha/oab-2-fase-administrativo/curso/terceiro-setor>> Acesso em: 20 ago. de 2022.

MOTTA, Fabricio; MÂNICA, Fernando Borges; OLIVEIRA, Rafael Arruda. **Parcerias com o Terceiro Setor: As Inovações da Lei 13.019/14**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

PMI. **Um guia para gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK 6ª ed. EUA. Project Management Institute, 2017.

REZENDE, Denis Alcides. **Plano Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. Curitiba: Intersaberes, 2018. 256 p.

RIBEIRO, Isabela; ZONATO, Izabela. **Estrutura e organização da Administração Pública: entes de cooperação (entidades paraestatais)**. 2015. Disponível em: < <https://ribeiroisa.jusbrasil.com.br/artigos/307254398/estrutura-e-organizacao-da-administracao-publica-entes-de-cooperacao-entidades-paraestatais> > Acesso em: 15 out. 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**, 1. Ed, São Paulo: Cortez, 2013.

SOUZA, José Orlando de Lima. **Matriz G.U.T: Descubra como tomar melhores decisões (Ferramentas de Gestão)**. 1ª ed. Amazon, 2022. E-Book Kindle.

TERRA, José Cláudio C. Terra. Apresentação. In: HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

TOZZI, José Alberto. **ONG SUSTENTÁVEL**. São Paulo: Gente, 2017.

ANEXOS E APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UM GESTOR NO TERCEIRO SETOR

Competências necessárias para Gestores do Terceiro Setor

Prezados(as) Gestores(as),

Esse questionário está sendo aplicado com o objetivo de identificar as competências necessárias para um Gestor no Terceiro Setor. O intuito da pesquisa é a coleta de dados para o desenvolvimento do Trabalho de Graduação para o curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC – Taubaté.

Contamos com a sua colaboração!

1. Qual a área de atuação da Organização na qual você está inserido(a) atualmente? *Marque todas que se aplicam.*

- Saúde
- Esporte
- Educação
- Cultura e Artes
- Meio Ambiente
- Assistência Social
- Ciência e Tecnologia
- Formação para o trabalho
- Desenvolvimento comunitário
- Apoio à gestão de organizações de Terceiro Setor
- Empreendedorismo / Geração de Emprego e Renda
- Outro

2. Atualmente, qual a sua função na Organização em que atua? * *Marcar apenas um oval.*

- Diretoria/CEO
- Supervisão/Gerência

3. Considerando que planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente para os resultados esperados por uma Organização, responda. A Organização que você atua, pratica a gestão estrategicamente? *Marcar apenas um oval.*

- Sim
- Não
- ÀS vezes
- Não sei dizer

4. Caso a resposta anterior seja "Não" ou "Não sei dizer" você teria interesse em conhecer sobre ferramentas e modelos de gestão estratégica?

- Sim
- Não
- Talvez

5. VARIÁVEL GRAVIDADE

Considerando que, GRAVIDADE é utilizada para verificar a escala atribuída às COMPETÊNCIAS propostas para o GESTOR no Terceiro Setor.

Em uma escala de 1 a 5 - sendo 5 GRAVÍSSIMO e 1 NÃO É GRAVE.

Atribua uma escala para a GRAVIDADE para a falta das competências indicadas do Gestor Estratégico

Na sua percepção, qual é a **GRAVIDADE** da falta das competências listadas para um Gestor com perfil estratégico na Organização que você atua?

	1 - Não é grave	2 - Pouco Grave	3 - Grave	4 - Muito Grave	5 - Gravíssimo
[Conhecimento em rotinas administrativas]	()	()	()	()	()
[Visão humanizada de processos administrativos]	()	()	()	()	()
[Conhecimento em processos e políticas públicas]	()	()	()	()	()

[Conhecimento jurídico trabalhista]	()	()	()	()	()
[Inovação]	()	()	()	()	()
[Voluntariado]	()	()	()	()	()
[Planejamento Organizacional]	()	()	()	()	()
[Organização de processos]	()	()	()	()	()
[Direção]	()	()	()	()	()
[Controle de processos]	()	()	()	()	()
[Integridade]	()	()	()	()	()
[Autoconhecimento]	()	()	()	()	()
[Autoconfiança]	()	()	()	()	()
[Autocontrole e equilíbrio emocional]	()	()	()	()	()
[Flexibilidade]	()	()	()	()	()
[Iniciativa]	()	()	()	()	()
[Análise crítica]	()	()	()	()	()
[Prestatividade]	()	()	()	()	()
[Polivalência]	()	()	()	()	()
[Competitividade]	()	()	()	()	()
[Compreensão e empatia]	()	()	()	()	()
[Liderança]	()	()	()	()	()
[Persuasão]	()	()	()	()	()
[Capacidade de trabalhar em equipe]	()	()	()	()	()
[Boa capacidade de comunicação]	()	()	()	()	()
[Técnicas de negociação]	()	()	()	()	()
[Capacidade de aprender rapidamente]	()	()	()	()	()
[Foco no cliente]	()	()	()	()	()
[Ética e confiabilidade]	()	()	()	()	()
[Criatividade]	()	()	()	()	()
[Resiliência]	()	()	()	()	()
[Comprometimento]	()	()	()	()	()
[Manipuladora]	()	()	()	()	()
[Positiva]	()	()	()	()	()
[Agressiva]	()	()	()	()	()
[Passiva]	()	()	()	()	()

[Colaboradora]	()	()	()	()	()
[Altruísta]	()	()	()	()	()
[Emocional]	()	()	()	()	()
[Neutra]	()	()	()	()	()
[Racional/Analítica]	()	()	()	()	()
[Confiante]	()	()	()	()	()
[Flexível]	()	()	()	()	()
[Desconfiada]	()	()	()	()	()
[Inflexível]	()	()	()	()	()
[Moralista/Julgadora]	()	()	()	()	()

6. VARIÁVEL URGÊNCIA

Considerando que, URGÊNCIA é utilizada para verificar a escala de importância do TEMPO para sanar a falta das COMPETÊNCIAS propostas para o GESTOR no Terceiro Setor.

Em uma escala de 1 a 5 - sendo 5 EXTREMAMENTE URGENTE e 1 PODE ESPERAR.

Atribua uma escala para a **URGÊNCIA** para sanar a falta das competências indicadas do Gestor Estratégico.

	1 - Pode esperar	2 - Pouco urgente	3 -Urgente	4 - Muito urgente	5 - Extremamente urgente
[Conhecimento em rotinas administrativas]	()	()	()	()	()
[Visão humanizada de processos administrativos]	()	()	()	()	()
[Conhecimento em processos e políticas públicas]	()	()	()	()	()
[Conhecimento jurídico trabalhista]	()	()	()	()	()
[Inovação]	()	()	()	()	()
[Voluntariado]	()	()	()	()	()
[Planejamento Organizacional]	()	()	()	()	()
[Organização de processos]	()	()	()	()	()

[Direção]	()	()	()	()	()
[Controle de processos]	()	()	()	()	()
[Integridade]	()	()	()	()	()
[Autoconhecimento]	()	()	()	()	()
[Autoconfiança]	()	()	()	()	()
[Autocontrole e equilíbrio emocional]	()	()	()	()	()
[Flexibilidade]	()	()	()	()	()
[Iniciativa]	()	()	()	()	()
[Análise crítica]	()	()	()	()	()
[Prestatividade]	()	()	()	()	()
[Polivalência]	()	()	()	()	()
[Competitividade]	()	()	()	()	()
[Compreensão e empatia]	()	()	()	()	()
[Liderança]	()	()	()	()	()
[Persuasão]	()	()	()	()	()
[Capacidade de trabalhar em equipe]	()	()	()	()	()
[Boa capacidade de comunicação]	()	()	()	()	()
[Técnicas de negociação]	()	()	()	()	()
[Capacidade de aprender rapidamente]	()	()	()	()	()
[Foco no cliente]	()	()	()	()	()
[Ética e confiabilidade]	()	()	()	()	()
[Criatividade]	()	()	()	()	()
[Resiliência]	()	()	()	()	()
[Comprometimento]	()	()	()	()	()
[Manipuladora]	()	()	()	()	()
[Positiva]	()	()	()	()	()
[Agressiva]	()	()	()	()	()
[Passiva]	()	()	()	()	()
[Colaboradora]	()	()	()	()	()
[Altruísta]	()	()	()	()	()
[Emocional]	()	()	()	()	()
[Neutra]	()	()	()	()	()
[Racional/Analítica]	()	()	()	()	()

[Confiante]	()	()	()	()	()
[Flexível]	()	()	()	()	()
[Desconfiada]	()	()	()	()	()
[Inflexível]	()	()	()	()	()
[Moralista/Julgadora]	()	()	()	()	()

7. VARIÁVEL TENDÊNCIA

Considerando que, TENDÊNCIA é utilizada para verificar a escala de probabilidade de crescimento do problema resultado da falta das COMPETÊNCIAS propostas para o GESTOR no Terceiro Setor.

Em uma escala de 1 a 5 - sendo 5 AGRAVAMENTO RÁPIDO e 1 SEM TENDÊNCIA DE PIORAR.

Atribua uma escala para a **TENDÊNCIA** da falta das competências indicadas do Gestor Estratégico, agravar problemas de Gestão no Terceiro Setor.

	1- Sem tendência de piorar	2- Piorar em longo prazo	3 - Piorar em médio prazo	4 - Piorar em curto prazo	5 - Agravamento rápido
[Conhecimento em rotinas administrativas]	()	()	()	()	()
[Visão humanizada de processos administrativos]	()	()	()	()	()
[Conhecimento em processos e políticas públicas]	()	()	()	()	()
[Conhecimento jurídico trabalhista]	()	()	()	()	()
[Inovação]	()	()	()	()	()
[Voluntariado]	()	()	()	()	()
[Planejamento Organizacional]	()	()	()	()	()
[Organização de processos]	()	()	()	()	()
[Direção]	()	()	()	()	()
[Controle de processos]	()	()	()	()	()

[Integridade]	()	()	()	()	()
[Autoconhecimento]	()	()	()	()	()
[Autoconfiança]	()	()	()	()	()
[Autocontrole e equilíbrio emocional]	()	()	()	()	()
[Flexibilidade]	()	()	()	()	()
[Iniciativa]	()	()	()	()	()
[Análise crítica]	()	()	()	()	()
[Prestatividade]	()	()	()	()	()
[Polivalência]	()	()	()	()	()
[Competitividade]	()	()	()	()	()
[Compreensão e empatia]	()	()	()	()	()
[Liderança]	()	()	()	()	()
[Persuasão]	()	()	()	()	()
[Capacidade de trabalhar em equipe]	()	()	()	()	()
[Boa capacidade de comunicação]	()	()	()	()	()
[Técnicas de negociação]	()	()	()	()	()
[Capacidade de aprender rapidamente]	()	()	()	()	()
[Foco no cliente]	()	()	()	()	()
[Ética e confiabilidade]	()	()	()	()	()
[Criatividade]	()	()	()	()	()
[Resiliência]	()	()	()	()	()
[Comprometimento]	()	()	()	()	()
[Manipuladora]	()	()	()	()	()
[Positiva]	()	()	()	()	()
[Agressiva]	()	()	()	()	()
[Passiva]	()	()	()	()	()
[Colaboradora]	()	()	()	()	()
[Altruísta]	()	()	()	()	()
[Emocional]	()	()	()	()	()
[Neutra]	()	()	()	()	()
[Racional/Analítica]	()	()	()	()	()
[Confiante]	()	()	()	()	()
[Flexível]	()	()	()	()	()

[Desconfiada]	()	()	()	()	()
[Inflexível]	()	()	()	()	()
[Moralista/Julgadora]	()	()	()	()	()