

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA**

**RAQUEL SILVA PIRES**

**UMA ANÁLISE DAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E  
AMEAÇAS (FOFA) NA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL (ONG)  
COLETIVO MORRO DA CRUZ DE PORTO ALEGRE.**

**Porto Alegre**

**2021**

**RAQUEL SILVA PIRES**

**UMA ANÁLISE DAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E  
AMEAÇAS (FOFA) NA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL (ONG)  
COLETIVO MORRO DA CRUZ DE PORTO ALEGRE.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização Em  
Administração Pública Contemporânea da Escola de  
Administração da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, como requisito parcial para obtenção do título em  
Especialista Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Jaqueline Marcela Villafuerte  
Bittencourt

**Porto Alegre**

**2021**

**RAQUEL SILVA PIRES**

**UMA ANÁLISE DAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E  
AMEAÇAS (FOFA) NA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL (ONG)  
COLETIVO MORRO DA CRUZ DE PORTO ALEGRE.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização Em  
Administração Pública Contemporânea da Escola de  
Administração da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, como requisito parcial para obtenção do título em  
Especialista Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Jaqueline Marcela Villafuerte  
Bittencourt

**Aprovado em** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

Prof.<sup>a</sup> Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt

Prof.<sup>a</sup> Guilherme Dornelas Camara

**Porto Alegre**

**2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os meus ancestrais que me oportunizaram estar aqui, aos meus pais, Vera e Elvio pelo amor incondicional e o acesso à educação.

Agradeço ao Dado, pessoa muito especial na minha caminhada, que me incentiva e me faz acreditar nas coisas boas da vida.

Agradeço a todos os meus colegas do Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea, pela cooperação e pela troca nesses últimos dois anos.

Agradeço a dedicação dos professores da Escola de Administração, em especial, a minha orientadora Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt.

Agradeço a ONG Coletivo Autônomo Morro da Cruz, por toda confiança e cooperação para realização deste trabalho.

### CIP - Catalogação na Publicação

Silva Pires, Raquel

UMA ANÁLISE DAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES,  
FRAQUEZAS E AMEAÇAS (FOFA) NA ORGANIZAÇÃO NÃO  
GOVERNAMENTAL (ONG) COLETIVO MORRO DA CRUZ DE PORTO  
ALEGRE. / Raquel Silva Pires. -- 2021.

72 f.

Orientador: Jaqueline Marcela Villafuerte  
Bittencourt.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Especialização de Administração Pública  
Contemporânea, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Organização não governamental. 2. Matriz FOFA.  
3. Planejamento nas organizações do terceiro setor. I.  
Villafuerte Bittencourt, Jaqueline Marcela, orient.  
II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

## **RESUMO**

O presente trabalho apresenta uma análise das fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA) de uma Organização Não Governamental e pretende contribuir na função de planejamento. Buscou-se realizar um diagnóstico organizacional do Coletivo Autônomo Morro da Cruz. Trata-se um estudo exploratório qualitativo. Neste percurso foi necessário conhecer sobre a organização, sua história e as expectativas dos agentes que vivem o seu cotidiano. Este estudo foi estruturado com as referências das ciências administrativas, particularmente o planejamento e o uso da Matriz FOFA como instrumento de diagnóstico. Para tanto, os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade com uso de roteiro semiestruturado com os colaboradores da organização, a abordagem utilizada foi qualitativa analisando as entrevistas e documentos. O estudo permitiu visualizar que a missão e visão da organização não estão alinhadas com a atual situação da instituição possibilitando uma reformulação das mesmas para a realização de um futuro planejamento da organização.

Palavras-chave: Organização não governamental. Planejamento nas organizações do terceiro setor. Matriz FOFA.

## ABSTRACT

This work presents a study analysis of the strengths, opportunities, weaknesses and threats (FOFA) of a Non-Governmental Organization and intends to contribute to the planning function. We sought to carry out an organizational diagnosis of the Autonomous Collective of Morro da Cruz. This is a qualitative exploratory. In this journey, it was necessary to know about the organization, its history and the expectations of the agents who live their daily lives. This study was structured with the references of administrative sciences, particularly the planning and use of SWOT matrix. Therefore, data were collected through in-depth interviews using a semi-structured script with the organization's employees; the approach used was qualitative, analyzing the interviews and documents. The study allowed us to see that the organization's mission and vision are not aligned with the current situation of the institution, enabling them to be reformulated in order to carry out future business plan for the organization.

**Keywords:** Non-governmental organization. Business Plan in Third sector organizations. SWOT matrix.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1:Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	23
Figura 2: Matriz da análise interna x análise externa .....	26
Figura 3: Posturas estratégicas de empresa.....	27
Figura 4 :Sala de Inclusão Proativa Digital .....	34
Figura 5 :Capela.....	35
Figura 6: Sede ONG reformada .....	36
Figura 7: Casa alugada.....	36
Figura 8 :Linha do Tempo .....	37
Figura 9: Escala de avaliação.....	58
Figura 10 :Matriz FOFA.....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Horário Oficinas .....	31
Quadro 2: Resumo metodologia .....	42
Quadro 3: Resumo das forças .....	48
Quadro 4: Resumo das fraquezas.....	53
Quadro 5: Resumo das oportunidades .....	55
Quadro 6: Resumo das ameaças .....	57
Quadro 7 :Avaliação Forças .....	60
Quadro 8:Avaliação Fraquezas .....	62
Quadro 9:Avaliação Oportunidades.....	63
Quadro10: Avaliação Ameaças .....	64

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CMDCA** - Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente

**CRC** - Centro de Recondicionamento de Computadores

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**MROSC** - Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

**ODS** - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

**ONG** - Organização Não Governamental

**UFRGS** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**SWOT** - *Strenghts, Weakneses, Oppotunittiesand, Threats*

**FOFA** - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	18
2.2 PLANEJAMENTO .....	20
2.2.1 Planejamento estratégico .....	23
2.2.2 Planejamento estratégico para o terceiro setor .....	25
2.3 MATRIZ FOFA(SWOT) COMO FERRAMENTE DE DIAGNÓSTICO .....	26
2.3.1 Análise interna .....	27
2.3.2 Análise externa .....	28
3 O COLETIVO AUTÔNOMO MORRO DA CRUZ .....	30
3.1 PROJETOS RELEVANTES DA ORGANIZAÇÃO .....	33
3.1.1 Projeto Integração Social .....	33
3.1.2 Construindo Futuro .....	33
3.1.3 Janelas Abertas .....	33
3.2 INFRAESTRUTURA DO COLETIVO .....	34
4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....	40
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	44
5.1 ENTREVISTADOS .....	44
5.2 FORÇAS .....	45
5.3 FRAQUEZAS .....	49
5.4 OPORTUNIDADES .....	53
5.5 AMEAÇAS .....	55
5.6 ESCALA DE AVALIAÇÃO .....	58
5.6.1 Forças: .....	59
5.6.2 Fraquezas: .....	61

5.6.3 Oportunidades:.....	62
5.6.4 Ameaças:.....	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	67
7 REFERÊNCIAS.....	69
ANEXOS – Roteiro das entrevistas.....	71

## 1 INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro tem se mostrado impotente diante das demandas da população, principalmente na área social não é um fenômeno recente, conforme Tachizawa (2019) este debate começou a ganhar força na sociedade a partir da Constituição de 1988, que oportunizou o debate sobre a cidadania. No entanto o surgimento de organizações não governamentais (ONG), começam a existir antes em anos de regime militar

[...] acompanhando um padrão característico da sociedade brasileira, onde o período autoritário convive com a modernização do país e com o surgimento de uma nova sociedade organizada, baseada em ideários de autonomia em relação ao Estado, em que sociedade civil tende a confundir-se, por si só, com oposição política (TACHIZAWA 2019, p.9).

O surgimento das Organizações Não Governamentais (ONG) é uma resposta do avanço da exclusão social, pois são organizações que compõe o terceiro setor e que se diferenciam do primeiro setor que é o Estado, e do segundo setor que é o mercado,

Terceiro Setor como um mercado social formado pelas ONGs e outras organizações. Este setor ocupa espaços não preenchidos pelo Estado (Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização, a fim de atender a expectativas de um mercado comercial (Segundo Setor). (TACHIZAWA 2019, p.3)

As organizações do terceiro setor podem ser classificadas como entidades sem fins lucrativos, associações e fundações, que tem como objetivo realizar alguma mudança social são instituições que não tem a finalidade de lucro, portanto toda arrecadação e receita são voltadas para o serviço prestado da instituição e sua manutenção e revestimento no projeto , mas sem objetivar o retorno financeiro.

Segundo IBGE, 2016, Porto Alegre é 5º município no Brasil que mais tem entidades sem fins lucrativos, com total de 13.827 unidades. O município líder do ranking é São Paulo, com o total de 42.008 unidades. O número pessoas trabalhando nas Organizações Não Governamentais (ONGs) entre 2010 e 2016 segundo IBGE, cresceu.

Com isso, nota-se que o terceiro setor no Brasil vem se profissionalizando, existem diversas entidades atuando em diversas áreas como saúde, educação, meio ambiente, são questões que precisam de um planejamento de longo prazo. As ONGs não são empresas privadas comuns, são organizações que necessitam saber gerenciar seus recursos materiais, humanos. A administração esta relacionada com gerenciamento é uma arte ou uma ciência. (SANTOS, 2014). As ONGs visam o bem comum, assim como administração pública que

pode ser definida “gestão dos bens e interesse qualificados da comunidade, agindo in concreto, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum” de acordo Amato (1997 apud SANTOS, 2014, p.43).

Tanto administração pública quanto a privada tem as seguintes funções administrativas: planejamento, organização, controle e direção. O planejamento é configurado como a primeira função, por ser aquela que serve para as demais, “ele determina, antecipadamente, o que se deve fazer, quais objetivos a serem atingidos, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será pertinente para alcançar resultados” (SANTOS, 2014, p.61). Nota-se a importância desta primeira função administrativa para uma instituição, a presente pesquisa tem como objeto de estudo uma organização não governamental, que é apresentada a seguir:

O Coletivo Autônomo Morro da Cruz é uma ONG situada em Porto Alegre, no bairro São José, fundada em 2019, pela antropóloga Lucia Scalco, que atua na comunidade desde 2006 através de pesquisas e ações voluntárias, em 2019 surgiu à vontade e a necessidade de formalização destas ações. O Coletivo Autônomo Morro da Cruz trabalha no turno inverso das escolas acolhendo 50 crianças e jovens de 07 a 15 anos através de atividades socioeducativas como oficinas capoeira, música, apoio escolar etc..

Além disso, a organização dá suporte com atendimentos psicológicos para os educandos e suas famílias, também são oferecidas oficinas de inserção no mercado de trabalho para os familiares. A ONG desenvolve um trabalho artesanal, baseado em vínculos com a comunidade e no desenvolvimento local, com isso a instituição conta com uma equipe de 20 prestadores de serviços, que é constituída por pessoas com diversas capacitações, profissionais já diplomados, universitários, técnicos, autodidatas, mas principalmente membros da comunidade sendo que 45% da equipe é composta por pessoas que são moradoras do morro da cruz, que trabalham e têm na própria instituição, um espaço de formação e de resgate.

Para desenvolver este trabalho a organização tem seus norteadores estratégicos que são a missão e visão apresentadas a seguir:

- Missão: Oferecer um trabalho multidisciplinar, qualificado e artesanal às famílias da comunidade, apostando na educação como base e na criação de oportunidades de forma colaborativa. Buscamos sempre parcerias identificadas com o projeto e construímos conjuntamente iniciativas que estimulem o desenvolvimento local e combatam as desigualdades socioeconômicas.

- Visão: Promover a dignidade humana, despertar e fortalecer crianças, adolescentes e jovens para que eles possam desenvolver seus projetos de vida.

Para se implementar estratégias de gestão em uma ONG, elas devem ser formuladas e associadas na visão e missão da organização, (TACHIZAWA,2019). O Coletivo Autônomo Morro da Cruz, mesmo tendo dois anos de formalização ainda está em processo de estruturação, a organização não possui um planejamento estratégico, sua gestão iniciou de maneira informal, não foi realizado nenhum diagnóstico para compreender o papel da ONG e os seus objetivos, a visão e missão apresentados foram formulados pela fundadora da instituição.

Atualmente, a pandemia afetou a sociedade como um todo e as organizações não governamentais também vêm sofrendo de diversas formas, algumas organizações tiveram que pausar suas atividades, perderam apoio financeiro, precisaram realizar ações emergenciais as quais não estavam preparadas, como migrar suas atividades para o *online*, no entanto muitas organizações atendem um público que não tem acesso à internet ou tem acesso limitado. Muitas organizações estão aproveitando este momento para rever a sua atuação e refazer o seu planejamento.

A maioria das organizações do terceiro setor em geral são compostas por voluntários, normalmente são pessoas com boas intenções, mas nem sempre preparados para estruturar e gerenciar uma organização. Várias vezes estas organizações não são vistas como empresas, que necessitam gerir seus recursos, estruturas suas ações e que precisam de um planejamento para sua autossuficiência.

Esses desafios exigem que as organizações se estruturem e utilizem ferramentas, as quais possibilitam que se tenha organização, estruturação, maior transparência, e possibilidade de avaliação e monitoramento das atividades desenvolvidas, com o recurso de planejamento é possível realizar estas ações. “O processo de planejar envolve indagações e questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”. (OLIVEIRA,2005, p.35).

O desafio da sustentabilidade das ONGs envolve outras questões, como a transparência, como são entidades que tem dependência de recursos externos para financiamento das suas atividades, através de contribuições individuais, parcerias com empresas privadas e instituições públicas através de participações em editais. (TACHIZAWA,2019).

Essa dependência reforça a necessidade que as organizações têm prestar contas a sociedade das suas atividades e dos recursos captados, com isso fortalecer uma relação de

confiança com quem apóia e também mostrar a credibilidade do trabalho desenvolvido. (TACHIZAWA,2019).

No entanto, esses recursos financeiros captados são incertos, muitas ONGs não tem uma receita fixa. (TACHIZAWA,2019) É crescente a competição entre as entidades sem fins lucrativos para obtenção de recursos, com isso se tem a pressão de mais formalização e organização das entidades, que se mostrem como eficientes na prestação de serviços.

Em 2020, essa competição por recursos ficou ainda mais acirrada, muitas organizações sem fins lucrativos foram impactadas pela pandemia de Covid-19, tendo de enfrentar a interrupção de financiamento junto com o aumento da demanda por serviços. (Observatório, 2020) Uma pesquisa desenvolvida pelo data folha e Ambev indicam que metade das organizações sem fins lucrativos brasileiras enfrentarão dificuldades para se manter no pós-pandemia.(Observatório, 2020) Os desafios que as ONGs já enfrentavam ficaram mais acentuados entre as principais dificuldades estão a falta de apoiadores financeiros (41%), doações de materiais e equipamentos (13%) e voluntários para ajudarem a organização a se reerguer (11%).

Apesar do cenário preocupante a pandemia também fez com houvesse uma mobilização de diversas formas da população, como doações de empresas, campanhas de financiamento, os setores mais beneficiados foram da saúde, compra de equipamentos, financiamento pesquisas científicas relacionadas ao COVID. No entanto, a área da educação sofreu impacto, pois escolas fecharam, outra área afetada é a cultura. (OBSERVATÓRIO, 2020)

Portanto, o momento é incerto para instituições sem fins lucrativos, porém é preciso pensar no futuro. Conforme os autores Misoczky e Guedes (2011) planejamento é o cálculo situacional que relaciona o presente com o futuro e o conhecimento com a ação. Oliveira (2005) que define planejamento como o desenvolvimento de processos técnicas e atitudes administrativas, as quais possibilitam avaliar desenvolvimento de decisões em função dos objetivos empresariais, com isso facilitarão a tomada de decisão no futuro.

Ocorre que Coletivo Autônomo Morro da Cruz, não tem um planejamento e nem uma análise interna e externas dos ambientes, com isso nota-se a necessidade da elaboração de um diagnóstico para compreender a atual situação da organização, com base neste contexto , este trabalho se propõe responder a seguinte pergunta: *Quais são os elementos que podem ajudar elaborar o diagnóstico da organização e contribuir para elaboração de um futuro planejamento do Coletivo Autônomo Morro da Cruz?*

O Objetivo Geral. Realizar uma análise do diagnóstico organizacional utilizando a ferramenta matriz FOFA para que possa contribuir para a futura elaboração do planejamento da ONG Coletivo Autônomo Morro da Cruz.

Os objetivos Específicos estão são: Conhecer a organização de forma mais ampla; Compreender a Missão e Visão da organização a partir da matriz; Realizar o Diagnóstico organizacional; Elaborar uma Matriz de análise de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças – FOFA.

A escolha desse tema foi resultado dos seguintes fatores: relevância do trabalho desenvolvido pela organização e sua necessidade de ter um panorama atual, interesse da autora, pois atua na organização do presente estudo e o acesso aos dados e a possibilidade de contribuir na elaboração do planejamento.

Para isso, Este trabalho está estruturado em sete seções: esta primeira que é a introdução, que pretende mostrar a contextualização e problematização do estudo, os objetivo geral, específicos e a justificativa da pesquisa. Na segunda seção temos o referencial teórico que apresenta teoria sobre administração pública, planejamento e matriz FOFA, na terceira seção apresenta o objeto de estudo que é organização Coletivo Autônomo Morro da cruz, descrevendo um breve histórico da instituição, seus projetos relevantes e infraestruturas.

E na quarta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para realização do estudo de caso, que é são pesquisa de natureza exploratória com coleta de dados documental, bibliográfica, para isso utilizou-se abordagem qualitativa.

E na quinta seção apresentam-se os resultados da pesquisa iniciando com identificação dos entrevistados, análise de suas entrevistas identificando os aspectos da matriz fofa e realizando uma escala de avaliação da mesma, na sexta seção as considerações finais com uma reflexão sobre as contribuições do estudo e por último as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção tem como finalidade definir e conceituar a teoria dos seguintes tópicos administração pública, planejamento, e matriz FOFA. Para desenvolver esses temas utiliza-se o embasamento de teóricos que vão da administração pública a de empresas, pois não existe muita produção específica para organizações não governamentais. Utiliza-se diferentes autores e teorias que ajudaram na construção do objeto de estudo deste trabalho, administração pública é abordada para o entendimento das organizações não governamentais e seu campo de atuação, os conceitos de planejamento e matriz FOFA são para explicitar o que é um diagnóstico organizacional e no que ele contribui para elaboração de um planejamento.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nesse item aborda-se um breve histórico do conceito de administração pública, para o entendimento da atuação das organizações não governamentais. Em 1937 surgiu a definição de Administração Pública, através de Luther Gulick em que seria uma parte de ciência da Administração que esta relacionada ao governo, dando destaque para o poder executivo, mas não excluindo os outros demais poderes. Em 1950, outros autores como Simon, definem administração pública com atividades do ramo executivo dos governos e suas organizações, já Oliveira (1975 apud Santos, p. 192, 2015 ) declara que é “um conjunto de órgãos e pessoas jurídicas, sob aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas a satisfação concreta imediata dos interesses públicos” O autor Santos define bem o início desta trajetória da Administração Pública:

A história das principais funções da administração pública começa com os elementos funcionais da administração, tais como: Planejamento, Organização, administração de Pessoal, Direção, Coordenação, informação e Orçamento, elementos que deram origem à expressão POSDCORB, segundo Gulick(1937. Esses elementos perpassam os três modelos de gestão pública destacados na história política brasileira, o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Hoje convivemos tanto com os elementos funcionais, quanto com os modelos de gestão pública, interligados e combinados, ao estudarmos determinado contexto organizacional (SANTOS, 2015, p.2009).

Administração pública pode ser entendida como a gerência de recursos tanto humanos, como materiais para realizar os propósitos de um governo, para alguns autores “é arte ou

ciência da gerencia aplicada aos negócios do Estado” (Santos, 2014). Não se tem registro da origem do termo gestão social, o autor Tenório nos seus textos que começa apresentar o tema a partir de 1990, época em que atuava Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS), vinculado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). (CANÇADO, TENÓRIO, PEREIRA, 2011) O autor Tenório é um estudioso que apresenta uma definição do conceito utilizada até hoje :

[...] tem sido objeto de estudo e prática muito mais associado à gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, do combate à pobreza e até ambiental, do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo. No PEGS7 , entretanto, o conceito de gestão social é entendido como o processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação. O adjetivo social qualificando o substantivo gestão é percebido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação (TENÓRIO, 2008, p. 147-148 apud CANÇADO , TENÓRIO, PEREIRA, 2011).

Este autor apresenta a diferença entre gestão social e gestão estratégica. Para o autor a gestão social defina-se “por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercício por meio por meio de diferentes sujeitos sociais” e sendo que gestão estratégica “é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s)”. Segundo Tenório na década de 1980, as ONGs no Brasil sofreram com situações como, inflação, implantação de uma política neoliberal que agravou a pobreza, estes problemas exigiram mais organização, mais gestão das ONGs.

O surgimento das Organizações Não Governamentais (ONG) é uma resposta do avanço da exclusão social, pois são organizações que compõe o terceiro setor e que se diferenciam do primeiro setor que é o Estado, e do segundo setor que é o mercado. No entanto, o terceiro setor surge com características de ambos, devido ao investimento privado do segundo setor e com objetivos sociais no primeiro que é o Estado. De acordo com Salamon (1997, p. 1) que afirma “dois grandes complexos organizacionais (dois amplos setores) : o mercado e o estado, ou o setor privado e o setor público”. Também identifica outro “existência de um terceiro complexo de instituições definido com terceiro setor ocupando um distinto espaço social fora do mercado e do estado” (SALAMON, 1997 apud ASSIS; MELLO; SLOMSKI, 2006, p.2)

São entidades paraestatais, que possuem personalidade de direito privado, mas não são entidades públicas, nem privadas. “Não são públicas porque não são pessoas de direito público, e não privadas porque não visam ao lucro” (PALUDO, 2015 p.51) estas entidades

podem ser classificadas em: fundações privadas, associações, cooperativas, organizações sociais, organizações não governamentais. Para regulamentar e reconhecer estas entidades temos a Lei 13.019, de 31 de Julho de 2014, conhecida também como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, que entrou em vigor em 23 de janeiro de 2016 (MROSC).

O MROSC surgiu para garantir, reconhecer e valorizar o trabalho das organizações sociais, pois na lei as organizações tiveram suas capacidades de atuação incorporadas em muitas pautas da agenda pública. (MROSC, 2016) A lei validou as parcerias das organizações com o poder público, com isso se tem mais transparência e legitimidade das atividades desenvolvidas, pois “estão agora amparadas em regras claras e válidas em todo o País, com foco no controle de resultados das parcerias.”(MROSC, 2016 p.11).

Portanto, são organizações que tem como objetivo o bem comum, com o surgimento dessas entidades acreditou-se que elas “seriam capazes de resolver os problemas sociais, decorrentes da ausência do Estado. Entretanto, constaram que assim como a administração pública e as de empresas elas encontram desafios em relação a sua gestão” (Gil, Martone, 2006, p.2) Desta forma, os conceitos apresentados sobre administração pública e sua relação com o terceiro setor, ajudaram para compreensão do objeto de estudo deste trabalho.

## 2.2 PLANEJAMENTO

Nesse item aborda-se o conceito de planejamento, sua função e o papel de um diagnóstico para elaboração de um planejamento. O planejamento é a primeira função administrativa, pois é aquela que serve as demais “ele determina antecipadamente, o que se deve fazer, quais objetivos a serem atingidos, quais controles serão adotados que tipo de gerenciamento será pertinente para alcançar resultados satisfatórios” (SANTOS, 2014, p.61)

Segundo Misoczky e Guedes (2011) planejamento é um processo que realiza ações e operações para atingir um objetivo, para isso deve-se acompanhar a realização destas ações, verificar se há necessidade de inserir modificações das decisões tomadas, com isso aprender com erros e acertos para decidir sobre outras ações. Outro autor que também conceitua planejamento como um processo é Oliveira (2005) que define planejamento como o desenvolvimento de processos técnicas e atitudes administrativas, as quais possibilitam avaliar desenvolvimento de decisões em função dos objetivos empresariais, com isso facilitarão a tomada de decisão no futuro.

De acordo com Oliveira (2005) o exercício sistemático do planejamento pode reduzir as incertezas que ocorrem no processo decisório, com isso resulta no aumento da probabilidade de alcançar os objetivos, desafios e metas determinados para organização. No entanto, Oliveira (2005) afirma que o planejamento não pode ser confundido com previsão, projeção e resolução de problemas, Misoczky e Guedes (2011) também afirmam que planejamento não é improvisar e prever o futuro, o pensamento imediatista e parcial não é planejamento.

Segundo os autores planejamento é o “cálculo situacional que relaciona o presente com o futuro e o conhecimento com a ação”. (Misoczky e Guedes,2011, p.18) “O processo de planejar envolve indagações e questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.” (Oliveira,2005,p.35). Para Oliveira (2005) a atividade de planejamento é complexa devido a sua natureza, pois é um processo contínuo de pensamento relacionado sobre futuro, este processo é constituído de varias etapas, que funciona de forma não linear devido à variabilidade nas organizações, que ocorrem devido às pressões ambientais que a organização está inserida.

Chiavenato (2000) apresenta o planejamento como uma função que constitui o processo administrativo baseado na literatura neoclássica que tem base a teoria clássica de Fayol. Chiavenato aborda o planejamento como uma das primeiras funções administrativa, que serve de base para as outras demais funções, que são: direção, organização e controle. Para o autor planejamento é a função que define antecipadamente quais os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

Segundo Misoczky e Guedes (2011) também afirmam que se deve planejar no momento que se tem um objetivo e quer alcançá-lo, e também quando pessoas ou organizações participam de uma ação e estão interessados em alcançar um objetivo em comum, também é preciso planejar quando precisamos escolher prioridades e diferentes cursos de ação. Conforme Oliveira (2005) o processo de planejamento é muito mais importante que o resultado final do processo, pois o plano deve ser elaborado pela organização e não para organização. Se não for considerado esse aspecto, acaba-se tendo planos inadequados para organização, bem como a resistência e descrédito para a sua implementação (OLIVEIRA, 2005, p.37).

Oliveira (2005) propõe que o planejamento tem quatro princípios gerias, os quais a gestão da organização deve estar atenta:

- Princípio da contribuição aos objetivos, em que o planejamento deve sempre visar os objetivos estabelecidos pela organização, continuamente procurar alcançá-los;

- Princípio da precedência do planejamento, ou seja, planejar é a função administrativa que vem antes de todas as outras;
- Princípio das maiores influência e abrangência, dado que planejamento pode causar uma série de modificações nas características e atividades da organização;
- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, pois o planejamento tem como função maximizar os resultados e minimizar a deficiências. (Adaptado OLIVEIRA, 2005)

Oliveira (2005) também aborda princípios específicos do planejamento, com base no estudo de Ackoff,(1974 apud Oliveira, 2005) que aborda a visão interativa do planejamento, com isso apresenta quatro princípios específicos:

- Planejamento participativo: o responsável pela elaboração do planejamento não tem somente esta função, mais sim de facilitar a elaboração pelas diversas áreas da organização;
- Planejamento coordenado: em que todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de modo que trabalhem interdependentemente;
- Planejamento integrado: os vários escalões de uma organização devem ter seus planejamentos integrados;
- Planejamento permanente: devido às mudanças externas do ambiente que afetam as organizações nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo. (Adaptado, OLIVEIRA, 2005)

Com a apresentação destes princípios gerais e específicos Oliveira (2005) afirma que são aspectos em que a organização deve estar atenta, pois estes proporcionam uma base sólida para as decisões inerentes ao planejamento da organização.

Chiavenato(2000) e Oliveira(2005) classificam o planejamento em três tipos: estratégico, tático e operacional. Os dois autores apresentam como níveis hierárquicos, Oliveira (2005) afirma que pode se relacionar os três tipos de planejamento aos níveis de decisão de uma pirâmide organizacional, conforme a figura a seguir:

**Figura 1:**Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte:Oliveira (2005,p .15)

Verifica-se nesta figura, o princípio do planejamento integrado, em que Oliveira (2005) afirma que vários escalões da organização apresentam os planejamentos de forma integrada. Chiavenato (2000) e Oliveira (2005) relacionam os tipos de planejamento com o tempo e objetivos, com isso planejamento estratégico está associado aos objetivos de longo prazo, tático, com objetivos de médio prazo e operacional com os objetivos de curto prazo.

### 2.2.1 Planejamento estratégico

Conforme Oliveira (2005) o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para atingi-los, com isso afetam a organização como um todo, já o planejamento tático esta relacionado com os objetivos de curto prazo e com estratégias e ações que afetam uma determinada área da organização. Segundo Chiavenato (2000) o planejamento operacional está relacionado a cada tarefa ou

atividade específica, Oliveira (2005) também afirma que operacional está relacionado com atividades do dia a dia da organização

Como bem propõe Chiavenato (2000) em que planejamento estratégico é o mais amplo que compreende toda organização e tem as seguintes características:

É projetado a longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.

Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos ao nível organizacional.

É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados (Chiavenato, 2000, p. 198.)

Assim, estabelece que para elaboração de um planejamento estratégico deva-se realizar quatro fases: formulação dos objetivos organizacionais; análise interna da empresa; análise externa do ambiente e formulação das alternativas estratégicas. Chiavenato (2000) Segundo Oliveira (2005) também apresenta quatro fases para elaboração e implementação de um planejamento estratégico que são as seguintes: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos e por último controle e avaliação.

Chiavenato (2000) apresenta primeiro a formulação dos objetivos a longo prazo e depois organização realiza análise organizacional da situação interna da organização e externa do ambiente. Já Oliveira (2005) apresenta como primeira etapa o diagnóstico estratégico, que pode ser dividido em cinco etapas: identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

Para Oliveira (2005) através do planejamento estratégico a organização espera conhecer e utilizar seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar suas fraquezas, aspectos que estão relacionados com avaliação interna da organização. O autor também afirma que se espera conhecer e aproveitar as oportunidades externas e conhecer e evitar as ameaças externas, aspectos estes relacionados ao ambiente externo da organização.

Portanto, os dois autores de formas diferentes abordam a questão de que inicialmente deve-se realizar análise interna e externa da organização. Segundo Pereira (2015) a junção das duas análises interna e externa possibilita que seja realizada uma análise conhecida como FOFA (em português pontos Fortes, Oportunidades, pontos Fracos e Ameaças) ou em inglês matriz *SWOT*, é um importante instrumento do planejamento estratégico, como veremos mais adiante. Portanto, os conceitos apresentados ajudaram no entendimento que para se pensar em um planejamento a longo prazo, o nível estratégico a matriz FOFA é uma ferramenta que oportuniza a elaboração de um futuro planejamento.

## 2.2.2 Planejamento estratégico para o terceiro setor

Como bem propõe Tachizawa,( 2019) nas estratégias para gestão da ONGs, o referido autor aborda como modelo de gestão implementar estratégias associadas a missão e visão de longo prazo da organização. Com isso vale enfatizar a definição de planejamento estratégico apresentada por Chiavenato (2000) que relaciona com a visão a longo prazo da organização.

Segundo Tachizawa,( 2019) o modelo de gestão das ONGS, deve diagnosticar e gerenciar a organização, deve se analisar a parte externa da organização para a parte interna, e da visão geral para a visão particular, este conceito foi baseado nos seguintes fundamentos apresentados pelo autor:

- existem estratégias genéricas para cada tipo de organização;
- as estratégias genéricas, comuns a todas as organizações que fazem parte do mesmo setor econômico, podem subsidiar a definição das estratégias específicas (decisões de nível estratégico) e, em seu conjunto, tornam cada empresa singular;
- às estratégias genéricas agregam-se as estratégias específicas que formam o processo decisório da organização. Essas estratégias específicas dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização e das crenças, valores e cultura reinante na zona de atividade da organização;
- o processo decisório, função direta da cadeia produtiva da organização, pode ser hierarquizado em camadas/níveis decisivos, nos contornos delineados pelo foco estratégico definido para o negócio da empresa.(Tachizawa,2019, p.127)

Segundo Queiroz (2004) o planejamento estratégico pode oferecer para que as organizações do terceiro setor analisem os seus objetivos, o ambiente em que estão inseridas. Segundo o autor o é crescente a concorrência por recursos, com isso as ONGs necessitam realizar diversas alianças, dessa forma a administração das organizações tem que ter uma pratica voltada para a estratégia.

Não se tem muito material científico tratando sobre planejamento estratégico nas organizações sem fins lucrativos, no entanto conforme os conceitos apresentados anteriormente pode-se concluir que os processos para elaboração de um planejamento de uma ONG se assemelham de uma empresa. No entanto devido às peculiaridades de uma ONG, as ferramentas para elaboração de um planejamento estratégico, devem ser adaptadas.

### 2.3 MATRIZ FOFA(SWOT)COMO FERRAMENTE DE DIAGNÓSTICO

Apresenta-se este instrumento que é utilizado para fazer o diagnóstico para realização de um planejamento estratégico, que se trata de uma matriz, que contém dimensões de análise que levantam as fraquezas, oportunidades, forças e ameaças de uma organização, esta ferramenta é na administração de empresas e pública também, portanto validado por todos.

De acordo com Pereira (2015), a ferramenta de análise *SWOT* é a junção da análise interna e externa, que tem como objetivo reunir os pontos fortes e relacionar os fracos, oportunidade e ameaças. Pereira (2015) propõe alguns questionamentos que devem ser feitos para construção da matriz, como relacionar o que ponto forte pode ajudar no ponto fraco, vice versa, o que ponto forte pode ajudar na oportunidade, o que o mesmo pode minimizar no impacto de uma ameaça. Portanto, o autor propõe o cruzamento dos dados analisados no ambiente interno e externo e suas relações.

Velho, Adriana, G. et al. (2018) também apresentam o conceito de cruzamento destas análises, os autores propõem a matriz com o cruzamento da análise interna e análise externa, conforme a figura 2 a seguir:

**Figura 2:** Matriz da análise interna x análise externa



Fonte: Colauto et al. (2007, p. 5 apud Velho, Adriana, G. et al. 2018).

Oliveira (2005) também propõe o cruzamento da análise interna com a análise externa, segundo o autor o conjunto de informações extraído desses dois ambientes forma o sistema de informações global da organização. O gestor devera saber extrair informações gerenciais, que organização necessita para se eficaz. Oliveira (2005) também propõe um quadro de cruzamento de análises, mas propondo estratégias.

Segundo Oliveira (2005) deve se analisar a predominância dos fatores FOFA (Fraquezas, Oportunidades, Forças, Ameaças), com isso a organização deve desenvolver estratégias que são as seguintes: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, na figura 3 a seguir apresentam-se esta matriz:

**Figura 3:** Posturas estratégicas de empresa

		<b>Análise interna</b>		
		<b>Predominância de</b>		
		<b>Pontos Fracos</b>	<b>Pontos Fortes</b>	
<b>Análise Externa</b>	<b>Predominância de</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Sobrevivência</b>	<b>Manutenção</b>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Desenvolvimento</b>	

Fonte: Oliveira (2005, p.121)

### 2.3.1 Análise interna

A análise interna está relacionada à avaliação de dois aspectos das organizações os pontos fortes e fracos, os pontos fortes são características ou recursos que estão disponíveis nas organizações que contribuem para se ter um resultado, com isso se tem um contexto que facilita uma vantagem organizacional. (PEREIRA, 2015) Segundo Chiavenato (2000)Pereira (2015)também apresenta na segunda etapa da elaboração do planejamento estratégico a análise interna organizacional, que tem como principais pontos de avaliação os fracos e fortes que organização possui.

Para Pereira (2015) os pontos fortes são variáveis controláveis, em razão que a organização consegue agir de forma rápida sobre o problema ou situação, também identificado como o reconhecimento das competências. Corroborando Chiavenato (2000) classifica os pontos fortes como forças impulsionadoras da organização que facilitam o alcance aos objetivos organizacionais.

Pereira (2015) os pontos fracos são identificados como características ou limitações da organização que dificultam o alcance dos resultados, também uma variável controlável, que apresenta as incompetências da organização ou suas possibilidades de melhoria. Chiavenato (2000) também traz o conceito que os pontos fracos está relacionado com limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance dos objetivos organizacionais. O referido autor apresenta os seguintes aspectos que englobam análise interna:

- análise de recursos: financeiros, máquinas, equipamentos , recursos humanos, tecnologia etc. tudo que organização utiliza para suas operações atuais e futuras;
- análise da estrutura organizacional: como ocorre a divisão de trabalho na organização, entre os departamentos, unidades, análise dos seus aspectos positivos e negativos, também se avalia como os objetivos organizacionais foram divididos em objetivos departamentais;
- avaliação do desempenho da organização: neste item avalia-se performance da produção, da lucratividade, as inovações e como anda o desenvolvimento do negócio (CHIAVENATO, 2000)

Oliveira (2005) também propõe que análise interna está relacionada com os pontos fortes e fracos, no entanto o autor apresenta um terceiro aspecto o ponto neutro. Segundo Oliveira (2005) o ponto neutro da organização é uma variável identificada pela organização, porém não se tem critérios e parâmetros para fazer a avaliação da sua classificação como ponto forte ou fraco.

### **2.3.2 Análise externa**

Conforme Pereira (2015), análise externa é referente ao ambiente externo das organizações, em que as organizações devem avaliar e interpretar as situações relacionando-as como oportunidades e ameaças. Chiavenato (2000) corrobora que análise externa está relacionada às condições externas que rodeiam as organizações e que estas impõem desafios e oportunidades.

Pereira (2015) compreende oportunidade como uma força ou uma variável incontrolável pela organização, a qual pode ajudar nas estratégias. O referido autor classifica

as ameaças como aspectos negativos, que também o autor identifica como uma força incontornável pela organização, em que resulta em obstáculos a estratégia da organização, porém com a análise e conhecimento dessas ameaças antecipadamente as organizações tem a possibilidade de evitá-las ou ter conhecimento para administrá-las da melhor maneira.

Segundo Pereira (2015) são os fatores eternos que dificultam o cumprimento da missão da organização. O autor cita como variáveis externas: tecnologia, política, economia, clientes, concorrentes. Já Chiavenato (2000) apresenta três aspectos que envolvem a análise externa que são os seguintes:

- Mercados abrangidos pela organização: neste item valia-se as características atuais, tendências futuras e oportunidades;
- Concorrência ou competição: identifica-se as organizações que atuam no mesmo mercado;
- Fatores externos: avalia-se a conjuntura econômica, política, cultural, legal, etc., que afetam a sociedade e todas as organizações. (Adaptado Chiavenato, 2000)

Já Oliveira (2004) considera que a análise externa de uma organização deve dividir o ambiente em duas partes: ambiente direto, o qual representa os fatores os quais a organização tem condições não só de identificar, mas também de avaliar e medir de forma adequada. A outra parte é classificada como ambiente indireto, o qual representa fatores que também a organização identificou, mas não tem condições no momento de avaliar, medir o grau de influência, um exemplo deste fatores é aspectos culturais, demográficos.

Essas ferramentas teóricas auxiliaram para aproximação do objeto de pesquisa, Coletivo Autônomo Morro da Cruz, que apresentado a seguir na seção 3.

### **3 O COLETIVO AUTÔNOMO MORRO DA CRUZ**

Nessa seção apresenta-se o objeto de estudo que é a Organização Coletivo Autônomo Morro da Cruz, sua escolha se deu por conveniência, pois a autora atua na entidade, e para um melhor entendimento do objeto apresenta-se uma breve descrição da organização, projetos mais relevantes, infraestrutura e por último para entender o histórico apresenta-se a linha do tempo da organização.

O Coletivo Autônomo Morro da Cruz é uma organização não governamental que se situa em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, no bairro São José, é uma organização sem fins lucrativos, fruto da união de indivíduos que crêem na soma de atitudes diárias para gerar mudanças. A organização tem o foco voltado para as famílias que se encontram em vulnerabilidade social. Há mais de 12 anos tem atuado, diariamente no território, a ONG deu pequenos passos implementando novos projetos, agregando novas atividades e, com muito esforço, dedicação, vem oportunizando para a comunidade do Morro da Cruz, ações e projetos sociais que contemplam apoio educacional, cultural, social e geração de renda.

A equipe é formada por pessoas com diversas capacitações, profissionais já diplomados, universitários, técnicos, autodidatas, mas principalmente membros da comunidade, que trabalham e têm na própria instituição, um espaço de formação e de resgate.

A ONG cobre parte do Morro da Cruz, um bairro socioeconomicamente heterogêneo, onde vivem mais de trinta mil pessoas. Lá é possível encontrar, tanto ruas pavimentadas como vielas sem acessibilidade, tanto conexões elétricas regulares como “gatos”, esgoto a céu aberto, onde a precariedade e a falta de infraestrutura adequada são constantes, onde alguns recebem a bolsa família e outros com as mesmas necessidades não.

É também um bairro estigmatizado, frequentemente associado ao crime e ao narcotráfico. Em um contexto social em que o Estado raramente está presente e muitas famílias podem ser consideradas vulneráveis em termos econômicos e sociais, com isso objetivo da ONG é desenvolver projetos que atendam às necessidades imediatas destas famílias. A organização tem o foco em melhorar a educação, a saúde, a renda, a segurança, o transporte, o lazer e o direito à uma vida digna.

Para isso, a ONG trabalha no turno inverso das escolas, atualmente atende 54 crianças de 7 a 15 anos de idade, durante a semana, de forma virtual devido à pandemia. Atualmente são desenvolvidas as seguintes oficinas apresentado no Quadro 1.

**Quadro1** : Horário Oficinas

	<b>Segunda-Feira</b>	<b>Terça-Feira</b>	<b>Quarta-Feira</b>	<b>Quinta-Feira</b>	<b>Sexta-Feira</b>
<b>MANHÃ</b>	Aprendizagem	Artesanato	Aprendizagem	Artesanato	Aprendizagem
	Capoeira	Música	Inglês	Contos	Artes combinadas
<b>TARDE</b>	Capoeira	Música	Inglês	Contos	Artes combinadas
	Aprendizagem	Artesanato	Aprendizagem	Artesanato	Aprendizagem

Fonte: Esta pesquisa.

Entretanto, o projeto do Coletivo Autônomo Morro da Cruz, não é focado somente nas crianças, o projeto também tem o grande propósito de acolher famílias, que se encontram em estado de vulnerabilidade e, através deste acolhimento, oferecer-lhes acompanhamento psicológico e capacitação familiar para que possam melhorar o vínculo com seus filhos, além de oportunidades profissionais que o mercado demanda e onde elas possam ser incluídas.

O projeto de acompanhamento psicológico que é realizado com as crianças percorre dois eixos. O primeiro já vem sendo realizado desde o início de 2019, que são atendimentos psicológicos individuais. Nessa modalidade se trabalha as angústias de cada criança em um espaço protegido e capacitado para abarcar as diferentes formas de se expressar. Aqui também, se mantém o vínculo com os pais, intervindo na relação familiar conforme necessário, respeitando sempre as crenças de cada família. O segundo modo de trabalho é na oficina de contação de histórias, conduzido por uma psicóloga, em que se amplia a vida imaginativa da criança e possibilita a elaboração de temas compartilhados com as demais crianças. Esse momento costura diferentes vivências da infância e estimula a empatia, além da criatividade.

Sabendo que a dificuldade dos moradores do Morro da Cruz em conseguir vagas no mercado de trabalho está intimamente ligada à falta de qualificação profissional a ONG desenvolveu um projeto que busca ajudar a diminuir o número de desempregados entre as famílias que são atendidas pela organização. O objetivo do projeto é promover ações concretas que capacitem, treinem e propiciem a reinserção de pessoas no mercado de trabalho. Os participantes deste projeto são todos moradores da comunidade do Morro da Cruz, o projeto que foi denominado de “Construindo o Futuro” também é uma resposta ao agravamento da crise econômica e da recessão fruto da pandemia do Covid-19.

O projeto além de promover a capacitação de pessoas através de ajuda na construção e melhoria de currículo, preparação para entrevistas de emprego, dicas e instruções em como ter uma boa comunicação e conduta no ambiente de trabalho, busca também fazer um mapeamento de comerciantes locais que tenham vagas disponíveis para que haja um cruzamento entre esses comerciantes e os nossos candidatos. Pois, um dos focos da organização é a importância do desenvolvimento local do território, com isso o projeto busca o fortalecimento do vínculo com a comunidade do Morro da Cruz. Além disso, é sabido que vagas de trabalho próximas ao local de moradia acaba motivando e aumentando as chances dos candidatos a conseguirem uma vaga de emprego.

O público atendido pelo projeto apresenta uma série de dificuldades fruto da situação de vulnerabilidade social vivida pelos moradores do Morro da Cruz. Por isso, o projeto visa contribuir para a superação dessas barreiras através da capacitação e treinamento, o que fortalece a autoestima e aumenta as chances dos candidatos. Todo o processo é personalizado e atende as demandas de cada candidato e ocorre em 4encontros, totalizando 20 horas de capacitação e treinamento. Com isso, o projeto visa entenderas demandas e necessidades individuais, além das potencialidades e habilidades, ajuda para que haja uma inclusão de qualidade.

Inicialmente o projeto atendia somente pessoas que tivessem vínculo com os educandos da organização, no entanto o projeto foi crescendo e atualmente foi aberto para toda comunidade do Morro da Cruz. Uma demanda que surgiu através deste curso é a questão da inclusão digital, com isso a ONG a partir de janeiro 2021 vem investindo na área de tecnologia, atualmente a organização tem a Sala de Inclusão Proativa Digital, espaço em que já ocorrem alguns cursos de informática básica para jovens e adultos. Em Julho de 2021 a ONG recebeu adoção de 15 computadores e monitores, uma ação de iniciativa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), através do Parque Zenit, apoiado pelo Ministério da Ciência Tecnologia Inovações e Comunicações (MCTIC) e desenvolvido em parceria com a organização social Núcleo Comunitário e Cultural de Belém Novo (NCC Belém).

Além dessa doação, o CRC já está oferecendo um curso para os moradores do morro da cruz, em Formação Plena em Recondicionamento de Computadores e Cidadania, aulas ocorrem de forma presencial na sede da ONG.

### 3.1 PROJETOS RELEVANTES DA ORGANIZAÇÃO

A seguir apresentam os três principais projetos desenvolvidos pela organização.

#### 3.1.1 Projeto Integração Social

Conscientes de que a educação é a base para o desenvolvimento humano, o Projeto Integração Social tem como objetivo oferecer um lugar de acolhimento às crianças e adolescentes de 7 a 15 anos do Morro da Cruz através de oficinas de aprendizagem, recreação, lúdicas e culturais no turno inverso da escola. Damos, também, atenção às questões relacionadas à saúde mental dos nossos jovens atendidos.

#### 3.1.2 Construindo Futuro

Sabendo que a dificuldade dos moradores do Morro da Cruz em conseguir vagas no mercado de trabalho está fortemente ligada à falta de qualificação profissional, desenvolvemos um projeto que busca ajudar a diminuir o número de desempregados entre as famílias que atendemos. Com este projeto, nosso objetivo é promover ações concretas que capacitem e propiciem a reinserção de pessoas no mercado de trabalho.

#### 3.1.3 Janelas Abertas

O projeto Janelas Abertas visa oferecer acolhimento à jovens e adultos que se encontram em condições de vulnerabilidade social na comunidade do Morro da Cruz, através de um programa de educação, aprendizado e ensino de informática, trabalhando a inclusão digital e produtiva. A seguir, segue apresentação da estrutura física da organização:

### 3.2 INFRAESTRUTURA DO COLETIVO

Uma organização como a que estamos estudando requer de infraestrutura suficiente que consiga colocar em prática seus objetivos.

- 1) Primeira sede da ONG na figura 4 que atualmente é a Sala de Inclusão Proativa Digital, localiza-se Tv. Vinte e Cinco de Julho, 128 - São José/ Porto Alegre

**Figura 4** :Sala de Inclusão Proativa Digital



Fonte: ONG

- 2) Nas figuras 5 e 6 temos respectivamente a capela sem reforma e a sede reformada, foi denominado de lugar de aprender, mas é muito conhecida pela a capela, que havia no local. O lugar foi cedido pela comunidade para a organização que esta em processo de usucapião em andamento. O local foi reformado em 2020 em parceria com Engenheiros Sem Fronteiras financiado pelo Ministério Público Estadual e OIT –

Organização Internacional do Trabalho, localiza-se na Rua Vidal de Negreiros, 1652 – São José/ Porto Alegre – RS

**Figura 5** :Capela



Fonte: ONG

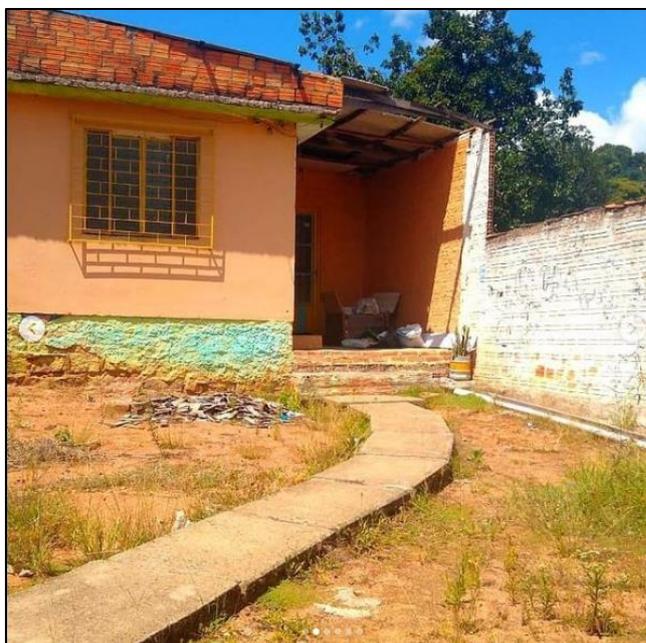
**Figura 6:** Sede ONG reformada



Fonte: ONG

- 3) Terceira sede da organização que é uma casa alugada, situada na Rua Martins de Lima, 1746 – São José/ Porto Alegre, para o retorno presencial alugou-se a casa , pois a capela ainda não teria espaço para seguir todos os protocolos de segurança e também a obra ainda não esta finalizada.

**Figura 7:** Casa alugada



Fonte: ONG



Apos apresentação das imagens ilustrando a linha do tempo da organização, a seguir descreve-se as principais ações de cada ano:

- 2006: A antropóloga Lucia Scalco inicia sua pesquisa sobre inclusão digital no Morro da Cruz, através do Instituto Leonardo Murialdo, principal instituição filantrópica do Morro da Cruz.
- De 2006 a 2012: Pesquisando o impacto do computador para pessoas de baixa renda, ela começa a frequentar a Associação Comunitária do Morro da Cruz. Essa entidade desempenha um importante papel social na comunidade e é gerida e administrada por um grupo de senhoras. Desde então, Lucia vem assessorando a Associação em diversas ações e projetos.
- 2013 :Dá início a uma pesquisa para o Ministério do Desenvolvimento Social sobre a política pública denominada Fome Zero. Algumas famílias do Beco das Pedras foram escolhidas para realizar uma etnografia e assim aprofundar o entendimento de como se alimentavam. No meio do trabalho, aconteceu um incêndio em uma casa de um informante. O incêndio mobilizou os moradores do lugar e fez emergir vários problemas latentes: o direito à luz, acessibilidade, endereço, carteiro, lixo, etc.Então, desde essa época, além de pesquisas acadêmicas sobre os moradores da comunidade, grupo de pessoas começa a se mobilizar – Coletivo – para o desenvolvimento de projetos sociais no Morro.
- 2015 :Acontece o “Mutirão do Beco das Pedras”, uma ação em conjunto com a comunidade para melhorar a circulação na área. Nessas atividades, a presença das crianças foi notada e, ao invés de retiradas, a ideia foi inseri-las através da construção de um espaço para brincadeiras e atividade. Nascia a “ESKOLINHA”
- 2015: O terreno da primeira e ainda atual sede do Coletivo foi doado para o projeto. O terreno era um lixão e, mais uma vez, a comunidade resolveu fazer um mutirão de limpeza e aterramento para que fosse construída a nossa OSC.
- 2017: O grupo de pessoas que compunham o Coletivo resolvem oficializar o nome Coletivo Autônomo Morro da Cruz.
- 2018: Iniciamos uma obra de expansão do espaço oferecido aos alunos com objetivo de oferecer o turno inverso todos os dias da semana com alunos inscritos e aos sábados seguir com as aulas lúdicas e aberta à comunidade. A partir das demandas das crianças, vimos suas dificuldades pedagógicas e familiares.

- 2019: O processo foi amadurecendo e sentimos a necessidade de nos formalizarmos como ONG para poder ter acesso a projetos financiados, e receber as doações oficiais para oferecer um projeto sólido e permanente.
- 2020: A ONG inicia de durante uma semana presencial atividade do Projeto Integração que acolhe 50 crianças e jovens de 07 a 14 anos. Aos sábados a frequência é livre, qualquer criança é bem-vinda, recebendo em média de 10 a 15 crianças, o que representa por volta de 65 crianças atendidas regularmente. No entanto, em março iniciou no formato *online* via *whatsapp*. Neste ano de 2020 iniciamos a reforma da Capela, que é a sede principal da ONG. No mesmo ano realizou-se parceria Moeda do Bem (startup) - Mídia, Comunidade - cestas básicas. valor arrecadado R\$ 146.938,62, Parceria com Matinal Jornalismo criação do *zap* matinal.
- 2021: Em Julho de 2021 a ONG recebeu a doação de 15 computadores e monitores, uma ação de iniciativa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), através do Parque Zenit, apoiado pelo Ministério da Ciência Tecnologia Inovações e Comunicações (MCTIC) e desenvolvido em parceria com a organização social Núcleo Comunitário e Cultural de Belém Novo (NCC Belém).

## **4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Nessa seção serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo, com a finalidade de atingir os objetivos da pesquisa. Com isso, a metodologia escolhida foi à pesquisa de natureza exploratória, com delineamento da coleta de dados dos tipos bibliográficos, documental e com abordagem qualitativa.

As pesquisas exploratórias tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. (GIL, 2009) Conforme Gil (2009) muitas vezes as pesquisas exploratórias são utilizadas como a primeira etapa de uma investigação ampla, que é utilizado quando o tema escolhido é genérico, com isso necessitando de esclarecimentos, revisão literatura e discussões com especialistas. Com isso, o produto final deste processo passa a ser um problema mais elucidado, apto para investigações utilizando procedimentos sistematizados.

Portanto, este tipo de pesquisa auxilia o presente estudo que tem como objetivo geral realizar uma análise do diagnóstico organizacional utilizando a ferramenta matriz FOFA para que possa contribuir para a futura elaboração do planejamento da ONG Coletivo Autônomo Morro da Cruz.

Para chegar nessa hipótese realizou-se uma revisão da literatura, um estudo sobre a organização através de documentos e entrevistas das entrevistas em profundidade com os colaboradores, portanto a pesquisa exploratória é o método adequado para este estudo, pois o objetivo da pesquisa é obter um conhecimento que ainda não é concreto.

De acordo com Gil (2009) parte das pesquisas exploratórias envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas, que normalmente não se utiliza procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coletas de dados para esse tipo de pesquisa. Com isso, a presente pesquisa que é exploratória, pois se utiliza os delineamentos como a bibliográfica e documental.

Segundo Gil (2009) o elemento mais importante para o reconhecimento de um delineamento é o procedimento que vai ser utilizado para a coleta de dados. Com isso pode-se dividir as fontes em dois grandes grupos de delineamento: os que têm a fonte de origem do papel e os que são fornecidos por pessoas, que normalmente são classificadas respectivamente em bibliográfica, documental e o segundo são pesquisa experimental, pesquisa ex-post-facto, estudo de campo e o estudo de caso.

A técnica de coleta de dados bibliográfica é desenvolvida a partir de matérias já elaboradas como livros e artigos científicos. A vantagem deste tipo de técnica é a cobertura de

uma gama de diversos fenômenos de forma ampla, diferente de realizar uma pesquisa direta. No entanto, tem como desvantagem é que a diversidade de fontes podem apresentar dados equivocados, com isso o trabalho poderá reproduzir também esses dados de forma errônea (GIL, 2009).

No caso em estudo a pesquisa bibliográfica é utilizada com objetivo de buscar referencial teórico sobre administração pública ,planejamento, matriz FOFA e apresentação da ONG. Segundo Gil (2009) o estudo de caso é definido como uma abordagem profunda exaustiva de um ou de poucos objetos. No caso da presente pesquisa tem como objeto de estudo a organização: Coletivo Autônomo Morro da Cruz, com isso para a coleta de dados, utilizou-se dados secundários como a pesquisa em outros trabalhos acadêmicos, artigos científicos, sites da área de terceiro setor e dados estruturados fornecidos pela instituição.

Para uma melhor compressão do trabalho, primeiro apresentou-se a organização do estudo com o seu histórico e estrutura, com dados fornecidos pela organização. Depois a partir do referencial teórico elaborou-se o questionário que foi aplicado aos colaboradores da organização.

Conforme Godoy (1995) tanto abordagem qualitativa e quantitativa caracterizam-se pelo empenho em se ter novas descobertas de informações ou relações e para verificar e ampliar um conhecimento já existente, no entanto a busca e aplicação destas técnicas possuem formas diferentes.

O estudo quantitativo o pesquisador tem a condução do seu trabalho de forma a priori, com hipóteses já especificadas e variáveis definidas, com isso atenta-se a realizar a medição objetiva e quantificação dos resultados. Com isso, abordagem qualitativa é viável na presente pesquisa, pois a situação estudada a pesquisadora tem contato direto com a organização, pois atua na mesma e tem contato com os colaboradores facilitando a utilização deste tipo de abordagem. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como uma fonte direta de dados e o pesquisador é um instrumento fundamental, que deve observar, selecionar, analisar e interpretar os dados coletados.(Godoy,1995)

Segundo Godoy (1995) quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos em que se utiliza a pesquisa do tipo exploratório, a abordagem qualitativa é mais adequada. A autora relata que a entrevista é uma estratégia para investigação qualitativa, assim como a observação.

Como já apresentado o presente estudo tem como objetivo geral realizar uma análise do diagnóstico organizacional utilizando a ferramenta matriz FOFA para que possa contribuir

para a futura elaboração do planejamento da ONG Coletivo Autônomo Morro da Cruz. Para isso formulou-se os objetivos específicos, para atingir os mesmos utilizou-se os instrumentos já citados, para um melhor entendimento do caminho percorrido apresenta-se a Quadro 2:

Portanto, para realização dos objetivos específicos propostos, realizaram-se entrevistas em profundidade com os seguintes colaboradores da organização: uma das fundadoras que atualmente é a presidente da organização, a vice-presidente, a gerente de projetos, a coordenadora de comunicação e a psicóloga, todos atuam nos níveis estratégico, tático e operacional da organização, com isso se obteve informações, percepções para formulação de um diagnóstico da matriz FOFA.

**Quadro 2: Resumo metodologia**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Instrumentos de coleta</b>	<b>Forma de análise</b>
Conhecer a organização de forma mais ampla	Revisão documental Entrevistas	Descrição detalhada do perfil da Organização
Compreender a Missão e Visão da organização a partir da matriz	Revisão documental Entrevistas	Verificar necessidade de adaptação à realidade atual
Realizar o Diagnóstico organizacional	Entrevistas	Descrição do ambiente externo e interno
Análise da Matriz FOFA	Entrevistas	Identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças

Fonte: Esta pesquisa

As entrevistas foram realizadas de forma on-line e presencial, foram feitas perguntas abertas semiestruturadas, que constam no Apêndice A deste trabalho, as entrevistas duraram em média uma hora, duas entrevistas foram realizadas via celular utilizou-se o gravador do computador para realizar a gravação, outras duas entrevistas foram via aplicativo de videoconferência, com isso utilizou-se o gravador do celular e uma entrevista foi possível ser presencial. Devido a pandemia e a falta de tempo dos entrevistados não foi possível realizar uma abordagem em conjunto, portanto todas as entrevistas foram individuais, para a descrição das entrevistas utilizou-se aplicativo do *Telegram* que realiza automaticamente as descrições, assim facilitando o trabalho, alguns trechos tem revisar, mas o resultado foi satisfatório.

Portanto, com as entrevistas foi possível conhecer a organização de forma mais ampla, pois os colaboradores atuam em áreas diferentes da instituição, as perguntas tinham como formato também identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Também para compreender e conhecer melhor a organização utilizou-se documentos fornecidos pela mesma, relatórios, fotos, reportagens, e redes sociais.

Para uma melhor compressão da análise da matriz, que vai ser um norteador para realização de um futuro planejamento, realizou-se uma escala de avaliação de cada aspecto da matriz, com a presidente da organização, que é responsável pela formulação da visão e missão atuais da organização, com isso foi possível ver a necessidade de reformulação das mesmas. Na próxima seção apresentam-se as análises dos resultados.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção apresentam-se os resultados da pesquisa e os dados coletados como as entrevistas em profundidade, que será utilizada no item de escala de avaliação. Primeiro apresenta-se a definição dos entrevistados e o porquê das escolhas, após analisa-se cada item da matriz FOFA, as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que são resultados das análises de conteúdo das entrevistas em profundidade, com isso no final de cada item apresenta-se a matriz dos principais aspectos identificados. Na escala de avaliação, que foi realizada em conjunto com a presidente do Coletivo Autônomo Morro da Cruz, classifica-se cada item que compõe cada aspecto da matriz FOFA, com isso se possa avaliar as prioridades e atual situação do ambiente interno e externo da organização.

### 5.1 ENTREVISTADOS

Todos os entrevistados atuam nos diversos níveis da organização, devido a estrutura da ONG ser horizontal a maioria dos colaboradores atuam tanto no nível estratégico, tático e operacional, com isso as entrevistas tinham o objetivo de conhecer a percepção dos entrevistados sobre os aspectos que ajudariam no diagnóstico e, finalmente, contribuíram para compor à Matriz FOFA, ou seja identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Este levantamento envolveu de forma ativa a Presidente e Vice-presidente da ONG para discutir e entender o que esperam sobre o futuro da organização no cenário local e a gestão interna, como cenário do cotidiano do Coletivo.

Foi relevante ouvir a Gerente de Projetos, para entender sobre o foco da organização, na prática, sobre projetos em andamento, a expectativas de futuros projetos e ações que devem melhorar. A Coordenadora de Comunicação para o entendimento do relacionamento da organização com o seu público interno e externo, principalmente, no que se refere à captação de recursos. A Psicóloga responsável pelos Recursos Humanos da organização também foi ouvida pois seu trabalho envolve os beneficiários. A partir, desse material foi

possível interpretar o cenário que contribuía na construção de um Planejamento condizente com a realidade da organização

## 5.2 FORÇAS

Os pontos fortes é um dos aspectos da análise interna da matriz Fofa , os pontos fortes são características ou recursos que estão disponíveis nas organizações que contribuem para se ter um resultado, com isso se tem um contexto que facilita uma vantagem organizacional. (PEREIRA, 2015). De acordo com Chiavenato (2000) os pontos fortes são como forças impulsionadoras da organização que facilitam o alcance aos objetivos organizacionais.

Com isso, a partir da coleta de dados das entrevistas, foram determinados os principais pontos fortes da organização:

- Equipe multidisciplinar: A organização tem uma equipe composta por antropólogos, psicóloga, jornalista, administradora, pedagoga e pessoas autodidatas. Essa diversidade é visto como uma força, pois diferentes visões e habilidades ajudam na construção das atividades da organização:

“De ser uma equipe multidisciplinar e ter pessoas de fora e de dentro do morro” (E1)

“Vejo muita potencialidade nas diferenças também. As diferenças sinto que contribuem na evolução do trabalho e acho que falta saber melhorar uma parte, né mas já melhorou a comunicação e as relações de trabalho” (E2)

Um dos entrevistados destacou a potência em se ter uma equipe multidisciplinar, principalmente a questão de se ter nesta equipe moradores da própria comunidade, com isso facilita a atuação da organização no território, pois eles têm conhecimento das demandas da comunidade, e por morarem no território conseguem acompanhar as necessidades e os acontecimentos da comunidade:

“Que é uma demanda também é muito uma potência nossa, né? De ter uma equipe assim diversa, multidisciplinar que é de ter uma moradora do território que nasceu, né? Então conhece muito é isso pra mim é uma grande potência, né? A gente tá lá atuando ahm enfim né? Tudo vai ajudar na raiz de alguns problemas, né? Atuais da sociedade com pessoas que também vivem numa série esses mesmos problemas, então pra mim isso é uma grande potência, a gente ouve, né? Dentro

da nossa equipe relatos que nos fazem entender e conseguir a atuar de uma maneira né? Mais viva assim, né? De fato mais diferença.”(E3)

A equipe multidisciplinar também foi citada como um importante fator em relação atendimentos de diversos públicos, pois devido às conexões que esta equipe mobiliza em diversas áreas a organização conseguiu atender diferentes públicos:

“As mais diversas pessoas pro recebimento de ajuda Então eu acho que a gente deve muito a essas articulações a essa rede diversa né? Porque se não acho que talvez o trabalho não fosse efetivo se tivesse só empresários, só acadêmicos, só moradores do morro” (E 5)

Além do atendimento dos diversos grupos, foi ressaltada por uma das entrevista das que uma equipe multidisciplinar contribui para a construção de ideias e soluções para organização, pois quando o grupo consegue conversar sobre uma ideia ou problema, as diferentes visões fazem com que se tenha uma boa solução ou a elaboração de alguma atividade que em conjunto se desenvolve bem melhor com as diferentes opiniões da equipe:

“Do trabalho em equipe ali do grupo. Eu acho que é a maior potência é ainda mais que nós somos muito diferentes e a gente acaba se complementando, então quando a gente consegue conversar sobre uma ideia ela sempre fica melhor. A gente pensa, ah Essa coisa vem de coletivo mesmo, de construir as coisas juntos e quando a gente consegue construir alguma coisa juntos, sempre fica melhor do que a ideia original” (E4)

A formação de uma equipe multidisciplinar é, portanto, um ponto forte da ONG Coletivo Autônomo Morro da Cruz. Percebe-se claramente esse diferencial está enraizado na equipe, que foi unânime ao destacar como uma força as diferentes visões e percepções da equipe.

- Desenvolvimento local: Segundo oitavo ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, o desenvolvimento econômico ou simplesmente desenvolvimento local é a ideia, que os atores da região sejam protagonistas na formulação de estratégias, na tomada de decisões e na hora de colocá-las em prática. Alguns entrevistados da organização identificaram como ponto forte o desenvolvimento local, devido a ONG ter na equipe pessoas da comunidade e também por ser reconhecida na região por parte das famílias, negócios e escolas:

“Sempre vai ter o desenvolvimento daquele território né? As vezes fica um pouco confuso a gente escolheu como eixo atender as famílias mas também a gente tá fazendo negócios, tá tentando trazer eles então

acho que o primeiro é o desenvolvimento local então isso acaba sendo um ponto forte” (E1)

Outro aspecto relacionado ao desenvolvimento local é atuação da organização em diversos pontos do morro da cruz, com isso ajuda desenvolver diferentes regiões da comunidade:

“As mais diversas pessoas pro recebimento de ajuda Então eu acho que a gente deve muito a essas articulações a essa rede diversa né?” (E3)

Uma das entrevistadas destaca que o desenvolvimento local é um dos objetivos da organização, para isso a organização escuta e articula com diversas famílias e lideranças locais. A organização vem desenvolvendo um encontro mensal que é o café com os empresários, em que a organização convida proprietários de comércios locais para conhecer a ONG e escutá-los:

“Mas de pelo menos a gente sabe pra onde ir. Então isso essa direção que é o que eu falei primeiro da parteda ONG ser um território, querer o desenvolvimento local aquilo já nos dá um norte , ainda mais dando voz a eles que isso é uma coisa nova, né?” E1

Mais de uma entrevistada destacou o desenvolvimento local como um dos objetivos da organização e força da mesma:

“Territorial tão territorial de movimento local, acho que isso é uma potencialidade, né?” (E2)

A educação, a empregabilidade e a tecnologia né enfim e o principal de todos esses três que é o desenvolvimento local que é desenvolver as pessoas da região, né? (E1)

Portanto, percebe-se que esta força é uma das metas da organização, e que tem sido desenvolvido este propósito sendo reconhecida como uma potencialidade pelos colaboradores.

- Credibilidade com diversos públicos: A credibilidade foi destacada como uma das forças da organização, este item refere-se à construção de relacionamento e imagem diante dos diversos públicos da ONG. Uma entrevistada destaca o bom relacionamento da organização com os veículos de comunicação:

“Eu acho que esse a gente tem uma um bom relacionamento com os veículos, né? Graças a Deus o trabalho assim, os veículos de comunicação né? Eu acho que isso é uma potencialidade, né? E a força que a gente faz na mídia até de né?” (E2)

Uma entrevistada destacou que é uma cultura da organização desenvolver os relacionamentos com os seus públicos externos e internos, assim construindo uma imagem de credibilidade e confiança:

O relacionamento é bem essa palavra, porque geralmente isso acontece é que a gente é uma coisa que eu acho que é muito da Lúcia na hora que tá passando por todo coletivo que essa cultura do relacionamento”(E2)

Uma entrevistada relacionou outra força que já foi citada que é o desenvolvimento local, como responsável pela construção de outra potencialidade que é a credibilidade da organização:

“E o e a força que a gente faz na mídia até de ter por ser tão territorial de movimento local. Temos essa credibilidade interna com pessoal do morro. Acho que isso é uma potencialidade, né”(E2)

Portanto, credibilidade foi apontada como uma força que a ONG tem principalmente associada ao desenvolvimento das relações com os seus diversos públicos.

**Quadro 3:** Resumo das forças

<b>Forças</b>
Equipe multidisciplinar
Desenvolvimento local
Credibilidade com os diversos públicos

Fonte: Esta pesquisa.

Com os canais de comunicação, que divulgam com constância ações da organização para que isso ocorra é fundamental que haja uma relação de confiança entre a organização e os veículos, no Quadro 3, a seguir apresenta-se as forças da organização.

### 5.3 FRAQUEZAS

Os pontos fracos também são aspectos que compõe análise interna da matriz fofa, são identificados como características ou limitações da organização que dificultam o alcance dos resultados, também uma variável controlável, que apresenta as incompetências da organização ou suas possibilidades de melhoria. (PEREIRA, 2015). De acordo com Chiavenato (2000) os pontos fracos estão relacionados com limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance dos objetivos organizacionais.

Com isso, a partir da teoria apresentada e dos dados coletados nas entrevistas, foram determinados os principais pontos fracos da organização:

- Falta de profissionalização da equipe: Um dos fatores que foi quase unanime entre os entrevistados, é a questão da falta de profissionalização da equipe e de processos:

“a falta de profissionalização as pessoas confundem o que a gente tá fazendo, acham que a gente é assistencial, se ele é voluntário, que é uma coisa de amor e não um direito. [...] Eu acho que quando fala pras pessoas eu tenho dificuldade, olha nesse momento de economia a gente tá fazendo essenciais porque obvio a gente não pode deixar sem o básico o mas a ONG tem projetos, projetos e o objetivo transformar uma realidade, a gente não aceita a realidade como de agora, a gente não acha justo isso, sabe? Eu não quero remediar, eu quero transformar ?”( E1)

“é isso, essa falta de profissionalismo” (E1)

A equipe reconhece que falta se profissionalizar, em se desenvolver, uma entrevistada relata a dificuldade em se especializar, em elaborar atividades na sua área relacionadas à organização, demonstra um descontentamento que vive fazendo coisas, mas não conseguiu se desenvolver profissionalmente:

“fazer cursos, terceirizações eu mesma gostaria de escrever mais sobre esse trabalho.[...] Levantar num artigo isso que a gente faz até pra gente elaborar também e criar um saber sobre isso porque a gente tá ali no dia a dia fazendo fazendo e a gente não cria um pensamento sobre isso né? (E4)

A falta de desenvolvimento da equipe pode ser percebida:

“Eu acho que todos poderiam se desenvolver mais, fazer mais cursos, fazer coisas especializadas . Até pra relacionamento de equipe e

trabalharem na empresa sei lá daí, daí especificamente cada um tem um universo inteiro, um leque enorme de opções, né?” (E5)

A falta de profissionalização é relacionada com a falta de conhecimento da equipe, se os colaboradores tivessem interesse em se desenvolver contribuiria tanto para equipe como para organização no geral:

“mas eu entendo que poderiam fazer muitos cursos, muitos porque vai te dando um conhecimento, vai te dando uma noção do que tu tá fazendo a onde é que tu tá? Vai te dando até ideias. Daqui a pouco tu pode trazer pra contribuir.”( E4)

A ausência do desenvolvimento da equipe contribui para a fraqueza da falta de profissionalização da organização e dos processos.

- Dificuldade na comunicação interna: A comunicação foi destacada por alguns entrevistados como uma grande dificuldade da organização:

“A maior dificuldade eu acho que é a comunicação. Ahm nós temos essa diferença de pessoas, né? Devido a diversidade que é a nosso potencial. A comunicação é muito difícil. Sim.”( E3)

Foi identificada por mais de um entrevistado como uma fraqueza da equipe, a dificuldade em dar feedbacks, a falta de informações claras sobre os processos ou a função de cada um na organização, faz com que se tenha informações desencontradas:

“Hoje o nosso grupo tá muito longe disso sim, de uma reunião a gente falar das nossas das nossas dificuldades abertamente e seguir esse seria um grupo de alto nível emocional então que a gente ainda tem um caminho longo pela frente nesse sentido da comunicação mas é a dificuldade de todo mundo também.” (E5)

“Esses feedbacks mais pessoais assim a gente não tem então é uma comunicação ahm [...]. mas não tem essa comunicação de grupo. Sem uma objetividade talvez assim. Eh eu diria maturidade mesmo” (E5)

Uma entrevistada relata a falta de maturidade da equipe para desenvolver diálogos, os colaboradores não conseguem expressar suas dificuldades, com isso dificulta a comunicação e também acaba gerando situações de conflitos, que é próxima fraqueza apresentada.

- Conflitos internos: Outro ponto fraco que se destaca nas entrevistas é a questão dos conflitos da equipe, que está relacionado com o outro ponto fraco apresentado que é a dificuldade na comunicação interna:

“Da questão da fofoca, a questão da do conflito, isso a gente melhorou muito até, mas tem muito a melhorar né?” (E1)

“Não, os conflitos são bem existe muitos conflitos ainda. Minis conflitos [...]. Então falta essa maturidade.” (E3)

Os conflitos estão relacionados à falta de maturidade da equipe e também a ruídos em relação à estrutura da organização, pois a ONG tem como objetivo a construção de uma estrutura horizontal devido a ser um coletivo, mas na prática não ocorre esse modelo. Com isso, acaba se criando conflitos conforme a entrevistada E 5 relata a seguir, pois existe uma hierarquia na organização, mas a qual não a reconhecem:

“Existe muitos grupinhos paralelos Eu acho que nesse momento a gente teria que. Como eu já falei em nove meses, a gente teria que abraçar essa forma de ser, né? Então não ser que foi fingir que é horizontal. Se atualmente eu acho que é assim, né? Ele é uma estrutura que se diz horizontal, mas é hierarquia, né? [...]. É. E aí nisso dá muitos ruídos e a estrutura não se sustenta, né?” (E5)

Portanto, conflitos internos são uma fraqueza da organização, percebe-se que esse ponto fraco tem relação com o próximo item que é a falta organização da ONG, falta de uma gestão para mostrar qual é a estrutura da entidade, com isso minimizaria as divergências e ruídos internos

- Falta de gestão: Por se tratar de um coletivo a organização tem como intenção que as decisões sejam tomadas coletivamente, no entanto devido aos relatos dos entrevistados este modelo mostra uma falta de gestão, pois as coisas acabam não tendo um foco a entrevista (E2) menciona que não conseguiu imaginar a organização daqui cinco anos:

“A maioria das ONGs pode observar elas sempre tem um sujeito muito forte. Sim. Que é o diretor geralmente. Tem alguém que começou aquilo de alguma forma e assim eu já tentei fazer um planejamento no coletivo. Assim um planejamento se fosse semestral. Hm-huh. Só que acontece que as coisas funcionam muito na forma de a outra ter uma ideia aqui, outra vai pra lá e vai pra cá. Pra mim é muito difícil dizer o que vai tá daqui cinco anos assim” (E2)

A falta de gestão e foco também é percebida pelo relato da entrevista E1, que afirma que a equipe está sempre fazendo coisas, mas com pouco planejamento:

“em vez da gente ficar planejando e executando que é o que a gente vai fazer com muita maestria, com muita com muita eficiência, né? Então é injusto, né? A nossa equipe fica tempo fazendo campanha, fazendo rifa, fazendo” (E1)

Percebe-se que a tomada de decisão ainda esta concentrada em algumas pessoas, pois uma entrevistada relata que falta delegar, de passar a responsabilidade e autonomia para outra pessoa:

“Falta delegar, por mais que sejamos um coletivo não se tem isso, né delegar não é so dizer o que que tu tem que fazer, que a gente vai mandar. Delegar é diferente, é quando tu autoriza uma pessoa a ter fato, né uma autonomia. Hoje não temos isso a presidente ainda é uma pessoa que decide que manda, né”(E2)

A organização ainda tem o poder de decisão concentrado em algumas pessoas que não querem atuar como gestora, com isso dificulta a o desenvolvimento de uma gestão na entidade acaba sendo um ponto fraco.

- Restrições orçamentárias: A organização atualmente não recebe nenhum repasse de verba pública ou de edital , com isso a captação de recursos é somente através de doações e campanhas que organização realiza, a entrevista E1 relata que a falta de dinheiro é uma dificuldade para ONG, pois a equipe acaba focando somente em captar recursos.

“a falta de verba, a gente tendo que ficar gastando muita energia pedindo, passando o chapéu [...]porque a gente sem dinheiro não dá, né” (E1)

A falta de autonomia financeira é percebida como fraqueza:

“são poucos editais que conseguem contemplar o nosso projeto como um todo, assim uma folha salarial não é baixa porque a gente trabalha com pessoas remuneradas, né? Então eu acho que é a o grande lance de sacada é a gente de fato diversificar e conseguir autonomia da parte financeira de empresa” ( E3)

**Quadro 4:** Resumo das fraquezas

<b>Fraquezas</b>
Falta de profissionalização
Conflitos internos
Dificuldade na comunicação interna
Falta de gestão
Restrições orçamentárias

Fonte: Esta pesquisa

As principais fraquezas da organização estão resumidas no quadro 4:

#### 5.4 OPORTUNIDADES

As oportunidades são aspectos do ambiente externos da matriz fofa, que está relacionada às condições externas que rodeiam as organizações e que estas apresentam oportunidades. (PEREIRA, 2015) Oportunidade é uma força ou uma variável incontrolável pela organização, a qual pode ajudar nas estratégias. (PEREIRA, 2015)

Portanto, a partir da teoria apresentada, da coleta de dados das entrevistas e acrescentadas observações da autora, foram determinados as principais oportunidades da organização:

- Aumento de doações na pandemia: No ano de 2020, a organização teve uma forte campanha chamada emergência coronavírus, em parceria com a startup social Moeda do Bem, o valor arrecadado foi em torno de R\$ 146,000,00 . Foi uma campanha que saiu em diversos veículos de comunicação:

“E claro tem agora com a pandemia o assistencialismo né? Porque também não tem como tu pegar e falar sobre emprego, falar sobre educação, falar tudo que a pessoa tá passando fome.” (E1)

“é a ONG tá momento que não tem financiamento, só tem nada com ao mesmo tempo cada vez inserindo mais na comunidade devido a pandemia essa inserção aumentou, aumentou a confiança com as ações de 2020, né foi muita doação” (E2)

Ao longo de 2020 e ainda em 2021 percebe-se que mesmo sem muita divulgação e criação de campanhas de muita gente disposta a doar neste período.

“Da campanha de pedido de doação mesmo efetivamente, mas mesmo quando a gente não tá assim batalhando tanto, né? Nas redes e fazendo as campanhas a gente já quase dobrou agora gente recebia de doação pra sua vida, mas assim já dobrou desde o ano passado, de um ano pra cá a gente até dobrou o valor de pessoa física e então ahm eu acredito que a gente possa seguir crescendo e fazer um misto assim entre receber né? Ahm doação [...]” (E3)

Portanto, o momento da pandemia é uma oportunidade para conseguir mais doações e engajar as pessoas para contribuírem mensalmente, a organização dobrou o número de doadores desde o início da pandemia. A campanha de maior sucesso da organização está relacionada com outra oportunidade que é a construção de parcerias com outras organizações em trabalhar em rede.

- Parceria com diversas organizações: Uma oportunidade é a parceria com outras entidades, a organização já na sua constituição contava com algumas organizações parceiras, mas vem crescendo o número de entidades que querem desenvolver ações com a ONG

“Sendo uma referência de. Uh-huh. Gente idônea que quer. Entendo mais reconhecimento, né? É. E é apesar de de ter todos os problemas que falam de financeiro e tudo a gente é reconhecido tanto parcerias aí, mulheres do Brasil, Moeda do bem, Mercure, Matinal, UFRGS.” (E2)

A organização vem buscando também participar de grupos de entidades do terceiro setor, com isso é possível realizar um trabalho em rede com outras entidades da mesma área e também se consegue contato para fazer outras parcerias com empresas privadas que querem atuar na área da responsabilidade social.

- Credibilidade com os canais de comunicação: Uma das oportunidades é a credibilidade que organização tem com os canais de comunicação, a ONG tem uma parceria com o Matinal Jornalismo, em que ajuda a organização tanto para divulgar ações, como também para realizar eventos em conjunto.

Em 2020 foi criado o Zap Matinal, um produto de divulgação de notícias locais via *whatsapp*, este produto surgiu de uma demanda que ONG apresentou para o Matinal, pois com o início da pandemia era difícil o acesso a informações confiáveis na comunidade, em grupos de *whatsapp* era divulgado muitas *fake news*, muitas informações incompletas sobre o auxílio emergencial, com isso a ONG sugeriu notícias pelo *whatsapp* por ser um canal muito

utilizado na comunidade e que fosse enviado notícias em texto e áudio. Outra ação em parceria com o Matinal foi a partir de Março de 2021 a realização de uma série de seminários com o tema periferia no centro em que colaboradores e parceiros da ONG participaram de debates via Youtube com jornalista do veículo de comunicação

“talvez externo essa esse bom relacionamento que a gente tá tendo com os veículos de comunicação,” (E2)

Essa relação ajudou para construção de outros contatos como do diário gaúcho, que freqüentemente relata questões da comunidade, atividades da ONG.

**Quadro 5:** Resumo das oportunidades

<b>Oportunidades</b>
Aumento de doações na pandemia
Parceria com diversas organizações
Credibilidade com os canais de comunicação

Fonte: Esta pesquisa.

As principais oportunidades no ambiente em que organização atua estão resumidas no Quadro 5.

## 5.5 AMEAÇAS

As ameaças que também constitui análise do ambiente externo, de acordo com Pereira (2015) são os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização. As ameaças são aspectos negativos, como uma força incontrolável pela organização, em que resulta em obstáculos a estratégia da organização, porém com a análise e conhecimento dessas ameaças antecipadamente as organizações tem a possibilidade de evitá-las ou ter conhecimento para administrá-las da melhor maneira. (PEREIRA, 2015)

Com isso, a partir da teoria apresentada e da análise das fala dos entrevistados e acrescentadas das observações da autora, foram identificadas as principais ameaças do ambiente em que organização atua:

- Pouco tempo de atividade da organização: A organização tem pouco tempo de CNPJ, completou dois anos em 2021, com isso não consegui participar de alguns editais que solicitam tempo de atuação de no mínimo três anos.

“Que a gente esbarra na questão ali do tempo de ONG né?(E3)

Não é somente em editais de organizações privadas que o tempo de organização é uma ameaça, pois conforme a lei 13.019/2014 Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. As ONGs devem cumprir requisitos específicos, como tempo mínimo de existência, experiência prévia no objeto da parceria, criação de órgãos internos de fiscalização, elaboração de regulamento de compras e contratações para uso de recursos públicos e regras para prestação de contas. Não preenchendo esses requisitos, a organização não tem como realizar parcerias através dos termos de fomento, de colaboração e acordo de cooperação.

Portanto, o pouco tempo de atividade é uma ameaça que dificulta não só a participação da organização em celebrar parcerias, como também estar dentro dos requisitos da Lei 13.019/20214, isto faz com que seja difícil também conseguir registros importantes como no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), a ONG atualmente protocolou o pedido de registro no órgão. Este registro é importante para que a organização receba valores do Imposto de Renda (IR). Muitas pessoas procuram a organização para realizar a doação através do IR, no entanto, a organização ainda não está apta para realizar o cadastro, pois depende do registro no CMDCA.

- Alta competição para os recursos financeiros: Foi identificada como uma ameaça a alta concorrência pelo os recursos financeiros:

“competitiva com tanta ONG disputando assim às vezes uma vaga, poucas, né? Pouco poucas vagas, enfim, poucas ahm pra ser contemplada então isso pro lado é bom, mas pro outro lado é próxima e não conseguir, né?” (E3)

Nota-se que cada vez mais está diminuindo o número de vagas nos editais e número de organizações só vem aumentando, às vezes ocorre dos editais serem por regiões e normalmente as regiões do sul do país não tem muitas vagas em relação a região nordeste. Portanto, a alta competitividade para arrecadar recursos tem sido uma ameaça

- Dependência por recursos financeiros de terceiros: Atualmente a organização se sustenta somente através de doações, principalmente de pessoa física, como ainda não tem alguns registros, certificados, a entidade ainda não consegue receber valores do IR – Imposto de Renda, como foi citado na ameaça de tempo de atividade.

“a falta de verba, a gente tendo que ficar gastando muita energia pedindo, passando o chapéu em vez de planejar” (E1)

“é a ONG tá momento que não tem financiamento” (E2)

A organização precisa reter seus doadores mensais, pois sem essas contribuições não tem como se manter, pois os custos fixos da entidade são todos pagos com as contribuições mensais.

**Quadro 6:** Resumo das ameaças

<b>Ameaças</b>
Pouco tempo de atividade da organização
Alta competição para os recursos financeiros
Dependência por recursos financeiros de terceiros

Fonte:Esta pesquisa

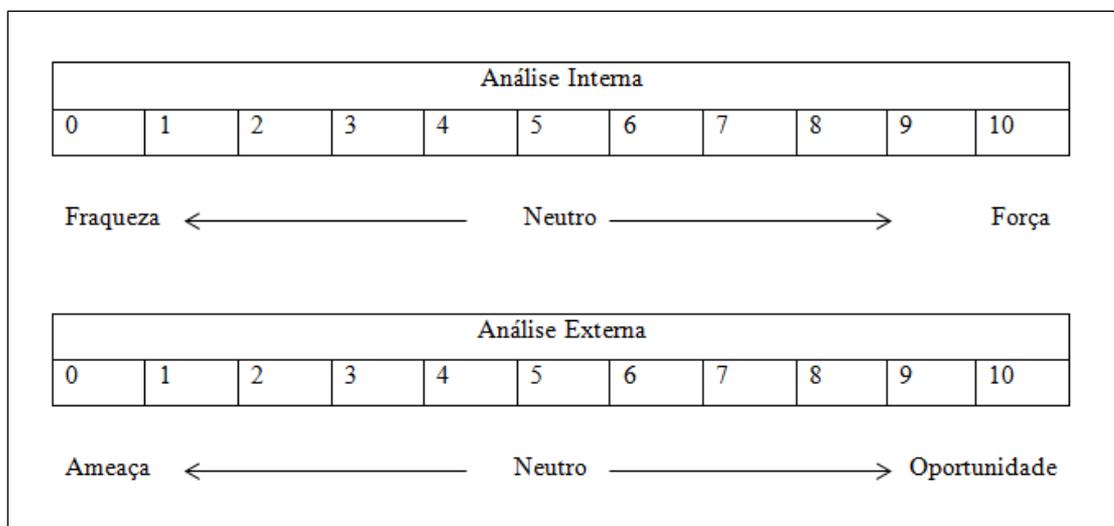
As principais ameaças a organização estão resumidas no quadro 6.

## 5.6 ESCALA DE AVALIAÇÃO

Após análise das entrevistas identificando cada fator que compõe os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização, neste item de escala de avaliação utiliza-se o que já foi apresentado, mas com o intuito de realizar uma medição. Visto que Oliveira (2004) considera que a análise externa de uma organização que tem seu ambiente indireto e direto, sendo este último que representa os fatores os quais a organização tem condições não só de identificar, mas também de avaliar e medir de forma adequada. De acordo com Oliveira (2005) a organização deve analisar a predominância dos fatores da matriz FOFA (Fraquezas, Oportunidades, Forças, Ameaças), com isso desenvolver estratégias.

Portanto, neste item da escala de avaliação buscou-se realizar uma medição da relevância de cada fator que compõe cada um dos aspectos da matriz fofa, com isso verificar os dados da mesma para obter mais sentido na construção da matriz foi necessário uma escala de zero a dez de cada um dos ambientes. Dividiu-se em análise interna e externa sendo assim, análise interna a pontuação zero corresponde à fraqueza mais relevante, em contrapartida a pontuação dez corresponde à força mais relevante. No que se refere à análise externa emprega-se o mesmo sistema, no entanto a pontuação zero corresponde à ameaça mais relevante em contrapartida a pontuação dez é a oportunidade mais relevante, de acordo com a figura 9:

**Figura 9:** Escala de avaliação



Fonte: Esta pesquisa

A elaboração da escala de avaliação tem como objetivo facilitar análise da medição da predominância dos fatores da Matriz FOFA, para que a organização tenha dados para futuramente avaliar quais serão as estratégias que precisa desenvolver o autor Oliveira (2015) apresenta quatro estratégias: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, que organização analisando qual a predominância dos fatores é possível escolher quais dessas estratégias deve seguir, esta análise é feita através da formulação de uma matriz de cruzamento representado na figura 10.

**Figura 10:** Posturas estratégicas de empresa

		Análise interna		
		Predominância de		
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2005, p.121)

Portanto, a seguir avalia-se a relevância de cada item que compõe os aspectos dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, mas importante ressaltar que não pretende-se avaliar qual é o aspecto predominante da matriz fofa, mas sim avaliar a relevância de cada um dos itens que compõe os pontos dos ambientes internos e externos, para que com esses dados a organização possa futuramente avaliar qual é o ponto predominante e avaliar qual estratégia será implementada. Com isso, a seguir apresenta-se avaliação dos itens de cada um dos pontos da matriz e por último apresenta-se a matriz FOFA.

### 5.6.1 Forças:

Os pontos fortes desenvolvimento local e equipe multidisciplinar, receberam respectivamente as pontuações dez e nove. São dois pontos fortes que estão relacionados entre si, pois a força do desenvolvimento local sofre influência dos colaboradores que moram no

morro da cruz que compõe equipe multidisciplinar, com isso fazem com que organização entenda as demandas locais e tenha atuação em diversas regiões da comunidade. O desenvolvimento local foi considerado o aspecto mais importante, pois está força interna de se desenvolver localmente fez com que organização tivesse na equipe cada vez mais pessoas do morro da cruz procurando a ONG, querendo participar dos projetos e contribuir de alguma forma com as atividades oferecidas pela entidade.

A equipe multidisciplinar recebeu a nota nove, é um fator relevante, mas também está relacionada com algumas fraquezas como conflitos internos, portanto foi classificado com um segundo aspecto relevante, visto que muitos entrevistados apontaram como uma força relevante e também se percebe pela atuação interna e externa da ONG, este fator como relevante, pois a construção de projetos e soluções criativas para os problemas enfrentados pela entidade se desenvolvem a partir da diversidade das visões e opiniões desta equipe, com isso se tem um trabalho diversificado, por ter uma equipe multidisciplinar.

A credibilidade com diversos públicos recebeu a pontuação de oito, porque apesar da organização ter um reconhecimento do público interno e externo, ainda é um fator que vem sendo desenvolvido, pois ainda é preciso fortalecer a imagem da organização. É uma entidade ainda nova que só tem dois anos de constituição formal, ainda é preciso fortalecer com o público interno este fator para que se diminuam os conflitos, e externamente para que se possa ter mais parceiros, mais doadores e mais visibilidade na mídia.

**Quadro 7 :Avaliação Forças**

<b>Forças</b>	<b>Pontuação</b>
Desenvolvimento Local	10
Equipe Muldisciplinar	9
Credibilidade com diversos públicos	8

Fonte: Esta pesquisa

No Quadro 7 apresentamos um resumo das forças e suas respectivas pontuações.

### 5.6.2 Fraquezas:

A falta de profissionalização da equipe foi considerada o principal ponto fraco da organização, recebendo a pontuação zero, pois a falta de capacitação da equipe dificulta os processos internos, faz com que gere quase todos os outros pontos fracos. Alguns colaboradores não tem conhecimento de como funciona uma organização do terceiro setor, a maioria não tem experiência na área e poucos buscam se capacitar. Portanto, não ter uma equipe que não busca se desenvolver, faz com que a organização também não se desenvolva, não se profissionalize e com isso tendo dificuldade em exercer mecanismos para se desenvolver uma gestão.

A falta de gestão foi classificada como o segundo ponto fraco, recebendo a pontuação um, sendo esta um resultado direto do primeiro ponto fraco, a falta de profissionalização. A organização não conseguiu desenvolver a gestão de seus processos, não existe clareza na ordem das atividades e nas atribuições dos colaboradores e isto ocorre, pois não se implementa ferramentas de gestão das atividades, dos recursos humanos e de estruturas.

A falta de gestão dos recursos humanos faz com que se tenha como ponto fraco a dificuldade na comunicação interna, sendo este classificado como terceiro ponto fraco é um aspecto ainda importante, recebendo a pontuação dois. A equipe não conseguiu desenvolver uma comunicação com feedbacks, as informações não são transmitidas de forma clara, desta forma se tem muitos ruídos, informações desencontradas, resultando em atividades que não são realizadas, pois faltou o entendimento de quem era o responsável e de como seria o processo, o que acaba gerando conflitos internos.

O ponto fraco, conflitos internos foi classificado com a pontuação três, junto com outro aspecto que é as restrições orçamentárias, por se tratarem de dois pontos que podem ser melhorados pela organização, pois aprimorando os principais pontos fracos que a falta de profissionalização e gestão já teríamos menos conflitos, sendo assim um aspecto com pouca relevância. E as restrições orçamentárias, é uma fraqueza que pode ser melhorada, buscando captar mais recursos financeiros, parcerias e mão de obra voluntária.

**Quadro 8:** Avaliação Fraquezas

<b>Fraquezas</b>	<b>Pontuação</b>
Falta de profissionalização da equipe	0
Falta de gestão	1
Dificuldade na comunicação interna	2
Conflitos internos	3
Restrições orçamentárias	3

Fonte: Esta pesquisa

No quadro 8 apresentamos um resumo das fraquezas e suas respectivas pontuações:

### **5.6.3 Oportunidades:**

A parceria com diversas organizações recebeu a pontuação dez, foi identificada como a principal oportunidade, por se tratar de uma vantagem que ONG teve desde seu surgimento e que só vem aumentando. Com o crescimento dos projetos e visibilidade na mídia o número de empresas e até outras ONGs querendo contribuir com as atividades da organização, em conhecer mais os projetos e também fechando projetos de parcerias, colaboração.

A credibilidade com os canais de comunicação recebeu nota nove, devido à boa relação em que a organização tem, por exemplo, como Matinal Jornalismo que está sempre divulgando e realizando projetos em parceria com a ONG, como Zap Matinal e seminários, está relação vez com que surgissem outros meios de comunicação interessados em divulgar os projetos, em conhecer a organização e essa rede só vem aumentando.

O aumento de doações na pandemia recebeu nota oito, pois se percebe o aumento de doações no período da pandemia, a organização em 2020 realizou uma parceria com startup moeda do bem para uma campanha emergencial coronavírusem que arrecadou valores para aquisição de cestas básicas e foi um sucesso. No entanto, já nota-se que vem diminuindo a constância das doações, no início tanto empresas como pessoas físicas estavam contribuindo, e as empresas com valores expressivos atualmente, se tem mais doações de pessoa física e a contribuição de empresas vem diminuindo.

**Quadro 9:** Avaliação Oportunidades

<b>Oportunidades</b>	<b>Pontuação</b>
Parceria com diversas organizações	10
Credibilidade com os canais de comunicação	9
Aumento de doações na pandemia	8

Fonte: Esta pesquisa.

No quadro9, apresentamos um resumo com as oportunidades e suas respectivas pontuações:

#### **5.6.4 Ameaças:**

O pouco tempo de atividade da organização, foi identificado como a principal ameaça à organização, com isso recebeu a nota zero, pois este aspecto é uma limitação para ONG, já que em muitos editais é solicitado um tempo de atividade formal superior ao que organização teme o cadastro em alguns registros assistenciais também solicitam um tempo superior.

A Dependência de recursos financeiros de terceiros, recebeu a pontuação dois, sendo assim a segunda principal ameaça, pois organização atualmente não tem nenhum repasse de verba de edital, também não tem termo de fomento, de colaboração ou acordo de cooperação com algum órgão. Os recursos financeiros tem origem de doadores mensais pessoa física e campanhas, como rifa, atividades como brechós.

A alta competição para recursos financeiros, recebeu a pontuação dois, também apresenta-se como uma ameaça significativa, dado que os editais estão cada vez mais concorridos e os recursos vem diminuindo. Nota-se que o número de editais vem diminuindo, mas o número de entidades participantes vem aumentando, em plataformas de financiamento coletivo também percebe-se a alta concorrência de ONGs e projetos sociais cadastrados.

No Quadro 10 apresentamos um resumo com as ameaças e suas respectivas pontuações:

**Quadro 10:** Avaliação Ameaças

<b>Ameaças</b>	<b>Pontuação</b>
Pouco tempo de atividade da organização	0
Dependência por recursos financeiros de terceiros	1
Alta competição para recursos financeiros	2

Fonte: Esta pesquisa

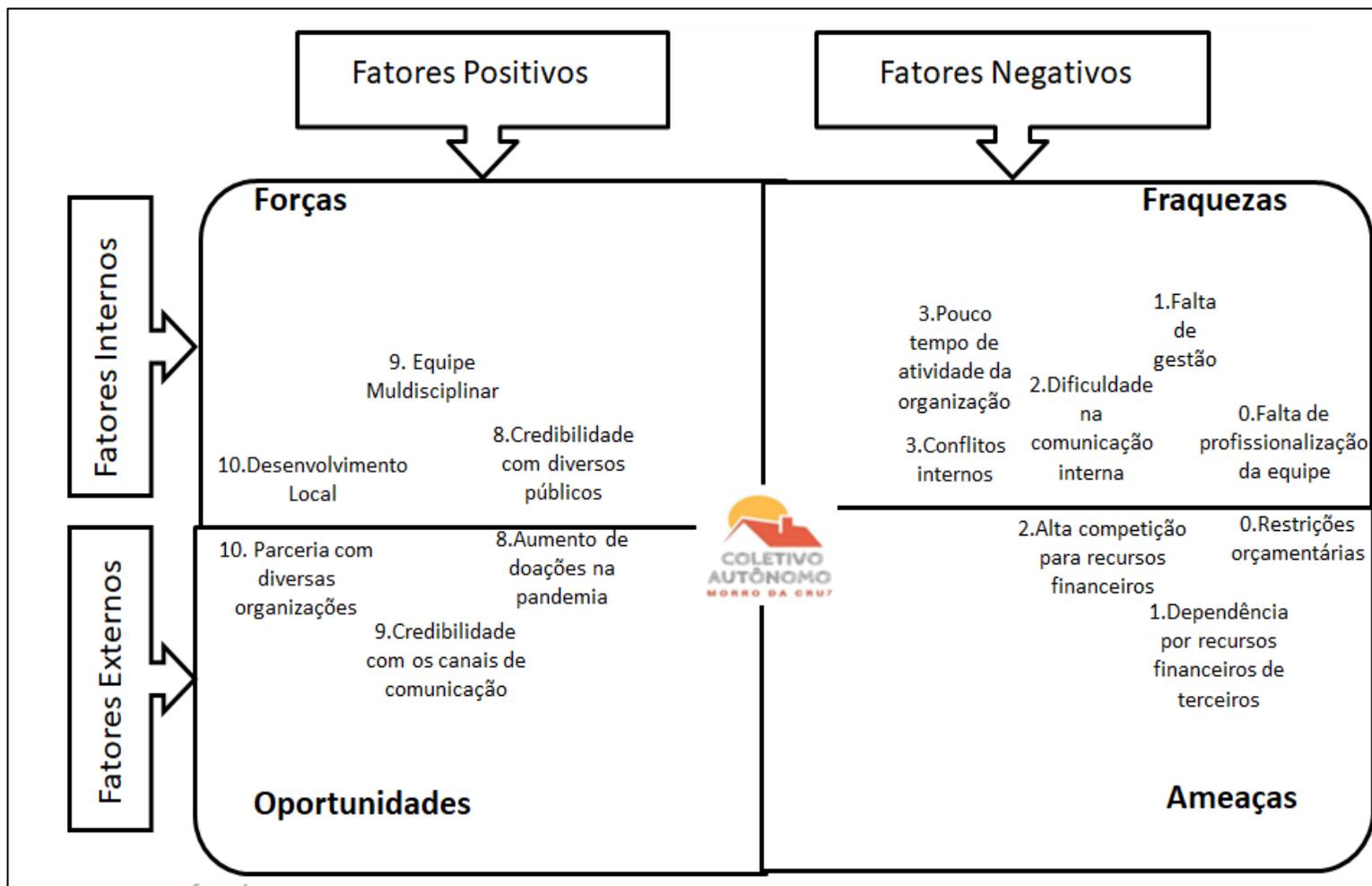
Assim sendo apresentadas as pontuações dos itens de cada um dos aspectos, foi possível elaborar o gráfico da Matriz FOFA representado na figura 11, também com a análise das entrevistas foi possível identificar os fatores que compõe a matriz FOFA , analisar cada item e com a escala de avaliação foi possível identificar a importância de cada item dos ambientes externos e internos.

Com isso, analisando a matriz FOFA percebe-se o número elevado de itens nos pontos fracos da organização, mostrando um sinal de alerta de um aspecto que tem que ser melhorado, no entanto forças, oportunidades e ameaças tem o mesmo número de itens, mas isto não representa que são irrelevantes deve se analisar os principais itens que foram apontados em cada um dos fatores da matriz, com isso pensar na formulação de estratégias.

Os principais itens de cada ponto da matriz são: desenvolvimento local, parceria com diversas organizações, falta de profissionalização da equipe e pouco tempo de atividade da organização, são respectivamente os itens de cada aspectos força, oportunidade, fraqueza e ameaça, estes dados auxiliam para verificar a atual situação da organização e repensar em possível reformulação da sua visão e missão. A missão, de acordo com Oliveira (2005) é a razão de ser da organização, quais atividades a organização deve concentrar seus esforços futuros, missão e visão são norteadores das estratégias da organização.

Portanto, com este diagnóstico vai servir como base para um futuro planejamento em se pensar no futuro da organização, seus projetos, suas prioridades, com os dados apresentados a organização poderá montar um grupo de trabalho para realizar um planejamento e formulação de estratégias

Figura 10 :Matriz FOFA



Fonte: Esta pesquisa

Assim sendo, com a apresentação das análises das entrevistas foi possível identificar os aspectos que compõe a matriz FOFA e analisar cada item, com a escala de avaliação, foi possível identificar a importância de cada item dos ambientes externos e internos. Com isso, percebe-se que a organização mudou, os projetos estão mudando, os objetivos a longo prazo são outros, atualmente precisa reformular, pois “ a visão deve ser resultante do consenso e bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa” (OLIVEIRA, 2005,p.66).

Com escala de avaliação, foi possível elaborar a matriz FOFA representada na figura 10, cada quadrante é referente a um dos elementos da matriz: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, para elaboração da matriz utilizou-se os valores das escalas de avaliação, de 1 até 10, para a melhor visualização aloucou-se cada fator dos elementos na ordem da sua avaliação.

Portanto, com este diagnóstico vai servir como base para um futuro planejamento em se pensar no futuro da organização, seus projetos, suas prioridades, com os dados apresentados a organização poderá montar um grupo de trabalho para realizar um planejamento e formulação da visão e missão de um forma conjunta.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após apresentação dos resultados obtidos e de todo percurso na elaboração do estudo, foi possível perceber três contribuições, a primeira em relação ao curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea, que me possibilitou que eu tivesse uma visão mais ampla em relação administração pública e os seus campos de atuação, com isso este trabalho é um exercício de que eu aprendi durante essa formação.

Os conhecimentos obtidos possibilitou que eu colocasse em pratica os conceitos como planejamento, que foram abordados neste trabalho e também a elaboração da análise de uma matriz FOFA e a percepção da necessidade da formulação de um planejamento futuro e reformulação da visão e missão da organização Coletivo Autônomo Morro da Cruz .

Também com o estudo da gestão social, possibilitou o entendimento dos conceitos e sua relação com administração pública, oportunizou a compreensão do que é uma organização não governamental sua atuação e suas problemáticas. Como estudante do curso de especialização em administração pública contemporânea, verifiquei que o contemporâneo trata destas organizações da sociedade civil que não são contempladas totalmente pela administração pública e nem pela administração de empresas, assim tendo um escasso referencial teórico específico sobre o tema.

A segunda contribuição eu entendo que é com a própria organização que é objeto de estudo, Coletivo Autônomo Morro da Cruz, como administradora e estudante do curso de administração pública contemporânea, tenho o compromisso de melhorar a organização, em aplicar os meus conhecimentos para o desenvolvimento de uma gestão efetiva na ONG.

A terceira contribuição são sugestões do que se poderia ser feito a partir deste estudo, os gestores do Coletivo Autônomo Morro da Cruz, com um instrumento de diagnóstico do ambiente interno e externo, poderia elaborar um grupo de trabalho para elaboração do planejamento da mesma, o qual de tempos em tempos deve ser revisado.

Para pesquisas futuras percebe-se que o Estado deveria ter mais participação na atuação das organizações da sociedade civil, apesar da legislação específica não se tem outro canal de comunicação ou participação mais ativa perante as organizações.

A escassa produção de referencial bibliográfico para organizações não governamentais mostra que este tema ainda tem espaço para se desenvolver, a existência destas organizações dentro da sociedade é uma realidade e devem se realizar mais trabalhos que contribuam na produção de referencias específicas.

## 7 REFERÊNCIAS

ASSIS, Márcio Sanches de, MELLO, Gilmar Ribeiro de SLOMSKI, Valmor. **Transparência nas Entidades do Terceiro Setor. A Demonstração do Resultado Econômico como Instrumento de Mensuração de Desempenho.** 2006

CANÇADO ,Airton Cardoso,TENÓRIO Fernando Guilherme , PEREIRA, José Roberto **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais,** Cad. EBAPE.BR, v. 9, nº 3, artigo 1, Rio de Janeiro, 2011

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração,** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

GIL, Antônio Carlos ,**Métodos e técnicas de pesquisa social,** 6.ed.São Paulo: Atlas , 2009

GIL, Antônio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa,** 4.ed.São Paulo: Atlas.2002

GIL, Antônio Carlos, MARTONE, Leticia Martinet **Desafios à gestão de ONGs: OSCIPS do Grande ABC.**2006

GODOY, Arilda Schmidt, **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades,** Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v.35,n2,p.57-63, Mar/Abr, 1995

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil 2016 <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/porto-alegre/pesquisa/35/29951>>acesso: 03/04/2021

JÚNIOR, Maiso Dias Alves Júnior, FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira , FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira **Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais,** 2009

MISOCZKY, Maria Ceci Araújo e GUEDES, Paulo, **Planejamento e Programação na Administração Pública** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC, 2011

MROSC: **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014** Secretaria de Governo da Presidência da República, Laís de Figueirêdo Lopes, Bianca dos Santos e Viviane Brochardt – Brasília: Presidência da República, 2016. 130p.

OBSERVATÓRIO, <<https://observatorio3setor.org.br/noticias/como-o-terceiro-setor-tem-ajudado-os-mais-vulneraveis-na-pandemia/>> acesso: 09/04/2021

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de , **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas** , 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005

PALUDO, Augustinho Vicente , **Administração Pública** – 4.ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia**, v.5. São Paulo: Atlas, 2015.

QUEIROZ ,Marcos. O planejamento estratégico e as organizações do terceiro setor .In : VOLTOLINI, R (Org) . **Terceiro setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Senac , 2004. 223p

SANTOS, Clezio Saldanha **dos Introdução à gestão pública** /. -2. ed.-São Pauto: Saraiva, 2014. 384 p.

SANTOS, Clezio Saldanha **Gestão pública, município e federação [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: UFRGS, 2015. p. 191-211

TACHZAWA, Takeshy, .**Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor - Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**, 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2019

VELHO, Adriana. G.; GUAZZELLI, Arianne.; LARA, Caroline.; QUINTANA, Tatiana.; ASSUNÇÃO, Wagner. **Marketing público**.]: Grupo A, 2018

## **ANEXOS – Roteiro das entrevistas**

### **Presidente e Vice -Presidente**

1. Descrição da ONG histórico / funcionamento/ gestão/
2. Como você vê a ONG daqui cinco anos? Qual o principal objetivo a longo prazo?
3. Quais os pontos fortes da ONG?
4. Na sua opinião, quais aspectos poderiam ser melhorado na ONG?
5. Qual o diferencial do trabalho desenvolvido pela ONG CAMDC em relação às outras ONGs?
6. Como você vê a ONG daqui a 5 anos ?

### **Psicóloga**

7. Como é o relacionamento dos colaboradores da ONG?
8. Os colaboradores da ONG se identificam com a missão da organização?
9. Na sua opinião, quais as principais potencialidades do trabalho em equipe?
10. Como é a comunicação dos colaboradores da ONG ?
11. Como é o relacionamento da ONG com os seus voluntários ?
12. Como é feito o desenvolvimento dos colaboradores? Treinamento? Curso/ dinâmicas?
13. Como você vê a ONG daqui a 5 anos ?

### **Gerente de projetos**

1. Quais principais projetos da organização?
2. Qual o público alvo da ONG?
3. Quais são as dificuldades internas em desenvolver os projetos na organização?
4. Quais são as dificuldades externas para desenvolver os projetos da organização?
5. Em relação ao ambiente externo, quais são as principais oportunidades no terceiro setor?
6. Em relação ao ambiente externo, quais são as principais ameaças/dificuldades enfrentados pela ONG?

7. Como você vê a ONG daqui a 5 anos ?

### **Coordenadora de Comunicação**

1. Quais principais potencialidades da comunicação da organização?
2. Na sua opinião, quais aspectos poderiam ser melhorado na gestão da comunicação da ONG?
3. Como é a comunicação da organização com seus públicos?
4. Quais são as dificuldades externas para desenvolver a comunicação da organização?
5. Em relação ao ambiente externo, quais são as principais oportunidades ?
6. Como é relação da comunicação e captação de recursos?
7. Como você vê a ONG daqui 5 anos ?