

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Daiana de Marco**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E A CAPACIDADE  
ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

**Santa Maria, RS  
2019**



**Daiana de Marco**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E  
COMUNICAÇÃO E A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES  
SEM FINS LUCRATIVOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Debora Bobsin**

**Santa Maria, RS  
2019**

Ficha catalográfica

**Daiana de Marco**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
E COMUNICAÇÃO E A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL EM  
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**.

**Aprovada em 14 de fevereiro de 2019:**

---

**Debora Bobsin, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Monize Sâmara Visentini, Dra. (UFFS)**

---

**Eliete dos Reis Lehnhart, Dra. (UFSM)**

**Santa Maria, RS**  
**2019**



## AGRADECIMENTOS

Neste momento tão importante onde finalizo minha Dissertação gostaria de agradecer as pessoas que caminharam ao meu lado para a conclusão desta.

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por atender meus pedidos. A minha família em especial meu esposo Ederson que sempre esteve ao meu lado ao longo desse trajeto da compilação dessa dissertação. Obrigada por me apoiar, por me cobrar quando necessário, por acreditar em mim, no nosso futuro.

A minha mãe que sempre me apoio pessoalmente e financeiramente na construção desta carreira acadêmica. Você é batalhadora, faço este esforço por você também.

As minhas amigas Bruna e Carolina, que acompanharam de perto esta conquista, sempre me auxiliando nas horas de desespero. Também nas horas de descontração estávamos juntas, obrigada por fazerem parte da minha vida.

A minha professora orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Debora Bobsin, pela humildade que me trata sempre, pelo apoio, dedicação, competência e amizade durante o tempo que estive sob sua orientação. E agradeço pela sorte de poder trabalhar com uma pessoa inteligente como você.

Agradeço ao apoio recebido do Conselho Nacional e Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para realização deste trabalho.

Agradeço a todos os meus colegas de mestrado. Obrigada pelas vivências, momentos especiais e inesquecíveis que compartilhamos durante esta jornada. Aos colegas pela eterna compreensão quanto ao meu temperamento.

Enfim, a todos que de forma direta ou indireta fizeram parte desta construção acadêmica, muito obrigada.





## RESUMO

### ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

AUTORA: Daiana de Marco  
ORIENTADORA: Dr<sup>a</sup> Debora Bobsin

Ao redor do mundo é possível ver as ações das organizações sem fins lucrativos (OsFil) em prol da sociedade, causando mudanças na realidade local, regional, nacional e internacional. As OsFil são organizações que não tem como objetivo principal o resultado econômico e financeiro. Devido ao papel importante que essas organizações desempenham na sociedade, ainda são necessários estudo que as contemplem. Neste sentido, a presente pesquisa procura ampliar a abordagem de capacidade organizacional e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), dentro das organizações sem fins lucrativos. A capacidade organizacional é entendida como processos, práticas, pessoas, recursos disponíveis que auxiliam a organização no alcance da missão organizacional. A Tecnologia da Informação e Comunicação tem fornecido as OsFil novos meios de participação social, também o uso da tecnologia é condição vital para promover inovação e dar sustentabilidade a essas organizações. A pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre a TIC e os elementos da capacidade organizacional nas OsFil. Para isso foi utilizado uma *survey* online, que utilizou um modelo de capacidade organizacional já validado internacionalmente. E para a avaliação da TIC foi construído um instrumento específico para as organizações sem fins lucrativos. Foram analisados 82 questionários. Também foram realizadas 7 entrevistas com gestores de OsFil de diferentes estados da federação. A principal fonte de recurso citada pelas OsFil foi às doações de voluntários (pessoas físicas) com 79,3%. Com relação às redes sociais utilizadas pelas OsFil, o Facebook (93,8%) é o mais utilizado. Nas entrevistas o WhatsApp teve um destaque na operacionalização das atividades das OsFil, ele também é utilizado por 54,3% das organizações que responderam a *survey*. A relação mais evidente foi entre a TIC e comunicação externa. As dimensões orientação para a missão e a gestão financeira apresentaram uma menor relação com a TIC. Na correlação as associações entre os elementos da capacidade organizacional e a TIC se mostram moderadas e positivas. Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se a validação no contexto nacional do instrumento proposto por Shumate et al. (2017) e do instrumento de TIC. Além disso, outras estratégias de aplicação de questionário online devem ser pensadas para este público em especial.

**Palavras-Chave:** Capacidade Organizacional. Tecnologia da Informação e Comunicação. Organizações sem fins lucrativos.



## ABSTRACT

### ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL CAPACITY IN ORGANIZATIONS WITHOUT PROFIT

AUTHOR: Daiana de Marco  
ADVISOR: Dr<sup>a</sup> Debora Bobsin

Around the world it is possible to see the actions of non-profit organizations (OsFil) in favor of society, causing changes in local, regional, national and international reality. OsFil are organizations that do not have as main objective the economic and financial result. Due to the important role that these organizations play in society, study is still needed to contemplate them. In this sense, the present research seeks to broaden the approach of organizational capacity and Information and Communication Technology (ICT), within non-profit organizations. Organizational capacity is understood as processes, practices, people, available resources that assist the organization in achieving the organizational mission. Information and Communication Technology has provided the OsFil new means of social participation, also the use of technology is a vital condition to promote innovation and give sustainability to these organizations. The research aimed to analyze the relationship between ICT and the elements of organizational capacity in OsFil. For this, an online survey was used, which used an already validated organizational capacity model. And for the evaluation of ICT was built a specific instrument for non-profit organizations. A total of 82 questionnaires were analyzed. There were also 7 interviews with OsFil managers from different states of the federation. The main source of appeal cited by the OsFil was the donations of volunteers (individuals) with 79.3%. With regard to social networks used by the Fil, Facebook (93.8%) is the most used. In the interviews WhatsApp had a prominence in the operationalization of the activities of OsFil, it is also used by 54.3% of the organizations that answered the survey. The most obvious relationship was between ICT and external communication. The dimensions of mission orientation and financial management were less related to ICT. In the correlation, the associations between the elements of organizational capacity and ICT are moderate and positive. As a suggestion of future research, it is suggested the validation in the national context of the instrument proposed by Shumate et al. (2017) and the ICT tool. In addition, other online questionnaire application strategies should be designed for this particular audience.

**Key words:** Organizational Capacity. Information and Communication Technology. Non-profit organizations.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição, elementos e desenvolvimento da Capacidade .....	31
Quadro 2 - Perspectivas da capacidade organizacional.....	32
Quadro 3 - Categorias e subcategorias de affordances de tecnologia em organizações sem fins lucrativos.....	56
Quadro 4 - Variáveis da tecnologia da informação e comunicação .....	57
Quadro 5 - Resumo do roteiro da entrevista.....	60
Quadro 6 - Perfil das organizações entrevistadas .....	64
Quadro 7 - Perfil dos entrevistados .....	67



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação dos elementos da estrutura de construção de capacidade .....	35
Figura 2 - Resumo das abordagens utilizadas no instrumento de Shumate et al. (2017) .....	40
Figura 3 - Demandas e oportunidades na adoção de TIC.....	43
Figura 4 - Resumo dos fatores que influenciam as TIC nas organizações.....	44
Figura 5 - Fases da pesquisa.....	52
Figura 6 - Desenho da pesquisa.....	54
Figura 7 - Respondentes por estado .....	68





## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Confiabilidade das escalas de Capacidade Organizacional e TIC .....	65
Tabela 2 - Total de pessoas que trabalham nas OsFil participantes do estudo.....	68
Tabela 3 - Total de pessoas remuneradas e voluntárias que trabalham na OsFil participante do estudo .....	69
Tabela 4 - Atividades em que a tecnologia é utilizada pelas OsFil participantes do estudo ....	71
Tabela 5 - Ferramentas tecnológicas que as OsFil participantes do estudo utilizam .....	73
Tabela 6 - Dimensões do estudo.....	74
Tabela 7 - Variáveis da dimensão gestão financeira .....	77
Tabela 8 - Variáveis da dimensão capacidade adaptativa .....	80
Tabela 9 - Variáveis do planejamento estratégico.....	85
Tabela 10 - Variáveis da dimensão comunicação externa.....	88
Tabela 11 - Variáveis da dimensão liderança do conselho.....	91
Tabela 12 - Variáveis da dimensão capacidade operacional .....	92
Tabela 13 - Variáveis da dimensão orientação para a missão .....	97
Tabela 14 - Variáveis da dimensão gerenciamento da equipe.....	99
Tabela 15 - Variáveis da tecnologia da informação e comunicação .....	102
Tabela 16 - Correlação entre as dimensões da Capacidade Organizacional e a TIC .....	112



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABONG	Associação brasileira de organizações não governamentais
CGL.br	Comitê Gestor da Internet no Brasil
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativo no Brasil
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
JICA	Japan International Cooperation Agency
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IICBA	Internacional Institute for Capacity Building in Africa
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OBMEP	Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas
OSCS	Organizações da Sociedade Civil
OSFIL	Organizações sem fins lucrativos
PNUD	Programa das nações unidas para o desenvolvimento
TCC GROUP	The Conservation Company
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UNESCO	Organizações das nações unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>23</b>
1.1 Objetivos.....	25
1.1.1 Objetivo geral .....	25
1.1.2 Objetivos específicos.....	25
1.2 Justificativa.....	26
1.3 Estrutura do trabalho .....	28
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>29</b>
2.1 Capacidade Organizacional .....	29
2.1.1 Capacidade organizacional no contexto das osFiL .....	33
2.2 Tecnologia da Informação e Comunicação .....	41
2.2.1 Breve panorama das organizações sem fins lucrativos no Brasil.....	45
2.2.2 Tecnologia da informação e comunicação no contexto das OsFiL.....	46
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
3.1 Tipo de da pesquisa .....	51
3.2 Fases e desenho da pesquisa.....	52
3.3 Etapas da pesquisa .....	55
3.3.1 Etapa quantitativa .....	55
3.3.1.1 População e amostra da etapa quantitativa.....	58
3.3.2 Etapa qualitativa .....	60
3.3.3 Análise dos dados .....	64
<b>4.ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
4.1 Características do universo pesquisado .....	66
4.2 Análise geral das dimensões do estudo .....	74
4.3 Análise das dimensões da capacidade organizacional.....	75
4.4 Análise da tecnologia da informação e comunicação.....	101
4.4.1 Análise da correlação entre a TIC e as dimensões da capacidade organizacional .....	111
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
<b>Apêndice A – Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>123</b>
<b>Apêndice B – Roteiro de entrevistas .....</b>	<b>130</b>
<b>Apêndice C – Tabelas de perfil do universo pesquisado.....</b>	<b>135</b>
<b>Apêndice D – Tabelas de frequência das dimensões de capacidade organizacional .....</b>	<b>137</b>
<b>Apêndice E – Tabelas de frequência da Tecnologia da informação e comunicação .....</b>	<b>146</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Ao redor do mundo é possível ver as ações das organizações sem fins lucrativos em prol da sociedade, causando mudanças na realidade local, regional, nacional e internacional (SALES; SIVA, 2014). As organizações sem fins lucrativos - OsFil são organizações que pertencem ao terceiro setor, e podem ser de caráter filantrópico, beneficente, cultural, religioso, educacional, voluntário, não tendo como objetivo o resultado econômico e financeiro, ao mesmo tempo, em que não fazem parte de iniciativas governamentais (SALES; SIVA, 2014; BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019).

Dentro desse contexto das organizações sem fins lucrativos, pretende-se ampliar os estudos sobre a abordagem de capacidade organizacional e Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC. A capacidade organizacional é definida como processos, práticas, pessoas, recursos disponíveis que auxiliam no alcance de sua missão, com o intuito de estabelecer uma autonomia para essas organizações (SHUMATE et al., 2017). Muitas vezes são operacionalizadas por meio de investimentos de organizações e programas destinados a aumentar a capacidade (SHUMATE et al., 2017). Desta forma, as OsFil são orientadas por esforços internos e externos para criar capacidades organizacionais.

A criação de capacidades organizacionais foi pensada como estratégia pelas organizações internacionais, a fim de evitar que os financiamentos de organismos se tornem externos (MCKINSEY; COMPANY, 2001; PNUD, 2018; UNESCO-IICBA, 2006). As capacidades organizacionais também podem ser desenvolvidas através de programas de capacitação, treinamentos, planos estratégicos de desenvolvimento e outras ferramentas organizacionais que a organizações possam dispor (MCKINSEY; COMPANY, 2001; PNUD, 2018; TCC GRUP, 2018; UNESCO-IICBA, 2006).

Seguindo esta discussão, no Brasil, as organizações sem fins lucrativos têm passado por várias mudanças políticas-culturais e ameaças a sua sustentabilidade (ROLNIK; FONTES, 2017). Pois, as mesmas têm vivenciado a redução dos financiamentos internacionais e dos recursos privados, a burocratização dos recursos públicos voltados em grande parte aos serviços prestados e “não ao desenvolvimento institucional e o fortalecimento da autonomia das organizações em longo prazo” (ROLNIK; FONTES, 2017, p.42).

Assim, compreender as capacidades organizacionais é essencial devido ao papel que essas organizações sem fins lucrativos desempenham no desenvolvimento das comunidades e da sociedade (SUÁREZ; MARSHALL, 2012). No Brasil, as OsFil também têm

desempenhado papéis fundamentais na sociedade, e são fundamentais para a manutenção do desenvolvimento social, cultural e econômico (CGI.br, 2017).

Para melhorar o desempenho de suas atividades, essas organizações estão se inserindo gradativamente o uso das TIC na gestão de suas atividades (CGI.br, 2017). A relação entre capacidade organizacional e TIC é apontada por Sobeck e Agius (2007), que evidenciou uma maior valorização da tecnologia em seu estudo de construção de capacidade, indicando a tecnologia e o financiamento de programas como elementos essenciais para atender as necessidades tangíveis das OsFil.

O uso das TIC, seu impacto nos indivíduos e nas organizações estão em constante estudos em diversas áreas, incluindo as OsFil, configurando um novo cenário que vem se modificado constantemente, causando impactos econômicos, sociais e políticos (SENNE; BARBOSA, 2012; CGI.br, 2014). A TIC fornece às organizações sem fins lucrativos novos meios de participação social, pois, “a sociedade da informação contemporânea concebe a abundância de informação digital como a força geradora de uma nova base a partir da qual as sociedades podem se expandir mediante o acesso ao conhecimento e o aprimoramento do seu uso” (MANSELL, 2012, p. 2).

Em consonância, o acesso as TIC são condição vital para a inovação e sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos (SALES; SILVA, 2014; CGI.br, 2017). Ainda, a infraestrutura de TIC também é capaz de auxiliar na divulgação dos resultados alcançados, por meio do compartilhamento de dados e informações (YU-LEE, 2002). As OsFil, cada vez mais buscam reduzir suas assimetrias de informações com seus doadores/beneficiários para aumentar sua legitimidade (TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH, 2015). Ou seja, por meio das tecnologias, os doadores institucionais (Fundações, por exemplo) conseguem obter informações sobre seus beneficiários e se eles estão apresentando resultados específicos baseados na sua missão organizacional (SUÁREZ; MARSHALL, 2012).

O Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br) desenvolve pesquisas baseadas no uso da infraestrutura de TIC nas organizações sem fins lucrativos. Os resultados indicam que as OsFil têm um longo caminho a perseguir para poderem usufruir de todos os benefícios potenciais das novas tecnologias (BOBSIN; POZZEBON, 2017; CGI.br, 2017).

As TIC, assim como a capacidade organizacional, mostram-se como elementos essenciais para o fortalecimento das organizações sem fins lucrativos. O uso da TIC ainda é pouco explorado pelas organizações por vários motivos como falta de recurso, especificidades da missão, falta de capacitação, falta de compreensão do alcance das mídias sociais (CGI.br, 2017).



No entanto, alguns estudos mostram que a TIC está presente nos elementos da capacidade organizacional, auxiliando na construção dos mesmos. Na comunicação externa se evidencia a relação entre a necessidade que as OsFil têm de divulgar suas ações e projetos, porque as partes interessadas dependem cada vez mais da web para buscar informações. E o potencial que as TIC têm para satisfazer estas necessidades, permitindo um maior desempenho na gestão organizacional (BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019; TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH, 2015).

Na parte da gestão financeira, as organizações dependem da sua capacidade de prestar contas aos seus beneficiários e doadores e também da capacidade de transparência, para angariarem mais recursos e voluntários. A TIC tem auxiliado as organizações a fazerem uma prestação de contas mais transparente, por meio da amplitude do seu campo de divulgação e também pelo uso de recursos de gestão financeira como software (TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH, 2014). Ainda, a tecnologia permite o desenvolvimento de serviços com qualidade e uma economia de recursos (CEGAL, 2014; CRUMP; PETER, 2014).

A realização da missão pretendida pela TIC, segundo Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019) indicam que as ferramentas de comunicação, como as mídias sociais, são ferramentas poderosas para capacitar e mobilizar diferentes atores sociais para engajar e apoiar a missão social. Neste sentido, a presente pesquisa pretende explorar a relação entre a TIC e a capacidade organizacional nas organizações sem fins lucrativos, respondendo à problemática: *Qual a relação entre TIC e a Capacidade Organizacional nas organizações sem fins lucrativos?*

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar a relação entre a Tecnologia da Informação e Comunicação e a Capacidade Organizacional em organizações sem fins lucrativos.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- ✓ Descrever o perfil das organizações sem fins lucrativos participantes da pesquisa.
- ✓ Analisar os elementos da capacidade organizacional das organizações sem fins lucrativos participantes do estudo com base no estudo de Shumate et al. (2017);

- ✓ Elaborar um instrumento de aplicação e uso de tecnologia da informação e comunicação para as Organizações sem Fins Lucrativos;
- ✓ Analisar a aplicação e o uso da tecnologia da informação e comunicação nas organizações sem fins lucrativos;

## 1.2 Justificativa

As OsFil têm desempenhado um papel importante na sociedade civil, estudos ainda são relevantes para estas organizações, pois é importante garantir que as mesmas consigam angariar recursos para a manutenção de sua missão organizacional (CGI.br,2017). Na última década, as organizações sem fins lucrativos foram pressionadas a competirem por mais recursos e mostrarem que esses estavam sendo utilizados de forma adequada. Assim, o uso da tecnologia da informação e comunicação se tornou um grande aliado para a transparência organizacional (CEGAL, 2014).

O CGI.br (2017, p.25), reforça que “recursos tecnológicos são de extrema importância para a melhoria da gestão das entidades, bem como para ampliar a sua interação e relação de confiança com a sociedade”. Na última pesquisa, o CGI.br (2017) aponta que 39% das organizações têm seus recursos provenientes de mensalidades, contribuições, venda de produtos e serviços e contribuições sindicais, ou seja, são obtidos por meio das próprias atividades da organização. Este desafio da arrecadação dos recursos ainda não foi superado pelas organizações sem fins lucrativos, a questão é que estas organizações são vistas como ineficientes pela falta de sustentabilidade organizacional (ROLNIK; FONTES, 2017).

A falta de eficiência organizacional também é um tema discutido na literatura internacional dentro da abordagem de capacidade organizacional das organizações sem fins lucrativos (BROWN, 2012; CHRISTENSEN; GAZLEY, 2008; SHUMATE et al., 2017). Deste modo, capacidade organizacional tem se tornado uma abordagem que favorece o crescimento das OsFil, pois, em sua essência, o aumento da mesma torna as organizações mais sustentáveis organizacionalmente para que possam ter sua dependência de recursos externo limitada ou nula (MCKINSEY; COMPANY, 2001; PNUD, 2018; UNESCO-IICBA, 2006). No entanto, os elementos da capacidade organizacional não se restringem ao contexto financeiro, as dimensões tecnológicas, gestão de pessoas, plano estratégico, missão, liderança, capacidade adaptativa e operacional também são comumente estudadas e avaliadas dentro desta abordagem (BROWN, 2012; DESPARD, 2017; SHUMATE et al., 2017).

A capacidade organizacional se operacionaliza através de muitos estudos empíricos que tentam desfragmentar o conceito e, também, através de algumas organizações que prestam apoio na construção de capacidades (BROWN, 2012; CHRISTENSEN; GAZLEY, 2008; DESPARD, 2017; MCKINSEY; COMPANY, 2018; TCC GRUP, 2018; SHUMATE et al., 2017). Os estudos internacionais sobre capacidade organizacional em organizações sem fins lucrativos (BROWN, 2012; CONNOLLY; YORK, 2003, DESPARD, 2017; MCKINSEY; COMPANY, 2001; TCC GRUP, 2018), atualmente, indicam um instrumento autoguiado que possibilita as organizações avaliarem sua capacidade, através “de processos, práticas e pessoas que a organização possui a sua disposição, que permite produzir executar ou implantar recursos para atingir sua missão” (SHUMATE et al., 2017, p. 02).

Ainda, são poucos os estudos que explorem as estruturas de capacidade organizacional em organizações sem fins lucrativos, que possam ser utilizados para comparações com outros países (SUÁREZ; MARSHALL, 2012). Brown (2012), ao estudar modelos que avaliassem a capacidade organizacional por meio de um instrumento autoadministrado, encontrou algumas limitações, sugerindo que instrumentos mais completos pudessem ser capazes de fazer as avaliações da capacidade organizacional é também sugere que entrevistas possam dar credibilidade as informações coletadas. Assim, também Despard (2017), enfatiza que é importante a validação dos estudos sobre capacidade organizacional e o estabelecimento de um instrumento que proporcione análises mais precisas sobre o desempenho organizacional das OsFil.

Um dos elementos mais estudados no contexto das organizações sem fins lucrativos, atualmente, no Brasil, são as TIC (CGI.br, 2017). O CGI.br, desde 2012, realiza estudos sistemáticos sobre o uso de tecnologia pelas organizações sem fins lucrativos brasileiras, indicando que essas organizações “podem utilizar as tecnologias de informação e comunicação para divulgar suas atividades, captar recursos, interagir com indivíduos ou outras entidades” (CGI.br, 2017, p. 25).

Atualmente a TIC tem um papel importante, pois, as organizações não têm como não usar os recursos tecnológicos disponíveis para realizar sua missão (BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019).

O tempo e as pessoas podem ser considerados elementos relevantes para adotar ou não a TIC (EIMHJELLEN; WOLLEBÆK; STRØMSNES, 2014). Na gestão de equipe a tecnologia auxilia num espaço colaborativo de trabalho, permite também uma padronização dos serviços (BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019). Ainda, a falta de habilidade e treinamento dos membros da organização podem delimitar as potencialidades da tecnologia.

Na gestão financeira, não tem como não pensar em uso de tecnologia para auxiliar a realização desta atividade. As ferramentas tecnológicas, se tornaram essenciais para as OsFil, pois, por meio destas ferramentas as organizações cada vez mais divulgam informações relacionadas a prestação de contas e transparência (TREMBLEY-BOIRE; PRAKASH, 2015).

Neste contexto, com base nos estudos do CGI.br e as proposições do instrumento de capacidade organizacional desenvolvido por Shumate et al. (2017), a pesquisa contribui teoricamente para o avanço dos estudos sobre Tecnologia da Informação e Comunicação e capacidade organizacional em OsFiL no Brasil. Busca-se apresentar um panorama dessas temáticas através dos estudos teóricos-empíricos que construíram as referidas abordagens. Também, contribuir para compreensão das variáveis implicadas na configuração dessa relação e seus efeitos.

Frente ao exposto, a contribuição prática desta pesquisa se justifica pelo fato que as OsFil ainda vivenciam desafios para alcançar resultados organizacionais com o uso da TIC (BOBSIN; PETRINI; POZZEBOM, 2019). Assim, esta pesquisa trará uma discussão para ampliar o uso de TIC e incentivos ao desenvolvimento da capacidade organizacional nestas organizações.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Essa pesquisa está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, foram abordadas questões introdutórias, a partir da apresentação de aspectos relevantes para o desenvolvimento do presente estudo, especialmente no que tange às variáveis contempladas por esta pesquisa, à delimitação do problema, aos objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo.

No capítulo seguinte, é discutido o conceito de capacidade organizacional, sob a perspectiva de diferentes estudos teóricos-empíricos e sua relevância para as OsFil. Na sequência, os conceitos de Tecnologia da Informação e Comunicação e sua importância para as OsFil. Este capítulo também engloba um breve panorama das OsFil no Brasil.

Posteriormente, são descritos os procedimentos metodológicos propostos para o desenvolvimento da pesquisa, contemplando-se: o tipo de pesquisa; etapas da pesquisa; e análise dos dados. Após é apresentado à análise e discussão dos resultados, considerações finais, bem como as referências utilizadas no embasamento dessa dissertação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, estão apresentadas as abordagens que fundamentam a presente pesquisa. Apresentam-se estruturada em dois tópicos principais: o primeiro destaca a Teoria da Capacidade Organizacional, seus principais pressupostos e sua relação com as OsFil; o segundo tópico discute a Tecnologia da Informação e Comunicação, seu conceito e sua relação com as OsFil.

### 2.1 Capacidade Organizacional

Num contexto dinâmico e de constantes mudanças, a capacidade organizacional tem se mostrado como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, mas sua definição ainda é bastante discutida na literatura (OUAKOUAK et al., 2013). A capacidade organizacional está focada na habilidade das organizações de mudar e desenvolver novas capacidades, mas como? Através de quais recursos? Quais metodologias? (OUAKOUAK et al., 2013).

O conceito de capacidade organizacional tem suas origens na aprendizagem organizacional, *Beth Walter Honadle* é uma das precursoras da discussão sobre o tema (CHRISTENSEN; GAZLEY, 2008). Honadle (1981) aborda a construção da capacidade de duas maneiras: racional e a sistêmica. A primeira está relacionada à capacidade de tomar decisões e alocar recursos mais racionalmente; e a segunda compreende a capacitação dos governos para “buscar soluções, processar informações, mudar prioridades, programas e procedimentos, fornecer feedback e modificar o comportamento com base na avaliação” (HONADLE, 1981, p. 576).

Morgan (1998), em seus estudos distingue o conceito de desenvolvimento de capacidade, do conceito de capacidade e de impacto ou resultados. Portanto, o “desenvolvimento de capacidade refere-se às abordagens, estratégias e metodologias utilizadas pelos participantes nacionais e/ou por intervenientes externos para ajudar organizações e/ou sistemas a melhorar seu desempenho” (MORGAN, 1998, p. 02). Ou seja, workshops, programas de capacitação para organizações sem fins lucrativos e mudanças organizacionais.

O autor afirma que a capacidade são “as habilidades organizacionais e técnicas, relacionamentos e valores que permitem aos países, organizações, grupos e indivíduos em qualquer nível da sociedade desempenhar funções e alcançar seus objetivos de desenvolvimento ao longo do tempo” (MORGAN, 1998, p. 02). A definição de “impacto,

benefícios ou desenvolvimento de resultados” está associada aos resultados finais, consequência do desenvolvimento das capacidades (MORGAN, 1998, p. 02).

Para Yu-Lee (2002, p. 1), o gerenciamento da capacidade organizacional “envolve o gerenciamento do valor que a organização possui e usa para executar o trabalho”. Ou seja, a capacidade está presente em vários elementos da organização como tecnologia, mão-de-obra, equipamentos, informação, espaços, pessoas, desenvolvimento de produtos e serviços (YU-LEE, 2002). Muitas vezes, o gerenciamento da capacidade é subestimado porque não é entendido na íntegra, ou porque as organizações não conseguem desenvolver suas capacidades da mesma forma, visto que umas conseguem fazer mais trabalho com a mesma quantidade de capacidade que outras (YU-LEE, 2002). Para Yu-Lee (2002), a capacidade é composta por competência da capacidade física, competência operacional e competência influenciada pela gestão.

A *Japan International Cooperation Agency* (JICA) entende a estrutura de desenvolvimento da capacidade em três níveis o individual, organizacional e do ambiente (JICA, 2004). A capacidade no nível individual é considerada elemento chave para o desenvolvimento da capacidade organizacional, refere-se à vontade e capacidade de um indivíduo de estabelecer objetivos e alcançá-los (JICA, 2004). Seus elementos base são: conhecimento, habilidades, valor, atitude, saúde, consciência, o alcance desta capacidade se dá por meio da educação e treinamento dos indivíduos (JICA, 2004).

A capacidade no nível organizacional será determinante para auxiliar como as capacidades individuais serão utilizadas e fortalecidas, ou seja, envolve toda a estrutura organizacional como os recursos intelectuais, humanos e físicos (JICA, 2004). No nível do ambiente, as capacidades individuais e organizacionais se concretizam em forma de políticas públicas (IIBCA; UNESCO, 2006; JICA, 2004). Estes níveis de capacidade estão inter-relacionados e devem ser observados de forma holística e sistêmica, mesmo quando se tratando de um nível sozinho (JICA, 2004). Estes três níveis de capacidade (Quadro 1) são importantes, pois a construção da capacidade é um processo de longo prazo, e os níveis devem ser analisados individualmente e interligados antes da intervenção de programas e a utilização de ferramentas de construção da capacidade (IIBCA; UNESCO, 2006).

Quadro 1 - Definição, elementos e desenvolvimento da Capacidade

Nível de capacidade	Definição de capacidade	Elementos base da capacidade	Pode ser desenvolvido através de:
<b>Individual</b>	É o alicerce. Está representado pela vontade e a capacidade de estabelecer objetivos e alcançá-los usando o próprio conhecimento e as habilidades de cada um.	Conhecimento, habilidades, valor, atitude, saúde, consciência, etc.	Educação formal, não formal e/ou informal, treinamento, treinamento no trabalho, leitura independente, etc.
<b>Organizacional</b>	Os processos de tomada de decisão e sistemas de gestão, cultura organizacional e estruturas necessárias para alcançar um objetivo específico.	Recursos humanos (nível individual)	Estrutura organizacional e métodos de gestão que afetam a utilização dos recursos (humanos, ativos intelectuais físicos), como cultura organizacional, incentivo e recompensa sistema, etc; e Liderança de gestores.
		Recursos físicos (equipamentos, capital, materiais, etc).	
		Recursos intelectuais (estratégia organizacional, planejamento estratégico, know-how empresarial, produção tecnologia, gerenciamento de programas, processo gestão, ligação interinstitucional, etc.).	
<b>Ambiente</b>	Elementos que o ambiente possui e as condições necessárias para demonstrar a capacidade a nível individual e organizacional.	Instituições formais (leis, políticas, decretos, ordenanças, regras de associação, etc.)	Sistemas e estruturas necessárias para a formação/implementação de políticas e estratégias além de uma organização individual.
		Instituições informais (costumes, culturas, normas)	
		Capital social, infraestrutura social, etc.	Ambientes administrativos, legais, tecnológicos, políticos, econômicos, sociais e culturais.
		Capacidades de indivíduos e organizações sob o ambiente	

Fonte: Adaptado de JICA, 2004; UNESCO-IICBA, 2006.

Honadle (1981) compreende a capacidade como um meio para auxiliar no desempenho organizacional. Para Christensen e Gazley (2008), o desempenho está relacionado com a eficiência e a eficácia da organização e a capacidade organizacional envolve os recursos e as condições necessárias para alcançar a eficácia. A capacidade é definida como uma função das estruturas administrativas, ferramenta e estratégias para suportar o desempenho organizacional, como uma qualidade organizacional puramente

interna, compreendendo recursos humanos e de capital, e outras vezes como um conceito com dimensões internas e externas (BRINKERHOFF, 2005; FORBES; LYNN, 2006).

A capacidade, muitas vezes é entendida apenas como uma aquisição ou financiamento de recursos (KUSHNER; POOLE, 1996; BROOKS, 2002). Mas, sua compreensão pode ser vista como um conceito que abrange processos e estruturas e com uma construção tanto qualitativa como quantitativa, com dimensões tangíveis e intangíveis (GLICKMAN; SERVON, 1998; CHASKIN, 2001; EISINGER, 2002, SOWA et al., 2004). Ingrahamet al. (2003) entendem a capacidade como um conjunto de alavancas organizacionais que impulsionam a um resultado. Chaskin (2001) assume a perspectiva de que a capacidade engloba qualquer qualidade que possa "impedir ou promover o sucesso" na consecução dos objetivos organizacionais (Quadro 2).

#### Quadro 2 - Perspectivas da capacidade organizacional

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>AUTORES</b>
A capacidade fornece os meios para o desempenho.	Honadle (1981)
Melhorar a capacidade é um objetivo de ajuda comum. Como outros conceitos de desenvolvimento, há pouco acordo sobre as características da capacidade organizacional ou sobre como aumentá-la.	Fowler (1997)
Assume a perspectiva de que a capacidade engloba qualquer qualidade que possa "impedir ou promover o sucesso" na consecução dos objetivos organizacionais	Chaskin (2001)
A capacidade é por vezes introduzida apenas como uma questão de aquisição ou financiamento de recursos.	Kushner; Poole (1996); Brooks (2002)
A capacidade também tem dimensões tangíveis e intangíveis, ou quantitativas e qualitativas, de modo a incluir não apenas o número de funcionários, mas suas habilidades especializadas, e a força ou a qualidade da liderança organizacional.	Glickman; Servon (1998); Chaskin (2001); Eisinger (2002); Sowa et al. (2004).
Observam, por exemplo, a "capacidade". . . baseia-se na qualidade dos gerentes e sistemas ". Também sugerem quatro "alavancas" da capacidade organizacional: qualidade; características ou extensão dos sistemas de gerenciamento, liderança, alinhamento entre sistemas e um "foco nos resultados".	Ingrahamet al. (2003)
Descrever a capacidade como uma função das estruturas administrativas, ferramentas e estratégias para suportar o desempenho.	Forbes; Lynn (2006)
A capacidade capta potenciais, ou aspectos latentes de organizações (características do pessoal, a liderança e o conselho); pessoal com habilidade diversas que se traduzem em capacidade.	Suarez; Marshall (2012)
Uma variedade de fatores são submetidos a capacidade organizacional, mas, em geral, eles se dividem em duas categorias: capacidade funcional e capacidade para prestar serviços. Essas áreas podem ser aprimoradas em seis componentes: gerenciamento e operações, conselho de administração e governança, aliados-chave, recursos, planejamento e implementação de programas e avaliação.	Brown (2012)

Fonte: Adaptado de Brown, 2012; Christensen; Gazley, 2008; Suarez; Marshall, 2012.

A capacidade é entendida numa visão mais ampla, ou seja, como um "fenômeno vivo" (UBELS et al., 2010). Ainda, "é tão vital quanto um sistema humano, não é apenas uma



capacidade técnica ou organizacional ou um conjunto de competências” (UBELS et al., 2010, p. 05). É a capacidade mais ampla de um sistema de viver ativamente e ter uma vida significativa, ter agência e confiança para determinar seu futuro, em resumo, os autores abordam a capacidade como sendo o núcleo da "vitalidade" de um sistema organizacional.

Para Christensen e Gazley (2008), há uma dificuldade de mensuração da capacidade organizacional devido à grande variedade de definições atribuída pela literatura ao conceito que é fragmentado e multidimensional. Os autores, em seus estudos, identificaram quatro dimensões da capacidade organizacional: recursos humanos (motivação); externo (gestão de contratos, confiança, relacionamentos, etc...); infraestrutura (estrutura organizacional, cultura, TI, pesquisa, etc...) e financeiro (plano financeiro, receita, ativos, etc...). A capacidade organizacional também é explorada no contexto das organizações sem fins lucrativos, como segue na seção seguinte.

### **2.1.1 Capacidade organizacional no contexto das OsFil**

A capacidade organizacional também é estudada no contexto das organizações sem fins lucrativos. Recentemente, Despard (2017, p. 01) define a capacidade organizacional “como um conjunto de estruturas e funções que uma organização sem fins lucrativos precisa ter para servir efetivamente a comunidade”. Esta definição surge da discussão da necessidade que a organização sem fins lucrativos tem de mensurar suas capacidades organizacionais, dificultando a eficácia das intervenções dos programas de construção de capacidade e também a avaliação dos investidores.

Para a The Conservation Company (TCC GROUP), com a crescente demanda por reponsabilidade e necessidade de manutenção, as organizações sem fins lucrativos precisam fortalecer suas capacidades organizacionais para sobreviverem com sucesso (TCC GROUP, 2018). Desta forma, cada vez mais estas organizações, juntamente com os financiadores estão investindo em construção de capacidades para melhorar sua estrutura interna como governança, gestão e liderança, conseqüentemente, causando maior impacto social na comunidade (TCC GROUP, 2018). Ou seja, “mais organizações precisam lidar com suas lacunas na capacidade organizacional” (MCKINSEY; COMPANY, 2001, p.29).

O impacto social é determinante para as organizações sem fins lucrativo, os doadores podem exigir que as OsFil empenhem mais esforços de construção de capacidade para aumentar sua eficácia e assegurar que os investimentos em capacidade sejam de longo prazo, conseqüentemente aumenta o seu impacto social (MCKINSEY; COMPANY, 2001).

Para o TCC Group (2018), as OsFil são o coração do setor social e o desenvolvimento da construção da capacidade é entendida como um ecossistema que engloba vários atores sociais além das Osfil (TCC GROUP, 2018). Atualmente, a construção da capacidade organizacional é tida como um valor significativo para o impacto social, assim como também é primordial para o propósito da missão das organizações sem fins lucrativos (TCC GROUP, 2018).

O TCC Group (2018) entende que a forma de construção de capacidade pode ser desenvolvida através de métodos tradicionais como; consultoria; avaliação por pares; avaliação organizacional; treinamento e Coaching. Pois, quanto mais as OsFil utilizarem sistematicamente a abordagem de construção da capacidade, melhores informações e medidas surgirão para esclarecer esta relação de impacto social e construção de capacidade (MCKINSEY; COMPANY, 2001). O uso da construção da capacidade tornou-se uma ferramenta importante para apoiar organizações sem fins lucrativos, oferecendo treinamento, assistência técnica e outros recursos para alcançar sua missão (SOBECK; AGIUS, 2007). Esta abordagem teve seu início na década de 50, nos Estados Unidos, com um processo de melhoria organizacional e do indivíduo, sendo construído dentro das organizações e não em laboratórios (TCC GROUP, 2018).

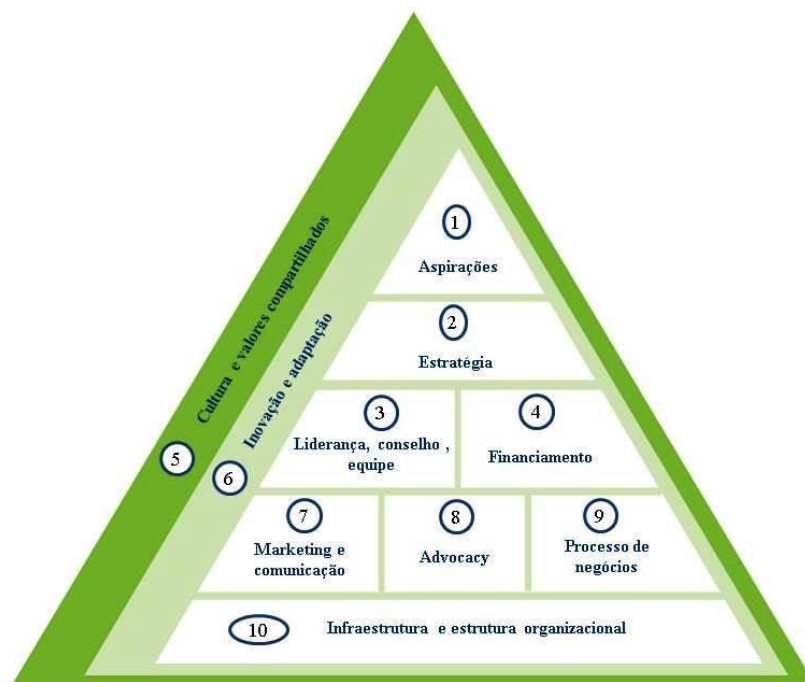
McKinsey Company (2001) abordam a construção da capacidade como um potencial estratégico para as organizações sem fins lucrativos. Mas, para as OsFil é difícil quebrar o ceticismo do planejamento estratégico, pois, para elas é mais importante a operacionalização das atividades cotidianas (MCKINSEY; COMPANY, 2001). O financiamento disfuncional das organizações sem fins lucrativos, também é visto como uma barreira para a construção da capacidade organizacional, pois as campanhas que mais arrecadam doação são aquelas que o bem é mais tangível possível, enquanto doação para custos administrativos incluindo esforços de construção de capacidade são as que menos recebem doações (MCKINSEY; COMPANY, 2001). Para McKinsey Company (2001), as organizações sem fins lucrativos têm dificuldades de construção de capacidade devido à falta de informação, pois, para a área de arrecadação de recursos existe muita literatura disponível e sobre construção de capacidade ainda não existe uma estrutura ou abordagem que possa ser aplicada a todo setor sem fins lucrativos.

Mas, como definir e exercitar a construção da capacidade nas OsFil? A McKinsey e Company (2018) criaram a Organizacional Capacity Assesment Tool (OCAT 2.0) uma ferramenta de avaliação da Capacidade organizacional, que inclui os elementos: (1) aspirações (missão e visão); (2) estratégia (desenvolvimento de programas); (3) liderança,

conselho e equipe (composição do conselho, experiência da equipe de gerenciamento); (4) financiamento (angariação de fundos, avaliações); (5) cultura e compartilhamento de valores; (6) inovação e adaptação; (7) Marketing e comunicação; (8) Advocacy; (9) processos de negócios e (10) infraestrutura e estrutura organizacional. Estes elementos formam a estrutura de construção de capacidade, que estão apresentados em forma de pirâmide (figura 1) destacando a importância de examinar cada elemento em relação ao outro, bem como todo o contexto (DESPARD, 2017; MCKINSEY; COMPANY, 2001; MCKINSEY; COMPANY, 2018).

Estes elementos da pirâmide compõem uma grade de avaliação da capacidade que têm como objetivo: (a) identificar as áreas específicas de capacidade mais fortes e as que precisam ser melhoradas; (b) medir mudanças na capacidade ao longo do tempo e (c) elaborar diferentes pontos de vista dentro de uma organização em relação à sua capacidade. Esta ferramenta auxilia os gestores das organizações sem fins lucrativos na avaliação e evolução organizacional. Em essência, é importante que as organizações sem fins lucrativos criem esforços para construção de capacidades organizacionais através da utilização de programas que consigam avaliar essas capacidades (MCKINSEY; COMPANY, 2001).

Figura 1 - Representação dos elementos da estrutura de construção de capacidade



Fonte: Mckinsey; Company, 2018.

O campo de construção da capacidade em organizações sem fins lucrativos surgiu nos anos 1960. Neste período, teve um aumento do número de organizações que investiram na construção de capacidade, e sua fase de maturação iniciou-se a partir do século XXI (CONNOLLY; YORK, 2003). Nesta fase de maturação, Connolly e York (2003), através de um amplo modelo de eficácia organizacional, apresentam quatro domínios de capacidade organizacional para organizações sem fins lucrativos que são:

- ✓ Capacidade adaptativa que é monitorar, avaliar e responder a mudanças internas e externas;
- ✓ Capacidade de liderança representa a capacidade dos líderes organizacionais de inspirar, priorizar, tomar decisões, fornecer orientação e inovar;
- ✓ Capacidade de gestão está relacionada com a capacidade de a organização garantir o uso efetivo e eficiente dos recursos organizacionais, e
- ✓ Capacidade técnica aplicada ao resultado, ou seja, fazendo o trabalho da organização e entregando programas e serviços.

Corroborando, Suarez e Marshall (2012, p. 05) afirmam que devido às múltiplas dimensões da capacidade organizacional, na prática, sua definição torna-se difícil de aplicar. A partir de um estudo no Camboja, os autores identificaram quatro níveis de capacidade organizacional: *Networkers*; Tradutores; Aspirantes e Retardatários. As ONGs deveriam participar em redes de capacitação, o que aumentaria a capacidade, bem como criaria novas oportunidades colaborativas (SUAREZ; MARSHALL, 2012). Complementam, que “as iniciativas de capacitação poderiam considerar também direcionar organizações em áreas rurais, usando organizações de alta capacidade para auxiliar no treinamento de outras organizações” (SUAREZ; MARSHALL, 2012, p.20).

Na construção da capacidade organizacional através de financiamentos e treinamentos, Brown (2012), mostra que as organizações que recebem apoio financeiro tiveram significativos resultados nas áreas de tecnologia da informação e equipe organizacional. Esses resultados ocorrem quando o financiamento se expande de forma significativa, as organizações experimentam alguma liberdade para aumentar os gastos em prioridades de segundo nível, ou seja, investimentos em pessoal e infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação (BROWN, 2012). O estudo, também aborda a sustentabilidade organizacional como forma de aumentar sua capacidade de continuar prestando serviços diante de dificuldades econômicas e desafios inesperados, ou seja, ela é reforçada pela capacidade de adaptação das organizações as mudanças do ambiente.

Minzner et al. (2014) discutem até que ponto os programas de construção de capacidade são realmente capazes de produzir capacidade em organizações sem fins lucrativos. Em seu estudo, destacou que os programas de construção de capacidade em ONGs têm impactos significantes nas cinco áreas críticas da capacidade organizacional: desenvolvimento de liderança; desenvolvimento organizacional; desenvolvimento de programas; desenvolvimento de receitas e engajamento da comunidade. No entanto, Minzner et al. (2014), não conseguiu averiguar se a melhora na capacidade resultou também em melhores resultados dos serviços prestados a comunidade.

Despard (2017) validou um modelo de mensuração de capacidade organizacional, baseado em quatro fatores principais: desenvolvimento de recursos (ex: plano de arrecadação de fundos, novas fontes de financiamento do governo e não governamental); desenvolvimento de programas (ex: sistema de dados do cliente, servir novos clientes ou comunidades, incorporar nova abordagem de serviços); capacidade de gestão (ex: processo orçamentário, gestão de voluntários) e desenvolvimento do conselho (ex: experiência diversificada, melhor compreensão da governança).

Por meio da evolução da abordagem e procurando dar continuidade aos estudos sobre capacidade organizacional, Shumate et al. (2017, p 01) definem capacidade para organizações sem fins lucrativos como “os processos, práticas e pessoas que a organização possui à sua disposição, que permite produzir, executar ou implantar recursos para alcançar sua missão”.

Apesar de muitos estudos sobre capacidade organizacional não há uma definição específica de quais dimensões organizacionais a definem melhor (SUAREZ; MARSHALL, 2012). Neste contexto, Shumate et al. (2017) desenvolvem um instrumento de mensuração de capacidade organizacional para organizações em fins lucrativos, com o propósito de que este instrumento possa ser utilizado para comparar as capacidades dessas organizações e, também, contribuir na aprendizagem organizacional. Esse instrumento busca preencher lacunas teóricas, aborda as seguintes dimensões gestão financeira; capacidade de adaptação; planejamento estratégico; comunicação externa; liderança do conselho; capacidade operacional; orientação da missão e equipe de gestão, que serão utilizadas como as medidas válidas para esta pesquisa (SHUMATE et al., 2017).

Gestão Financeira refere-se à competência das OsFil na gestão das contas, baseados em estudos anteriores, indicam que a gestão financeira das organizações é construída ao longo tempo (SHUMATE et al., 2017; NITTERHOUSE, 1997). Através da utilização de princípios contábeis aceitos que respondam com precisão pelos custos, excedentes, e a formulação de indicadores financeiros (SHUMATE et al., 2017).

A segunda dimensão é a Capacidade Adaptativa que representa a capacidade de como as OsFil se adaptam as mudanças do ambiente, ou seja, capacidade de resposta e de aprendizado organizacional, inovação e motivação (LETTS; RYAN; GROSSMAN, 2000; SHUMATE et al., 2017). A capacidade adaptativa é pensada em ações positivas para melhorar a eficácia organizacional, como a renovação estratégica (VOLBERBA; VAN DEN BOSCH; FLIER; GEDAJLOVIC, 2001).

O Plano Estratégico é a terceira dimensão, está baseada em decisões e ações disciplinadas, guiadas pelas questões: o que a organização é? O que faz? E porque faz? (BRYSON, 2011). Sua missão, estrutura e sistemas, comunicação, programas e serviços, pessoas e habilidades, despesas, apoio e suporte estão relacionados com onde a organização está e aonde quer estar (BRYSON, 2011). Como alcançar os objetivos, envolve o desenvolvimento do plano estratégico, planos de TI e RH, comunicação, contratação e treinamento, reestruturação e reengenharia, alocações orçamentárias (BRYSON, 2011). Para ter eficácia no planejamento estratégico, é necessário observar onde a organização está; para onde quer ir e como vai alcançar os objetivos, e como estas fases se conectam, pois, “o planejamento estratégico não é uma coisa única, mas um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas” (BRYSON, 2011, p. 07). Courtney, Marnoch e Williamson (2009) observam que os executivos das organizações sem fins lucrativos têm uma visão muito complexa do planejamento estratégico, e não conseguem identificar que o planejamento pode levar a um alto desempenho organizacional.

A Comunicação Externa está atrelada a capacidade de resposta que a OsFil dá as partes interessadas, conseqüentemente, isso exige um monitoramento e gerenciamento desta relação (BALSER; MCCLUSKY, 2005). As OsFil “consideram a comunicação como uma ferramenta integral para educar e envolver os membros da comunidade em importantes questões comunitárias e políticas” (BALSER; MCCLUSKY, 2005, p.296). Os autores sugerem que a relações externa contribuem para a avaliação de efetividade, ou seja, elas são como uma fonte de eficácia para a organização. Balser e Mcclusky (2005) e Rey Garcia et al. (2013) sugerem que os stakeholders e as funções do marketing desempenham funções importantes para a comunicação externa.

A gestão dos stakeholders é entendida quando esses possuem uma rede de relacionamento mais consistente, onde a percepção sobre a organização sem fins lucrativos é mais generalizada, esta organização é vista como mais confiável e responsável (BALSER; MCCLUSKY, 2005). O gerenciamento da imagem explícita funciona mais onde a interação das partes interessadas é menos intensa, pois causaria menor duplicidade de imagem

(BALSER; MCCLUSKY, 2005). Ou seja, quando o gerenciamento de imagem é utilizado para mascarar sua eficácia, ele só funciona onde a interação dos stakeholders é baixa, caso contrário passa uma imagem de organização sem credibilidade (BALSER; MCCLUSKY, 2005).

O marketing, também faz parte da comunicação externa, é visto como uma fonte de eficácia organizacional. Tem sido discutido tanto numa perspectiva mais tradicional quanto nas tendências atuais voltadas para orientação de mercado e marketing de relacionamento identificando os grupos que mais influenciam na eficácia das organizações sem fins lucrativos como: beneficiários, doadores, parceiros e concorrentes (REY GARCIA et al., 2013).

A quinta dimensão refere-se à Liderança do Conselho. Esta abordagem de liderança do conselho e eficácia organizacional já vem sendo estudada há bastante tempo. Neste contexto, Bradshaw, et al. (1992) exploram dois aspectos conceituais: o impacto das características do processo do conselho e as dimensões estruturais do conselho na eficácia organizacional.

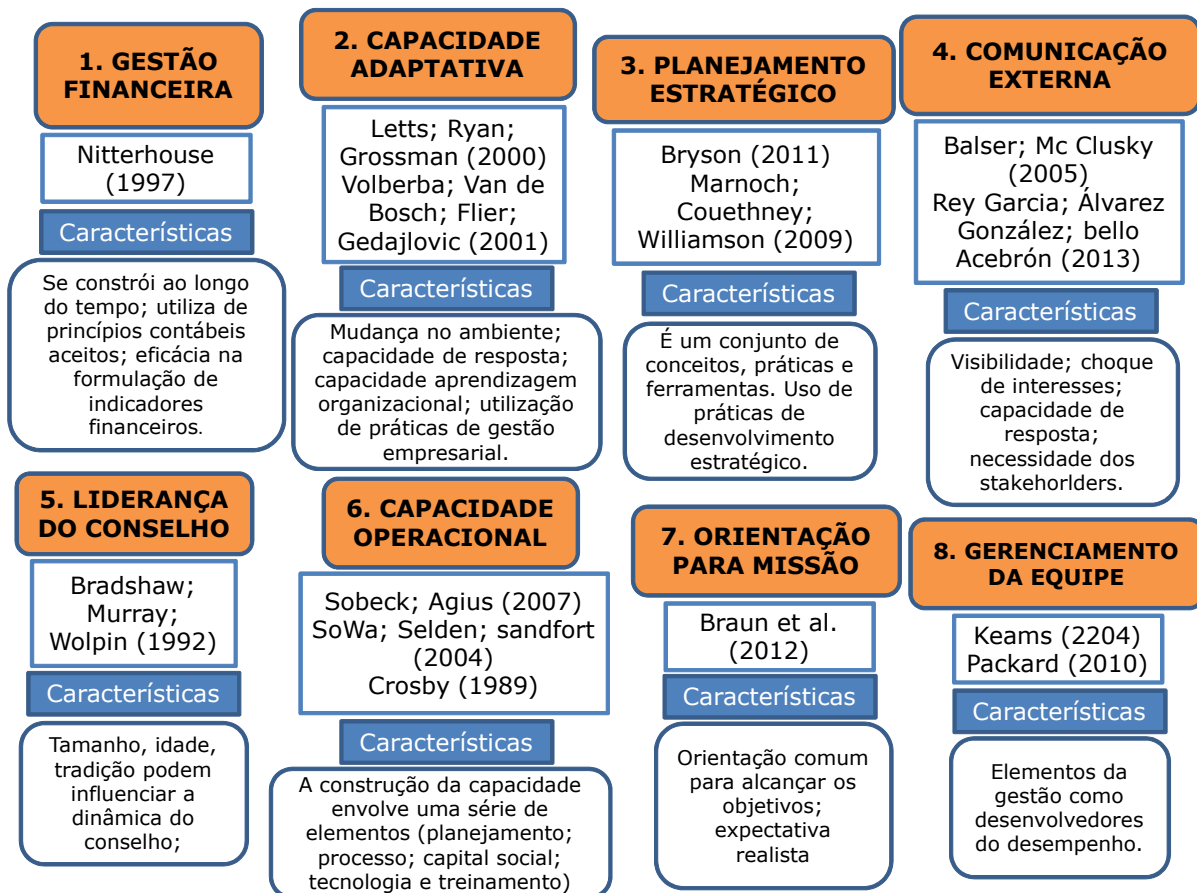
Bradshaw, et al. (1992) ressaltam que existe um alto envolvimento do conselho com o planejamento estratégico, mas verificam-se barreiras quanto ao envolvimento deste com atividades mais operacionais como, por exemplo, as finanças, concluindo assim, que o conselho desempenha um papel limitado, principalmente como curadores e não como empreendedores, e são em grande parte avessos ao risco (BRADSHAW; MURRAY; WOLPIN, 1992). Os autores sugerem em suas pesquisas futuras estudos sobre a capacidade do conselho de representar e legitimar as atividades da organização.

A Capacidade Operacional é a sexta dimensão que compõe o instrumento de avaliação de capacidade organizacional. Para Sobeck e Agius (2007, p. 238), “a capacidade organizacional, também, consiste em processos e procedimentos informais e formais seguidos por indivíduos que facilitam a realização da missão”. Em seu estudo sobre avaliação e prática da construção da capacidade em organizações sem fins lucrativos, Sobeck e Agius (2007) apontam uma maior valorização da tecnologia, dos consultores e ao apoio financeiro. Também, foi elencada como melhorias da prática de construção de capacidade a conscientização sobre as necessidades da organização e o aprimoramento da gestão.

A Orientação para Missão é a penúltima dimensão. Braun et al. (2012), corrobora que o desenvolvimento da missão da organização sem fins lucrativos deve ser dirigido para a parte interna e externa, abrangendo valores organizacionais/filosofia e autoconceito, imagem pública, e preocupação com as partes envolvidas. A missão “descreve a orientação comum das partes interessadas em relação à missão de uma organização sem fins lucrativos” (SHUMATE et al., 2017, p. 06).

A última dimensão se refere ao Gerenciamento da equipe. Packard (2010) encontra alguns elementos da gestão de pessoas como: a liderança, cultura organizacional e clima, estrutura e comprometimento da equipe e qualidade de vida no trabalho como influenciadores da capacidade organizacional. Além disso, leva em consideração a necessidade dos funcionários quanto à aquisição de informações através de treinamento e capacidade de gerenciamento, para responder as necessidades da organização (KEARNS, 2004). Estas dimensões estão resumidas na Figura 2.

Figura 2 - Resumo das abordagens utilizadas no instrumento de Shumate et al. (2017)



Fonte: elaborado pela autora.

Na presente pesquisa, a abordagem da Shumate et al. (2017) será utilizada como base para a aplicação da pesquisa, pois o instrumento apresentado pelos autores é atual e segue uma base de desenvolvimento teórico-empírico do conceito de capacidade organizacional, da construção e avaliação da capacidade organizacional em organizações sem fins lucrativos.



Assim, este instrumento possibilita responder as lacunas de avaliação de capacidade, ajudando a identificar as necessidades de construção de capacidade das OsFil.

Além da avaliação da capacidade proposta pelo instrumento, outra questão a ser observada na presente pesquisa é o quanto a TIC está presente nos elementos da capacidade organizacional. Pois, alguns estudos mostram que a tecnologia auxilia na construção dos elementos da capacidade organizacional, no sentido de melhorar a gestão da organização (BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019; CEGAL, 2014; CRUMP, 2014; TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH, 2014). Na próxima sessão, serão apresentados os conceitos relacionados a Tecnologia da Informação e Comunicação, sua importância para as organizações e como ela se apresenta no contexto das OsFil.

## 2.2 Tecnologia da Informação e Comunicação

A Tecnologia da Informação, nos anos 1970, tinha foco no processamento de dados e relatórios de rotina, na década de 2010, seu foco era no processo de negócios e gestão do relacionamento como consumidor e fornecedor (TURBAN; VOLONINO, 2013).

Para Turban, et al. (2010, p.35), a tecnologia da informação é definida como “uma coleção de sistemas de computação utilizada por uma organização”. Ainda, as nomenclaturas Sistemas de Informação (SI) e Tecnologia da Informação (TI) são utilizadas intercambiavelmente (TURBAN, et al., 2010). A TI, num conceito mais amplo, refere-se ao lado tecnológico de um sistema de informação (TURBAN; VOLONINO, 2013). O sistema de informação é responsável pela coleta, processamento, armazenamento e disseminação das informações que serão utilizadas para um fim específico (TURBAN; VOLONINO, 2013).

Corroborando, Yu-Lee (2002) complementa que a tecnologia da informação pode aumentar a competência de uma organização, e que é importante determinar e compreender a capacidade da TI a partir do ponto de vista da rede, processamento e armazenamento. A rede representa a quantidade de dados que podem ser transmitidos por unidade de tempo; o processamento indica o número de transações ou tarefas que pode ser realizada em um período de tempo; e, o armazenamento envolve a quantidade de dados que podem ser armazenados nos recursos de TI da organização (YU-LEE, 2002).

A infraestrutura de TI é um conjunto de componentes: *hardware*, *software*, processo, redes e dispositivos de comunicação (intranets e internet), usuário, e funcionários para gerir as informações, banco de dados e administradores de banco de dados numa organização (TURBAN; VOLONINO, 2013). É esta infraestrutura que define a carga de trabalho que um

sistema de informação, aplicativo ou dispositivo móvel pode receber, bem como sua velocidade (TURBAN; VOLONINO, 2013).

Para Bouwman et al. (2005), a convergência da tecnologia das telecomunicações e da informática deu lugar ao que é geralmente chamado de tecnologia da informação e comunicação (TIC). As TIC proporcionaram uma alteração numa série de aspectos tanto na forma como se vive e também na forma como se trabalha (BOUWMAN, et al., 2005).

A infraestrutura das TIC pode ser relacionada ao desenvolvimento local como, por exemplo, novos investimentos em TIC viabilizam o crescimento econômico que impactam em outros setores (PEREIRA; SILVA, 2010). Ainda, o aumento da competitividade influencia no bem-estar social, maiores oportunidades de negócio e maior possibilidade de emprego. A aplicação das TIC nas áreas de educação e saúde promove um aumento da qualidade de vida. Também promovem melhorias nos serviços públicos através do aperfeiçoamento dos processos e da tomada de decisão. Além disso, podem contribuir para a ampliação do exercício da cidadania ampliando a relação governo e cidadão (PEREIRA; SILVA, 2010).

A evolução das TIC, também, provocou mudanças em diversas áreas do conhecimento humano, e “foram responsáveis por alterar condutas, de costumes, de consumo, no lazer, nas relações entre o indivíduo e nas formas como se comunicam” (PEREIRA; SILVA, 2010). Os autores complementam que é impensável, uma empresa sem computador ou, até mesmo, sem um site. No ambiente doméstico, as TIC também desempenham um papel importante através da internet, onde o usuário pode fazer suas compras online, enviar e-mails, entrar em contato com inúmeras pessoas, formando assim as comunidades virtuais. (BOUWMAN et al., 2005)

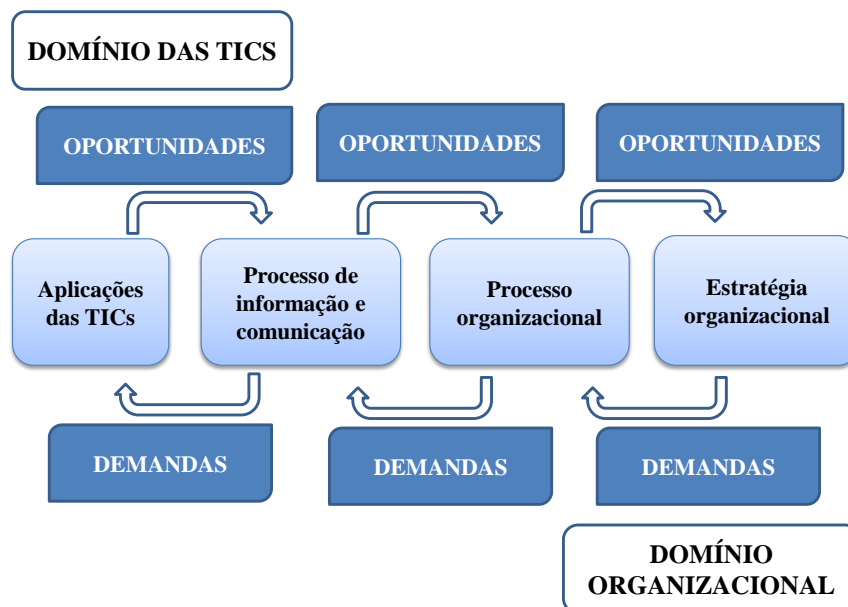
A literatura de tecnologia da informação e comunicação contempla um “determinismo racional e objetivo” quanto aos benefícios da TIC (BOUWMAN et al., 2005). Por outro lado, há também um “determinismo organizacional e social” aplicado às TIC. Desta forma, é importante destacar que os dois lados apresentam deficiências, pois, “os efeitos de uma tecnologia em pessoas e organizações nunca podem ser totalmente estabelecidos com antecedência” (BOUWMAN et al., 2005, p. 04). Neste sentido, é importante dar destaque a interação entre a tecnologia e a organização, pois a tecnologia oferece uma possibilidade inesperada de inovação, e pode ser adaptada as necessidades dos usuários, mas nem toda nova tecnologia conduz a um efeito positivo (BOUWMAN et al., 2005).

Bouwman et al. (2005) apresentam um modelo de interação entre as características TIC e a organização (Figura 3). Este modelo apresenta que o domínio organizacional se concentra nas demandas que os processos de uma organização colocam nas mídias de informação e comunicação, enquanto o domínio das TIC se concentra na oportunidade que

certas tecnologias ou mídias podem oferecer para mudar ou melhorar o processo de comunicação (BOUWMAN et al., 2005).

No modelo que segue, as mudanças nos processos de informação e comunicação podem influenciar nas mudanças nos processos organizacionais, e, conseqüentemente, afeta a posição estratégica da organização. Ou seja, este modelo pode servir como uma ferramenta para: fornecer informações sobre a interação entre as características da tecnologia e os processos de uma organização, entre organizações, ou entre a organização e meio ambiente (BOUWMAN et al., 2005).

Figura 3 - Demandas e oportunidades na adoção de TIC



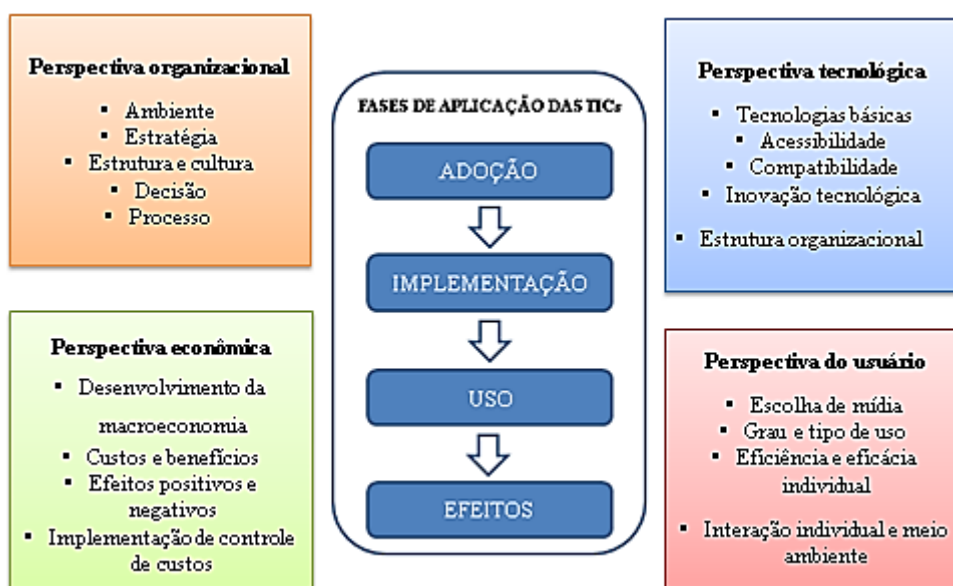
Fonte: Bouwman et al., 2005.

Cegal (2014) complementa que o uso das TIC tem como objetivo principal otimizar os processos internos de uma organização, mas destaca que para o uso das TIC apresentarem resultados, os processos organizacionais devem ser conhecidos ou definidos de antemão. A identificação dos processos organizacionais; a verificação da capacitação dos colaboradores; a identificação das tecnologias já disponíveis na organização; e a identificação dos *softwares* e os *hardwares* já existentes e quais outros a organização necessita são identificadas como etapas para o uso das TIC nas organizações (CEGAL, 2014).

Bouwman et al. (2005) sugerem alguns fatores que influenciam na adoção, implementação, uso e efeitos das TIC, conforme Figura 4. A perspectiva organizacional diz

respeito aos fatores relacionados à natureza das organizações e ao ambiente em que operam, esta perspectiva é importante em todas as fases de aplicação das TIC. Uma aplicação de TIC nas organizações com o tempo pode modificar sua estrutura e cultura, isso devido ao efeito das TIC (BOUWMAN et. al., 2005). Complementando, Cegal (2014, p. 54) destaca que a “tecnologia é um “processo” que faz com que determinadas tarefas se tornem mais eficientes, alterando a base de mecanismos para fazê-las”.

Figura 4 - Resumo dos fatores que influenciam as TIC nas organizações



Fonte: Adaptado de Bouwman et. al., 2005.

A perspectiva tecnológica está relacionada à TIC em si, ou seja, hardware e software, redes, padrões e assim por diante. Ainda, o impulso tecnológico é inevitável, assim como a inovação e acessibilidade, pois a tecnologia oferece a possibilidade de redesenhar processos ou oferecer produtos/serviços inteiramente novos (BOUWMAN et. al., 2005).

A perspectiva econômica das TIC está relacionada com os custos e benefícios (investimentos) que estão associados às fases de aplicação das TIC nas organizações. Os investimentos em TIC são geralmente consideráveis e, muitas vezes, são difíceis de quantificar os benefícios, principalmente nas fases de adoção e efeitos (BOUWMAN et. al., 2005).

A perspectiva do usuário tem a ver especialmente com a maneira como as TIC estão sendo usadas e para quais tarefas são utilizadas. O grau em que está sendo usado é, também

importante, ou seja, a extensão em que os efeitos positivos das TIC podem alcançar depende em grande parte do grau em que os processos de informação e de comunicação são realmente usados no desempenho de tarefas organizacionais. A questão importante dessa perspectiva é encontrar o ajuste certo entre a natureza da tarefa e a possibilidade da tecnologia (BOUWMAN et. al., 2005).

### **2.2.1 Breve panorama das organizações sem fins lucrativos no Brasil**

Nos últimos 50 anos, os contextos político e social têm remodelado a forma de institucionalização e atuação das organizações sem fins lucrativos no Brasil (CGI.br, 2017). O campo das organizações sem fins lucrativo se tornou complexo, considerando que qualquer esforço em descrevê-lo tende a ser restrito de mais, deixando de lado a heterogeneidade do campo, ou ampla de mais englobando elementos desiguais (ROLNIK; FONTES 2017).

Na tentativa de explicar a complexidade das organizações sem fins lucrativos foi aprovado, em 2014, a Lei nº 13.019 – também denominada como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) que considera as entidades privadas sem fins lucrativos, as sociedades cooperativas e as organizações religiosas como entidade da sociedade civil, além de regulamentar relações entre poder público e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs). No entanto, para Rolnik e Fontes (2017), o guarda-chuva jurídico não contribui para construir as distinções das organizações já que sua maioria são associações sem fins lucrativos ou fundações e ainda são muito diferentes entre si.

Outro ponto de referência, sobre as organizações sem fins lucrativos no Brasil é um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, intitulado Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativo no Brasil (FASFIL). Este estudo teve como objetivo principal analisar a distribuição espacial e o campo de atuação das entidades associativas e fundações e foi realizado em 2010. Para este estudo foram consideradas apenas as organizações que respondem a um conjunto determinado de critérios: entidades privadas sem fins lucrativos, legalmente constituídas, capazes de administrar suas próprias atividades e que sejam voluntárias (IBGE, 2012). Alguns dados dessa pesquisa, descritos a seguir, ajudam a compor o perfil das organizações sem fins lucrativos no Brasil.

Em 2010, havia 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil) no Brasil, voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e

profissionais (15,5%) e 14,6% ao desenvolvimento e defesa de direitos (IBGE, 2012). Complementando 40% das organizações da sociedade civil originaram-se entre 2001 e 2010, boa parte delas foram criadas entre 1981 e 2000 (46,5%) e, principalmente, 31% de 1991 a 2000 (ROLNIK; FONTES, 2017).

Segundo o estudo do IBGE (2012), as áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%), as FASFIL concentravam-se na região Sudeste (44,2%) apontando uma queda em relação ao ano de 1970 que era de 58%, já o Nordeste subiu de 11%, em 1970 para 24%, em 2010, superando a região Sul (21,5%), estando menos presentes no Norte (4,9%) e Centro-Oeste (6,5%) (IBGE, 2012; FONTE; ROLINK, 2017).

Em um estudo mais recente, o CGI.br (2017) aponta que as organizações sem fins lucrativos têm sua atuação voltada para crianças, adolescentes e jovens (56%), seguido por mulheres (45%), idosos e terceira idade (37%) e pessoas com deficiência (32%). Com relação à abrangência, a maior parte das organizações atuou no âmbito municipal (46%), e 85% delas conta com trabalho voluntário, superando os 51% de trabalho remunerado.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) apresenta outra forma de acompanhamento do desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos, o Mapa das OSCs. É uma plataforma virtual de transparência pública colaborativa com dados das OSCs de todo o Brasil. Tem como objetivos principais dar transparência à atuação das OSCs, principalmente ações executadas em parceria com a administração pública. Também, busca informar mais e melhor sobre a importância e diversidade de projetos e atividades conduzidas por essas organizações. Além de, disponibilizar dados e fomentar pesquisas sobre OSCs; e apoiar os gestores públicos a tomarem decisões sobre políticas públicas que já têm ou possam ter interface com OSCs (ABONG, 2019).

Os novos comportamentos políticos da sociedade civil brasileira ajudaram a modificar o padrão de associação no país. Desta forma, a cada ciclo político se estabelece novo panorama à sociedade civil, mas, sua independência do estado e dos partidos políticos foi o que as sustentou e sustenta nos períodos de crise que o Brasil enfrenta (AVRITZER, 2012).

### **2.2.2 Tecnologia da informação e comunicação no contexto das OsFiL**

Nas OsFiL, as TIC também desempenham um papel importante principalmente no auxílio do alcance da missão organizacional (BOBSIN; PETRINI POZZEBON, 2019). Nos anos de 1980 e 1990, a TI era utilizada pelas organizações que tinham maior poder

econômico, mas, na última década, os custos da TI se tornaram mais acessíveis (CEGAL, 2014). Assim, o uso da TI pelas OsFiL se intensificaram, tornando-se uma aliada de diversas formas, como cita Cegal (2014), na transparência e visibilidade organizacional; contribuição para a criação de uma presença pública; aumento da comunicação com patrocinadores, doadores inclusive pelas redes sociais; melhora na qualidade dos serviços; no auxílio da gestão e ampliação dos programas para novas áreas de atuação (CEGAL, 2014).

Ribeiro e Prazeres (2012) também indicam três dimensões em que as TIC podem ter papel importante para o alcance da missão organizacional das OsFiL: comunicação institucional, mobilização social e promoção do direito à comunicação e informação. A comunicação institucional está atrelada a capacidade das organizações sem fins lucrativos de responder as demandas burocráticas para sua funcionalidade legal e construir sua legitimidade por meio da transparência organizacional. Ou seja, as OsFiL através da utilização de site, e-mail, streaming, divulgam suas ações na internet, conseguem a adesão de mais doadores (RIBEIRO; PRAZERES, 2012).

A mobilização social é vista como uma ferramenta que as organizações utilizam para “para interferir no jogo político e na cultura em prol do interesse das majorias, de algum grupo que está em desvantagem ou ainda pela afirmação de determinados princípios e valores” (RIBEIRO; PRAZERES, 2012, p 63). A mobilização social atualmente conta com a vantagem da rapidez de divulgação das informações pelas mídias sociais. Ela é operacionalizada por meio dos canais como Youtube, Facebook, petições online, blogs, “tuitaços”. O ciberativismo também é uma forma de mobilização, para Ribeiro e Prazeres (2012), é o ativismo viabilizado pelas redes digitais, que se mostra uma ferramenta eficaz para fortalecer e ampliar o engajamento social em causas públicas, mas não substitui o engajamento pessoal. Segundo Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019), a comunicação e mobilização de pessoas são essenciais para completar a missão das OsFiL. Os meios de comunicação social são ferramentas que permitem a participação dos agentes externos e criam caminhos para impactar a sociedade e capacitar grupos e comunidades (BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019).

O grande aumento da inclusão das mídias digitais altera o cenário do oligopólio da comunicação, ou seja, “o reconhecimento da comunicação e da informação legitima a demanda social por políticas públicas [...], pluralidade das fontes de informação [...], a formação popular” (RIBEIRO; PRAZERES, 2012, p 66).

Para Sales e Silva (2014, p.43), a era da informação, formulada por meio da disseminação da internet e da ampliação dos movimentos sociais, “possibilita a autonomia

dos indivíduos pela geração de seus próprios meios de expressão”. A transformação da informação em conhecimento é um papel importante da tecnologia para as OsFil, pois o conhecimento tem o potencial de capacitar as pessoas e melhorar a condição de vida (SALES; SILVA, 2014).

Sales e Silva (2014, p. 45) entonam que não basta usar as TIC, “é preciso ter habilidades para adaptar o uso à missão da organização”. O desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos se deu juntamente com a evolução das TIC, essa pôr fim se tornaram uma tática de gestão destas organizações (SALES; SILVA, 2014). “Ouso da tecnologia de informação e comunicação possibilita que as organizações se tornem mais eficientes e sustentáveis e, portanto, ela deve ser vista como o agente facilitador, e não a utilizar resulta na limitação do potencial da organização” (SALES; SILVA, 2014, p. 45).

As mudanças tecnológicas revolucionaram a sociedade que foi marcada pela intensa aplicação das tecnologias geradas (PEREIRA; SILVA, 2010). Neste sentido, o CGI.br (2017) destaca que as OsFil podem utilizar as TIC para divulgar suas atividades, captar recursos, interagir com indivíduos ou outras entidades. É possível identificar que o uso das TIC ainda pode ser mais bem aproveitado pelas organizações sem fins lucrativos (CGI.br., 2017).

Quanto a infraestrutura, o CGI.br (2017) identificou que uma parcela relevante das OsFil ainda não possui acesso ao computador, mas, por outro lado teve um aumento das organizações que conseguiram adquirir computadores novos, na sua maioria através de doações (CGI.br, 2017). Esta falta de infraestrutura, de forma geral, é explicada pelo alto custo de aquisição e manutenção, outro motivo pode ser o desconhecimento ou falta de compreensão das possíveis contribuições das TIC às organizações. A pesquisa também apontou que as OsFil também contrataram mais pacotes de internet com maior velocidade de conexão (CGI.br, 2017).

Nesse universo da internet, as organizações sem fins lucrativos estão presentes por meio de web sites e/ ou redes sociais, sendo que quase um terço está em ambas às plataformas *on-line* (CGI.br, 2017). Interessante observar que uma minoria utiliza essas plataformas para a obtenção ou angariação de recursos. A maioria das organizações não possui um departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação formalizado e ativo. Os departamentos que mais se destacam foram o administrativo e de finanças ou contabilidade (CGI.br, 2017).

Os recursos de doações, ao contrário do que se pensa, vêm na maioria das vezes de pessoas físicas, ou seja, as doações das pessoas físicas representam um pouco mais da metade das doações recebidas pelas OsFil. As demais doações são oriundas de empresas, governos e doações internacionais. Essas doações são seguidas, em ordem decrescentes, por



mensalidades de associados, órgão governamentais municipais, venda de produtos e serviços, igrejas, empresas privadas, órgãos estaduais e federais, contribuições sindicais e outras OsFil (CGI.br, 2017).

O uso do computador foi mais utilizado pelas organizações para a realização de tarefas administrativas: organização da agenda, controle de gastos, doações recebidas, cadastro de beneficiários. Com o uso da internet, foram: envio de e-mails, busca de informações ou serviços, uso de mensagens instantâneas, fazer pagamentos, transferências e consultas bancárias, interagir com outras organizações governamentais (CGI.br, 2017). Nessa última pesquisa, o CGI.br iniciou as pesquisas do uso do celular para fins de trabalho nas OsFil, identificando que as atividades mais frequentes são as relacionadas com a comunicação: envio de mensagens por meio de aplicativos, mensagem de texto SMS, e-mails, acessar redes sociais e páginas da internet (CGI.br, 2017). É importante destacar que estas atividades são mais desempenhadas pelas organizações com 10 ou mais pessoas remuneradas (CGI.br, 2017).

Um serviço que passou a ser utilizado pelas OsFil foram os serviços do governo eletrônico – e-Gov, sendo os mais utilizados foram os serviços tributários e administrativo. Os softwares para as OsFil, nem sempre são específicos para o tipo de atividade-fim que desempenham. A pesquisa do CGI.br (2017) mostrou que tanto as organizações de grande porte quanto as de menor porte utilizam os softwares por licença, isso é explicado devido serem gratuitos e atenderem melhor a uma necessidade da organização.

As organizações com 10 ou mais pessoas remuneradas são as que mais utilizam softwares desenvolvidos pela própria entidade (CGI.br, 2017). Apesar do maior custo para desenvolver softwares, isso permite que as organizações atendam às necessidades mais específicas das entidades. Complementando, Bobsin e Pozzebon (2017), as organizações encontram dificuldades de adquirir ferramentas especializadas, pois o mercado dificilmente oferece este tipo de software, que atendem as suas particularidades em termos de missão organizacional e prestação de contas.

A posição das OsFil na internet quanto a utilização das plataformas para a prestação de contas se mostrou elementar, ou seja, apesar de todo potencial do uso da internet ainda há muito espaço para ampliação desse tipo de iniciativa (CGI.br, 2017).

Há uma posição positiva na percepção dos gestores das organizações sem fins lucrativos, quanto ao uso das TIC. A pesquisa apontou que as organizações com acesso à internet os gestores afirmaram que as TIC contribuíram para aumentar a agilidade e eficiência do seu trabalho, também melhora a comunicação interna e aumenta a visibilidade das

organizações (CGI.br, 2017). Outra questão em destaque é o reconhecimento do impacto que a TIC proporciona na melhoria do atendimento ao público. Mas, por outro lado, os gestores têm uma menor percepção das contribuições das TIC, quando relacionadas às atividades de despesas e captação de recursos.

O que fica claro para o CGI.br (2017) é que existe uma disparidade na adoção das TIC entre as organizações sem fins lucrativos. A pesquisa aponta que as OsFil de maior porte utilizam em maior proporção as tecnologias em todas as dimensões investigadas pela pesquisa, do que as organizações de menor porte. Concluem que esta “distância em relação ao uso das tecnologias vem se acentuando no país de acordo com o porte das organizações” (CGI.br, 2017, p. 113).

As organizações sem fins lucrativos têm um longo caminho para estreitar suas relações com a adoção das TIC. Um primeiro passo pode ser uma maior conscientização das próprias organizações quanto à necessidade de profissionalizar sua gestão e suas atividades (BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019). Complementam, que um bom controle gerencial e de fontes de financiamento se faz com aplicações de artefatos tecnológicos (BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019).

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos propostos para o desenvolvimento da pesquisa, contemplando-se: a caracterização da pesquisa, apresentando-se a natureza da pesquisa e o delineamento estabelecido; população e a mostra, o desenho da pesquisa, o método de coleta dos dados. Além disso, serão discutidas as metodologias de análise dos dados.

#### **3.1 Tipo de da pesquisa**

Após a revisão da literatura, considerando o objetivo de analisar a relação entre a TIC e a capacidade organizacional em organizações sem fins lucrativos a presente pesquisa se caracteriza como exploratória, com abordagem mista, quantitativa e qualitativa para a coleta e análise dos dados. A pesquisa se caracteriza como exploratória, pois não há pesquisas que efetivamente estudaram a relação entre todos os elementos da capacidade organizacional do modelo de Shumate et al. (2017) e a TIC. No entanto, para avaliar os elementos da TIC foi construído um instrumento específico para organizações sem fins lucrativos.

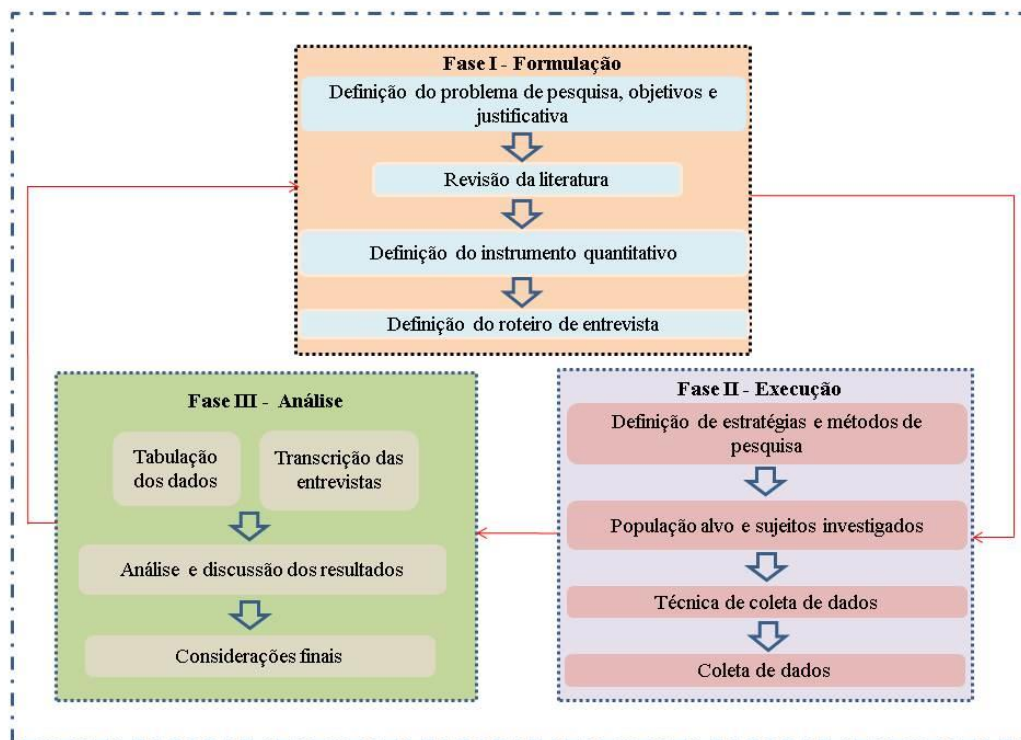
Para Malhotra (2012), o estudo exploratório pressupõe fornecer informações sobre um problema visando aumentar a sua compreensão, sendo significativa quando não há conhecimento suficiente sobre o fenômeno estudado. Ainda, conforme o mesmo autor, a pesquisa quantitativa busca trabalhar com informações numéricas, geralmente, envolvendo a aplicação de testes estatísticos visando generalizar os resultados da amostra para a população interessada. Já a pesquisa qualitativa, segundo o autor, objetiva compreender razões e motivações subjacentes proporcionando uma melhor compreensão do contexto do problema. Conforme Creswell e Plano-Clark (2007), quando as abordagens são combinadas, os achados de um método se expandem com o de outro em uma perspectiva de complementaridade.

Embora não seja usual, a pesquisa exploratória e qualitativa pode ser utilizada posterior à pesquisa quantitativa, quando os resultados gerados pela primeira fase ainda são difíceis de serem interpretados carecendo de maiores informações para a sua compreensão (MALHOTRA, 2012).

### 3.2 Fases e desenho da pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa baseia-se no processo de pesquisa sugerido por Hair Jr. et al. (2009), o qual compreende três fases: formulação, execução e análise (Figura 5). A fase de formulação teve como foco a definição da problemática, dos objetivos e justificativa da pesquisa, além da revisão da literatura e definição do instrumento de coleta de dados. A fase da execução abarcou a definição das estratégias de pesquisa e o método da pesquisa. A especificação da população-alvo e os sujeitos, posteriormente a técnica de coleta de dados, bem como a coleta de dados. Por fim, a fase de análise contemplará a tabulação e transcrição dos dados, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais da pesquisa.

Figura 5 - Fases da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

A literatura sobre TIC e Capacidade Organizacional servem de base para os estudos das OSFil. Portanto, para responder ao objetivo principal foi necessário construir um instrumento de TIC. Foi utilizado como base o estudo de Bobsin, Petrine e Pozzebom (2019), que investigaram as barreiras e oportunidades do uso das TIC nas OsFil baseados na Teoria

dos Affordances. Este instrumento engloba questões das subcategorias de affordances que são: coordenação, formação de redes, comunicação, mobilização e advocacy e acesso aos recursos e prestação de contas, conforme seção 3.3.1.

Para a Capacidade Organizacional, foi utilizado o instrumento proposto por Shumate et al. (2017), suas dimensões são: gestão financeira, capacidade adaptativa, planejamento estratégico, comunicação externa, liderança do conselho, capacidade operacional, orientação para missão e gerenciamento de equipe.

Algumas relações entre as dimensões da capacidade organizacional e as TIC são elucidadas a seguir, mas, um estudo exploratório se faz necessário, pois, a TIC e a capacidade organizacional ainda não foram estudadas em conjunto. E a tecnologia apresenta potencialidade que envolve todo o universo da organização, incluindo tecnologia de apoio à gestão de recursos, transparência no acesso e relacionamento com doadores, tecnologias comunicacionais como instrumento de empoderamento e mobilização de grupos e comunidades, criando redes e parcerias e influenciando processos de tomada de decisão (BOBSIN; PETRINI; POZZEBON, 2019).

As diferentes TIC (computador, software, hardware, funcionários, internet, redes sociais, websites, smartphone), seu uso e sua aplicação são evidenciados como recursos importantes no dia-a-dia das organizações sem fins lucrativos. Para Tremblay-Boire e Prakash (2014), os sites são um meio importante para informar sobre as práticas de responsabilidade, porque as partes interessadas dependem cada vez mais da Web para suas necessidades de informação. A comunicação online, proporcionada pela internet, permite as organizações uma aproximação direta com seu público, por meio do *feedback* (RODRIGUEZ et al., 2012; TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH, 2014). Complementando, para Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019), os meios de comunicação são essenciais para a gestão das OsFil e podem completar a missão da organização. Por isso, a importância da tecnologia para as organizações sem fins lucrativos, a capacidade desta tecnologia de auxiliar as organizações na divulgação de suas ações e projetos e também na prestação de contas (TREMBLEY-BOIRE; PRAKASH, 2015). A TIC se faz presente na gestão financeira como elemento facilitador desta e consequentemente amplia a credibilidade das organizações frente seus beneficiários e doadores.

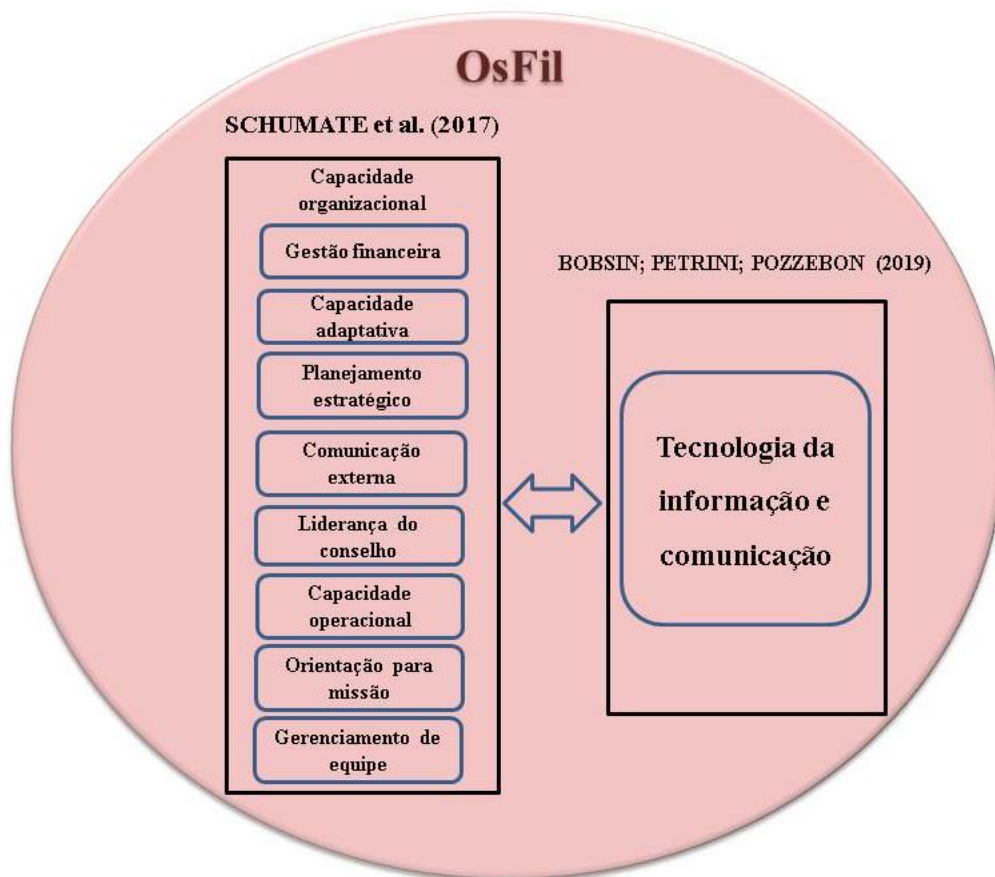
As TIC também são capazes de auxiliar no alcance da missão organizacional das OsFil, por meio de novas abordagens e estratégias de ação (BOBSIN; PETRINI; POZZEBOM, 2019). O primeiro passo é as OsFil se familiarizarem com as novas tecnologias, através dessa experiência, é possível haver uma reformulação da sua missão e suas estratégias

a fim de potencializar suas forças específicas (TE'ENI; YOUNG, 2003). Melitski, Gavin e Gavin. (2010) afirmam que, cada vez mais, organizações operam em ambientes incertos, em rede, descentralizadas, onde a adoção e uso da tecnologia da informação tornou-se elemento central para cumprir a missão organizacional.

Mas, nem sempre, as OsFil conseguem identificar as potencialidades das TIC, seu uso se torna limitado e não é considerada como facilitadora para atingir a missão organizacional (CEGAL, 2014). A pesquisa do CGI.br (2017) apontou que os gestores são receptivos ao uso da TIC, mas essa relação ainda tem um longo caminho até se estreitar (BOBSIN; POZZEBON, 2017).

Desta forma, as pesquisas sobre TIC e capacidade organizacional são importantes para esclarecer essas relações, e explorar em quais elementos da capacidade organizacional a TIC se faz presente, conforme está representada na Figura 6.

Figura 6 - Desenho da pesquisa



### 3.3 Etapas da pesquisa

A primeira etapa da pesquisa compreende uma etapa quantitativa, por meio de um questionário autoguiado aplicado a partir de um estudo transversal único, ou seja, são estudos que envolvem a coleta de informações de qualquer amostra de elementos da população somente uma vez (MALHOTRA, 2012). A segunda etapa envolve a coleta de dados realizada através de entrevista semiestruturada. A entrevista proporciona maior fluidez no processo, nos aproximando dos entrevistados, conseqüentemente, transformando-os em informante e não meros respondentes (YIN, 2005).

#### 3.3.1 Etapa quantitativa

Considerando as diferentes maneiras utilizadas para a coleta de dados quantitativos, e seguindo alguns estudos de base dessa temática (DESPARD, 2017; SHUMATE et al., 2017; CGI.br, 2017), o procedimento de coleta de dados a ser adotado será um levantamento do tipo *survey*. A pesquisa *survey* se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, são solicitadas informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema em questão e, após essa coleta, os dados são analisados de forma quantitativa (GIL, 2008). Como se deseja obter de forma direta as respostas dos indivíduos, através de um questionário, Hair Jr. et al. (2009) complementam que a pesquisa *survey* proporciona ao respondente uma clareza das informações que estão sendo coletadas, sejam elas sobre seu comportamento/e ou atitudes.

Para guiar esta pesquisa exploratória foi utilizado o modelo de avaliação da capacidade organizacional, já validado, desenvolvido por Shumate et al. (2017). E para analisar a TIC foi construído um instrumento com base no estudo de Bobsin; Petrini e Pozzebon, (2019), conforme quadro 3.

A pesquisa já realizada por Shumate et al. (2017) obteve um questionário com 45 questões fechadas distribuídas em 8 construtos (Bloco I): Gestão financeira (1-9); Capacidade adaptativa (10-15); Planejamento estratégico (16-21); Comunicação externa (22-27); Liderança do conselho (28-33); Capacidade operacional (34-37); Orientação para missão (38-41) e Gerenciamento da equipe (42-45). As 45 variáveis do referido instrumento serão utilizadas na pesquisa com uma escala *Likert* de 5 pontos, variando de “1 = discordo totalmente” a “5 = concordo totalmente”. A partir do modelo proposto por Shumate et al.

(2017), encontrou-se uma possibilidade de inclusão e aprofundamento do estudo da TIC de forma a explorar as relações entre elas.

Para compor o instrumento de uso da TIC foram utilizados os estudos de Bobsin; Petrini e Pozzebon (2019), que investigaram as barreiras e oportunidades do uso das TIC nas OsFil, baseados na teoria dos Affordances (Quadro 3). Foram elaboradas 14 questões (Quadro 4) referentes ao uso e aplicação da TIC em organizações sem fins lucrativos. As questões da subcategoria coordenação são 48, 49, 50, 51, 52, 56 e 59. Formação de rede compreende a questão 54. A subcategoria comunicação, mobilização e advocacy é composta pelas questões 46, 47 e 58. O acesso aos recursos e prestação de contas refere-se às questões 55 e 57. Essas questões não foram validadas

Quadro 3 - Categorias e subcategorias de affordances de tecnologia em organizações sem fins lucrativos

(continua)

<b>Categorias dos affordances</b>	<b>Subcategorias do affordance</b>	<b>Principais referências</b>
<b>Coordenação</b>	Gerenciando orçamentos e recursos financeiros; Coordenação de atividades e implementação de projetos (agendas); Compartilhar informações e se comunicar com o público interno; Desenvolvimento do capital humano - aprendizagem organizacional; Construindo um espaço de trabalho colaborativo - reconfiguração de relacionamentos internos; Padronizando a qualidade dos serviços; Flexibilizando o espaço de trabalho (mobilidade da equipe através do teletrabalho).	Elliott et al. (1998); Berlinger and Te'eni (1999); Alexander (2000), Burt and Taylor (2000); Schneider (2003); Te'eni and Young (2003); Saidel and Cour (2003), Burt and Taylor (2003); Lee (2010); Zorn et al. (2011); Saab et al. (2013)
<b>Formação de redes</b>	Promover a associação com outras organizações para constituir redes; Reconfigurando relacionamentos com organizações externas promovendo a internacionalização; Compartilhando conhecimento e experiências com outras organizações; Promover a associação política e econômica com outros atores.	Elliott et al. (1998), Burt and Taylor (2000); Burt and Taylor (2003); Te'eni and Young (2003); Lee (2010), Zort et al. (2013); Ngamassi et al. (2014)
<b>Comunicação, mobilização e advocacy</b>	Mobilizar e coordenar atores para participar das ações desenvolvidas. Realizar campanhas que deem visibilidade ao nome e organização e seu papel social. Influenciando os atores em relação às causas defendidas como uma forma de impactar a sociedade e capacitar grupos e comunidades. Defender objetivos coletivos (lobby) para a resolução de um problema ou os direitos de uma entidade ou grupo. Influenciar a tomada de decisões e ganhar a opinião pública sobre uma questão.	Elliott et al. (1998), McNutt and Boland (1999); Burt and Taylor (2000), Brainard and Brinkerhoff (2004); Fryer and Granger (2008), Lee (2010); Zort et al. (2013), Eimhjellen et al. (2014); TremblayBoireandPrakash (2015)



(continuação)

<b>Acesso aos recursos e prestação de contas</b>	Realização de campanhas para obtenção de recursos financeiros; Acessando a avisos públicos e programas de financiamento público e privado; Comprometimento com a transparência em relação às atividades e uso dos recursos (transparência informacional e contábil - prestação de contas); Auxiliar as agências de fomento no monitoramento do uso do fundo.	Alexander (2000), Ebrahim (2002); Schneider (2003), Saidel and Cour (2003); Finn et al. (2006), Vaccaro and Madsen (2009); Lee (2010); Zorn et al. (2011); Rodríguez et al. (2012); Saab et al. (2013), Zort et al. (2013); Eimhjellen et al. (2014), Tremblay-Boire and Prakash (2015)
--	---	---

Fonte: Adaptado de Bobsin; Petrini; Pozzebon, 2019.

#### Quadro 4 - Variáveis da tecnologia da informação e comunicação

<b>Variáveis da TIC</b>	
<b>46</b>	A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização na interação com seu público e demais parceiros
<b>47</b>	A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização na sensibilização das pessoas em prol da sua causa defendida
<b>48</b>	A organização utiliza a tecnologia da informação e comunicação para realizar a sua missão
<b>49</b>	A tecnologia da informação e comunicação auxilia na padronização da qualidade dos serviços prestados pela organização
<b>50</b>	A organização utiliza a tecnologia da informação e comunicação para realizar suas atividades financeiras
<b>51</b>	A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para o compartilhamento de informação e comunicação entre os membros da organização.
<b>52</b>	A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para promover e divulgar as ações e os projetos da organização.
<b>53</b>	O uso da tecnologia da informação e comunicação promove a flexibilização do trabalho dos membros da organização
<b>54</b>	A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização a promover a associação com outras organizações para constituir redes
<b>55</b>	A tecnologia da informação e comunicação auxilia na captação de recursos financeiros para a organização
<b>56</b>	O uso da tecnologia da informação e comunicação permite a redução de custos e despesas da organização
<b>57</b>	A tecnologia da informação e comunicação auxilia na prestação de contas das suas ações e projetos à sociedade.
<b>58</b>	A tecnologia da informação e comunicação permite o engajamento dos voluntários.
<b>59</b>	A tecnologia da informação e comunicação auxilia na gestão e na coordenação das atividades organizacionais.

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda, para a realização das questões referentes ao perfil das organizações sem fins lucrativos e ao uso das TIC, foi utilizada a pesquisa realizada pelo CGI.br (2017), esta pesquisa compreende um senso sobre o uso da infraestrutura de TIC nas OsFil do Brasil (descrito no referencial). Estes estudos auxiliaram na operacionalização da pesquisa bem como num aprofundamento empírico-teórico.

O perfil das OsFil contempla: tempo de existência da organização, atividade-fim, porte (número de pessoas ocupadas, pessoas remuneradas e voluntárias), público que atende, fontes de recursos, abrangência e área de atuação, atividades que a tecnologia é utilizada na organização, equipamentos e ferramentas que a organização utiliza e infraestrutura de pessoal. Estas questões estão baseadas no questionário da pesquisa realizada pelo CGI.br (2017). O instrumento final encontra-se no Apêndice A.

Para alcançar o objetivo geral foi realizado primeiramente o *Back translation*, do instrumento proposto por Shumate et al. (2017), que consiste numa tradução e adequação das variáveis para o contexto brasileiro. Segundo Prieto (1992), a tradução de instrumentos pode ser feita pelo método de abordagem por comitê, onde um grupo de conhecedores do idioma original do instrumento realiza a tradução do questionário do inglês para o português; e, posteriormente, retradução do português para o inglês para conferência da escala.

Essa tradução e retradução foi realizada por 2 especialistas, com conhecimento da língua inglês e proximidades nas áreas das temáticas. Posteriormente, o pré-teste foi realizado com uma amostra de 4 organizações sem fins lucrativos de Santa Maria/RS, buscando identificar e eliminar problemas potenciais no instrumento de pesquisa (MALHOTRA, 2012). As organizações foram escolhidas aleatoriamente por conveniência. O pré-teste foi aplicado presencialmente, foi entregue o questionário autoguiado com as 59 questões de escala *likert*, que compõem as questões sobre capacidade organizacional e TIC e 11 questões relacionadas ao perfil das entidades e ao uso da tecnologia da informação e comunicação para os gestores das organizações responderem. No final do questionário continha um quadro que poderia ser utilizado para identificar e explicar as questões que não apresentassem coerência. Os 4 gestores que responderam o questionário, não identificaram nenhum problema na interpretação das questões. Para Pietro (2014), o pré-teste é de fundamental importância para a obtenção de uma tradução precisa e utilizável, além de demonstrar a equivalência de traduções.

#### 3.3.1.1 População e amostra da etapa quantitativa

Para iniciar a etapa quantitativa foi definida a população a ser pesquisada. População é um agregado de todos os elementos ou objetos que tem características comuns e que compreendem o universo para o problema de pesquisa sobre o qual devem ser feitas as inferências (MALHOTRA, 2012). Neste sentido, a população-alvo da pesquisa é composta

por organizações sem fins lucrativos do Brasil, essas organizações estão elencadas no site OngsBrasil e da Associação brasileira de organizações não governamentais (ABONG).

As organizações sem fins lucrativos devem se enquadrar nos seguintes requisitos (CGI.BR, 2017): a) privadas e, portanto, não integrantes do aparelho do Estado; b) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades-fim; c) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas; d) autoadministradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e e) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores. Desta forma, as OsFil selecionadas, para esta pesquisa, deverão apresentar os mesmos requisitos.

A amostragem dos dados quantitativos se deu por amostragem não probabilística uma vez que não se conhece o universo total da população a ser pesquisada. Segundo Hair Jr. et al. (2009, p. 246) “a seleção dos elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população”.

O instrumento foi aplicado de forma online, enviado por e-mail, contendo uma introdução descrevendo a pesquisa e a importância das organizações sem fins lucrativos no desenvolvimento da sociedade, ainda, continha o link para acesso ao seu preenchimento. Os e-mails das organizações sem fins lucrativos foram coletados no site OngsBrasil, que tem um banco de dados com o nome das entidades, endereço dividido em bairros, cidades e estados, endereço eletrônico, e telefone. Também, foi utilizado o site da ABONG que possui um cadastro de suas associadas, para a coleta dos e-mails. O período de coleta dos dados se deu entre os meses de setembro e dezembro de 2018. O total de questionários online enviados por e-mail para as organizações sem fins lucrativos foi de 15.421 questionários. Desses aproximadamente 4 mil e-mails não chegaram ao destino, por endereço incompleto ou spam. Do total de e-mails enviados foram respondidos 76 questionários, os quais foram complementados com 6 questionários aplicados presencialmente, totalizando 82 questionários respondidos pelos gestores das OsFil.

A aplicação presencial foi realizada por conveniência, com as organizações de Santa Maria/RS. Isto ocorreu devido à viabilidade das organizações de responderem aos questionários e também o curto espaço para a realização da pesquisa. Foram realizados contatos por telefone com algumas organizações com o intuito de aumentar o número de respondentes, mas esta estratégia não mostrou resultado.

### 3.3.2 Etapa qualitativa

Com o intuito de aprimorar essa pesquisa exploratória também se realizou uma pesquisa qualitativa, envolvendo o pesquisador num panorama holístico do estudo, incluindo as percepções dos participantes (Gray, 2010).

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista, que consiste numa conversa orientada para recolher dados para a pesquisa, tendo como público-alvo os gestores das organizações sem fins lucrativos. Foi utilizada a entrevista guiada com fins de ter definidos a sequência e curso da entrevista (GIL, 2010). De acordo com a teoria foi elaborado um roteiro de entrevista, em que todas as questões foram baseadas, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Resumo do roteiro da entrevista

<b>Tema</b>	<b>Categorias</b>	<b>Autores</b>
<b>Capacidade organizacional</b>	Orientação para missão	Shumate et al. (2017)
	Planejamento estratégico	
	Capacidade operacional	
	Gestão financeira	
	Liderança do conselho	
	Capacidade adaptativa	
	Gerenciamento da equipe	
	Comunicação externa	
<b>Tecnologia da informação e comunicação</b>	Uso e aplicação da tecnologia da informação e comunicação	Bobsin; Petrini; Pozzebon (2019); CBI.br (2017)

Fonte: elaborado pela autora.

As questões sobre capacidade organizacional foram elaboradas a partir dos pressupostos da capacidade organizacional definida por Shumate et al. (2017). As questões sobre o uso e aplicação da tecnologia foram elaboradas com base nos estudos de Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019) e do CGI.br (2017). A entrevista conta com questões amplas com subitens a serem atendidos no decorrer da conversa, conforme roteiro Apêndice B. Primeiramente, foi perguntado um histórico da organização, ano de fundação, como surgiu, como se deu o processo de fundação, um resumo histórico.

As questões de capacidade organizacional foram subdivididas conforme os construtos da teoria. A ordem de questionamentos não seguiu a do questionário e sim foram dispostas de modo que a entrevista pudesse se desenrolar como uma conversa e que o entrevistado se sentisse à vontade para descrever a organização. Iniciou-se com as questões relacionadas com a **orientação para a missão**, abrangendo a missão e visão da organização. Além da área de atuação e abrangência, público-alvo, atividades desenvolvidas para atender esse público, se os atores envolvidos compartilham uma visão comum da organização e principais dificuldades encontradas para concretizar a sua missão.

O **planejamento estratégico** compreendeu questões sobre sua elaboração, quem são os atores que participam dele, se a missão o influencia e como são elaboradas as atividades que o compõem. A **capacidade operacional** abordou questões relacionadas às ações e projetos da organização, como são pensadas, e estabelecidas seus objetivos, como são avaliados, quem avalia, se são realizados relatórios para as ações e projetos e se são feitos indicadores de desempenho para os mesmos.

A **gestão financeira** destacou questões sobre como está organizada a gestão financeira; se utilizam procedimentos documentados, também se é realizado um planejamento financeiro e como a organização capta recursos, se eles são suficientes e quais as principais fontes de recursos. A **liderança do conselho** abrangeu questões sobre qual a função do conselho, como ele está estruturado, se ele é comprometido com a organização, de que forma este conselho se atualiza e pergunta-se também se ele comete erros.

Na parte da **capacidade adaptativa** foi questionado sobre o comprometimento da equipe com a organização; quais os valores compartilhados entre si; sobre como são resolvidos os conflitos entre a equipe e se há um apoio entre os funcionários. O **gerenciamento da equipe** complementou as questões anteriores, abordando questões sobre a estrutura da equipe, orientações e treinamentos que recebem, se estes são suficientes para a realização das atividades, além de qual a qualificação da equipe e sua relação com o conselho.

A parte final da capacidade organizacional se refere à **comunicação externa**, onde foram questionados sobre a comunicação com as partes interessadas externas, se a organização usa a tecnologia da informação e comunicação, qual a estratégia de relações públicas desenvolvida, como ela realiza a divulgação das informações das atividades e também como realizam as campanhas para conseguirem novos apoiadores.

As perguntas sobre o uso e aplicação da **tecnologia da informação e comunicação**, abrangem a parte de infraestrutura (computadores, internet, software), se a organização possui um perfil em redes sociais e o quanto essas tecnologias contribuem para o desenvolvimento

das atividades. Dentre as atividades foi questionado sobre a prestação de contas, campanhas, implementação de ações e projetos, e cadastros dos beneficiários. Também, foi abordada a associação com outras entidades e como se dá a interação por meio das TIC entre a organização e seu público. Para a realização das atividades financeiras, foi perguntado de que forma as organizações sem fins lucrativos utilizam as TIC para gerir este departamento, e, também, se os gestores percebem que há uma redução de custos quando utilizam as TIC. Ainda, abordou-se como a TIC auxilia na realização da missão organizacional, e se ajuda na flexibilização do trabalho e no compartilhamento das informações.

Depois da elaboração do roteiro de entrevista, o mesmo foi enviado por e-mail para dois especialistas, sendo que um fez considerações sobre as questões de planejamento estratégico e capacidade operacional. Todas as considerações foram reajustadas no roteiro de entrevistas.

As entrevistas foram realizadas por vídeo chamada via WhatsApp com os gestores das organizações sem fins lucrativos. Essas entrevistas tiveram duração média de 50 min cada. Foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas. Para Sullivan (2012) potencial de coleta de dados em pesquisa social tem múltiplas possibilidades com o uso da tecnologia promissora, como o Skype, por exemplo. Complementa que através do uso de programas de comunicação, o alcance é potencialmente ilimitado, pelo menos geograficamente, para entrevistas dependendo do tópico de interesse. Explica que se pode também se comunicar visualmente usando dispositivos de gravação de vídeo em tempo real, permitindo a interação face a face.

Estas organizações foram definidas com base nos dados da etapa quantitativa, buscando atender aos estados com maior número de respondentes. Realizou-se entrevistas com organizações sem fins lucrativos dos estados de Roraima, Ceará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. As organizações foram definidas por indicação, de modo a contatar pessoas que morassem nestes estados e que pudessem indicar organizações que tenham uma atuação efetiva nas comunidades locais. O período de coleta das entrevistas se deu entre os meses de dezembro de 2018 e janeiro de 2019.

As organizações entrevistadas (Quadro 6) atuam em diferentes áreas, como educação, assistência social, serviço social, defesa dos animais e serviços humanitários. A maioria das organizações entrevistadas foi fundada na década de 2000. Os gestores entrevistados todos foram os fundadores da organização e ainda hoje atuam de forma voluntária, como presidentes, presidente honorário e diretor.

A organização 1 conta com 20 voluntários que atuam em diferentes frentes dentro da organização como: resgate, responsável pelas finanças, responsável pelo site e redes sociais, responsável pela documentação e organização de feiras. A organização também desenvolve trabalhos conjuntos com os órgãos municipais para a realização do regates dos animais. Não trabalha só com cães e gatos, são todos os tipos de animais. Inclusive está a tempo trabalhando contra os maus-tratos cometidos na “Farra do Boi” realizada no litoral de Santa Catarina. Internacionalmente atuam como associadas ao Fórum Nacional de defesa dos animais. A organização não possui sede própria é registrada no endereço da fundadora.

Organização 2 têm 13 funcionários remunerados e 40 voluntários. A casa de apoio tem 44 leitos acolhe paciente com câncer e qualquer outro agravo. Os pacientes contam com transporte oferecido pela casa, para ir até o hospital e é servido 5 refeições por dia. Desenvolvem projetos que também ajudam na superação do tratamento de câncer. Estes projetos são em conjunto com as faculdades de psicologia da região. A casa atende 15 municípios da regional de saúde do Paraná e mais 7 municípios do estado de Santa Catarina.

A organização 3 está presente em quase todas as cidades brasileiras. Possui uma sede na cidade de Bela Vista-MS. Conta com 25 voluntários trabalhando na organização. Presta serviços humanitários para idoso, jovens e crianças. Possuem um banco de cadeiras de rodas que são emprestadas para a comunidade, além disso, fornecem leite para uma creche localizada no Paraguai, atendem o asilo municipal com doações de kits de higiene e ventiladores. Também realizam outros eventos que fazem parte do calendário municipal.

A organização 4 não possui funcionários, o quadro de voluntários gira em torno de 60 voluntários. Não possui uma sede própria, trabalha em parceria com canil municipal. Realiza o trabalho de resgate de animais, as denúncias são feitas de forma anônimas. Atua somente no município de Nova Mutum-MT.

A organização 5 têm 4 voluntários que trabalham diariamente e 10 voluntários esporádicos atuam nos municípios de Gravataí, Cachoeirinha e grande Porto Alegre-RS. Realizam serviço de almoço de segunda-feira a sexta-feira, também conta com um projeto de mercado solidário que atende em média 30 a 50 famílias de baixa renda. A casa oferece cursos profissionalizantes para estas famílias, eles têm acesso a psicólogos, escola de música, artesanato, coaching em grupo para homens e mulheres. E ainda, toda sexta à noite vão as ruas distribuir alimentos pelo projeto “sem fome”.

A organização 6 tem uma sede própria, onde trabalham uma funcionária remunerada e um bolsista remunerado e uma voluntária. A organização atende alunos de baixa renda com alto desempenho. Estes alunos são observados através da Olimpíada de matemática das

escolas públicas (OBMEP), então os alunos que se destacam são convidados a realizarem uma prova para fazerem parte da organização. Esta oportuniza aos alunos de baixa renda estudar em escolas particulares entre o nono ano do ensino fundamental e o terceiro ano do ensino médio com bolsas de 100%. Também faz o pagamento das taxas de vestibulares e das viagens para realizarem as provas. Atendem alunos do estado do Ceará com ênfase no interior.

A organização 7 tem uma sede própria. Onde trabalham 78 voluntários. Atende pessoas com deficiência de todos os tipos. E também, presta apoio às mães dessas pessoas com deficiência. Atua no município de Boa Vista-RO, recebe muitos Venezuelanos com deficiência que estão migrando para o Brasil. Além do apoio médico que a casa oferece, como pediatra, fisioterapeuta, clínico geral, neurocirurgião, serviço de acupuntura, oferecem alimentação e hospedagem.

Quadro 6 - Perfil das organizações entrevistadas

Nome	Ano de fundação	Abrangência	Área de atuação	Cidade/Estado
<b>Organização 1</b>	1999	Internacional	Defesa dos animais	Blumenau – SC
<b>Organização 2</b>	2006	Atua em mais de um estado	Serviço social	Pato Branco – PR
<b>Organização 3</b>	1951	Internacional	Serviços humanitários	Bela vista – MS
<b>Organização 4</b>	2012	Municipal	Defesa dos animais	Nova Mutum – MT
<b>Organização 5</b>	2018	Mais de um município no mesmo estado	Assistência social	Porto Alegre – RS
<b>Organização 6</b>	2011	Estadual	Educação	Fortaleza – CE
<b>Organização 7</b>	2008	Estadual	Assistência social	Boa Vista - Roraima

Fonte: elaborado pela autora.

### 3.3.3 Análise dos dados

Os dados coletados pelos questionários online formulado no Google Forms foram analisados com o auxílio do software *Statistical Package for Social Sciences* versão 21 (SPSS). Primeiramente, através do cálculo de distribuição de frequência foi identificado e descrito o perfil das organizações sem fins lucrativos.

Além disso, foram calculadas estatísticas descritivas para realizar as análises dos elementos da capacidade organizacional e do uso e aplicação da TIC, como as médias, mediana e os desvios-padrão das variáveis que compõem o instrumento aplicado na pesquisa.



Juntamente, foram analisadas as entrevistas realizadas com as organizações sem fins lucrativos. Para Hair Jr. et al. (2009, p. 273) a média é uma medida de tendência central mais utilizada e o desvio padrão “descreve a dispersão da variabilidade dos valores de distribuição da amostra a partir da média e é talvez o índice mais valioso da dispersão”. O valor do desvio-padrão é considerado pequeno quando for menor que 1, significando que os respondentes foram muito coerentes em suas opiniões, e quando os valores forem superiores a 1 denota que existe uma variabilidade das respostas (HAIR. JR. et al., 2009).

A forma mais comum de medir a correlação entre as variáveis é através da correlação de Pearson, muito utilizada para análise de dados paramétricos. Mas, a presente pesquisa não obteve um número suficiente de dados para realizar análise estatística paramétrica, realizando assim análise não paramétrica. Para tanto se utilizou o teste de correlação de Serman para averiguar a associação entre a capacidade organizacional e a TIC.

A correlação de Serman é uma técnica associativa, que permitem atribuir uma relação coerente e sistemática entre duas ou mais variáveis (HAIR JR. et al., 2009). O coeficiente de correlação é usado para descrever quantitativamente a força de associação entre duas ou mais variáveis. Para essa análise foram usados os valores segundo Hair Jr. et al. (2009), para uma associação muito forte o valor dos coeficientes está entre 0,91-1,00, alta (0,71-0,90), moderada (0,41-0,70), de pequena, mas definida (0,21-0,40) e leve, quase imperceptível (0,01-0,20).

Tabela 1 - Confiabilidade das escalas de Capacidade Organizacional e TIC

<b>Dimensões do estudo</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Gestão financeira	0,86
Capacidade Adaptativa	0,86
Planejamento Estratégico	0,92
Comunicação Externa	0,84
Liderança do Conselho	0,93
Capacidade operacional	0,86
Orientação para a Missão	0,84
Gerenciamento da equipe	0,88
Tecnologia da informação e comunicação	0,92

Fonte: dados da pesquisa.

Para testar a confiabilidade das escalas utilizou-se o *Alpha de Cronbach* que consiste de uma medida de confiabilidade, que representa a consistência de uma escala inteira, sendo os valores de 0,60 a 0,70 o limite mínimo de aceitabilidade (HAIR Jr. et al., 2009).

Dos nove fatores que foram testados os *Alfa de Cronbach* todos apresentaram valores superiores a 0,6 indicando a consistência dos mesmos (Tabela 1), segundo Hair Jr. et al. (2009) a confiabilidade indica o grau de consistência interna entre os múltiplos indicadores de um fator, que aceita para estudos exploratórios valores superiores a 0,6. Através dessas análises foi possível analisar as relações entre a TIC e a capacidade organizacional das organizações sem fins lucrativos participantes da pesquisa.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As análises das dimensões da capacidade organizacional são apresentadas na ordem do questionário, ou seja, gestão financeira, capacidade adaptativa, planejamento estratégico, comunicação externa, liderança do conselho, capacidade operacional, orientação para missão e gerenciamento da equipe. Foi realizada uma análise descritiva, observando os valores da média, desvio-padrão, mediana e frequência absoluta, da parte quantitativa. Juntamente, foi analisado os textos transcritos das entrevistas. E por último, foram analisadas as variáveis da TIC, utilizando a mesmas análises acima citadas. E sua relação com as dimensões da capacidade organizacional, por meio da correlação de Spearman. A pesquisa está estruturada pelos achados de ambas as partes, onde se complementam a pesquisa quantitativa e qualitativa.

##### **4.1 Características do universo pesquisado**

Dos 15.421 questionários online enviados por e-mail para as organizações sem fins lucrativos foram recebidos 76, os quais foram complementados com questionários aplicados presencialmente 6, totalizando 82 questionários. Para a identificação do perfil das organizações foi utilizado o cálculo de distribuição de frequência, que será utilizada para avaliar as propriedades de um conjunto valores (FIELD, 2009).

Ao analisar o perfil dos respondentes, observou-se que quando questionados quanto à função que exercem na organização os respondentes desempenham diferentes funções administrativas como: administrador, gerente, assessor, coordenador executivo, coordenador de projetos, diretor geral, diretor administrativo e financeiro, diretor comercial e de

marketing, presidente e vice-presidente, e também alguns atuam como assistente social, tesoureiro, técnico em informática, voluntário, assessoria de comunicação e técnica. Estas funções administrativas também foram encontradas nas entrevistas (Quadro 7). Já que todos os gestores relataram ou ter fundado a organização ou já são membros há bastante tempo e a cada período de tempo é necessário renovar a estrutura organizacional. Desta forma acabam desempenhando várias funções dentro da organização.

Quadro 7 - Perfil dos gestores entrevistados

<b>Identificação</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo que ocupa na OsFil</b>	<b>UF</b>
<b>GESTOR 1</b>	“eu não tenho nenhuma formação superior, o que eu sei eu aprendi em cursos, tenho ensino médio completo, já participei de seminários de bem estar animal, fui para RJ SP para Florianópolis Itajaí mais seminários e seminários”	Presidente honorária/voluntária	SC
<b>GESTOR 2</b>	Não possui uma formação	Voluntária	PR
<b>GESTOR 3</b>	“Eu sou formada em administração de empresas”	Presidente	MS
<b>GESTOR 4</b>	“Eu tenho nível superior em desenho industrial e tenho Especialização em Metodologia do Ensino Superior e eu fui empresaria por muitos anos em Nova Mutum e também fui professora em Diamantina e Nova Mutum inclusive professora da Faculdade em Tecnologia de Alimentos”	Presidente	MT
<b>GESTOR 5</b>	Formada em Administração	Presidente	RS
<b>GESTOR 6</b>	Não possui formação	Voluntária	CE
<b>GESTOR 7</b>	Não possui formação	Presidente	RO

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos estados respondentes da pesquisa, a figura 7 mostra que não houve respondentes da região Centro-Oeste (MT, MS, GO), 2% são da Região Norte (AM e RO), 21% da região Nordeste (BA, CE, RN, PB, PE, SE), 35% da região Sudeste (SP, MG, RJ, ES) e 44% da região Sul (RS, SC, PR). É importante destacar que foram enviados questionários para todos os estados da Federação.

Quanto ao tipo de vínculo estabelecido com os membros da organização, a pesquisa indica que 47,6% das organizações respondentes possuem entre 01 e 20 pessoas trabalhando na organização, sendo que o número mínimo de pessoas indicado nesta classe foi de 3 pessoas. As organizações que contam entre 21-40 pessoas trabalhando representam 20,7% dos respondentes. As organizações que possuem acima de 101 pessoas trabalhando representam 8,5% dos respondentes (Tabela 2).

Figura 7 - Respondentes por estado



Fontes: dados da pesquisa.

Tabela 2 - Total de pessoas que trabalham nas OsFil participantes do estudo

	Frequência	Percentual %
De 1-20	39	47,6
De 21-40	17	20,7
De 41-60	9	11,0
De 61-80	5	6,1
De 81-100	5	6,1
Acima de 101	7	8,5
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se (Tabela 3) que 68,3% das organizações possuem entre 0-20 pessoas remuneradas trabalhando e para esta mesma faixa o voluntariado aparece em 65,9% das organizações. As organizações que possuem entre 21-40 pessoas trabalhando, o número de voluntários é maior (17,1%) do que os remunerados (9,8%). Importante destacar que o trabalho voluntário é importante para a atuação das entidades (CGI.br, 2017). Nas entrevistas

as organizações mostraram-se diversificadas quanto ao número de pessoas remuneradas e voluntárias. Algumas apontaram ter dificuldades com voluntariado. Relataram que há um número baixo de voluntários trabalhando na causa e que estes têm pouco engajamento.

Tabela 3 - Total de pessoas remuneradas e voluntárias que trabalham na OsFil participante do estudo

	Pessoas remuneradas		Pessoas voluntárias	
	Frequência	Percentual%	Frequência	Percentual%
<b>De 0-20</b>	56	68,3	54	65,9
<b>De 21-40</b>	8	9,8	14	17,1
<b>De 41-60</b>	7	8,5	7	8,5
<b>De 61-80</b>	3	3,7	2	2,4
<b>De 81-100</b>	4	4,9	1	1,2
<b>Acima de 101</b>	4	4,9	4	4,9
<b>Total</b>	82	100,0	82	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação à abrangência da atuação (Apêndice C), as organizações poderiam escolher mais de uma opção dentre as alternativas, bem como para o público-alvo, áreas de atuação, fonte de recursos, atividades que as organizações desempenham com auxílio da tecnologia, recursos e ferramentas tecnológicas, e infraestrutura de pessoal, que serão descritas a seguir.

A maior parte das organizações atua no âmbito municipal (54,9%), seguido de 40,2% que declararam concentrar suas ações e projetos na comunidade, e 32,9% em mais de um município no mesmo estado. Uma parcela menor das organizações sem fins lucrativos realiza suas atividades em âmbito nacional (17,1%) e internacional (7,3%). Estes dados corroboram com as pesquisas do Comitê Gestor da Internet no Brasil, que nos três anos de pesquisa apontam esta mesma distribuição no âmbito de atuação (municipal, 46%; comunidade 19%, nacional 8% e internacional 4%) das organizações sem fins lucrativos (CGI.br, 2017). Estes dados corroboram com os dados qualitativos que apresentaram 100% de atuação municipal das organizações entrevistadas. Algumas atuam no âmbito internacional também. Mas, relataram que seus esforços são voltados para atender a comunidade local.

Quanto aos públicos-alvo atendidos pelas organizações sem fins lucrativos, o mais citado foi Crianças, adolescentes e jovens (69,1%), seguidos por mulheres (29,6%), idosos e terceira idade (25,9%), pessoas com deficiência (23,5%), e negros e afrodescendentes (21,0%) conforme Apêndice C. Os dados da pesquisa se assemelham aos resultados do estudo do

CGI.br (2017), no que se refere a ordem de atendimento ao público 56%, 45%, 37% e 29%, respectivamente. As organizações entrevistadas atuam em diferentes áreas, como educação, assistência social, serviço social, defesa dos animais e serviços humanitários.

Na área de atuação das organizações sem fins lucrativos, se destacou a assistência social com 59,3% das organizações desenvolvendo suas atividades neste contexto; educação, também, aparece em destaque com 44,4%, seguido por defesa dos direitos (34,6%), cultura (27,2%), esporte e lazer (24,7%), meio ambiente (23,5%), empreendedorismo e economia solidária (19,8%) conforme Apêndice C.

As doações de voluntários (pessoas físicas) surgem como a principal fonte de financiamento mencionada por mais da metade das organizações (79,3%), conforme Apêndice C. Em segundo lugar, encontram-se o órgão governamental municipal (43,9%), seguido pela venda de produtos e serviços (41,5%). As mensalidades e anuidades paga por associados aparecem em quinto lugar como fonte de recursos das organizações sem fins lucrativos, destoando da pesquisa do CGI.br (2017) onde esta categoria de fonte de recurso aparece em segundo lugar com 51%. Os dados qualitativos se assemelham, a maioria das doações é realizada por pessoas físicas. Mas, o comércio também foi apontado como doador, bem como atuante na participação das atividades. A rede de relacionamentos, pautada na amizade, também foi citada, como forma de angariação de recurso. A mensalidade é utilizada como fonte de recurso por uma organização entrevistada apenas. O órgão público foi citado como parceiro no desenvolvimento das atividades.

Destaca-se, na presente pesquisa, que as organizações que tiveram financiamento de organismos internacionais foram 14,6% contrastando com a pesquisa realizada pelo CGI.br (2017) que apresentou 1% apenas de organizações que recebiam recursos de organismos internacionais. Este achado pode estar relacionado com o número significativo de organizações que responderam atuar na defesa dos direitos (34,6%). Pois, segundo o CGI.br (2017), o financiamento de organismos internacionais é uma realidade para poucas organizações que atuam no país e que geralmente estão atuando no segmento de desenvolvimento e defesa dos direitos. Outras fontes de captação de recursos citadas na pesquisa foram: projetos, anúncios, risoto e rifas, campanhas e coleta de alimentos e roupas.

Após análise do perfil das OsFil, é apresentada à análise da infraestrutura de TIC e seu uso pelas mesmas (Tabela 4). A TIC foi utilizada por mais da metade das organizações respondentes para acessar redes sociais (84,1%) corroborando com a pesquisa do CGI.br (2017), que apontou que 60% das organizações utilizaram o celular para acessar as redes sociais. As organizações apresentaram uma percepção favorável quanto ao uso da tecnologia

para editar ou criar imagens e vídeos para projetos e campanhas (76,8%), enviar comunicação e informação ao público (72,0%), utilizar aplicativo de mensagem instantânea (50,0%), enviar mensagem de texto (40,2%) e divulgar pesquisas (28,0%). A comunicação online permite as organizações uma aproximação direta com seu público, por meio do feedback e os meios de comunicação são essenciais para a gestão das OsFil, pois, podem completar a missão da organização (BOBSIN; POZZEBON, 2019; TREMBLAY-BOIRE; PRAKASH, 2014).

Para as atividades administrativo-financeiras (Tabela 4) os dados se apresentaram da seguinte forma: gerar relatórios financeiros e controlar gastos da organização (64,6%), fazer cadastro de beneficiários dos projetos (57,3%), fazer controle das doações recebidas (54,9%), utilizar aplicativo para pagamento financeiro (46,3%), criar e organizar agendas (40,2%), gerenciar a equipe de trabalho (39,0%). Estes dados apoiam a pesquisa do CGI.br (2017) que aponta que em grande parte, os gestores têm uma percepção mais favorável a respeito da contribuição das TIC para determinadas atividades, especialmente aquelas relacionadas à rotina de trabalho e à comunicação. Na pesquisa do CGI.br (2017), para 83% das organizações com acesso a internet, as TIC contribuíram ou contribuíram muito para aumentar a agilidade e eficiência do seu trabalho.

Tabela 4 - Atividades em que a tecnologia é utilizada pelas OsFil participantes do estudo

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>
<b>Acessar redes sociais</b>	69	84,1
<b>Editar ou criar imagens ou vídeos para projetos e campanhas</b>	63	76,8
<b>Enviar comunicação e informação ao público</b>	59	72,0
<b>Gerar relatórios financeiros</b>	53	64,6
<b>Controlar gastos da organização</b>	53	64,6
<b>Fazer cadastro de beneficiários dos projetos</b>	47	57,3
<b>Fazer controle das doações recebidas</b>	45	54,9
<b>Utilizar aplicativos de mensagens instantâneas</b>	41	50,0
<b>Utilizar aplicativos para pagamentos financeiros</b>	38	46,3
<b>Implementar projetos</b>	34	41,5
<b>Enviar mensagem de texto (SMS)</b>	33	40,2
<b>Criar e organizar agendas</b>	33	40,2
<b>Gerenciar a equipe de trabalho</b>	32	39,0
<b>Consultar situação fiscal</b>	31	37,8
<b>Divulgar pesquisas</b>	23	28,0
<b>Acompanhar e fiscalizar serviços públicos</b>	21	25,6
<b>Uso de <i>software</i> específicos que atenda a especificidade da organização/para o desenvolvimento da missão organizacional</b>	20	24,4

Fonte: dados da pesquisa.

Nas entrevistas, esta percepção positiva quanto ao uso da tecnologia foi mais relatada com ênfase pelos gestores que atuam na defesa dos animais, visto que utilizam a tecnologia para auxiliar na concretização da sua missão. Os demais relataram utilizar a tecnologia mais para a divulgação dos eventos, com o intuito de angariar fundos e divulgar a organização. Das 7 organizações entrevistadas, 6 relataram possuir conta em rede social, a mais citadas Facebook e Instagram. Um dos gestores relatou que este acesso às redes sociais é totalmente feito pelo celular.

Quanto aos equipamentos de posse da organização, o tablet (25,9%) é o dispositivo que as organizações menos possuem, este resultado também se repetiu nas três pesquisas no CGI.br (2017). Os demais equipamentos se mostraram bem presentes nas organizações, conforme Apêndice C, o computador está presente em 87,7% das organizações respondentes, a impressora também aparece em 86,4% das organizações.

O data show e dispositivos de armazenamento estão presentes em 72,8% das organizações, seguidos pelo notebook (71,65), telefone fixo (70,4%), armazenamento de dados em nuvem (63%), e televisão e câmera fotográfica (61,7%).

Na pesquisa do CGI.br, o tipo de computador mais utilizado pelas organizações é o de mesa (92%) seguido pelo portátil (CGI.br, 2017). Com relação ao smartphone, 54,3% das organizações afirmaram possuir este dispositivo. Em consonância a pesquisa do CGI.br (2017) aponta que 67% das organizações utilizaram os celulares para fins de trabalho, entre essas apenas 34% das entidades possuem um celular de propriedade da organização. Ainda, 70% utilizaram celulares próprios custeados pela organização, em resumo a adoção de dispositivos móveis é sinalizada pelo uso informal dos recursos pessoais das pessoas remuneradas e voluntárias que trabalham na organização (CGI.br, 2017).

Nas entrevistas, três organizações apenas relataram ter computador. Sendo que uma diz que o computador não é mais utilizado. Outra organização relatou não necessitar de equipamento de informática, pois todo trabalho que é realizado com esta infraestrutura de TIC os voluntários realizam, *“todos têm em casa”* (Gestor3).

Com relação às redes sociais utilizadas pelas organizações sem fins lucrativos, o Facebook (93,8%) é o mais utilizado. Apesar da grande oferta de redes sociais on-line, o Facebook é a rede mais utilizada pelas organizações se comparada ao Instagram (54,3%), blogs (19,8%) e Twitter (16,0%).

Na pesquisa do CGI.br (2017), além do Facebook, o YahooProfile e o Google+ (55%) são as mídias sociais mais utilizadas pelas entidades. Outra questão igualmente observada entre as pesquisas é que o uso de redes sociais (60%) é maior do que o uso de sites (37%)



(CGI.br, 2017). O e-mail (87,7%) e WhatsApp (54,3%) são ferramenta utilizadas por mais da metade das organizações pesquisadas (Tabela 10).

Nas entrevistas todas as organizações relataram utilizar mais de um recurso tecnológico. A maioria utiliza o WhatsApp para compartilhamento de informações com os membros internos da organização, ele também foi citado como facilitador da flexibilização do trabalho. Das 7 organizações 4 citaram ter ou estar organizando um site. Sendo que uma delas contratou um profissional para desenvolver a página. E outra relata que o site foi elaborado por voluntários, que levaram um ano para desenvolvê-lo.

Tabela 5 - Ferramentas tecnológicas que as OsFil participantes do estudo utilizam

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>
<b>Facebook</b>	76	93,8
<b>e-mails</b>	71	87,7
<b>Sites</b>	60	74,1
<b>WhatsApp</b>	74	54,3
<b>Instagram</b>	44	54,3
<b>Youtube</b>	40	49,4
<b>Google drive/dox compartilhamento/elaboração de projetos)</b>	30	37,0
<b>Skype</b>	21	25,9
<b>Blogs</b>	16	19,8
<b>Twitter</b>	13	16,0
<b>Fórum de discussão</b>	6	7,4
<b>Crowdfunding (financiamento coletivo)</b>	6	7,4
<b>Podcast</b>	1	1,2

Fonte: dados da pesquisa.

A respeito da infraestrutura de pessoal (Apêndice C), suas habilidades e capacidade de uso da tecnologia, as organizações se mostraram com uma infraestrutura de pessoal mais acentuada nas áreas que envolvem uso de computador com internet (74,1%) e uso de redes sociais (70,4%). Isto também foi observado nas entrevistas, os gestores relataram que sua equipe de modo geral não tem dificuldades para usar as redes sociais pelo celular. O gestor 2 relata que a equipe é formada por senhoras já com idade de aposentadoria, que utilizam o celular mais especificamente para usar o WhastApp, mas que para utilizar outros recursos elas apresentam uma resistência.

Segundo o CGI.br (2017), um dos fatores que podem contribuir para uma adoção mais eficiente e estratégicas das TIC é a presença de recursos humanos capacitados. Neste quesito, 42,0% das organizações pesquisadas responderam oferecer treinamento e educação para os membros e novos membros. Nas áreas administrativa e financeira quase metade das

organizações, 49,4% possuem pessoal capacitado para uso de software. Ainda é incipiente a presença de profissionais qualificados em TI, sendo que proporção de pessoal capacitado varia pouco entre os diferentes portes e atividade-fim das organizações (CGI.br, 2017).

## 4.2 Análise geral das dimensões do estudo

A capacidade organizacional é composta por 8 dimensões, e a tecnologia da informação e comunicação é formada por uma única dimensão, conforme tabela 6.

Os dados mostram que a dimensão (Tabela 6) que apresentou uma percepção mais positiva dos respondentes foi a de TIC, com uma média de 4,07 e um desvio-padrão de 0,98. Indica que os respondentes foram heterogêneos nas suas respostas e em média tem uma boa percepção quanto ao uso e aplicação da tecnologia da informação e comunicação.

A dimensão gestão financeira apresentou um desvio-padrão de 0,87 e uma média de 3,68, ou seja, os respondentes foram mais consistentes nas suas respostas. Em média os respondentes nem discordam nem concordam com os questionamentos relacionados com a gestão financeira das organizações. A capacidade adaptativa apresentou uma média de 3,96 e um desvio padrão de 0,82, aqui também os respondentes foram homogêneos nas suas respostas e em média tem um posicionamento neutro para esta dimensão.

Tabela 6 - Dimensões do estudo

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Gestão financeira</b>	3,68	3,77	0,87
<b>Capacidade adaptativa</b>	3,96	4,08	0,82
<b>Planejamento estratégico</b>	3,36	3,66	1,12
<b>Comunicação externa</b>	3,63	3,83	0,95
<b>Liderança do conselho</b>	3,71	4,00	1,07
<b>Capacidade operacional</b>	3,42	3,75	1,06
<b>Orientação para a missão</b>	3,89	4,00	0,92
<b>Gerenciamento de equipe</b>	3,78	4,00	1,01
<b>Tecnologia da informação e comunicação</b>	4,07	4,00	0,98

Fonte: dados da pesquisa.

No planejamento estratégico, os respondentes foram menos consistentes em suas respostas, confirmados pelo valor do desvio-padrão de 1,12. E apresentou uma média de 3,36, que indica um posicionamento neutro quanto ao planejamento estratégico. Na comunicação externa a média foi de 3,63, o que indica que os respondentes nem concordam nem discordam dos elementos dessa dimensão. No entanto é preciso destacar que o desvio-padrão foi de 0,95,

isso indica que há uma parcela de respondentes que não apresentam uma concordância nas suas respostas. A liderança do conselho apresentou uma média de 3,71, o que indica que os respondentes foram neutros quanto à percepção desta dimensão. Mas, os valores do desvio-padrão 1,07 e da mediana 4,00 indicam que há uma parcela de respondentes que tem uma percepção positiva e também uma percepção negativa da dimensão. A capacidade operacional apresentou uma variabilidade na percepção dos respondentes, observado o valor do desvio-padrão que foi de 1,06. A média foi de 3,42, ou seja, em média os respondentes têm uma percepção neutra.

Na orientação para a missão a média foi de 3,89, o que indica que há um posicionamento neutro dos respondentes quanto aos elementos desta dimensão. Destaca-se o valor do desvio-padrão que foi de 0,92, que indica que há uma parcela dos respondentes que tem uma percepção positiva da dimensão, mas outra uma percepção negativa, concretizado pelo valor da mediana. A última dimensão gerenciamento da equipe também apresenta uma variabilidade na percepção dos respondentes e em média tem uma posição neutra da dimensão.

### **4.3 Análise das dimensões da capacidade organizacional**

Os resultados da Tabela 7 mostram os dados sobre **Gestão Financeira**, onde os respondentes tiveram uma variabilidade nas suas respostas, verificados pelos valores dos desvios-padrões que se mantiveram na faixa entre 1,17 e 1,38, reafirmadas pelos valores das médias que se apresentaram entre 3,23 e 3,99, indica que os respondentes não tiveram uma percepção definida destas afirmações. Desta forma, as organizações sem fins lucrativos não apresentaram uma constância quanto a sua estrutura de gestão financeira.

Esta variabilidade de respostas quanto à forma de organizar sua gestão financeira também foi observada na pesquisa qualitativa. O gestor 2 relatou que a organização realiza o controle financeiro juntamente com o planejamento operacional *“é de acordo com o que? Como? Quem? Quanto? Então, neste quanto vai ter um valor estimado, e aí, na avaliação da diretoria a gente verifica todo planejamento e o montante que será necessário para que esses projetos aconteçam durante o ano, e depois nós fazemos o fechamento mensal do fluxo”*.

A maioria dos gestores entrevistados afirmou documentar as finanças da organização, indo ao encontro da questão “Existem procedimentos documentados para lidar com as finanças da organização” que apresentou a maior média 3,99 e um desvio padrão de 1,17, por mais que esta questão apresente uma variabilidade nas respostas, 78% dos respondentes

concordam ou concordam totalmente com este questionamento (Apêndice D). Observou-se nas entrevistas que a maioria das organizações documenta suas finanças de alguma forma, como segue nas falas: *“quem cuida das finanças sou eu mesma, nós temos tudo anotado tudo com recibo todo controle de entrada e saída”* (Gestor 5); *“tem tudo na planilha, impresso faz um livro de cada mês, aonde ali consta, também, a mensalidade do associado. Também temos as nossas arrecadações dos eventos”* (Gestor 3); *“Todo nosso movimento do escritório é lançado num gerenciador financeiro, então nós temos toda nossa despesa, todas nossas doações lançadas neste gerenciador financeiro”* (Gestor 6).

Segundo Shumate et al. (2017), uma contabilidade eficaz permite que os gestores respondam com precisão pelos custos, excedentes e tendências nas receitas ao longo do tempo. Observa-se isso, na fala do gestor 1 que foi o fundador da organização afirmando *“são 19 anos sem nunca ter devido um tostão para uma clínica”*. Esta organização contrata um serviço de contabilidade para gerenciar suas finanças, além disso, o tempo de organização do gestor também pode ser considerado um fator influenciador da gestão financeira positiva, evidenciado nesta fala *“a gente já está fazendo tudo a tanto tempo”* (Gestor 6).

Corroborando, Nitterhouse (1997) afirma que as organizações constroem sua capacidade de gestão financeira ao longo do tempo. O gestor 3 pertence a uma organização que tem 67 anos de existência e, também, declarou documentar suas finanças. O respondente destacou que a organização possui uma hierarquia organizacional muito bem estruturada e tem uma atuação internacional, todas suas ações e projetos são pensados um ano antes de serem executadas e passam pela aprovação do distrito (que no caso é a instância superior). Ainda, o gestor 3 salientou que é o terceiro ano consecutivo que *“nós somos considerados o clube em número 1 de prestação de contas, de clareza nos procedimentos, nas atuações nas ações nos eventos, é o único clube que está mantendo o primeiro lugar nessa clareza de transparência do dinheiro que a gente ministra”*.

A questão “A organização tem dinheiro suficiente disponível para pagar as suas contas” apresentou a menor média de 3,23 e um maior desvio-padrão de 1,38, ou seja, algumas organizações não têm dinheiro suficiente e outras se encontram financeiramente mais amparadas. Confirmado se observado que 50% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com esta afirmação e 22% nem concordam e nem discordam. Nas entrevistas, foi questionado sobre a falta de recursos, não só o financeiro, este questionamento apresentou diversidade de situações. O gestor 6 relatou um orçamento de R\$ 2 milhões de reais em bens e serviços e dinheiro em espécie. Outro, afirmou que os recursos, *“suficientes nunca são, mas, a administração feita por pessoas que não tem visão de lucro, que fazem por amor, ela é mais*

*eficiente do que a do governo, do que o 1º setor, nós somos o 3ºsetor, o 1ºsetor, ele esbanja quando o dinheiro vem fácil ele vai fácil é mal administrado” (Gestor 1). Ainda, o gestor 4 entende que a falta de recursos se estende a falta de infraestrutura de pessoal também, “Falta muito, posso dizer que falta tudo, falta na equipe de resgate [...] se tivéssemos mais dinheiro em mãos, tivéssemos mais apoiadores, mais recursos humanos nos teríamos mais condições, teríamos condições de fazer um trabalho bem melhor”.*

Tabela 7 - Variáveis da dimensão gestão financeira

<b>Gestão Financeira</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. A organização possui um planejamento financeiro para a sustentabilidade de suas atividades a longo prazo.	3,50	4,00	1,17
2. A organização tem dinheiro suficiente disponível para pagar suas contas.	3,23	3,50	1,38
3. Um orçamento anual é atualizado e revisado frequentemente pela gestão da organização.	3,66	4,00	1,26
4. A organização possui pessoal qualificado que gerencia as suas finanças.	3,93	4,00	1,23
5. A organização utiliza relatórios financeiros para a tomada de decisão.	3,70	4,00	1,20
6. A organização cria relatórios financeiros periodicamente.	3,74	4,00	1,17
7. A organização capta recursos de diversas fontes.	3,95	4,00	1,30
8. A previsão de gastos leva em conta os recursos financeiros de longo prazo da organização.	3,49	4,00	1,33
9. Existem procedimentos documentados para lidar com as finanças da organização.	3,99	4,00	1,17

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto às formas de captação de recursos, os gestores responderam realizar uma variedade de atividades para este fim, como rifas, venda de pizza, venda de produtos específicos da organização, brechó, bingo, jantar baile, almoço solidário, mensalidade, aluguel de estabelecimento, carneirada, feiras, doações do comércio, doações por meio de contas de luz, café colonial. Os dados se assemelham na pesquisa quantitativa a questão “A organização capta recursos de diversas fontes” apresentou uma média de 3,95 e um desvio padrão de 1,30. Ou seja, 76,8% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com este questionamento (Apêndice D).

Ainda, o gestor 1 relata que “só para você ter uma ideia, no último pedágio de 2018, que foi em junho, nós arrecadamos R\$38.000,00 reais em 4 horas, porque a ONG tem bastante credibilidade na cidade”. Além da credibilidade, a organização possui eventos durante todo o ano, relatando o gestor que a despesa gira em torno de R\$12.000,00 reais por mês e quando chega ao final de ano, “a ONG fechou um pouquinho a torneira” (Gestor 1) atendendo somente casos de urgência.

Nas entrevistas, a qualificação do pessoal que lida com as finanças se assemelham aos dados quantitativos. A questão “A organização possui pessoal qualificado que gerencia as suas finanças” apresentou uma média de 3,93 e um desvio-padrão de 1,23, concretizando uma dispersão das respostas. Conforme observa-se que 75,6% das organizações indicaram possuir pessoal qualificado que gerencia suas finanças e 12,2% nem concordaram e nem discordaram deste questionamento (Apêndice D). Três gestores (Gestor 1, Gestor 2 e Gestor 6) relataram possuir uma contabilidade que é responsável pela documentação das finanças, inclusive o Gestor 6 indicou que a organização tem suas contas auditadas por uma empresa, que faz este serviço voluntariamente. O gestor 5 relatou que é ele mesmo que cuida das finanças, e que tem formação em Administração. O gestor 2 não tem formação alguma, mas está na organização desde a sua fundação, destacando, que esta organização contrata um serviço de contabilidade e também possui um conselho fiscal, relatado neste trecho,

*“Nosso conselho fiscal nos temos um empresário, um médico e uma advogada, e aí tem os suplentes deles, eles atuam assim sempre que eles acharem a necessidade eles solicitam a documentação para avaliação documentação financeira e contábil, mas, obrigatoriamente uma vez por ano com a contabilidade junto a contabilidade faz a prestação de contas” (Gestor 2).*

De modo geral, a gestão financeira das organizações sem fins lucrativos se apresenta de diversas formas, algumas tem uma capacidade de gestão financeira mais estruturada, que pode ser explicada pelo tempo de organização, ou contam com um serviço contábil contratado. De certa forma, as organizações dependem do sucesso de seus eventos e de doações recebidas dos colaboradores, para continuarem a defender suas causas. Pois, a capacidade de captar recurso é essencial para a sobrevivência da organização juntamente com o trabalho realizado pela equipe, segundo Courtney, Marnoch e Wiliamson (2009), a gestão financeira é crucial para a viabilidade a longo prazo e desenvolvimento de associações que geram um excedente a cada ano. Complementam que este excedente ajuda financiar a inovação e administrar as pressões sofridas pelas organizações.

A dimensão da **capacidade adaptativa** (Tabela 8) envolve questões relativas à equipe de trabalho das organizações sem fins lucrativos, destaca como os membros estão envolvidos com a organização, se estão comprometidos e como a organização resolve os conflitos entre eles. Observado a média geral do construto os respondentes não tem uma percepção definida quanto aos elementos que compõem esta dimensão. Corroborando com os valores individuais das variáveis que em média também apresentaram esta percepção. Destaca-se que as questões 11 e 12 apresentaram uma percepção positiva.

A questão que aborda o comprometimento da equipe com a organização “De modo geral, a equipe está comprometida com a organização” apresentou a maior média 4,26, o que indica que os respondentes possuem uma percepção positiva quanto ao comprometimento da equipe. O valor do desvio-padrão 0,92, o que indica que os respondentes concordam com a afirmação, se observados que 50% concordam totalmente e 32,9% concordam (Apêndice D). Esta relação também foi verificada na maioria das entrevistas, o gestor 1 descreve a equipe “como quase perfeita”,

*“Então hoje nós temos uma boa equipe, mas demorou muito tempo para organizar [...] eu posso te falar não tem equipe melhor para trabalhar do que essa cada um tem um jeito e nós nos completamos eu digo a organização nesse sentido nós chegamos num ponto que eu diria quase perfeito de harmonia entre nós” (Gestor 1).*

Relata também, que a equipe é muito comunicativa, passam o dia trocando mensagens “é muito bacana isso vai das 7 da manhã à meia noite tem aqueles que não dormem de madrugada também mandam, então tem a turma do dia e a da noite e, você vê, nós somos muito ligados” (Gestor 1).

A equipe da organização 3, também se mostra comprometida na percepção do seu gestor,

*“A equipe é formada por voluntários então nós somos totalmente comprometidos com a nossa missão [...] nós não temos nenhum problema todos somos companheiros [...] então todos que estão lá são muito Unidos e a nossa visão maior é o companheirismo amizade fortalecida através de um bem que é trabalhar em prol pessoas que necessitam” (Gestor 3).*

A organização 3 tem uma mensalidade paga por seus voluntários, isso pode ser levado em consideração em relação ao comprometimento, pois, o gestor foi bem enfático nesta fala “é uma organização que a gente trabalha e paga para trabalhar, nós temos mensalidade, nós temos que fazer atividade, porque a gente tem que tá angariando fundos para fazer nossos serviços comunitários” (Gestor 3).

A organização que está atuando há menos tempo, tem um ano de trabalho e quando indagado ao gestor se a equipe é comprometida, respondeu: “Sim a equipe ela, é” (Gestor 5). A organização 7, o gestor, apenas relatou que “eu tenho duas voluntárias maravilhosas”.

Dois gestores relataram ter problemas com a equipe de trabalho, o gestor 4 afirma que a equipe não é comprometida que são sempre os mesmos que trabalham em prol da causa. Ele conta que “Todos alegam que trabalham que não tem tempo”, complementa que as pessoas gostam de dizer que amam os seus animais, mas, na hora de ajudar os outros as atitudes são

diferentes “*é o perfil do ser humano, ele não tem empatia. O brasileiro sempre como eu falo tem pouco compromisso, até tem vontade, mas, não tem compromisso*” (Gestor 4).

O gestor 2 relata que “*Eu enxergo a equipe como um todo, ainda, um pouco separada voluntários de funcionários, dá a impressão que os funcionários se sentem menos do que os voluntários*”, complementa que “*não é fácil trabalhar com voluntários, não é fácil, elas estão disponível, estão ali acreditando que estão fazendo um bem para o próximo, mas, ainda existe muita vaidade*”.

A capacidade adaptativa envolve fatores cognitivos como o conhecimento do indivíduo, e também, está associada à capacidade de absorção de uma empresa, ou seja, a capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las a fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Esta negociação entre a apropriação do conhecimento externo e sua replicação ao ambiente interno é o que fortalece a capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A questão “Há um senso de valores compartilhados entre toda a equipe” apresentou uma média de 4,12, um desvio-padrão de 1,02 e mediana 4,00, indicando que em média os respondentes concordam que sua equipe compartilha valores. O desvio-padrão confirma que há respondentes que não concordam com essa afirmação (8,5%) e 13,4% são neutros com esta afirmação. Nas entrevistas, os gestores concordam que há valores compartilhados entre a equipe citando: amor, empatia, sensibilidade e solidariedade, companheirismo, amizade, compromisso, responsabilidade, cuidado, fé, dedicação e pró-atividade.

Tabela 8 - Variáveis da dimensão capacidade adaptativa

Capacidade Adaptativa	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>10. Vários membros da equipe estão envolvidos na tomada de decisões da organização.</b>	3,79	4,00	1,20
<b>11. Há um senso de valores compartilhados entre toda a equipe.</b>	4,12	4,00	1,02
<b>12. De modo geral, a equipe está comprometida com a organização.</b>	4,26	4,50	0,92
<b>13. Conflitos entre a equipe são resolvidos de forma produtiva.</b>	3,79	4,00	1,09
<b>14. As pessoas da organização trabalham juntas para resolver problemas.</b>	3,93	4,00	1,00
<b>15. Os funcionários da organização apoiam uns aos outros.</b>	3,93	4,00	1,09

Fonte: dados da pesquisa.

As questões “as pessoas da organização trabalham juntas para resolver problemas” e “os funcionários da organização apoiam uns aos outros”, tiveram médias de 3,93, ou seja, os



respondentes não têm uma percepção definida sobre estas afirmações. Os desvios-padrão foram 1,00 e 1,09, indicando uma variabilidade das respostas (Tabela 8). Ainda, a questão “vários membros da equipe estão envolvidos na tomada de decisões da organização” apresentou a maior discrepância nas respostas, confirmado pelo valor do desvio-padrão que foi de 1,20, conforme observado que 35,4% concordam totalmente, 31,7% concorda, 14,6% nem concorda nem discorda e 13,4 discorda desta afirmação (Apêndice D). Nas entrevistas, pode-se observar que as organizações envolvem sua equipe na tomada de decisão e os funcionários são receptivos uns com os outros. O gestor 1 relatou “[...] dentro da nossa equipe, um apoia o outro, você não sabe, a gente até pode ter divergência de opinião, como eu te falei, mas, no grande eu não conheço alguém nessa equipe que brigou com alguém”. Quanto a tomada de decisão, o gestor 1 complementa que “nada é decidido por uma pessoa, nada”, inclusive relata que as reuniões são abertas, que não são somente para os membros da diretoria.

Na organização 2, o gestor tem uma preocupação futura de englobar todos na tomada de decisão, afirmando que no planejamento “a gente ouve todas as pessoas, nós damos oportunidades para todas as voluntárias da casa, e agora este ano eu vou incluir os funcionários, para eles opinar, o que eles acham que pode ser feito”. O gestor 3 ressalta que para a aprovação das ações e projetos “tem que ter aprovação, 100%, todos os eventos nossos são aprovados e apoiados pelo grupo”. Uma questão interessante é o preparo desta organização para receber novos voluntários, o gestor 3 relata “que para entrar um novo companheiro no grupo, ele tem que ter aprovação de toda a composição do grupo, se haver uma pessoa que não concorda com entrada de novo companheiro, novo integrante já não entra”. Deste modo, organização evita futuros conflitos e o gestor enfatiza que o trabalho dos voluntários deve ser em prol da causa, observados neste trecho, “A gente não tem separação, não tem discussão, não tem nada, tudo é em prol de atender as pessoas carentes as pessoas necessitadas, as nossas atividades são todas focadas para o bem-estar das pessoas que mais precisam de ajuda” (Gestor 3).

A organização 4 já relatou ter problemas com a equipe de trabalho, sendo que, são uma equipe de 20 voluntários, o gestor afirma que quem toma as decisões é o grupo da diretoria e que “são sempre 6 pessoas em média que trabalham afincado nesse grupo, então tomamos as decisões em cima da hora porque é o que nos restas, não temos tempo para planejar”. O gestor 5 afirma que “[...] a equipe, sim, ajuda, participa das sugestões melhorias, sim, com certeza”.

Os conflitos relatados na sua maioria foram resolvidos de forma produtiva, duas organizações tiverem conflitos mais ásperos, o gestor 4 relatou que teve um caso que a voluntária *“saiu berrando e gritando com a gente, foi para outros grupos falou mal da organização, falou que ela gastou com remédios valores que ela inclusive nem gastou”*, o gestor acredita que *“normalmente quem cria conflito não ajuda”* e é ignorante na causa. Na organização, 2 o gestor relatou que há dois anos atrás houve um conflito entre a equipe de hospitais com a psicóloga *“então, essas voluntárias são de personalidade forte e a psicologia tentou trabalhar questões sobre postura dentro do hospital e elas não aceitaram”*, mas a diretoria conseguiu resolver o conflito entre elas. Problemas com a personalidade dos membros da equipe também foi relatado na organização 5, o gestor buscou conversar individualmente explicando a diferença entre as pessoas.

As organizações entrevistadas, na sua maioria, contam com equipes que são compostas em maior parte por voluntários. Algumas relataram possuir pessoas remuneradas. Na organização 6, o gestor relata que eles possuem em sua sede, uma funcionária remunerada e dois bolsistas remunerados. O gestor 2 também afirma possuir pessoas remuneradas, ao todo são 13 funcionários. E o gestor 5 disse que as duas voluntárias recebem uma ajuda de custo. Algumas organizações relataram não ser fácil trabalhar com voluntários, um dos entrevistados indicou que procura trabalhar esta questão dentro da organização, *“então o tempo todo eu tenho trabalhado nesse sentido da essência do voluntariado qual é?”* (Gestor 2). O gestor 1 tem uma postura mais positiva do voluntariado, ressalta que *“a diferença entre o funcionário e o voluntário é muito grande né, a organização é a organização, mas o voluntário trabalha com o coração, né, ele tem vontade”*.

Cavalcante (2013) mostra que o voluntariado pode ser multidimensional, leva em conta, vários fatores influenciando esta atitude. Destacado altruísmo e o egoísmo, justifica este último, pois, há uma valorização do próprio bem-estar nas atitudes de voluntariado. Estas questões relacionadas a equipe juntamente com as questões financeiras e de gerenciamento organizacional, como resolução de conflitos, tomada de decisão e comprometimento, podem ser influenciadores da capacidade adaptativa da organização. Pois, a capacidade adaptativa também se refere ao modo como as organizações se adaptam às mudanças em seu ambiente e consiste em aprendizado organizacional, capacidade de resposta, capacidade de inovação e motivação (SHUMATE et al., 2017).

A dimensão do **planejamento estratégico** (Tabela 9) é composta por variáveis que englobam o tempo de duração do planejamento, se é de longo ou curto prazo, se está alinhado com sua missão organizacional, se é elaborado com perspectiva de continuidade da

organização e, se de fato, é seguido na prática. A variável que apresentou maior variabilidade de respostas foi à questão “O conselho da organização revisa o planejamento estratégico anualmente”, com desvio-padrão de 1,44 e média de 3,30, o que indica que os respondentes não têm uma percepção definida para esta afirmação. Esta dispersão pode estar relacionada ao fato de que algumas organizações não possuem um conselho, ou, este não estar atuante na organização, como relatado nas entrevistas. Conforme se observa que 19,5% discordam totalmente, 8,5%, discordam, 19,5% são neutros e 52,4% dos respondentes concordam e concordam totalmente (Apêndice D).

Nas entrevistas, se observa que a maioria das organizações não conta com um conselho. O gestor 1 afirma que a organização prevê no estatuto a existência de um conselho, mas, mais por formalidade, conforme relatado neste trecho, “*tem o conselho, mas, é meio pro forma, mas existe o conselho, é previsto, o conselho tem que analisar uma vez por ano a parte financeira*”, igualmente, como na organizações 2, o conselho se restringe a fiscalização financeira.

Na organização 3, “*quanto ao planejamento estratégico, cada presidente tem o seu conselho diretor e, através desse conselho diretor, a gente elabora os nossos eventos e a programação*”, percebe-se que há a presença de um conselho que também se mostra atuante na elaboração das atividades. O gestor 5 relata que, em 2019, estará reorganizando o conselho, pois este “*não estava tão envolvido*”, e pretende incluí-lo na elaboração do planejamento estratégico. O gestor 4 afirma “*não temos um conselho*”, “*quem toma as decisões é a diretoria*”, afirma o gestor.

A maioria das organizações não possui um conselho, a mesma coisa se repete para um planejamento estratégico formal. O que se observou nas entrevistas é que as organizações planejam suas ações e projetos de alguma forma, algumas mais organizadas que outras, mas, que não necessariamente há um planejamento formal anual.

A questão “As atividades são implementadas conforme o planejamento estratégico da organização” apresentou uma média de 3,38 e um desvio-padrão de 1,20, analisada juntamente com a questão “Os planos estratégicos são realmente seguidos na prática” que apresentou média de 3,11 e desvio-padrão de 1,14. O que indica que para estas duas afirmações os respondentes não possuem uma percepção definida. E que os valores dos desvios-padrão apresentam uma variabilidade das repostas. Conforme observado que 12,2% e 14,6% discordaram, 26,8% e 31,7% nem concordam nem discordam e 15,9% e 6,1% concordam totalmente, respectivamente (Apêndice D). Pode-se dizer que, em média, os

respondentes nem concordam e nem discordam quanto à implementação das atividades e se elas são seguidas na prática.

Nas entrevistas, se observa que as organizações planejam suas atividades, como relata o gestor 2, *“nós fazemos o planejamento no início do ano [...], eu tenho ajudado eles nessa parte do planejamento, de colocar dentro do modelo de planejamento estratégico mesmo”*.

A organização 1, também, realiza o planejamento no início do ano, como relata o gestor neste trecho *“no começo do ano, em janeiro, faz um planejamento até dezembro do mesmo ano com o calendário dos nossos eventos isso já é feito na primeira reunião de janeiro”*, complementando que *“a gente contempla num plano de ação todas as atividades do ano, as datas já marcadas e a equipe que vai coordenar estes trabalhos”* (Gestor 1). O gestor 7 descreve o seu planejamento estratégico como um plano de ação,

*“Nosso plano de ação anual, com o que a gente vai fazer durante o ano todo, por exemplo, quantas ações, quantas festas, o que a gente vai usar naquele ano, quantas viagens vai fazer naquele ano e, no final do ano, fazemos a prestação de contas de quanto a gente usou, quanto a gente recebeu de cesta básica, quanto a gente doou, quais projetos a gente fez e foi aprovado e quantas pessoas a gente atendeu na organização”* (Gestor 7).

Percebe-se que o gestor 5 está buscando organizar a gestão, isso é importante para uma organização que começou suas atividades no ano de 2018, ele afirma que *“a princípio neste ano de 2018 não foi feito planejamento nenhum, nós queremos implantar para 2019”*, além disso, o gestor tem formação na área de administração e sabe a importância que o planejamento estratégico tem para a organização. Segundo Shumate et al. (2017), há evidências que o planejamento estratégico traz resultados benéficos às organizações. Estes benefícios são relatados no estudo de Courtney, Marnoch e Williamson (2009), são eles: clareza e foco, e criam uma sensação de que a organização está indo a algum lugar. Corroborando, o planejamento estratégico está baseado em decisões e ações disciplinadas, guiadas pelas questões: o que a organização é? O que faz? E porque faz? (BRYSON, 2011).

A organização 3 elabora um planejamento de curto prazo como relata o gestor, *“é por um período de um ano, então eu início em julho e encerro em junho do seguinte ano”*. De modo geral, todas as organizações entrevistadas elaboram suas atividades para um período de um ano. Na organização 3, o presidente é nomeado com três mandatos de antecedência para poder vir acompanhando o desenvolvimento da organização. Na organização 4, o gestor relata que *“nós fazemos tudo a curto prazo porque nós trabalhamos com o momento, infelizmente não temos uma organização a longo prazo”*, complementa que *“a única coisa que temos a*

*médio prazo são as feirinhas das promoções para pagarmos as contas da clínica de atendimento”.*

Os dados quantitativos corroboram com as afirmações descritas acima pelos gestores, visto que, a questão “A organização é guiada por um planejamento estratégico de longo prazo”, apresentou uma média de 3,12 e um desvio-padrão de 1,30, ou seja, há uma variabilidade de respostas. Nas entrevistas, se observou que a maioria não faz um planejamento de longo prazo, mas de alguma forma planejam suas ações ao longo do ano.

**Tabela 9 - Variáveis do planejamento estratégico**

Planejamento Estratégico	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>16. As atividades são implementadas conforme o planejamento estratégico da organização.</b>	3,38	4,00	1,20
<b>17. Os planos estratégicos são realmente seguidos na prática.</b>	3,11	3,00	1,14
<b>18. A organização é guiada por um planejamento estratégico de longo prazo.</b>	3,12	3,00	1,30
<b>19. O planejamento estratégico da organização é voltado para o futuro.</b>	3,50	4,00	1,39
<b>20. O conselho da organização revisa o planejamento estratégico anualmente.</b>	3,30	4,00	1,44
<b>21. O planejamento estratégico é estruturado em conformidade com a missão da organização.</b>	3,38	4,00	1,20

Fonte: dados da pesquisa.

Ocorre, também, que nem todas as organizações conseguem pôr em prática suas ações conforme o seu planejamento anual. A organização 4 trabalha com ações pontuais, como já relatado pelo gestor. Ainda, o gestor complementa, que

*“E se a gente não fizer os animais morrem a própria sorte, então, nós continuamos os projetos, então, as coisas vêm conforme a necessidade. Se a conta na clínica tá grande, a gente faz uma promoção, e existem animais para serem resgatados, a gente simplesmente vai e resgata, precisamos de remédio recorremos as farmácias, pedimos doações, então, as coisas são pontuais” (Gestor 4).*

Outras organizações como a 3 consegue institucionalizar seus eventos na cidade,

*“Tem eventos que já são tradicionais que nem essa carneirada que eu te falei, esse ano, na minha gestão, já foi a terceira carneirada, o ano que vem será a quarta com o novo presidente, e então alguns eventos já são uma sequência, são praticamente já do calendário fixo da nossa da cidade” (Gestor 3).*

A questão “O planejamento estratégico é estruturado em conformidade com a missão da organização”, obteve uma média de 3,38 e um desvio-padrão de 1,20, indicando que nem todos os respondentes concordam com a afirmação. Nas entrevistas, o gestor da organização 6 foi o que relatou que o planejamento é realizado em torno da missão e quem realiza é

*“Nós do escritório que somos os que estamos envolvidos diariamente no trabalho, que conhecemos os bolsistas, que sabemos o que nós fizemos o que não foi tão bom, o que vamos melhorar. Então, nós do escritório, eu e a funcionária e uma voluntária que entende dessas coisas de gestão” (Gestor 6).*

Observa-se que a maioria das organizações busca realizar suas atividades mais voltadas para a captação de recursos financeiros. Estes recursos são utilizados em prol da causa defendida. Como relata o gestor 3 *“esses eventos, que todos eles são eventos para angariar fundos, então cada evento tem que ser um sucesso para que a gente possa estar mantendo o nosso meio de distribuição de atendimento às pessoas carentes, as pessoas mais necessitadas”*

Para Bryson (2011), a missão, estrutura e sistemas, comunicação, programas e serviços, pessoas e habilidades, despesas, apoio e suporte estão relacionados com onde a organização está e aonde quer estar. Cada vez mais as organizações sofrem com as incertezas do ambiente, por isso, o planejamento estratégico é importante para estabelecer um rumo as organizações e também as fortalecer nos momentos de crise e incertezas. O que ocorre, também, é que os gestores das organizações sem fins lucrativos têm uma visão muito complexa do planejamento estratégico, e não conseguem identificar que o planejamento pode levar a um alto desempenho organizacional (COURTNEY; MARNOCH; WILLIAMSON, 2009).

Mas, se observou que algumas organizações também estão realizando as atividades de comunicação externa, ou seja, divulgando seu trabalho, isto proporciona a elas ampliar o atendimento ao público-alvo, bem como angariar mais recursos, como se observa a seguir.

A **comunicação externa** é composta por variáveis que englobam relações-públicas, divulgação das atividades da organização ao público, desenvolvimento de campanhas e uso da tecnologia para comunicação com as partes externas.

As organizações entrevistadas costumam utilizar a tecnologia da informação para divulgarem suas atividades e para a captação de recursos. Isso pode ser visualizado na fala do gestor 4, *“na pizza, a gente faz sempre cartazes e divulga pelo ‘zap, os particulares cada um do grupo se encarrega de fazer a divulgação e vender suas pizzas na feirinha e rifas, a mídia*

*sempre ajuda a gente, complementa, que “o bazar a mídia tá sempre ao nosso lado, gratuitamente, fazendo essa divulgação para ajudar nossa causa, eles são grande parceiro”.* E, no relato do gestor 2, *“nós temos um departamento de telemarketing que ele liga para as pessoas e elas são assim doadoras fiéis”.*

O gestor 3 afirma que *“a gente usa bastante todo canal de comunicação existente seja nas redes sociais, hoje, muito utilizado o WhatsApp né, também divulgamos no Face e Instagram”.* A organização 2 utiliza somente o Facebook para comunicação com as partes externas, conforme relatado pelo gestor, neste trecho *“A princípio pelo Facebook e as pessoas vêm nos procuram pelas publicações”.*

Na organização 1, o gestor afirma que utiliza vários canais para divulgação *“toda tecnologia, hoje, o Face, o Instagram, a gente usa o WhatsApp, mas, a comunicação não só assim, a gente também tem acesso a mídia, TV, até pouco tempo tinha um programa toda a segunda-feira apresentava, falava e levava animais para doar, isso agora nós não temos mais”.* O uso da TV local também foi citado pelo gestor 3 *“nós temos uma TV local que é a TV Sudoeste, sempre, nos chama ou quando a gente pede um espaço eles nos concedem”.*

O uso de rádios foi citado por duas organizações. O gestor 2 relata que *“tem umas das rádios que eventualmente passa na casa e faz algumas filmagens, faz a divulgação do nosso trabalho”.* E o gestor 3 afirma que eles vão *“nas rádios, fazemos propaganda dos eventos”.*

Os dados quantitativos se mostram mais dispersos quanto ao uso da tecnologia da informação para a comunicação com as partes externas questão 22 (Tabela 10), concretizado pelos valores do desvio-padrão 1,16. Conforme observado que 3,7% discordam totalmente, 11,0% discordam 17,1% nem concordam nem discordam, 28% concordam e 40,2% concordam totalmente (Apêndice D). A média foi de 3,90, o que indica que os respondentes não têm uma percepção definida desta questão.

A variabilidade de respostas também está presente na questão, *“A organização desenvolve atividades de captação de recursos relacionadas a causas defendidas”*, que apresentou um desvio-padrão de 1,25 e uma média de 3,77. De modo geral, nas entrevistas, conforme exposto anteriormente, as organizações mostraram realizar diversas atividades para a captação de recursos. A questão *“A organização possui uma estratégia de Relações Públicas em vigor”*, apresentou o maior desvio-padrão 1,34 e uma média de 3,05. Os respondentes em média, não possuem uma estratégia de relações-públicas definida (31,7% dos respondentes), no entanto, o desvio-padrão indica uma heterogeneidade das respostas, ou seja, há respondentes que concordam em possuir uma estratégia de relações-públicas em vigor (40,3% dos respondentes), conforme Apêndice D, concretizados pelo valor da mediana, 4,00.

A questão, “Informações sobre atividades organizacionais são frequentemente divulgadas ao público”, apresentou uma média de 3,84 e um desvio-padrão de 1,24, os respondentes não tiveram uma constância nas respostas, ou seja, há respondentes que consideram que a organização divulga informações sobre as atividades ao seu público, conforme observado que foram 69,5% dos respondentes que concordaram (Apêndice D) e outros não (14,6%).

Tabela 10 - Variáveis da dimensão comunicação externa

Comunicação Externa	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>22. A tecnologia da informação é usada regularmente para comunicação com as partes interessadas externas à organização.</b>	3,90	4,00	1,16
<b>23. A organização desenvolve atividades de captação de recursos relacionadas a causas defendidas.</b>	3,77	4,00	1,25
<b>24. A organização possui uma estratégia de Relações Públicas em vigor.</b>	3,05	3,00	1,34
<b>25. Informações sobre atividades organizacionais são frequentemente divulgadas ao público.</b>	3,84	4,00	1,24
<b>26. A organização tem competência para desenvolver mensagens direcionadas para possíveis apoiadores.</b>	3,83	4,00	1,18
<b>27. A organização tem experiência no desenvolvimento de campanhas de comunicação.</b>	3,40	4,00	1,25

Fonte: dados da pesquisa.

Nas entrevistas, se observou que as organizações divulgam suas atividades por meio das redes sociais e também de forma presencial e em seus eventos. O gestor 3 relata que a tecnologia permitiu uma maior divulgação da sua organização, como mostra este trecho de entrevista,

*“Há muitos anos atrás, na década de 80, 90, a organização não tinha tanta divulgação, então, muitas pessoas nem tinham conhecimento de que a organização já existia. No caso, aqui mesmo na cidade de Bela Vista, há 67 anos existe o clube né e muitos até hoje não tem conhecimento, então essa tecnologia com certeza ajudou em muito para que seja feito essa divulgação dos eventos” (Gestor 3).*

Outras formas de divulgação das atividades organizacionais foram relatadas. O gestor 2 explica que quando a organização vai até as empresas maiores, que tem mais fluxo de pessoas, fazer a coleta do troco solidário, é a diretoria que faz esta coleta “e ali a gente aproveita para estar falando mais sobre a casa e os benefícios que o troco solidário tem para nós”. Destaca-se, também, que esta organização utiliza um site e Facebook para a divulgação das atividades e campanhas.



A organização 1, também, faz a divulgação das suas atividades em feiras, como explica o gestor *“aqui tem a tal da feira da amizade, que é uma feira de artesanato, isso é da prefeitura, abrem um espaço para agente apresentar nosso trabalho e vendermos nossos produtos”*. A organização, também, utiliza um site e o Facebook, afirma que *“o site não está tão produtivo quanto o Facebook, o Face é mais produtivo, ele é mais dinâmico”* (Gestor 1).

Em relação, à competência de realizar campanhas direcionadas para possíveis apoiadores e o desenvolvimento de campanhas de comunicação (questões 26 e 27, respectivamente), os respondentes não foram homogêneos nas suas respostas se observados os valores do desvio-padrão (1,18 e 1,25 respectivamente). As médias foram de 3,83 e 3,40 respectivamente, ou seja, os respondentes não têm uma percepção definida sobre estas afirmações. Nas entrevistas, se observou que, na sua maioria, são os próprios gestores que realizam a divulgação de suas ações sejam elas online ou presencial. No caso da organização 3, o gestor relata que há um site, mas, quem opera este é uma instância superior e que as campanhas são padronizadas já que a organização também atua internacionalmente. O gestor 3 relata que

*“Quando pedem uma cadeira de rodas, quando a gente faz a entrega, tudo a gente posta no nosso WhatsApp do grupo, para que tenham conhecimento que a gente levo isso, levo aquilo, fez isso, fez doação aqui, levou leite pro asilo, levou leite para a creche, todas as movimentações nossas diárias são registradas no nosso grupo”* (Gestor 3).

O gestor 3 relatou que utiliza o Facebook e o Instagram também, além do WhatsApp para realizar suas campanhas. Quando relatou sobre uma campanha internacional contra a Poliomielite, afirmou que utilizam tudo que é possível para realizar as campanhas e atingir o público-alvo, pois *“na campanha mesmo da Pólio, a gente colocou um carro de som na periferia justamente para poder chamar todas as mães para que levem seus filhos para vacinar, então a gente tem utilizado todas as ferramentas possíveis”*. Para Rey Garcia et al. (2013), o marketing tem o papel de influenciar a eficácia organizacional, pois está diretamente relacionado aos beneficiários, doadores, parceiros e concorrentes.

As organizações, nas entrevistas, se apresentaram ativas quanto à divulgação de suas atividades e captação de recursos. Também, tem uma percepção positiva de que o uso da tecnologia auxilia na relação com as partes externas. A comunicação externa está atrelada a capacidade de resposta que a organização dá as partes interessadas, conseqüentemente, isso exige um monitoramento e gerenciamento desta relação (BALSER; MCCLUSKY, 2005). Em consonância, o uso das redes sociais permite que as organizações e seu público tenham um

contato mais dinâmico. Ainda, as OsFiL “consideram a comunicação como uma ferramenta integral para educar e envolver os membros da comunidade em importantes questões comunitárias e políticas” (BALSER; MCCLUSKY, 2005, p. 296).

A dimensão **liderança do conselho** descreve o comprometimento e o envolvimento do conselho de diretores com a visão e o plano da organização, seu relacionamento com a equipe e sua capacidade de tomar decisões acertadas sobre o futuro da organização (SHUMATE et al., 2017). Essa dimensão engloba questões que relacionam o conselho com o comprometimento e com a visão da organização, se o conselho é acessível e tem bom relacionamento com os membros, se procura se manter atualizado e se aprende com seus erros.

As organizações não apresentaram ter um conselho definido e ativo, ou se tem, este está relacionado às questões de fiscalização financeira, como relatada nas dimensões de gestão financeira e planejamento estratégico. Na maioria dos entrevistados, o que foi relatado é que a organização conta com uma diretoria e alguns gestores relataram que o conselho está previsto em estatuto. Como relata o gestor 7, “*nós temos uma presidência, 1ª e 2ª tesoureiros, conselho fiscal, temos presidente e vice, dentro do nosso estatuto que cada 4 anos se renova*”. A organização 7, juntamente com as organizações 1 e 2, pelo relato de seus gestores, há um conselho nestas organizações, mas, percebeu-se nas entrevistas, que estes conselhos tem um papel mais voltado para a fiscalização da parte financeira. Os resultados destoam do que é apresentado por Bradshaw; Murray; Wolpin (1992), pois os autores ressaltam que existe um alto envolvimento do conselho com o planejamento estratégico, mas verificam-se barreiras quanto ao envolvimento deste com atividades mais operacionais como, por exemplo, as finanças.

O gestor 4 relatou que a sua organização não possui um conselho, que é a diretoria que organiza tudo. O gestor 3 afirma que “*o nosso conselho diretor, ele é formado pelo presidente e vice-presidente, secretário, tesoureiro e futuro presidente do ano seguinte*”, complementando que o conselho está ativo, “*e muitas coisas a gente tem que cumprir, temos muitas metas, muita missão, isso tudo é primeiro reunido no conselho diretor*”. Para esta organização, se evidenciou um conselho comprometido, pois, o gestor afirmou que este conselho também participa do planejamento das atividades. O gestor 5 relatou que está reorganizando o seu conselho.

Quanto ao comprometimento do conselho (Tabela 11), os dados quantitativos apresentam uma variabilidade nas respostas, visto que a questão que aborda esses aspectos apresentou um desvio-padrão de 1,21. O que indica que 73,1% concordam ou concordam

totalmente com esta afirmação, 14,6% discordam ou discordam totalmente e 12,2 são neutros (Apêndice D). Esta questão apresentou a maior média da dimensão 3,90, ou seja, os respondentes não têm uma percepção definida. O gestor 1, quando questionado se o conselho é comprometido com a organização, respondeu que *“sim, pois, é formado por voluntários e eles não estão lá por obrigação”*.

Tabela 11 - Variáveis da dimensão liderança do conselho

Liderança do Conselho	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>28. Os membros do conselho estão comprometidos com a visão da organização.</b>	3,90	4,00	1,21
<b>29. Os membros do conselho são acessíveis aos funcionários.</b>	3,70	4,00	1,27
<b>30. O conselho da organização tem um bom relacionamento de trabalho com a equipe.</b>	3,80	4,00	1,13
<b>31. O conselho regularmente se mantém informado sobre as tendências do ambiente que podem afetar a organização.</b>	3,43	4,00	1,30
<b>32. A diretoria examina explicitamente as “desvantagens” ou possíveis ciladas de qualquer decisão importante que esteja prestes a tomar.</b>	3,80	4,00	1,17
<b>33. O conselho aprende com seus erros.</b>	3,65	4,00	1,38

Fonte: dados da pesquisa.

A questão “A diretoria examina explicitamente as “desvantagens” ou possíveis ciladas de qualquer decisão importante que esteja prestes a tomar” apresentou uma média de 3,80 e um desvio-padrão 1,17, ou seja, há uma dispersão nas respostas. Conforme observado que 7,3% discordaram totalmente, 7,3 discordaram, 13,4 nem concordam nem discordam, 41,5 concordam e 30,5 concordam totalmente com esta afirmação (Apêndice D). Nas entrevistas, os gestores não relataram sobre esta questão.

A **capacidade operacional** está relacionada aos indicadores de desempenho, monitoramento e relatórios das ações e projetos que a organização desenvolve para o alcance de sua missão organizacional. Essa dimensão aborda a existência e uso de procedimentos documentados, bem como a capacidade da organização de definir metas do programa e avaliar seus resultados (SHUMATE, et al., 2017).

A questão “A organização possui relatórios que permitem o acompanhamento de cada ação e projeto” apresentou a maior média de 3,76 e um desvio padrão de 1,24. Os respondentes foram heterogêneos em suas repostas confirmadas na frequência absoluta, onde 11% discordam totalmente, 2,4 discordam, 18,3 nem concordam nem discordam, 36,6 concordam e 31,7 concordam totalmente com esta afirmação. Enquanto, a questão “Os programas são habitualmente monitorados por meio de avaliação externa” apresentou a menor

média 3,05 e o maior desvio-padrão 1,33 (Tabela 12). Isso indica que os respondentes foram dispersos em suas repostas, ou seja, em média eles nem concordam nem discordam deste questionamento, no entanto, observado os valores da frequência absoluta, que 19,5% discordam totalmente, 12,2% discordam, 26,8 concordam e 14,6% concordam totalmente, é possível afirmar que também há organizações que tem programas monitorados por meio de avaliação externa e algumas discordaram ter esta avaliação.

Esta diversidade de respostas, também, é relatada pelos gestores nas entrevistas. As avaliações dos projetos são feitas internamente, e algumas organizações relataram entregar relatórios para a avaliação externa. Neste contexto, o gestor 7 afirma que *“cada plano de ação tem um dia, uma hora e quem está atendendo faz um relatório. Todas as avaliações são feitas por mim, mas nós temos o Conselho de Assistência Social, ele quem realiza a avaliação dos projetos, são 20 entidades que fazem esta avaliação”*.

O gestor 4, também, relatou que *“nós fazemos relatórios que entregamos para o ministério público”*. No caso do gestor 5, a realidade da organização é um pouco diferente, pois o entrevistado destaca que *“a princípio não temos essa avaliação é a gente pensa no projeto, analisa a situação, entramos com a ação e vamos atrás do recurso e colocamos em prática”*.

Na organização 2, o gestor explica que são feitas avaliações dos eventos, conforme trecho da entrevista,

*“Sim, a gente faz relatório de cada evento. A gente se reúne depois do evento, então, nossos eventos são sempre formados por equipes, nós temos uma equipe de eventos e, essa equipe que são 3 ou 4 pessoas, elas pegam outras pessoas para formar o grupo que vai trabalhar naquele projeto, naquele momento. E, após acontecer o evento, a gente se reúne com a diretoria, faz uma avaliação e vê se houve uma reclamação, alguma queixa, e avalia o resultado e faz a prestação de contas desse evento nessa data”* (Gestor 2).

Tabela 12 - Variáveis da dimensão capacidade operacional

Capacidade Operacional	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>34. Indicadores de desempenho são identificados para cada objetivo das ações e projetos.</b>	3,26	3,50	1,23
<b>35. A organização possui relatórios que permitem o acompanhamento de cada ação e projeto.</b>	3,76	4,00	1,24
<b>36. Os programas são habitualmente monitorados por meio de avaliação externa.</b>	3,05	3,00	1,33
<b>37. Antes de uma ação e projeto começar são estabelecidos objetivos mensuráveis.</b>	3,65	4,00	1,20

Fonte: dados da pesquisa.

A organização 3 relatou documentar suas finanças, não deixa de ser um relatório e que é utilizado mais tarde pela organização, quando realizam outro evento para fazer comparações, o gestor 3 relata que *“é um momento quando faz para fazer o outro evento que é a continuidade né, a gente sempre analisa o anterior para ver o resultado”*. O gestor 3 explica que eles recebem um suporte antes da realização do evento, como mostra este trecho da entrevista, *“do distrito, a gente recebe o apoio antes do evento, qualquer dúvida, qualquer orientação, a gente tem que consultar eles porque eles têm desde a parte de marketing, tem toda uma equipe estruturada ou orientada para dar suporte”*.

Na organização 1, ocorre que os relatórios financeiros são feitos por uma contabilidade paga, e que a maior dificuldade é ter uma estatística em relação aos animais atendidos. Por mais, que possuam *“uma planilha com o número de castrações feitas, depois é prestado conta de tudo que é feito, isso vai para a reunião e entra na nossa estatística”*. O gestor 1 relata que,

*“A ONG autoriza x, mas, o voluntário acaba pagando alguma coisa, vacinas, então é difícil você ter uma estatística. Eu tentei fazer isto uma vez, eu fiquei quase louca fora o tempo que tira, ninguém tem tempo para fazer, nós estamos tendo problema numa estatística de animais adotados e doados durante o mês. Nós temos que mandar um relatório para uma voluntária, uns mandam e outros esquecem, nós não estamos conseguindo saber nem quantos animais já passaram por nós” (G1).*

As organizações entrevistadas procuram, de alguma forma, melhorar suas atividades, fazendo avaliações internas de seus eventos, entregando relatórios para avaliações externas, documentando suas atividades financeiras. Enfim, estes procedimentos são valiosos para o crescimento da organização e para a manutenção de suas atividades em prol da causa defendida. Pois, a dimensão da capacidade operacional *“consiste em processos e procedimentos informais e formais seguidos por indivíduos que facilitam a realização da missão”* (SOBECK; AGIUS, 2007, p. 238).

A dimensão **orientação para missão** (Tabela 13) está atrelada aos recursos, a missão e visão da organização e a quanto à comunidade e as partes interessadas se identificam com ela. A missão *“descreve a orientação comum das partes interessadas em relação à missão de uma organização sem fins lucrativos”* (SHUMATE et al.,2017, p. 06).

As organizações, na sua maioria, declararam possuir uma missão e visão, e esta representa o seu trabalho em prol da causa. O gestor 5 afirma *“temos sim a missão, a visão e os valores”*, complementa citando sua missão *“atender famílias em situação de vulnerabilidade de baixa renda, dando oportunidade de crescimento pessoal, familiar e*

*profissional*”. A missão da organização 3 “*é sempre fazer o bem sem olhar a quem*”, e da organização 1 “*é promover o bem-estar animal e defender os animais*”. O gestor 6 relata que a missão da organização é “*transformar vidas através da educação*”. O gestor 7 afirma que sua missão é “*atender a mãe e a pessoa com deficiência de baixa renda*”.

Quanto à questão “A declaração de missão ou visão fornece uma direção a organização” a média foi de 3,99 e um desvio-padrão de 1,17, que indica que os respondentes foram dispersos em suas respostas, se observados que 76,8% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que a missão e visão fornecem uma direção a organização (Apêndice D). Segundo Braun et al. (2012), o primeiro componente da missão descreve uma abordagem de longo prazo voltada para o futuro. Complementa que na missão a organização define suas tarefas e deveres centrais. Essas tarefas podem estar relacionadas aos clientes da organização ou a seus membros ou a sociedade em geral.

As organizações 2 e 4 relataram situações diferentes das demais, pois ainda não possuem uma declaração explícita de sua missão e visão, mas, como as demais entrevistadas, realizam seu trabalho em prol da causa que defendem. Ou seja, a sua missão está alinhada com a direção que as organizações querem seguir. Na organização 2, o gestor explica que quando a mesma começou a funcionar era voltado a mulheres com câncer, mas, hoje atende mulheres e homens, pois afirma “*atendemos qualquer tipo de paciente e qualquer tipo de agravo*”. Então,

*“Quanto a missão e visão da nossa casa, isso não tem hoje instituído formalmente. Embora, eles tenham o conceito da missão e que ela realmente mudou nos últimos tempos, mas, nós vamos construir missão e visão e valores agora já no início deste ano, já é uma das minhas metas fazer isto” (Gestor 2).*

O gestor 4 explica que a organização tem “*uma visão do que nós queremos do nosso trabalho*” pois não querem ficar resgatando animais a vida toda, complementado que “*queremos fazer um trabalho de conscientização com a população, que seja aprovada as leis de chipagem e que seja construído um abrigo municipal*”.

Ainda, sobre a missão organização, na pesquisa quantitativa, a questão “Os doadores de recursos estão comprometidos com a missão da organização” apresentou média de 3,82, o que indica que os respondentes não possuem uma percepção definida com esta afirmação. E um desvio-padrão de 1,14. Os respondentes foram heterogêneos nas suas respostas. Na frequência observa-se que 70,7% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que os doadores de recursos são comprometidos com a organização (Apêndice D) Corroborando,

a questão “Outras partes interessadas, como membros da comunidade, clientes ou beneficiários da organização, compartilham uma visão comum da organização”, também apresentou uma dispersão na percepção dos respondentes, confirmados pelo valor do desvio-padrão de 1,05. A média foi de 3,83, o que indica que os respondentes são neutros a esta afirmação. Nas entrevistas, as organizações se mostraram bem positivas quanto a estas questões. O gestor 1 diz que os doadores são comprometidos com a missão da organização, conforme relata

*“Sim, a cada dia eu me surpreendo mais, porque quando você começa a trabalhar nisso tu acha que todo mundo é ruim, você diz: ninguém gosta de bicho só eu. Não é verdade, porque tem tanto mau trato e, de repente hoje, eu me surpreendo quantas pessoas são preocupadas com a causa”. (Gestor 1).*

Ainda, explica que este comprometimento dos doadores vem da credibilidade que eles conseguiram alcançar ao longo do tempo,

*“Só pra exemplificar, se, hoje, eu tenho um cachorro e ele tá atropelado todo quebrado na rua, o que eu vou fazer com este cachorro? Eu não sei quem é o dono, ele não deve ter dono, aí eu levo para um veterinário ortopedista, ele precisa de uma cirurgia vai custar \$ 2.000,00 reais. Bom, a ONG não pode arcar com dois mil reais, mas nós vamos atender, então, nós vamos fazer uma vaquinha e, na vaquinha, nós conseguimos” (Gestor 1).*

O gestor 1, destaca que o município é bem receptivo a causa, explica que não é só a ONG que recebe ajuda, mas, os protetores independentes também *“e as pessoas ajudam sim, aqui, em Blumenau eu não posso dizer que não ajudam, nós temos bastante colaboradores”*. O gestor 7 explica que para realizarem seu trabalho eles contam com os doadores *“é o maior contribuidor, é nossos parceiros que dá as condições de a gente fazer este trabalho. Temos os voluntários que contribuem em trabalho, por exemplo, são 78 voluntários que trabalham gratuitamente”*.

O gestor 4, quando questionado sobre o comprometimento dos doadores de recursos, também, relata uma percepção positiva desses doadores, explica que, na cidade, os comerciantes e as pessoas são bem receptivas a causa, destacando

*“[a cidade] é bastante receptiva, nós temos comércio que nos ajuda arrecadando dinheiro, fazendo alguma promoção, por exemplo, a [empresa X] faz promoção e arrecada dinheiro para ajudar nossa causa. Nós temos um comerciante que nos ajuda todo mês com uma quantia em dinheiro, as pessoas da cidade nos ajudam com dinheiro quando precisamos comprar remédios e com doações” (Gestor 4).*

O gestor 2 relatou que a organização tem um departamento de telemarketing, sendo essa a principal fonte de arrecadação, conforme afirma,

*“Nós temos um departamento de telemarketing que ele liga para as pessoas e elas são assim doadoras fieis. Todos os meses, o telemarketing liga para elas marca o dia e a hora que o mensageiro vai lá, com o recibo traz a doação 5, 10, 15, 20 reais, é disso que a gente vive” (Gestor 2).*

O Gestor 2 complementa que esse trabalho do telemarketing se estende a todos os municípios que a organização atende, e que a *“principal receita, hoje, é o telemarketing”*, reforçando que *“a resposta é o resultado que nós temos no telemarketing, é o entendimento que a comunidade entende nosso papel e está junto nisso”*, ainda, *“porque a nossa casa, hoje, ela não tem nenhuma subvenção, nós não temos nenhuma verba pública, ela é totalmente mantida pela comunidade” (Gestor 2).*

O gestor 3 foi bem positivo quanto a participação das partes interessadas nos eventos realizados pela organização e, conseqüentemente, tem uma percepção positiva para os doadores, conforme apresenta,

*“Com certeza a população, os comerciantes, os pecuaristas, os fazendeiros, todos eles nos apoiam e muito em nossos eventos. É muito fácil, a gente chega assim, no local, solicitando um apoio e a gente não ouvi não, entendi? Eles são totalmente companheiros e realmente eles nos prestigiam, seja eles patrocinando, ou seja, eles colaborando ou participando do nosso evento, a aceitação é total 100%”*

O gestor 6 comenta que a *“ONG é um sucesso”*, explicando que são vários colaboradores que prestam serviço Pro bono que é uma forma de trabalho voluntário,

*“Nós temos um grande número de doadores, em dinheiro, e serviços, por exemplo, o nosso gerenciador financeiro, o escritório de contabilidade, o escritório de advocacia, a hospedagem do site, as escolas doam as bolsas 100%, e assim vai nossos doadores de serviços. A gente tá sempre conseguindo que, também, a gente não paga contador, advogado, temos assistente social voluntária, temos psicólogo voluntário, temos os mentores de diversas profissões voluntários, então, a gente tem sempre essa preocupação de tá conseguindo parceria para os nosso custos serem bem baixos” (Gestor 6).*

O gestor 6 destaca que estas doações foram conseguidas por meio de *“rede de amizade de conselheiros, membros que vão divulgando e vão conseguindo essas doações em forma de pro bono”*.



Tabela 13 - Variáveis da dimensão orientação para a missão

Orientação para Missão	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>38. Os doadores de recursos estão comprometidos com a missão da organização</b>	3,82	4,00	1,14
<b>39. Outras partes interessadas, como membros da comunidade, clientes ou beneficiários da organização, compartilham uma visão comum da organização.</b>	3,83	4,00	1,05
<b>40. A declaração de missão ou visão fornece uma direção a organização.</b>	3,99	4,00	1,17
<b>41. A comunidade identifica a organização pela declaração de sua missão.</b>	3,94	4,00	1,09

Fonte: dados da pesquisa.

Nas entrevistas, foi possível verificar que a comunidade se mostra bastante participativa, tanto nas doações como nas atividades desenvolvidas pelas entidades. Percebe-se que, algumas organizações são mais bem estruturadas, no sentido de organização financeira e de gestão organizacional, do que outras, e que o tempo de existência da organização também pode ser um influenciador desta coordenação. Outra questão importante é a infraestrutura de pessoal, muitas relataram que não são somente os recursos financeiros faltam, falta uma equipe para a realização da causa.

Na pesquisa qualitativa, quando questionados sobre “quais as principais dificuldades que a organização encontra para concretizar a sua missão”, os gestores relataram que as principais dificuldades englobam a falta de políticas públicas, a falta de conhecimento sobre a organização e a falta de estrutura física.

O gestor 4 relatou que são leis como a da chipagem para responsabilizar os donos dos animais, destacando como dificuldades: *“a falta de chipagem dos animais para jogar a responsabilidade de quem adota o animal e a construção de abrigo municipal de verdade, não este provisório como nós temos, mas, principalmente a chipagem”*.

O gestor 3 afirma que *“eu creio que nossa dificuldade é praticamente zero, porque a gente sempre tem os companheiros que regaçam as mangas mesmo para trabalhar para que seja feito a realização do evento, seja para buscar patrocínio, seja para conseguir organizar as nossas atividades”*.

O gestor 6 destaca que, no começo, a maior dificuldade era a vinda do aluno do interior do Ceará para a capital, pois, os pais tinham receio porque a organização não era conhecida. No entanto, complementa, hoje, *“já é bem menor porque em muitas cidades já somos conhecidos, porque tem alunos que obtiveram aprovação vieram participar do projeto,*

então, esses próprios bolsistas, eles fazem a propaganda nas suas cidades” (Gestor 6), ainda, aponta como dificuldade o fato de

*“Somos iniciantes em terceiro setor, nunca trabalhei em terceiro setor, tô aprendendo e os funcionários nosso são jovens. E nós não temos assim uma pessoa especializada em terceiro setor, mas nós estamos aprendendo e fazendo nossa rotina e métodos de trabalho, nossos planos de ação e tá dando certo”* (Gestor 6).

O gestor 7 explica que, cada vez mais, a organização está acolhendo pessoas com deficiência provenientes do próprio Estado e, também, da Venezuela, então hoje “a construção de cinco quartos, uma sala de judô” ajudariam muito a organização a dar continuidade na sua missão. Ainda o gestor 7 relata ter mais um problema,

*“Um problema que eu tenho muito sério é porque todos os nossos cuidadores eles são voluntários, e eu precisaria de dois cuidadores se um dia a gente tivesse recurso, para cuidar das pessoas com deficiência que moram dentro da organização”* (Gestor 7).

A concretização da missão organizacional permite a continuidade da organização, para isso é importante que as organizações estabeleçam uma definição de missão adequada a sua realidade. Segundo Braun et al (2012) a declaração de missão deve ter uma coerência, fornecendo a organização uma direção e propósito. Servindo como um mecanismo de controle constitui um guia para a organização não tomar decisão e fornecem um sentido ao trabalho inspirando e motivando os membros.

O **gerenciamento da equipe** se refere a relação entre a equipe e a organização, à necessidade de informações, treinamentos e orientações, por parte dos funcionários, e a capacidade da organização de responder a isto (SHUMATE, et al., 2017).

Nas entrevistas, se observou que as equipes são estruturadas, na sua maioria, por voluntários e, também, há funcionários remunerados. As organizações apresentaram uma estrutura que contempla no mínimo uma diretoria, algumas contam com tesoureiro e secretária na sua estrutura organizacional, em outras organizações este papel é desempenhado pelo gestor ou por algum voluntário.

Na pesquisa quantitativa, a questão (Tabela 14) “A gestão da organização proporciona oportunidades regulares de treinamento no trabalho” apresentou uma média de 3,56 e um desvio-padrão de 1,26, indicando uma variabilidade de respostas, ou seja, em média os respondentes nem concordam nem discordam desta afirmação. Os valores da frequência

absoluta mostram que 61% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com esta afirmação e 19,5% discordam ou discordam totalmente (Apêndice D).

Tabela 14 - Variáveis da dimensão gerenciamento da equipe

Gerenciamento da Equipe	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>42. Os funcionários têm todas as informações necessárias para realizar seu trabalho de maneira eficaz.</b>	3,95	4,00	1,06
<b>43. A gestão da organização proporciona oportunidades regulares de treinamento no trabalho.</b>	3,56	4,00	1,26
<b>44. Os gerentes têm as habilidades necessárias para administrar a organização.</b>	3,73	4,00	1,27
<b>45. A equipe recebe orientação adequada.</b>	3,90	4,00	1,09

Fonte: dados da pesquisa.

O mesmo pode ser destacado para as questões: “Os funcionários têm todas as informações necessárias para realizar seu trabalho de maneira eficaz”, e “A equipe recebe orientação adequada”; as quais apresentaram variabilidade nas respostas, observado os valores dos desvios-padrão (1,06 e 1,09 respectivamente). As médias foram de 3,95 e 3,90 respectivamente, isso indica que os respondentes não têm uma percepção definida para estas afirmações. Alguns respondentes concordam ou concordam totalmente (76,8% e 75,6% respectivamente) com estas afirmações. Nas entrevistas também pode se observar esta dispersão de respostas.

O gestor 4 relata que *“as orientações sempre estão no grupo (WhatsApp), toda hora a gente tá respondendo essas orientações e pedindo para as pessoas que elas sigam as orientações”*. Percebe-se que não há um treinamento formal sobre como proceder no trabalho, há apenas uma orientação no grupo de WhatsApp. O mesmo gestor, ainda, destaca que as pessoas não olham as mensagens no grupo, ou seja, o grupo acaba sendo inútil para disponibilizar orientações aos membros.

*“Então, nós temos o estatuto, nós temos CNPJ e as considerações são sempre feitas no grupo, só que, muita gente que participa do grupo olha o grupo só de vez em quando, então, acontece de não estar por dentro das normas do grupo e daí que vem os desentendimentos”* (Gestor 4).

Na organização 2, também não existe um treinamento formal. O Gestor 2 relata que eles estão procurando implantar um treinamento para os voluntários, pois, ele já vem

trabalhando dentro da organização a essência do voluntariado, afirmando “*não existe ainda, até hoje, não existiu uma formação, um treinamento, sabe aqueles treinamentos de educação continuada sobre voluntariado, ainda não tem, até hoje, não foi feito, a gente tá estruturando um treinamento*”. Para isso, também, buscam parcerias com a Federação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Apoio à Saúde da Mama (FEMAMA) que está realizando um projeto piloto de treinamento para as ONGs associadas.

A organização 3 é a única que apresenta um treinamento formal, pois eles recebem treinamento específico para cada função que ocupam. O gestor relata que tem um site no qual podem encontrar mais informações, e ressalta outras formas de orientação,

*“Além desses congressos e seminários que temos, ainda, nós temos um site onde os que são associados podem fazer uso, cada um dos membros tem a senha para poder acessar, obter mais informações, e também temos um escritório de apoio lá em São Paulo para tirar toda e qualquer dúvida necessária” (Gestor 3).*

O respondente explica que “*é feito os congressos e as pessoas que tem cargo, tipo secretário, tesoureiro, tem questão do desenvolvimento do quadro associativo, vice-presidente, presidente, enfim todos os cargos ocupados, eles têm treinamento específicos para assumir a área*” (Gestor 3).

Na organização 1, o gestor explica que o novo voluntário tem que vir em pelo menos duas reuniões, onde é feita a sua apresentação para os demais membros e ele fala em qual frente de trabalho gostaria de atuar, por exemplo, resgate, dar banho nos cachorros, atuar nas feiras limpeza, etc.... O gestor 1 comenta que não tem como explicar tudo em duas reuniões então, “*depois tem uma voluntária que manda pra ele um formulário enorme, explicando os objetivos da ONG, o que nós fazemos e o que não fazemos*”.

Na organização 5, o gestor relata que “*gente dá sim um acompanhamento, todas as quartas-feiras, a ideia é a pessoa passa por este treinamento e, no dia, na ação de rua, é dado o treinamento ali na hora*”.

De modo geral, as organizações procuram orientar seus voluntários e funcionários em como proceder nas atividades da organização. Esta capacidade de orientação é importante, pois um trabalho bem realizado proporciona maior credibilidade à organização. Packard (2010) encontra alguns elementos da gestão de pessoas como influenciadores da capacidade organizacional, destacando: a liderança, cultura organizacional e clima, estrutura e comprometimento da equipe e qualidade de vida no trabalho. A capacidade de liderança representa a capacidade dos líderes organizacionais de inspirar, priorizar, tomar decisões, fornecer orientação e inovar (CONNOLLY; YORK, 2003).

Na pesquisa quantitativa, quando questionados sobre se “Os gerentes têm as habilidades necessárias para administrar a organização”, os respondentes foram heterogêneos nas suas respostas, a questão apresentou uma média de 3,73 e um desvio-padrão de 1,27, ou seja, neste questionamento 12,2% dos respondentes discordam totalmente, 3,7% discordam, 13,4% são neutros, 40,2% concordam e 30,5% concordam totalmente.

Nas entrevistas, isso também foi observado, pois alguns têm formação e outros não. Na organização 1, o gestor relatou que não tem nenhuma graduação, mas, fala algumas línguas, inclusive já atuou internacionalmente, fazendo contato com organizações da China e fazia parte da World Society Protection of Animals.

O gestor 2 fala que a *“equipe de voluntario é formada por 90% por mulheres, já aposentadas ou que passaram pelo tratamento do câncer recente, e ainda estão em benefício do INSS”*. O gestor 4 apresenta graduação e relata *“eu tenho nível superior em desenho industrial, e tenho especialização em metodologia do ensino superior, e eu fui empresária por muitos anos em [cidade]”*. O gestor 3 afirmou *“sou formada em administração de empresas e administro minha empresa aqui em [cidade]”*, explica que fazem 4 anos que entrou na organização e fez vários cursos para poder assumir a presidência. O gestor 5 destacou que *“a única pessoa da equipe que tem graduação, hoje, sou eu, não é uma exigência da organização, enfim, até mesmo porque, a gente quer agregar e envolver cada voluntário”*.

#### **4.4 Análise da tecnologia da informação e comunicação**

A tecnologia da informação e comunicação engloba questões relacionadas ao uso e aplicação da tecnologia pelas organizações sem fins lucrativos, também, relaciona o quanto esta tecnologia auxilia as organizações na sua gestão organizacional.

Os resultados estão apresentados na Tabela 15. A questão “A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização na interação com seu público e demais parceiros” apresentou uma média de 4,20, o que indica que há um posicionamento positivo quanto ao auxílio que a tecnologia proporciona as organizações para interagirem com seu público e demais parceiros. No entanto, é preciso destacar o desvio-padrão que foi de 0,90, isso indica que há uma variabilidade das repostas, conforme se observa 80,5% dos respondentes concorda ou concorda totalmente e 4,9% discordam ou discorda total e 14,6% se mantem neutro (Apêndice E) para esta afirmação.

Segundo Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019) existem uma série de desafios na forma como a organização usa a tecnologia, sendo que a potencialidade do uso da tecnologia depende da

natureza organizacional e da sua missão. Nas entrevistas, a tecnologia foi bastante citada, se observou que todas utilizam alguma tecnologia para realizar suas atividades, de divulgação, de captação de recursos e para a realização da sua missão. Como relata do gestor 5, quando indagado sobre como fazem a comunicação com os doadores, “a princípio, pelo Facebook, e as pessoas vêm nos procuraram pelas publicações pelo tudo que acontece aqui na organização”.

Tabela 15 - Variáveis da tecnologia da informação e comunicação

<b>Tecnologia da Informação e Comunicação</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>46. A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização na interação com seu público e demais parceiros.</b>	4,20	4,00	0,90
<b>47. A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização na sensibilização das pessoas em prol da sua causa defendida.</b>	4,11	4,00	1,00
<b>48. A organização utiliza a tecnologia da informação e comunicação para realizar a sua missão.</b>	3,96	4,00	1,09
<b>49. A tecnologia da informação e comunicação auxilia na padronização da qualidade dos serviços prestados pela organização.</b>	3,91	4,00	1,06
<b>50. A organização utiliza a tecnologia da informação e comunicação para realizar suas atividades financeiras.</b>	3,77	4,00	1,28
<b>51. A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para o compartilhamento de informação e comunicação entre os membros da organização.</b>	4,22	4,00	0,93
<b>52. A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para promover e divulgar as ações e os projetos da organização.</b>	4,29	4,50	0,92
<b>53. O uso da tecnologia da informação e comunicação promove a flexibilização do trabalho dos membros da organização.</b>	3,95	4,00	0,95
<b>54. A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização a promover a associação com outras organizações para constituir redes.</b>	3,84	4,00	1,12
<b>55. A tecnologia da informação e comunicação auxilia na captação de recursos financeiros para a organização.</b>	3,73	4,00	1,18
<b>56. O uso da tecnologia da informação e comunicação permite a redução de custos e despesas da organização.</b>	3,72	4,00	1,12
<b>57. A tecnologia da informação e comunicação auxilia na prestação de contas das suas ações e projetos à sociedade.</b>	4,16	4,00	1,03
<b>58. A tecnologia da informação e comunicação permite o engajamento dos voluntários.</b>	3,90	4,00	1,00
<b>59. A tecnologia da informação e comunicação auxilia na gestão e na coordenação das atividades organizacionais.</b>	4,10	4,00	0,92

Fonte: dados da pesquisa.

Na pesquisa quantitativa, a questão “A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização na sensibilização das pessoas em prol da sua causa defendida” apresentou uma média de 4,11 e um desvio-padrão de 1,00, que indica que uma parcela dos respondentes não apresentou concordância com a afirmação, conforme se observa 78,1% dos respondentes concordaram ou concordam totalmente com este questionamento (Apêndice E).

Nas entrevistas, observou-se que as organizações buscam utilizar diversas formas de tecnologia para sensibilizar o público em prol da causa.

O gestor 3 explica que, nas décadas de 80 e 90, não havia tanta divulgação sobre o trabalho da organização, que o clube ficou muito anos sem divulgar a sua missão, relatando que *“então, houve um novo presidente lá, nos Estados Unidos, do Clube que ele resolveu que isso teria que ser levado ao público, né, para toda comunidade ficar sabendo da atuação do Clube, então, por isso hoje a gente divulga nas mídias, na rádio, todos esses eventos feitos”*.

Importante que as organizações sem fins lucrativos consigam fazer a divulgação da sua missão, isto promove um maior conhecimento sobre seu trabalho, trazendo o reconhecimento do público, novos voluntários e aumento na captação de recursos. Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019) indicam que as ferramentas de comunicação, como as mídias sociais, são ferramentas poderosas para capacitar e mobilizar diferentes atores sociais para engajar e apoiar a missão social. Ainda, através de sites, as organizações podem comunicar seus pontos de vista, objetivos e informações organizacionais aos interessados e também mobilizar recursos (EIMHJELLEN; WOLLEBÆK; STRØMSNES, 2014).

A realização da missão, também, é fortalecida com o auxílio da tecnologia. No entanto, na etapa quantitativa, os gestores quando questionados sobre “A organização utiliza a tecnologia da informação e comunicação para realizar a sua missão”, apresentou uma média de 3,96, os respondentes tiveram uma dispersão nas respostas, concretizado pelo valor do desvio-padrão 1,09, conforme se observa 67,1% concordam ou concordam totalmente e 24,4% se mostraram neutros com esta afirmação (Apêndice E). Observou-se, nas entrevistas, que algumas organizações aplicam a tecnologia para realizar sua missão. Neste contexto, o gestor 4 explica que é pelo WhatsApp que eles realizam os atendimentos de resgate dos animais, relatando que,

*“Nós temos um número de telefone que é um disque denúncia que é somente WhatsApp, e neste disque denúncia as pessoas acabam entrando em contato conosco e colocando os casos que existem de urgência para ser tratados nas ruas, como animais abandonados, animais machucados, animais soltos nas ruas com os donos impedindo sua entrada nos seus lares”* (Gestor 4).

O gestor 1 complementa que *“não teríamos como fazer praticamente nada, nem 10%, se não tivesse a tecnologia, só através da tecnologia, só através das redes sociais, somente através do WhatsApp veio com tudo pra nós”*. Complementa, que *“várias ferramentas da mídia hoje são úteis, cada um usa a que gosta mais, a que prefere, mas, elas se entrelaçam”*. Percebe-se que a especificidade da missão poder ser um elemento a se considerar quando

analisado o uso e aplicação da tecnologia pelas organizações sem fins lucrativos, compreende-se que esta organização de defesa dos animais utiliza o WhatsApp como um elemento essencial para realizar suas ações de resgate e conseqüentemente concretizar sua missão.

A questão “A organização utiliza a tecnologia da informação e comunicação para realizar suas atividades financeiras” apresentou uma média de 3,91, o que indica que os respondentes não apresentaram um posicionamento definido para esta afirmação. Destaca-se o valor do desvio-padrão de 1,06, representando uma variabilidade das respostas, se observado que 8,5% dos respondentes discordam totalmente, 9,8% discorda, 15,9% se mantem neutro, 28,0% concordam e 37,8% concordam totalmente com esta afirmação (Apêndice E). Juntamente, a questão “O uso da tecnologia da informação e comunicação permite a redução de custos e despesas da organização” apresentou uma média de 3,72, também não há um posicionamento definido dos respondentes. Concretizado pelo valor do desvio-padrão de 1,12, e se observado que 25,6% dos respondentes se mostram neutros e 62,1% concordam ou concordam totalmente (Apêndice E).

Nas entrevistas, o que se observou é que as organizações não têm um plano financeiro estruturado, mas, de alguma forma documentam suas atividades financeiras, como já relatado na dimensão gestão financeira. Observou-se que a as organizações, também associam o uso da tecnologia à redução de custos e a agilidade na tomada de decisão. O gestor 2 relata que utiliza um sistema de controle do estoque da cozinha, conforme trecho,

*“Sim, eu vejo que reduz custo no sentido de você decidir com mais informação, as coisas das atividades mais simples até as mais complexas, por exemplo, o controle de estoque da cozinha se eu tenho no meu sistema um histórico de informação eu sei qual mês que nós temos mais pacientes, quanto nós gastamos naquele mês, até pra programar a compra do mês seguinte. Com certeza, a tecnologia da informação sempre vai nos trazer economia de tempo, vai nos dá uma direção para tomar uma decisão mais assertiva” (Gestor 2).*

Para Saab et al (2013), mudanças na infraestrutura de TIC, adoção de novas tecnologias e software, ou facilitar o compartilhamento de informações devem ser considerados em contextos emergentes e organizacionais e canais de decisão. O gestor 6 relata que para sua movimentação financeira é utiliza um gerenciador financeiro, onde lançam todas as despesas e todas as doações, e *“mensalmente eu sei quanto eu gastei de pensionato, alimentação, de transporte, taxa de vestibular, tudo, qualquer hora, eu posso puxar um relatório”*. Ainda, o respondente explica que este software permite que a organização faça uma projeção dos gastos durante o ano, complementando, que *“por exemplo, para 2019, nós*



*já temos nossa projeção, até a gente teve que fazer isso bem cedo porque a gente concorreu a editais de doações”.*

O gestor 6 relata que um dos doadores solicitou essas informações em outubro, finalizou, relatando que *“já começou o ano e nós já temos um valor em caixa e as doações previstas, e a gente já sabe quanto vai ter de despesa e a previsão de receita, nós nunca passamos de ano devendo, sempre liquidamos nossas despesas”.*

O gestor 3 afirmou que a movimentação financeira é toda documentada numa planilha e isso ajuda no momento em que precisam realizar o evento, *“é um momento de continuidade”*, pode consultar o evento anterior para ver o resultado. Ainda, a redução de custos proporcionada pelo uso da tecnologia da informação e comunicação é percebida de forma positiva pelo gestor 4, que afirma

*“Graças a tecnologia nós temos um custo praticamente zero nas nossas despesas, nós temos um pequeno custo só com o nosso celular que bem ínfimo e o restante é praticamente de graça, então, a tecnologia é fundamental para o bom andamento da organização” (Gestor 4).*

Na organização 1, o gestor comenta que o uso de aplicativo de mensagem instantânea é mais em conta do que utilizar o telefone para fazer uma ligação. Exemplifica uma situação que aconteceu com uma protetora de gatos que tem um sítio e era a única que não utilizava o WhatsApp, mas, aprendeu., relatando *“ela não usava o telefone, fica muito caro as vezes tá fora de área”.*

Na etapa quantitativa, a questão *“A tecnologia da informação e comunicação auxilia na padronização da qualidade dos serviços prestados pela organização”*, apresentou uma média de 3,91, o que indica que os respondentes não tiveram um posicionamento para esta questão. O desvio-padrão foi de 1,06. Há uma heterogeneidade das respostas devido ao valor do índice de desvio padrão, conforme se observa que 3,7% discordam totalmente, 4,9% discordam, 24,4% são neutros, 30,5% concordam e 36,6% concordam totalmente com esta afirmação (Apêndice E).

Na questão *“A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para o compartilhamento de informação e comunicação entre os membros da organização”*, a média foi de 4,22, o que indica que há um posicionamento positivo quanto ao uso da tecnologia da informação e comunicação para o compartilhamento das informações entre os membros. O desvio-padrão foi de 0,93, isso indica que também há uma parcela de respondentes que não

apresentaram concordância com a questão, conforme se observa que 7,3 % respondente não concordam com a afirmação (Apêndice E).

Quando indagados sobre a flexibilização do trabalho proporcionada pelo uso da tecnologia, a média foi de 3,95, o que indica que os respondentes não têm uma percepção definida quanto a esta afirmação. O valor do desvio-padrão foi de 0,95, representando que há uma dispersão das respostas, se observado que 7,3% discordam totalmente ou não concordam, 22,0% não apresentam um posicionamento e 70,7% concordam ou concordam totalmente (Apêndice E).

A questão “A tecnologia da informação e comunicação auxilia na gestão e na coordenação das atividades organizacionais” apresentou uma média de 4,10, ou seja, os respondentes têm uma percepção positiva concordando que a TIC auxilia na gestão e na coordenação das atividades. O valor do desvio-padrão foi de 0,92, o que indica que os respondentes não foram coerentes nas suas repostas, se observado que 4,9% discordam ou discordam totalmente, 19,5% nem concordam nem discordam e 75,6% concordam ou concordam totalmente com esta afirmação (Apêndice E).

Nas entrevistas, os relatos dos gestores foram positivos frente às questões que analisavam o papel da tecnologia para padronização da qualidade, compartilhamento de informações, flexibilização do trabalho e coordenação de atividades. O gestor 1 relata que a ferramenta que mais utiliza para comunicação interna e externa é o WhatsApp, indicando que *“nós temos dois grupos um da diretoria e um da organização geral, o da diretoria mais ligados assuntos nosso, e no outro, mandam assim olha peguei um cachorro, doe, olha que legal ele na nova casa”*, complementa, que *“cada um sabe o que o outro tá fazendo, isso é uma harmonia, nos comunicamos o dia inteiro”*. O gestor afirma que a tecnologia auxilia na flexibilização do trabalho, pois *“agora é tudo por WhatsApp, a gente trabalha muito na rua, trabalho em campo”*.

O gestor 3 relata que *“a gente tem utilizado todas ferramentas possíveis e a tecnologia tem nos ajudado muito, porque a gente fica conectado, a gente tá em contato 24 horas assim com todos os membros”*. O gestor 2 relata que os eventos são formados por equipes, cada equipe coordena um evento: *“nós usamos o WhatsApp para comunicação interna e com os voluntários, temos o grupo dos voluntários, temos o grupo de diretoria, temos o grupo do coral, então, as equipes vão formando grupos de WhatsApp”*. Esse respondente destaca

*“Que a tecnologia está lá para facilitar nossa gestão é, por exemplo, através disso, nós temos os dados né e esses dados são a base para nossa tomada de decisão e*

*enquanto equipe de colaboradores e de voluntários ela envolve melhor elas e quando a gente tem esses dados e a gente divulga, eles ficam informados, estando informados fica mais fácil trabalhar com eles, os rumos que a gente tomou porque a gente teve essa ou aquela decisão ou atitude em relação a alguns processos” (Gestor 2).*

O gestor 4, também, tem um posicionamento positivo quanto ao uso da tecnologia para a flexibilização do trabalho e coordenação das atividades como afirma neste trecho,

*“A tecnologia é fundamental para agilizar nosso quadro de atendimento aos animais, porque as pessoas ligam para agente através do ‘Zap’<sup>1</sup> denunciam através do Facebook e a gente chega o mais rápido possível no local na área para fazer o atendimento e com mais precisão e as denúncias claro são bem maiores. Se não existisse o ‘Zap’, não teríamos esse mesmo volume de atendimento porque as denúncias no ‘Zap’ são anônimas as pessoas não precisam se identificar” (Gestor 4).*

O gestor 5 relata que utilizam a tecnologia para ter um contato mais direto com as pessoas, pois *“o WhatsApp também serve para gente passar as informações, divulgação, solicitações, prestação de contas, é tudo, contato mais direto com as pessoas, o relacionamento mais quente ai é feito pelo WhatsApp”*.

A questão “A tecnologia da informação e comunicação auxilia na prestação de contas das suas ações e projetos à sociedade” apresentou uma média de 4,10, ou seja, em média os respondentes concordam que a TIC auxilia na prestação de contas. Destaca-se o valor do índice de desvio-padrão que foi de 0,92. O que indica que há uma dispersão nas respostas, se observado que 7,4% têm uma percepção negativa, 13,4% são neutros e 79,3% são favoráveis (Apêndice E). Isso também foi observado nas entrevistas, como relata o gestor 1, que foi bem enfático na sua resposta quando perguntado se a tecnologia auxilia na prestação de contas,

*“Total, claro, obviamente que sim, se eu não prestar conta pelas redes sociais, capaz de eu não receber mais porque como as ONGs, muitas não têm mais crédito, porque muita gente usou ONGs de fachada, então se você não faz uma prestação de contas que atinge aquele público todo que te ajudou” (Gestor 1).*

O gestor 3 relatou que sua organização é premiada pela organização na prestação de contas, a organização também utiliza site, Instagram, Facebook, WhatsApp, e possui uma estrutura organizacional bem completa. Além disso, conta com uma estrutura hierárquica bem participativa (já relato nas dimensões anteriores). O gestor explica que

---

<sup>1</sup> Zap é a abreviatura oral utilizada para WhatsApp.

*“Pelo fato da transparência dos trabalhos feitos executados, seja em qualquer cidade, como a nossa na cidade pequena, ou seja, com o Clube de São Paulo ou um Clube do Rio Grande do Sul, independentemente de onde for o local, é tudo feito com transparência seriedade, muito então com essa tecnologia a gente consegue saber o que acontece” (Gestor 3).*

Na organização 4, o gestor tem uma visão negativa quanto ao uso da tecnologia para a prestação de contas. Relata que costumam colocar as publicações sobre os resgates no Facebook, mas,

*“Nós só não lançamos valores gastos, porque eu acho que isso não é uma coisa que você deve abrir para todo mundo, quem quiser nós temos os valores, nós temos nosso livro caixa, nós temos os valores gastos para quem pedir, nós temos como dar estes valores para as pessoas acompanharem ninguém fica abrindo ao público não tem muita razão de ser por isso” (Gestor 4).*

Para Trembley-Boire; Prakash (2015), as ferramentas tecnológicas, com o advento da internet se tornaram essenciais para as OsFII, pois, por meio destas ferramentas as organizações cada vez mais divulgam informações relacionadas a prestação de contas. Ainda, as organizações precisam da transparência, pois, utiliza de recursos públicos, e esta transparência deve ser realizada para o público em geral, auxiliando, assim na captação de mais recursos e de voluntários (TREMBLEY-BOIRE; PRAKASH, 2015). Segundo Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019), as TIC se mostram como uma ferramenta de controle eficaz, mas, não se consolida como recurso para fortalecer a transparência organizacional, o que é uma contradição frente as respostas dos Gestores 1 e 3. Isso indica que é essencial compreender melhor como as organizações sem fins lucrativos estão utilizando a tecnologia para prestação de contas, e como isso pode reforçar ou não a transparência em suas ações e aplicações de recursos na percepção do seu público.

A questão “A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para promover e divulgar as ações e os projetos da organização” apresentou uma média de 4,29 e um desvio-padrão de 0,92. A coerência das respostas é confirmada pelo valor da mediana de 4,5. E observando que 87,8% concordam ou concordam totalmente com esta afirmação (Apêndice E). Nas entrevistas, a maior parte das organizações relatou utilizar as mídias sociais para divulgar suas atividades, como eventos, campanhas e projetos. A mais citada foi o Facebook, algumas têm Instagram e Twitter. O site foi citado por 4 organizações, como ferramenta de divulgação das atividades realizadas pela organização.

O gestor 4 relata que *“sim, temos um site e está em construção”*. A organização 2 contratou um serviço para elaboração do site. O gestor 2 relata que sempre foi uma voluntária

*“formada nessa área de comunicação publicidade e propaganda”* que auxiliava na divulgação das ações no Facebook, e que *“agora, a gente contratou uma pessoa para repaginar nosso Face e o nosso site e nos auxiliar, aí, nas nossas páginas de ‘Face’ e Instagram. E ele tá começando agora, fizemos uma reunião falamos mais ou menos como a gente quer que essa página mais dinâmica”*.

É importante que as organizações pensem bem no que irão divulgar nas suas informações online, pois, a TIC é um recurso organizacional, no entanto, recursos financeiros podem ser importantes para sites, pois, os sites geralmente vêm com custo financeiro em desenvolvimento e manutenção. Mas, usar as redes sociais é gratuito e recursos como tempo e pessoas podem ser considerados mais relevantes para adotar ou não a TIC (EIMHJELLEN; WOLLEBÆK; STRØMSNES, 2014).

O gestor 1, também, relatou que a organização possui um site, feito por um casal de voluntários, explicando que

“Ele foi refeito porque a gente não tem condições de pagar alguém para fazer um site é muito caro então eles fazem porque trabalham com informática esse casal e no tempo livre eles fizeram demorou um ano para eles fazerem porque eles faziam fora do horário de trabalho e tivemos muitas reuniões para decidir que informações colocar lá” (Gestor 1).

O gestor 3 explica que eles utilizam o site, e *“todo canal de comunicação existente seja nas redes sociais, hoje muito utilizado o WhatsApp, né também, divulgamos no ‘Face’ e Instagram”*.

A associação com outras entidades por meio da tecnologia só foi citada por três organizações, mas, como a maioria relatou utilizar todo canal de comunicação há indícios que todas utilizam algum tipo de tecnologia para se relacionar com outras organizações. O gestor 2 relata que, quando realizam eventos em conjunto com outras organizações, a *“comunicação inicial é via WhatsApp ou telefone”*, mas, a comunicação face a face também é realizada, pois costumam prestigiar os eventos pessoalmente. O gestor 1 somente relata que realiza uma interação com outras ONGs que defendem a mesma causa, mas não citou de que forma. O gestor 3 afirma que *“todos nós temos grupos né de WhatsApp de todos os presidentes, então, cada evento que a gente faz a gente comunica no grupo tanto para que eles tenham como compartilhar, como para que surjam outras ideias novas”*.

Na etapa quantitativa, os resultados foram dispersos, pois, a questão “A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização a promover a associação com outras organizações para constituir redes” apresentou uma média de 3,84, o que indica que os

respondentes não possuem uma percepção definida. O desvio-padrão foi de 1,12, ou seja, há uma variabilidade nas respostas, se observado que 13,5% discordam ou discordam totalmente, 20,7% não apresentaram um posicionamento e 65,9% concordam ou concordam totalmente com esta afirmação (Apêndice E).

Na questão “a tecnologia da informação e comunicação auxilia na captação de recursos financeiros para a organização”, a média foi de 3,73, nesta questão também não apresentaram uma percepção definida. Destaca-se o valor do desvio-padrão de 1,18, que indica que uma parcela dos respondentes discorda ou discorda totalmente (16,1%) e concorda ou concorda totalmente (65,9%) com esta afirmação (Apêndice E).

Para Eimhjellen, Wollebæk e Strømsnes (2014), a TIC pode ser utilizada para captação de recursos, por meio de pedidos de doações, venda de mercadorias e recrutamento de voluntários. Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019) elencam outras formas de captação de recursos por meio das TIC como: a realização de campanhas para obtenção de recursos financeiros; acessando a avisos públicos e programas de financiamento público e privado e se responsabilizando com a transparência organizacional.

Nas entrevistas, os gestores não relataram de forma explícita como utilizam a tecnologia da informação e comunicação para a captação de recursos, mas, alguns gestores relataram que utilizam as redes sociais para divulgarem suas atividades gerenciais, bem como seus eventos, transformando assim, estas informações em prestação de contas. Também, se observou que a organização financeira de alguns entrevistados tem um papel importante angariação de recursos (por exemplo, o caso da organização 2 com o uso do telemarketing) e na participação de editais, como relatado pelo gestor 6 anteriormente.

A questão “A tecnologia da informação e comunicação permite o engajamento dos voluntários” apresentou uma média de 3,90, o que indica que os respondentes não têm uma percepção definida desta questão. No entanto é preciso destacar que o valor do desvio padrão foi de 1,00. Isso indica que há uma parcela de respondentes que não apresentaram concordância com a questão, conforme se observa que 8,5% dos respondentes não concordam com a afirmação (Apêndice E).

Nas entrevistas, os gestores relataram que os voluntários têm aptidão para o uso da tecnologia. O gestor 4, percebe que há uma falta de atenção dos voluntários para as informações divulgada pela organização, explica que eles têm um número de WhatsApp que só para denúncias e que é explicado aos voluntários que é somente para troca de mensagens, relatando,

*“Por exemplo, o ‘Zap’, o número que é somente ‘Zap’, as pessoas insistem em ligar, e a gente não atende, então, eu acho que é mais falta de atenção do que dificuldade no uso das tecnologias, a maioria se dá muito bem usa o Face com habilidade uma o Zap com habilidade para fazer suas denúncias não é o uso da tecnologia que dificulta” (Gestor 4).*

O gestor 2 relata que os voluntários não são muito receptivos à todas as TIC. Explica que *“é uma equipe de voluntárias que tem uma idade de estar aposentadas, todas têm um telefone, não é smartphone, e elas interagem bem no WhatsApp, mas quando você fala de qualquer outro tipo de tecnologia já temos um pouco de resistência”*. Na organização 3, o gestor foi enfático em dizer que os voluntários não possuem dificuldade nenhuma de lidar com a internet *“hoje é de zero a cem anos né ninguém tem mais dificuldade para isso, nós temos lá no grupo pessoas bem de idade, todos eles participam, estão, no nosso grupo, e todos eles acompanham todas nossa movimentação”*.

O que se percebe nestes relatos é que os voluntários não apresentam dificuldade na utilização das TIC para a realização da missão das organizações, sendo que os respondentes indicam a idade como um fator utilizado para explicar a adoção do uso das TIC. Para Eimhjellen; Wollebæk; Strømsnes (2014), membros mais velhos, menor orçamento e baixo grau de formalização das organizações podem dificultar a implementação de redes sociais.

#### **4.4.1 Análise da correlação entre a TIC e as dimensões da capacidade organizacional**

A correlação de Spearman se mostrou moderada e positiva para a associação entre a tecnologia da informação e comunicação e os elementos da capacidade organizacional.

A associação entre a comunicação externa e a tecnologia apresentou o maior coeficiente de associação ( $r=0.691$ ). Nas entrevistas observa-se que as organizações utilizam a tecnologia para comunicar-se com as partes externas, principalmente por meios das redes sociais. A ferramenta mais utilizada citada pelos gestores foi o WhatsApp, que proporciona a flexibilização do trabalho e uma resposta rápida.

Na gestão financeira o uso de tecnologia permite uma redução de custos e tempo na realização dessas atividades, esta associação apresentou um coeficiente  $r=0.494$ , sendo moderada e positiva. Além disso, permite também uma maior transparência e auxilia na prestação de contas. Esta associação pode ser mais bem explorada, pois, não poucas as opções quanto a softwares específicos que atendam a especificidade das organizações. A incipiente aplicação de novas tecnologias para as organizações aponta a falta de interesse da indústria de tecnologia, em produzir tecnologia específica para estas organizações do terceiro setor

(POJOY, 1992). Ainda, nas entrevistas foi identificado que alguns gestores que realizam suas próprias às atividades financeiras, isto mostra uma possível relação com a questão de pessoal qualificado para desempenhar a gestão financeira.

A associação entre a liderança do conselho e a TIC apresentou uma associação moderada e positiva ( $r=0.568$ ). Na dimensão da liderança do conselho é explorada a relação deste com a equipe de trabalho, estas relações são oportunizadas pela TIC, por meio do compartilhamento de informações entre os membros da organização. Nas entrevistas os gestores reataram utilizar a TIC para compartilhar informações entre os membros, alguns reataram viver 24 estas relações mediadas pela tecnologia. Essa relação necessita de um aprofundamento, pois, a existência de um conselho ativo não foi relatado por todos os entrevistados.

Tabela 16 - Correlação entre as dimensões da Capacidade Organizacional e a TIC

	<b>Gestão financeira</b>	<b>Capacidade de adaptativa</b>	<b>Planejamento estratégico</b>	<b>Comunicação externa</b>	<b>Liderança do conselho</b>	<b>Capacidade de operacional</b>	<b>Orientação para missão</b>	<b>Gerenciamento da equipe</b>
<b>TIC</b>	0,494**	0,516**	,430**	0,691**	0,568**	0,541**	0,546**	0,496**

\*\* $p<0,01$

De modo geral, se observa uma associação moderada e positiva em todas as correlações, ou seja, se os elementos da capacidade organizacional se fortalecem a tecnologia também e vice-versa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar a relação entre a tecnologia da informação e comunicação e a capacidade organizacional em organizações sem fins lucrativos. A presença das OsFil tem se intensificado nos últimos anos. Estas organizações são importantes para a sociedade uma vez que estão realizando muitos serviços que os órgãos públicos não conseguem atender. A tecnologia por sua vez, também tem uma legitimação no espaço social. A relação entre estes dois elementos ainda é pouco explorada, visto que são analisados separadamente e não numa composição só.

Estudos como o do CGI.br (2017) apontam que é incipiente ainda o uso de tecnologias básicas como computador e internet pelas organizações sem fins lucrativos. Bobsin, Petrini e Pozzebon (2019) relatam que as tecnologias possuem um grande potencial para as organizações. Proporciona desenvolver atividades de coordenação, mobilização, advocacy, formação de redes, gerenciamento da gestão financeira, aumentando assim a capacidade de gestão organizacional e completando a missão.

Neste contexto, a pesquisa se caracteriza como exploratória, sendo que a coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey* junto às organizações sem fins lucrativos. Seguindo o modelo validado por Shumate et al. (2017) e o instrumento elaborado com base nos estudos de Bobsin, Peterini e Pozzebon (2019).

Referente ao perfil das organizações sem fins lucrativos, a maior parte dos respondentes se concentram na região sul 44%. As organizações possuem 68,3% de pessoas remuneradas na faixa de 0-20 e para esta mesma faixa possuem 65,9% de voluntários. O âmbito de atuação mais citado foi o municipal com 54,9%, destaque para o âmbito internacional que apresentou 7,3% da atuação das organizações. Os públicos que as organizações mais atendem são de crianças, adolescentes e jovens com 69,1%.

A principal fonte de recurso citada foi às doações de voluntários (pessoas físicas) com 79,3% das organizações. O computador está presente em 87,7% das organizações respondentes, a impressora também aparece em 86,4% das organizações. Com relação às redes sociais utilizadas pelas organizações sem fins lucrativos, o Facebook (93,8%) é o mais utilizado. Apesar da grande oferta de redes sociais on-line, o Facebook é a rede mais utilizada pelas organizações se comparada ao Instagram (54,3%), blogs (19,8%) e Twitter (16,0%). O e-mail (87,7%) e WhatsApp (54,3%) também são ferramenta utilizadas por mais da metade das organizações pesquisadas.

A tecnologia da informação e comunicação foi utilizada por mais da metade das organizações respondentes para acessar redes sociais (84,1%) e também realizar atividades como: gerar relatórios financeiros e controlar gastos da organização (64,6%), fazer cadastro de beneficiários dos projetos (57,3%), fazer controle das doações recebidas (54,9%), utilizar aplicativo para pagamento financeiro (46,3%), criar e organizar agendas (40,2%), gerenciar a equipe de trabalho (39,0%). Estes dados apoiam a pesquisa do CGI.br (2017) que aponta que em grande parte, os gestores têm uma percepção mais favorável a respeito da contribuição das TIC para determinadas atividades, especialmente aquelas relacionadas à rotina de trabalho e à comunicação.

Para analisar os elementos da capacidade organizacional e da TIC foram realizadas estatísticas descritivas e a análise dos textos das entrevistas. Assim sendo foram encontradas semelhanças entre as análises quantitativas e qualitativas. Como observado na dimensão orientação para missão, onde a maioria das organizações declarou possui uma missão e está fornece uma direção para a organização. Ainda, foram analisadas as correlações entre os elementos da capacidade organizacional, que se mostraram moderadas e positivas para todas as relações. Destacando a associação entre o planejamento estratégico ( $r=0.678$ ) com a capacidade operacional. As organizações entrevistadas mostraram que procuram melhorar sua capacidade operacional, bem como o planejamento das suas ações. Uma vez relatado nas entrevistas que as organizações realizam um planejamento anual e também fazem relatórios para avaliação interna e externa. Estes procedimentos são valiosos para o crescimento da organização e para a manutenção de suas atividades em prol da causa defendida.

Para elaborar uma escala de uso e aplicação de tecnologia para OsFil, utilizou-se dos estudos de Bobsin, Peterini e Pozzebon (2019), que apresentam as categorias dos affordances da tecnologia que correspondem a coordenação, formação de rede, comunicação, mobilização e advocacy e acesso aos recursos e prestação de contas. Importante destacar que este instrumento não está validado, mas apresentou uma confiabilidade de  $\alpha=0,92$  no teste do *Alpha de Cronback*.

Ao analisar a aplicação e o uso da tecnologia da informação e comunicação nas organizações sem fins lucrativos se observou que há uma consonância entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa em quase todos os aspectos. Conforme observado na divulgação de ações e projetos que teve uma boa percepção dos respondentes (87,8%) e também dos entrevistados que relataram utilizar vários canais de divulgação das suas ações e projetos. O mais citado foi o Face.

Na correlação, as associações entre as dimensões da capacidade organizacional e a tecnologia se mostraram moderadas e positivas. O que indica que há uma possibilidade destas relações se estreitarem. Pois o uso e a aplicação das TIC está se intensificando cada vez mais na sociedade, e as TIC são um elemento que já está institucionalizado. Desta forma é um desafio para as OsFil se manterem dentro de um ambiente que sofre constantes mudanças. Destaca-se a associação entre a comunicação externa e a tecnologia apresentou o maior coeficiente de associação ( $r=0.691$ ). Nas entrevistas observa-se que as organizações utilizam a tecnologia para comunicar-se com as partes externas, principalmente por meios das redes sociais. A ferramenta mais utilizada citada pelos gestores foi o WhatsApp, que proporciona a flexibilização do trabalho e uma resposta rápida para tomada de decisão.

A relação proposta, nesta pesquisa exploratória aponta evidências de uma relação entre alguns elementos da capacidade organizacional e a tecnologia. Onde a TIC auxilia na construção destes elementos. O estudo explorou possíveis relações que devem ser melhor aprofundadas em pesquisas futuras. Sugere-se também a validação deste instrumento de TIC para organizações sem fins lucrativos. Bem como o instrumento proposto por Shumate et al. (2017), que não está validado no contexto nacional. Observando que as organizações sem fins lucrativos não apresentaram muita receptividade com o questionário online, uma vez que foram enviados aproximadamente 15 mil e-mails num período de 3 meses e apenas 76 questionários retornaram. Desta forma, a estratégia de aplicação de questionários online deve ser mais bem pensada para aplicação para este público.



## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Disponível em: < <http://abong.org.br/pesquisas/mapa-das-organizacoes-da-sociedade-civil/>> Acesso em: 10/01/2019.
- AVRITZER, L. Sociedade civil e Estado no Brasil: da autonomia à interdependência política. **Opinião Pública**, Campinas, vol. 18, n. 2, p. 383-398, 2012.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: Ed UFMG, 1999.
- BALSER D.; MCCLUSKY, J. Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. **Nonprofit Management & Leadership**, vol. 15, n. 3, 2005.
- BOBSIN, D; PETRINI, M.; POZZEBON, M. The value of technology affordances to improve the management of nonprofit organizations. **RAUSP Management Journal**, 2018. No prelo.
- BOUWMAN, H. et al. **Information e communication technology in organizations**. 1ed. Great Britain: SAGE Publications, 2005.
- BRADSHAW, P.; MURRAY, V.; WOLPIN, J. Do Nonprofit Boards Make Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 21, n. 3, p. 227-249, 1992.
- BRAUN, S. et al. Effectiveness of mission statements in organizations – A review. **Journal of Management & Organization**, vol. 18, n. 4, p. 430–444, 2012.
- BROWN, M. Enhancing and Measuring Organizational Capacity: Assessing the Results of the U.S. Department of Justice Rural Pilot Program Evaluation. **Public Administration Review**, 2012.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. San Francisco: A Wiley Imprint, 2011.
- CAVALCANTE, C. E. Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no BRASIL. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n38, p.161-182, 2013.
- CHRISTENSEN, R. K.; GAZLEY, B. Capacity for public administration: analysis of meaning and measurement. **Public Administration and Development**, vol. 28, p. 265–279, 2008.
- COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL – CGI.br. **TIC Organizações Sem Fins Lucrativos 2012: pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação em organizações sem fins lucrativos brasileiras**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, p. 05-316, 2014.

\_\_\_\_\_.ALVES, M A. **Aproximação e afastamento: por que não confundir ONG com terceiro setor?** São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, p.51-57, 2014.

\_\_\_\_\_. SENNE, F; BARBOSA, A. **As TIC nas organizações sem fins lucrativas brasileiras: rumo ao desenvolvimento de indicadores.** São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, p. 29-38, 2014.

\_\_\_\_\_. RIBEIRO, V.M.; PRAZERES, M. **Informação e comunicação na defesa dos direitos e bens comuns.** São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, p. 59-69, 2014.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL – CGI.br. **TIC Organizações Sem Fins Lucrativos 2014: pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação em organizações sem fins lucrativos brasileiras.** São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, p. 05-308, 2015.

\_\_\_\_\_.CEGAL, V. **Panorama sobre o uso da tecnologia da informação nas organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, p. 49-63, 2015.

\_\_\_\_\_. SALES, J. A. S.; SILVA, G. R. **Importância das TIC para o terceiro setor.** São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, p. 41-47, 2015.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL – CGI.br. **TIC Organizações Sem Fins Lucrativos 2016: pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação em organizações sem fins lucrativos brasileiras.** São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, p. 05-340, 2017

\_\_\_\_\_.BOBSIN, D.; POZZEBON, M. **O impacto das novas tecnologias no terceiro setor: barreiras e oportunidades.** São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, p. 29-34, 2017

\_\_\_\_\_. ROLNIK, I.; FONTES, M. L. P. **A sustentabilidade econômica das organizações da sociedade civil: um olhar a partir da pesquisa TIC organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, p. 41-54, 2017.

COHEN W. M.; LEVINTHAL D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, vol. 35, p. 128-152, 1990.

CONNOLLY, P.; YORK, P. Building the capacity of capacity builders. In: An executive summary of a study of management support and field-building organizations in the nonprofit sector, p. 02-11, 2003.

COURTNEY R.; MARNOCH G; WILLIAMSON ARTHUR. Strategic planning and performance: an exploratory study of housing associations in Northern Ireland. **Financial Accountability & Management**, vol. 25, n. 1, p. 0267-4424, 2009.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research.** Thousand Oaks: Sage, 2007.

CRUMP, B.; PETER .R. A Case for Non-Profit Organisations to engage in the use of Shared Computing Services. **Electronic Journal Information Systems Evaluation**. vol. 17, n. 1, 2014.

DESPARD, M. R. Can Nonprofit Capacity Be Measured? **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 3, n. 46, p. 1–20, 2017.

EIMHJELLEN, I.; WOLLEBÆK, D.; STRØMSNES, K. Associations Online: Barriers for Using Web-Based Communication in Voluntary Associations. **Voluntas**, 2013.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HAIR, JR. Et al. **Análise Multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HONADLE, B. W. A capacity-building framework: a search for concept and purpose. **Public Administration Review**, vol. 41, n. 5, p. 575-580, 1981.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sala de imprensa**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/14326-asi-fasfil-2010-associacoes-sem-fins-lucrativos-tem-percentual-maior-de-empregados-com-nivel-superior-que-a-media-nacional>> Acesso em 01/10/2019.

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY – JICA. **Capacity Development Handbook for JICA Staff**, 2004.

KEARNS, K. P. Management-Capacity Building in the Pittsburgh Region. **Nonprofit Management & Leadership**, vol. 14, n. 4, 2004.

LETTS, C. W.; RYAN W. P.; GROSSMA, A. High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact. **Nonprofit World**, vol. 18, n. 4, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANSELL, R. **Imagining the Internet: communication, innovation and governance**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

MCKINSEY; COMPANY. **Effective capacity building in nonprofit organizations**. In: Report to Venture Philanthropy Partners, 2001.

MCKINSEY; COMPANY. **Effective capacity building in nonprofit organizations**. In: Report to Venture Philanthropy Partners, 2018.

MELITSKI, J GAVIN D.; GAVIN, J. Technology adoption and organizational culture in public organizations. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, vol.13, n. 4, p. 546-568, 2010.

MINZNER, A. et. al. The Impact of Capacity- Building Programs on Nonprofits: A Random Assignment Evaluation. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 43, n. 3, p. 547–569, 2014.

MORGAN, P. **Capacity and capacity development - some strategies**. Note prepared for the Political and Social Policies. **Division Policy branch, CIDA**, p. 1-13, 1998.

NITTERHOUSE, D. Financial Management and Accountability in small, religiously, affiliated nonprofit-organizations. **Nonprofit and voluntary Sector Quartely**. v. 26, 1997.

OUAKOUAK, M. et al. The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers\_ involvement and firm performance: A European study. **European Management Journal**, 2013.

PACKARD T. Staff Perceptions of Variables Affecting Performance in Human Service Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 39, n. 6, p. 971– 990, 2010.

PEREIRA, D. M.; SILVA, G. S. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas** Vitória da Conquista-BA n. 10, p. 151-174, 2010.

PRIETO, A. J. A method for translation of instruments to other languages. **Adult Education Quarterly**, vol. 43, n. 1, p. 1-14, 1992.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS NAÇÕES UNIDAS - **PNUD**. Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration. Disponível em: <<http://www.undp.org/content/undp/en/home/>> Acesso em: 03/04/2018.

REY GARCÍA, M. et al. The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: a framework proposal. **Int Rev Public Nonprofit Mark**, vol.10, p.87–102, 2013.

RODRIGUEZ, M. et al. Determining Factors in Online Transparency of NGOs: A Spanish Case Study. **Voluntas**, vol. 23, p. 661–683, 2012.

SAAB et al. Inter-organizational Coordination in the Wild: Trust Building and Collaboration Among Field-Level ICT Workers in Humanitarian Relief Organizations. **Voluntas**, p. 194–213, 2013

SECRETARIA DO GOVERNO. **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**. Disponível em <<http://www.secretariadegoverno.gov.br/iniciativas/mrosc>> Acesso em: 15/01/2019.

SHUMATE, M. et al. The Nonprofit Capacities Instrument. **Nonprofit Management & Leadership**, 2017



SOBECK, J.; AGIUS, E. Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap. **Evaluation and Program Planning**, vol. 30, p.237–246, 2007.

SUÁREZ D.; MARSHALL J. H. Capacity in the NGO Sector: Results from a National Survey in Cambodia. **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, vol. 25, p. 176–200, 2014.

SULLIVAN, J. R. Skype: An Appropriate Method of Data Collection for Qualitative Interviews?. **The Hilltop Review**. Vol.6, n. 1, 2012.

TCC GROUP. **Capacity Building 3.0**.How to Strengthen the Social Ecosystem, 2018.Disponível em <[https://www.tccgrp.com/pdfs/11-18-14\\_TCC\\_Capacity\\_3.pdf](https://www.tccgrp.com/pdfs/11-18-14_TCC_Capacity_3.pdf)> 14 de abril de 2018

TE'ENI, D. The Changing Role of Nonprofits in the Network Economy. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 32, no. 3, p. 397-414, 2003.

TREMBLAY-BOIRE, J.; PRAKASH, A. Accountability.org: Online Disclosures by U.S. Nonprofits. **Voluntas**, vol. 26, p.693–719, 2015.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da informação para gestão; em busca de melhor desempenho estratégico e operacional**. 8º ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

TURBAN, E. et al. **Tecnologia da Informação para Gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

UBELS F, et. al.. **Capacity development in practice**. Earthscan, 2010.

UNESCO - INTERNATIONAL INSTITUTE FOR CAPACITY BUILDING IN AFRICA - UNESCO-IICBA. **Capacity Building Framework**. United Nations Economic Commission for Africa.P.O.Box 3001, Addis Ababa, Ethiopia, 2006.

VOLBERDA, H. et al. Following the Herd or Not? **Long Range Planning** vol. 34, p. 209-229, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU-LEE, R. T. **Essentials of Capacity Management**. John Wiley e Sons: New York, 2002.



## Apêndice A – Instrumento de coleta de dados

### ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE E A TIC E A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Você está sendo convidado a participar de um estudo que pretende compreender a relação entre a infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação com os elementos da capacidade organizacional de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFIL).

Os dados coletados serão armazenados em um banco de dados geral, sendo assegurado o sigilo sobre suas informações. Sua participação é voluntária e anônima e você poderá deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo nenhum.

Ao participar dessa pesquisa, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para o presente estudo e seus resultados serão tornados públicos por meio da dissertação de Mestrado a ser defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, e de artigos publicados em periódicos e eventos científicos.

Qualquer dúvida a respeito desta pesquisa poderá ser esclarecida diretamente com a pesquisadora responsável, Daiana de Marco, pelo telefone (55)999146494 ou pelo e-mail: daianademarco2017@gmail.com.

Não existem respostas certas ou erradas. Leia atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você experimenta sobre Capacidade Organizacional e TIC na sua Organização sem fins lucrativos. Quanto mais próximo de 1, maior o grau de discordância e quanto mais próximo de 5, maior é a concordância com o conteúdo da frase. Marque seu grau de discordância-concordância de acordo com a sua compreensão e vivência. Utilize a escala de avaliação abaixo:

	<b>1</b> DISCORDA TOTALMENTE	<b>2</b> DISCORDA	<b>3</b> NEM DISCORDA NEM CONCORDA	<b>4</b> CONCORDA	<b>5</b> CONCORDA TOTALMENTE				
<b>BLOCO I – Capacidade organizacional</b>									
<b>Quanto a Gestão Financeira da sua organização</b>									
1	A organização possui um planejamento financeiro para a sustentabilidade de suas atividades a longo prazo.				1	2	3	4	5
2	A organização tem dinheiro suficiente disponível para pagar suas contas.				1	2	3	4	5

3	Um orçamento anual é atualizado e revisado frequentemente pela gestão da organização.	1	2	3	4	5
4	A organização possui pessoal qualificado que gerencia as suas finanças.	1	2	3	4	5
5	A organização utiliza relatórios financeiros para a tomada de decisão.	1	2	3	4	5
6	A organização cria relatórios financeiros periodicamente.	1	2	3	4	5
7	A organização capta recursos de diversas fontes.	1	2	3	4	5
8	A previsão de gastos leva em conta os recursos financeiros de longo prazo da organização.	1	2	3	4	5
9	Existem procedimentos documentados para lidar com as finanças da organização.	1	2	3	4	5
<b>Quanto a Capacidade adaptativa da sua organização</b>						
10	Vários membros da equipe estão envolvidos na tomada de decisões da organização.	1	2	3	4	5
11	Há um senso de valores compartilhados entre toda a equipe.	1	2	3	4	5
12	De modo geral, a equipe está comprometida com a organização.	1	2	3	4	5
13	Conflitos entre a equipe são resolvidos de forma produtiva.	1	2	3	4	5
14	As pessoas da organização trabalham juntas para resolver problemas.	1	2	3	4	5
15	Os funcionários da organização apoiam uns aos outros.	1	2	3	4	5
<b>Quanto ao Planejamento estratégico da sua organização</b>						
16	As atividades são implementadas conforme o planejamento estratégico da organização.	1	2	3	4	5
17	Os planos estratégicos são realmente seguidos na prática	1	2	3	4	5
18	A organização é guiada por um planejamento estratégico de longo prazo.	1	2	3	4	5
19	O planejamento estratégico da organização é voltado para o futuro.	1	2	3	4	5
20	O conselho da organização revisa o planejamento estratégico anualmente.	1	2	3	4	5
21	O planejamento estratégico é estruturado em conformidade com a missão da organização.	1	2	3	4	5
<b>Quanto a Comunicação externa da sua organização</b>						
22	A tecnologia da informação é usada regularmente para comunicação com as partes interessadas externas à organização.	1	2	3	4	5
23	A organização desenvolve atividades de captação de recursos relacionadas a causas defendidas.	1	2	3	4	5
24	A organização possui uma estratégia de Relações Públicas em vigor.	1	2	3	4	5
25	Informações sobre atividades organizacionais são frequentemente divulgadas ao público.	1	2	3	4	5
26	A organização tem competência para desenvolver mensagens direcionadas para possíveis apoiadores.	1	2	3	4	5
27	A organização tem experiência no desenvolvimento de campanhas de comunicação.	1	2	3	4	5
<b>Quanto a Liderança do conselho de sua organização</b>						
28	Os membros do conselho estão comprometidos com a visão da organização.	1	2	3	4	5
29	Os membros do conselho são acessíveis aos funcionários.	1	2	3	4	5
30	O conselho da organização tem um bom relacionamento de trabalho	1	2	3	4	5

	com a equipe.					
31	O conselho regularmente se mantém informado sobre as tendências do ambiente que podem afetar a organização.	1	2	3	4	5
32	A diretoria examina explicitamente as “desvantagens” ou possíveis ciladas de qualquer decisão importante que esteja prestes a tomar.	1	2	3	4	5
33	O conselho aprende com seus erros.	1	2	3	4	5
<b>Quanto a Capacidade operacional de sua organização</b>						
34	Indicadores de desempenho são identificados para cada objetivo das ações e projetos.	1	2	3	4	5
35	A organização possui relatórios que permitem o acompanhamento de cada ação e projeto.	1	2	3	4	5
36	Os programas são habitualmente monitorados por meio de avaliação externa.	1	2	3	4	5
37	Antes de uma ação e projeto começar são estabelecidos objetivos mensuráveis.	1	2	3	4	5
<b>Quanto a Orientação para missão de sua organização</b>						
38	Os doadores de recursos estão comprometidos com a missão da organização	1	2	3	4	5
39	Outras partes interessadas, como membros da comunidade, clientes ou beneficiários da organização, compartilham uma visão comum da organização.	1	2	3	4	5
40	A declaração de missão ou visão fornece uma direção a organização.	1	2	3	4	5
41	A comunidade identifica a organização pela declaração de sua missão.	1	2	3	4	5
<b>Quanto a Gerenciamento da equipe de sua organização</b>						
42	Os funcionários têm todas as informações necessárias para realizar seu trabalho de maneira eficaz.	1	2	3	4	5
43	A gestão da organização proporciona oportunidades regulares de treinamento no trabalho.	1	2	3	4	5
44	Os gerentes têm as habilidades necessárias para administrar a organização.	1	2	3	4	5
45	A equipe recebe orientação adequada.	1	2	3	4	5

BLOCO II – Tecnologia da informação e comunicação						
1 DISCORDA TOTALMENTE	2 DISCORDA	3 NEM DISCORDA NEM CONCORDA	4 CONCORDA	5 CONCORDA TOTALMENTE		
<b>Quanto à aplicação da Tecnologia da Informação e Comunicação em sua organização</b>						
46	A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização na interação com seu público e demais parceiros.	1	2	3	4	5
47	A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização na sensibilização das pessoas em prol da sua causa defendida.	1	2	3	4	5
48	A organização utiliza a tecnologia da informação e comunicação para realizar a sua missão.	1	2	3	4	5
49	A tecnologia da informação e comunicação auxilia na padronização da qualidade dos serviços prestados pela organização.	1	2	3	4	5

50	A organização utiliza a tecnologia da informação e comunicação para realizar suas atividades financeiras.	1	2	3	4	5
51	A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para o compartilhamento de informação e comunicação entre os membros da organização.	1	2	3	4	5
52	A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para promover e divulgar as ações e os projetos da organização.	1	2	3	4	5
53	O uso da tecnologia da informação e comunicação promove a flexibilização do trabalho dos membros da organização.	1	2	3	4	5
54	A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização a promover a associação com outras organizações para constituir redes.	1	2	3	4	5
55	A tecnologia da informação e comunicação auxilia na captação de recursos financeiros para a organização.	1	2	3	4	5
56	O uso da tecnologia da informação e comunicação permite a redução de custos e despesas da organização.	1	2	3	4	5
57	A tecnologia da informação e comunicação auxilia na prestação de contas das suas ações e projetos à sociedade.	1	2	3	4	5
58	A tecnologia da informação e comunicação permite o engajamento dos voluntários.	1	2	3	4	5
59	A tecnologia da informação e comunicação auxilia na gestão e na coordenação das atividades organizacionais.	1	2	3	4	5

### Bloco III – Perfil das organizações sem fins lucrativos.

- 60 Qual a atividade que você desempenha na organização? \_\_\_\_\_
- 61 Ano de fundação da organização: \_\_\_\_\_
- 62 Cidade e Estado da organização: \_\_\_\_\_
- 63 Total de pessoas que trabalham na organização: \_\_\_\_\_
- 64 Total de pessoas remuneradas que trabalham na organização: \_\_\_\_\_
- 65 Total de pessoas voluntárias que trabalham na organização: \_\_\_\_\_

66 Quais os principais públicos que a organização atende? (Mais de uma alternativa poderá ser assinalada)

- Crianças, adolescentes e jovens
- Defesa dos animais
- Idosos, terceira idade.
- Mulheres
- Negros e afrodescendentes
- Povos indígenas ou quilombolas
- Lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais
- População de rua
- Enfermos
- Pessoas com deficiência
- Usuários de drogas
- Nenhum público em específico

Outro(s): \_\_\_\_\_

67 Qual a abrangência de atuação da organização? (Mais de uma alternativa poderá ser assinalada)

- Na comunidade
- Municipal
- Em mais de um município no mesmo Estado
- Estadual
- Em mais de um Estado
- Nacional
- Internacional

Outro(s): \_\_\_\_\_

68 Quais as principais áreas de atuação da organização: (Mais de uma alternativa poderá ser assinalada)

- Atividade sindical ou profissional
- Educação
- Assistência social
- Defesa dos direitos
- Questões agrárias
- Esporte e lazer
- Meio ambiente
- Saúde
- Religião
- Cultura
- Empreendedorismo ou economia solidária
- Inclusão digital
- Habitação/urbanismo
- Segurança alimentar e combate a fome
- Trabalho e renda
- Segurança pública
- Drogas
- Comunicação

Outra(s): \_\_\_\_\_

69 Indique as fontes de recursos da organização: (Mais de uma alternativa poderá ser assinalada)

- Doações de voluntários (pessoa física).
- Mensalidade e anuidade paga por associados
- Órgão governamental municipal
- Órgão governamental estadual
- Órgão governamental federal
- Venda de produto e serviço
- Igreja ou organização religiosa
- Empresa privada
- Contribuição sindical
- Outras organizações sem fins lucrativos
- Empresa pública ou mistas
- Governo de outro país
- Organismo internacional

Outro(s): \_\_\_\_\_

70 Em quais atividades a tecnologia da informação e comunicação é utilizada pela organização: (Mais de uma alternativa poderá ser assinalada)

- gerar relatórios financeiros
- editar ou criar imagens ou vídeos para projetos e campanhas
- fazer controle das doações recebidas
- fazer cadastro de beneficiários dos projetos
- controlar gastos da organização
- criar e organizar agendas
- enviar comunicação e informação ao público
- acessar redes sociais
- utilizar aplicativos para pagamentos financeiros
- utilizar aplicativos de mensagens instantâneas
- enviar mensagem de texto (SMS)
- consultar situação fiscal
- acompanhar e fiscalizar serviços públicos
- gerenciar a equipe de trabalho
- divulgar pesquisas
- implementar projetos
- uso de *software* específicos que atenda a especificidade da organização/para o desenvolvimento da missão organizacional

Outra(s): \_\_\_\_\_



71 Quais dos equipamentos e/ou recursos abaixo a organização possui? (Mais de uma alternativa poderá ser assinalada)

- tablet
  - smartphone
  - telefone fixo
  - impressora
  - computador
  - data show
  - TV
  - máquina fotográfica
  - notebook
  - dispositivos para armazenamento de dados (HD, pendrive, servidor)
  - armazenamento de dados em nuvens (google drive, dropbox, ondrive)
- Outro(s): \_\_\_\_\_

72 Quais dessas ferramentas tecnológicas a organização utiliza? (Mais de uma alternativa poderá ser assinalada)

- Facebook
  - WhatsApp
  - Instagram
  - sites
  - blogs
  - Twitter
  - Skype
  - Crowdfunding (financiamento coletivo)
  - e-mails
  - Podcast
  - Youtube
  - Google drive/dox compartilhamento/elaboração de projetos)
  - Fórum de discussão
- Outro(s): \_\_\_\_\_

73 Quanto a infraestrutura de pessoal, a organização possui: (Mais de uma alternativa poderá ser assinalada)

- Pessoas/membros capacitados para o uso das redes sociais.
  - Pessoas responsáveis pela criação de web sites/homepage para a organização.
  - Pessoas responsáveis pela transmissão de vídeos ao vivo/streaming.
  - Pessoas/membros capacitados para usar computador com internet.
  - Pessoas capacitadas para usar software específicos para as funções administrativas.
  - Pessoas capacitadas para usar software específicos para funções financeiras.
  - A organização oferece treinamento e educação para os membros e novos membros.
  - Pessoas/membros com habilidades no desenvolvimento de vídeos para campanhas.
  - Publicitários/designers para desenvolver/planejar campanhas.
- Outro(s): \_\_\_\_\_

## **Apêndice B – Roteiro de entrevistas**

### **Perfil histórico**

Antes de falarmos sobre como a organização funciona hoje em dia, gostaria de saber um pouco sobre sua trajetória. Como surgiu a ideia de fundar a organização?

- Como foi o processo de criação/formação da organização?
- Qual é o ano de fundação?
- Quantos trabalham na organização?
- Quantos são voluntários e quantos são remunerados?

## **CAPACIDADE ORGANIZACIONAL**

### **1. ORIENTAÇÃO PARA MISSÃO**

Qual a missão e visão da organização?

- Já mudou durante a história da organização?
- Qual (ais) o público que a organização atende? (Criança, idoso)
- Qual a abrangência e atuação? (Na comunidade, municipal, estadual)
- Qual a principal área de atuação? (Educação, religião, meio ambiente)
- Quais atividades a organização desenvolve para atender este público?
- Servem como guia para a organização?
- A comunidade se identifica com elas? Como você percebe isto?

Os atores envolvidos (beneficiários, comunidade, doadores) com a organização compartilham uma visão comum da organização?

O quanto a missão, ajuda no comprometimento dos doadores de recursos?

Quais é a principal dificuldade que a organização encontra para concretizar a sua missão?

### **2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Como é elaborado o planejamento estratégico da organização?

- Quem elabora? Qual a participação do conselho no planejamento estratégico?
- Está focado na continuidade da organização?
- É revisado?
- É de Longo Prazo?
- Qual é período?

A missão da organização influencia na elaboração do planejamento estratégico?

Como são elaboradas as atividades dentro do planejamento estratégico?

- Como estas atividades se materializam na prática?

### **3. CAPACIDADE OPERACIONAL**

Como são pensados as ações e projetos da organização?

Como são estabelecidos os objetivos de cada ação e projeto?

- De que forma são avaliados? Quem avalia?
- São feitos relatórios?

Como são feitos os indicadores de desempenho para estas ações e projetos? Como eles têm contribuído para a tomada de decisão na instituição?

### **4. GESTÃO FINANCEIRA**

A organização faz ou tem um planejamento financeiro? (Se não, como é realizado um controle das finanças?).

(Se sim) como está organizada a gestão financeira de sua organização?

A organização costuma documentar suas finanças?

- De que forma? (Cria relatórios, procedimentos)
- Para que são utilizados? (Tomada de decisão)

Como a organização realiza seu planejamento financeiro?

- Ele é revisto?
- Com que frequência?
- As previsões são de longo prazo?
- Qual é o tempo?

Como a organização capta recursos?

- Eles são suficientes ou não?
- Quais as principais fontes?

## 5. LIDERANÇA DO CONSELHO

Qual a função do conselho na organização? E como ele é estruturado?

Como se dá o comprometimento do conselho com a visão da organização

- Estão atentas as mudanças que podem afetar a organização?
- De que forma se atualiza das tendências do ambiente ao qual a organização está inserida?

Como a diretoria toma decisões?

- Costumam discutir as possíveis vantagens e desvantagens dessa decisão?

O conselho comete erros? (Se sim, ele aprende com os erros)

- De que forma você observa isso?
- Pode citar um exemplo?

## 6. CAPACIDADE ADAPTATIVA

A equipe é comprometida com a organização?

- Estão envolvidos na tomada de decisão?
- Estão envolvidos na resolução dos problemas?

Quais são os valores compartilhados entre a equipe?

Como são resolvidos os conflitos dentro da equipe?

Como você observa o apoio entre os funcionários?

## 7. GERENCIAMENTO DA EQUIPE

Como está estruturada a equipe da organização?

Quais são as orientações e treinamentos que a equipe recebe para realizar as suas atividades financeiras e administrativas?

- Esses treinamentos são adequados e suficientes?

Como é a qualificação da equipe, em questões de formação em cursos ou alguma graduação?

Como é a relação entre o conselho e a equipe?

## 8. COMUNICAÇÃO EXTERNA

Como a organização desenvolve a comunicação com as partes interessadas externas?

- Como isso é articulado e estruturado?
- A organização vai em busca do público ou recebe solicitação dele?
- Ela usa a tecnologia da informação e comunicação, utiliza as ferramentas tecnológicas?

Qual a estratégia de relações públicas desenvolvida pela organização?

Como é feita a divulgação das informações das atividades da organização?

E as campanhas de comunicação para conseguirem novos apoiadores?

## TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Poderias me relatar sobre a infraestrutura da organização quanto a:

- Computadores
- Foram adquiridos ou doados?
- A organização tem um planejamento financeiro para a aquisição destes computadores, - Porque adquiriram ou passaram a utilizar a tecnologia da informação e comunicação?
- Se tem conexão com a internet?
- Software (de texto e planilhas) algum outro mais específico? Para projetos, educacionais)
- A organização tem site ou esta presenta em alguma página da internet?

Possui perfil em conta de redes sociais: Quais são utilizadas? (Facebook, blog, Twitter, Instagram)

Qual a principal contribuição dessas tecnologias para o desenvolvimento das atividades internas e externas da organização?

- Engajamento; realização da missão, gestão financeira e administrativa, interação com o público, captação de recursos, organização das atividades, prestação de contas...

A Tecnologia da informação e comunicação auxilia na gestão e coordenação das atividades da

<p>organização? De que forma isso acontece?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto a prestação de contas/divulgação das ações e projetos?</li> <li>• Na própria implementação dessas ações e projetos?</li> <li>• Nas campanhas? – Quanto à captação de recursos?</li> <li>• Na sensibilização das pessoas em prol da causa?</li> <li>• E na padronização dos serviços?</li> <li>• No cadastro dos beneficiários e doadores?</li> </ul> <p>Como a organização promove associação com outras entidades por meio do uso das redes sociais?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E com o público e demais parceiros? Como se dá a interação, por meio das TIC?</li> <li>• Utiliza Facebook, WhatsApp, Instagram, e-mails (ferramentas tecnológicas)</li> </ul> <p>Para esta interação quais equipamentos são utilizados? Tablete, smartphone, computador, telefone fixo?</p> <p>Quanto aos voluntários, como se dá a relação entre a TIC e eles? Existe uma relação entre engajamento e TIC?</p>
<p>De que forma a organização utiliza a TIC para realizar suas atividades financeiras?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza computador?</li> <li>• Software?</li> <li>• Para fazer controle das doações?</li> <li>• Controle de gastos? –Utiliza aplicativos de pagamento?</li> <li>• Para consultar situação fiscal?</li> </ul> <p>A organização percebe uma redução dos custos e despesas quando utiliza da TIC?</p>
<p>Como a tecnologia auxilia a organização na realização da missão?</p> <p>Internamente, com a equipe, como as TIC são utilizadas, para qual propósito?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilização do trabalho?</li> <li>• Compartilhamento das informações?</li> <li>• Quais as principais atividades desenvolvidas com o uso da internet e computador?</li> </ul> <p>A organização possui pessoal capacitado para uso redes sociais, sites, transmissão de vídeos, uso do computador, desenvolvimento de campanhas, por exemplo?</p>

## Apêndice C – Tabelas de perfil do universo pesquisado

Tabela - Abrangência de atuação das OsFil participantes do estudo

	Frequência	Percentual%
<b>Municipal</b>	45	54,9
<b>Na comunidade</b>	33	40,2
<b>Em mais de um município no mesmo estado.</b>	27	32,9
<b>Estadual</b>	15	18,3
<b>Nacional</b>	14	17,1
<b>Em mais de um estado</b>	7	8,5
<b>Internacional</b>	6	7,3

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela – Públicos-alvo que as OsFil participantes do estudo atendem

	Frequência	Percentual%
<b>Crianças, adolescentes e jovens</b>	56	69,1
<b>Mulheres</b>	24	29,6
<b>Idosos e terceira idade.</b>	21	25,9
<b>Pessoas com deficiência</b>	19	23,5
<b>Negros e afrodescendentes</b>	17	21,0
<b>Nenhum público em específico</b>	11	13,6
<b>Povos indígenas ou quilombolas</b>	10	12,3
<b>População de rua</b>	8	9,9
<b>Lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais</b>	8	9,9
<b>Enfermos</b>	7	8,6
<b>Defesa dos animais</b>	6	7,4
<b>Usuários de drogas</b>	5	6,2

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela – Área de atuação das OsFil participantes do estudo

	Frequência	Percentual%
<b>Assistência social</b>	48	59,3
<b>Educação</b>	36	44,4
<b>Defesa dos direitos</b>	28	34,6
<b>Cultura</b>	22	27,2
<b>Saúde</b>	20	24,7
<b>Esporte e lazer</b>	20	24,7
<b>Meio ambiente</b>	19	23,5
<b>Empreendedorismo ou economia solidária</b>	16	19,8
<b>Trabalho e renda</b>	12	14,8
<b>Segurança alimentar e combate a fome</b>	11	13,6
<b>Inclusão digital</b>	8	9,9
<b>Comunicação</b>	8	9,9
<b>Drogas</b>	6	7,4
<b>Habitação/urbanismo</b>	5	6,2
<b>Religião</b>	4	4,9
<b>Questões agrárias</b>	4	4,9
<b>Segurança pública</b>	1	1,2
<b>Atividade sindical ou profissional</b>	1	1,2

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela – Fontes de financiamento das OsFil participantes do estudo

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>
<b>Doações de voluntários (pessoa física)</b>	65	79,3
<b>Órgão governamental municipal</b>	36	43,9
<b>Venda de produtos e serviços</b>	34	41,5
<b>Empresa privada</b>	27	32,9
<b>Mensalidade e anuidade paga por associados</b>	25	30,5
<b>Órgão governamental estadual</b>	21	25,6
<b>Outras organizações sem fins lucrativos</b>	20	24,4
<b>Órgão governamental federal</b>	14	17,1
<b>Organismo internacional</b>	12	14,6
<b>Empresa pública ou mista</b>	7	8,5
<b>Igreja ou organização religiosa</b>	5	6,1
<b>Governo de outro país</b>	4	4,9
<b>Contribuição sindical</b>	0	0

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela – Equipamentos de posse das OsFil participantes do estudo

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>
<b>Computador</b>	71	87,7
<b>Impressora</b>	70	86,4
<b>Dispositivos para armazenamento de dados (HD, pendrive, servidor)</b>	59	72,8
<b>Data show</b>	59	72,8
<b>Notebook</b>	58	71,6
<b>Telefone fixo</b>	57	70,4
<b>Armazenamento de dados em nuvens (google drive, dropbox, ondrive)</b>	51	63,0
<b>TV</b>	50	61,7
<b>Máquina fotográfica</b>	50	61,7
<b>Smartphone</b>	44	54,3
<b>Tablet</b>	21	25,9

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela – Infraestrutura de pessoal das OsFil participantes do estudo

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual %</b>
<b>Pessoas/membros capacitados para usar computador com internet</b>	60	74,1
<b>Pessoas/membros capacitados para o uso das redes sociais</b>	57	70,4
<b>Pessoas capacitadas para usar software específicos para funções financeiras</b>	40	49,4
<b>Pessoas capacitadas para usar software específicos para as funções administrativas</b>	40	49,4
<b>Pessoas responsáveis pela criação de web sites/homepage para a organização</b>	34	42,0
<b>A organização oferece treinamento e educação para os membros e novos membros</b>	33	40,7
<b>Pessoas/membros com habilidades no desenvolvimento de vídeos para campanhas</b>	30	37,0
<b>Publicitários/designers para desenvolver/planejar campanhas.</b>	21	25,9
<b>Pessoas responsáveis pela transmissão de vídeos ao vivo/streaming</b>	21	25,9

Fonte: dados da pesquisa.



## Apêndice D – Tabelas de frequência das dimensões de capacidade organizacional

### 1. A organização possui um planejamento financeiro para a sustentabilidade de suas atividades a longo prazo.

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	6	7,3
Discorda	10	12,2
Nem concorda nem discorda	21	25,6
Concorda	27	32,9
Concorda totalmente	18	22,0
Total	82	100,0

### 2. A organização tem dinheiro suficiente disponível para pagar suas contas.

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	1	1,2
Discorda	13	15,9
Nem concorda nem discorda	9	11,0
Concorda	18	22,0
Concorda totalmente	25	30,5
Total	16	19,5
	82	100,0

### 3. Um orçamento anual é atualizado e revisado frequentemente pela gestão da organização.

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	7	8,5
Discorda	9	11,0
Nem concorda nem discorda	15	18,3
Concorda	25	30,5
Concorda totalmente	26	31,7
Total	82	100,0

### 4. A organização possui pessoal qualificado que gerencia as suas finanças.

	Frequência	Percentual
0	1	1,2
Discorda Totalmente	6	7,3
Discorda	3	3,7
Nem concorda nem discorda	10	12,2
Concorda	30	36,6
Concorda totalmente	32	39,0
Total	82	100,0

### 5. A organização utiliza relatórios financeiros para a tomada de decisão.

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	5	6,1
Discorda	10	12,2
Nem concorda nem discorda	15	18,3
Concorda	27	32,9
Concorda totalmente	25	30,5
Total	82	100,0

**6. A organização cria relatórios financeiros periodicamente.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	5	6,1
Discorda	7	8,5
Nem concorda nem discorda	18	22,0
Concorda	26	31,7
Concorda totalmente	26	31,7
Total	82	100,0

**7. A organização capta recursos de diversas fontes.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	8	9,8
Discorda	6	7,3
Nem concorda nem discorda	5	6,1
Concorda	26	31,7
Concorda totalmente	37	45,1
Total	82	100,0

**8. A previsão de gastos leva em conta os recursos financeiros de longo prazo da organização.**

	Frequência	Percentual
0	2	2,4
Discorda Totalmente	7	8,5
Discorda	7	8,5
Nem concorda nem discorda	21	25,6
Concorda	23	28,0
Concorda totalmente	22	26,8
Total	82	100,0

**9. Existem procedimentos documentados para lidar com as finanças da organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	6	7,3
Discorda	4	4,9
Nem concorda nem discorda	8	9,8
Concorda	31	37,8
Concorda totalmente	33	40,2
Total	82	100,0

**10. Vários membros da equipe estão envolvidos na tomada de decisões da organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	4	4,9
Discorda	11	13,4
Nem concorda nem discorda	12	14,6
Concorda	26	31,7
Concorda totalmente	29	35,4
Total	82	100,0

**11. Há um senso de valores compartilhados entre toda a equipe.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	2	2,4
Discorda	5	6,1
Nem concorda nem discorda	11	13,4
Concorda	27	32,9
Concorda totalmente	37	45,1
Total	82	100,0

**12. De modo geral, a equipe está comprometida com a organização.**

	Frequência	Percentual
Discorda Totalmente	1	1,2
Discorda	4	4,9
Nem concorda nem discorda	9	11,0
Concorda	27	32,9
Concorda totalmente	41	50,0
Total	82	100,0

**13. Conflitos entre a equipe são resolvidos de forma produtiva.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	6	7,3
Discorda	2	2,4
Nem concorda nem discorda	17	20,7
Concorda	35	42,7
Concorda totalmente	22	26,8
Total	82	100,0

**14. As pessoas da organização trabalham juntas para resolver problemas.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	2	2,4
Discorda	7	8,5
Nem concorda nem discorda	11	13,4
Concorda	37	45,1
Concorda totalmente	25	30,5
Total	82	100,0

**15. Os funcionários da organização apoiam uns aos outros.**

	Frequência	Percentual
Discorda Totalmente	5	6,1
Discorda	4	4,9
Nem concorda nem discorda	10	12,2
Concorda	36	43,9
Concorda totalmente	27	32,9
Total	82	100,0

**16. As atividades são implementadas conforme o planejamento estratégico da organização.**

	Frequência	Percentual
Discorda Totalmente	10	12,2
Discorda	6	7,3
Nem concorda nem discorda	22	26,8
Concorda	31	37,8
Concorda totalmente	13	15,9
Total	82	100,0

**17. Os planos estratégicos são realmente seguidos na prática.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	12	14,6
Discorda	8	9,8
Nem concorda nem discorda	26	31,7
Concorda	31	37,8
Concorda totalmente	5	6,1
Total	82	100,0

**18. A organização é guiada por um planejamento estratégico de longo prazo.**

	Frequência	Percentual
Discorda Totalmente	15	18,3
Discorda	9	11,0
Nem concorda nem discorda	20	24,4
Concorda	27	32,9
Concorda totalmente	11	13,4
Total	82	100,0

**19. O planejamento estratégico da organização é voltado para o futuro.**

	Frequência	Percentual
0	1	1,2
Discorda Totalmente	12	14,6
Discorda	4	4,9
Nem concorda nem discorda	15	18,3
Concorda	28	34,1
Concorda totalmente	22	26,8
Total	82	100,0

**20. O conselho da organização revisa o planejamento estratégico anualmente.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	16	19,5
Discorda	7	8,5
Nem concorda nem discorda	16	19,5
Concorda	22	26,8
Concorda totalmente	21	25,6
Total	82	100,0

**21. O planejamento estratégico é estruturado em conformidade com a missão da organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	11	13,4
Discorda	4	4,9
Nem concorda nem discorda	8	9,8
Concorda	27	32,9
Concorda totalmente	32	39,0
Total	82	100,0

**22. A tecnologia da informação é usada regularmente para comunicação com as partes interessadas externas à organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	3	3,7
Discorda	9	11,0
Nem concorda nem discorda	14	17,1
Concorda	23	28,0
Concorda totalmente	33	40,2
Total	82	100,0

**23. A organização desenvolve atividades de captação de recursos relacionadas a causas defendidas.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	7	8,5
Discorda	7	8,5
Nem concorda nem discorda	12	14,6
Concorda	28	34,1
Concorda totalmente	28	34,1
Total	82	100,0

**24. A organização possui uma estratégia de Relações Públicas em vigor.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	16	19,5
Discorda	10	12,2
Nem concorda nem discorda	23	28,0
Concorda	20	24,4
Concorda totalmente	13	15,9
Total	82	100,0

**25. Informações sobre atividades organizacionais são frequentemente divulgadas ao público.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	7	8,5
Discorda	5	6,1
Nem concorda nem discorda	13	15,9
Concorda	26	31,7
Concorda totalmente	31	37,8
Total	82	100,0

**26. A organização tem competência para desenvolver mensagens direcionadas para possíveis apoiadores.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	6	7,3
Discorda	4	4,9
Nem concorda nem discorda	17	20,7
Concorda	26	31,7
Concorda totalmente	29	35,4
Total	82	100,0

**27. A organização tem experiência no desenvolvimento de campanhas de comunicação.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	10	12,2
Discorda	7	8,5
Nem concorda nem discorda	22	26,8
Concorda	26	31,7
Concorda totalmente	17	20,7
Total	82	100,0

**28. Os membros do conselho estão comprometidos com a visão da organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	6	7,3
Discorda	6	7,3
Nem concorda nem discorda	10	12,2
Concorda	28	34,1
Concorda totalmente	32	39,0
Total	82	100,0

**29. Os membros do conselho são acessíveis aos funcionários.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	9	11,0
Discorda	5	6,1
Nem concorda nem discorda	13	15,9
Concorda	30	36,6
Concorda totalmente	25	30,5
Total	82	100,0

**30. O conselho da organização tem um bom relacionamento de trabalho com a equipe.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	6	7,3
Discorda	3	3,7
Nem concorda nem discorda	17	20,7
Concorda	31	37,8
Concorda totalmente	25	30,5
Total	82	100,0

**31. O conselho regularmente se mantém informado sobre as tendências do ambiente que podem afetar a organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	10	12,2
Discorda	10	12,2
Nem concorda nem discorda	16	19,5
Concorda	27	32,9
Concorda totalmente	19	23,2
Total	82	100,0

**32. A diretoria examina explicitamente as “desvantagens” ou possíveis ciladas de qualquer decisão importante que esteja prestes a tomar.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	6	7,3
Discorda	6	7,3
Nem concorda nem discorda	11	13,4
Concorda	34	41,5
Concorda totalmente	25	30,5
Total	82	100,0

**33. O conselho aprende com seus erros.**

	Frequência	Percentual%
0	1	1,2
Discorda Totalmente	8	9,8
Discorda	9	11,0
Nem concorda nem discorda	12	14,6
Concorda	23	28,0
Concorda totalmente	29	35,4
Total	82	100,0

**34. Indicadores de desempenho são identificados para cada objetivo das ações e projetos.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	10	12,2
Discorda	12	14,6
Nem concorda nem discorda	19	23,2
Concorda	29	35,4
Concorda totalmente	12	14,6
Total	82	100,0

**35. A organização possui relatórios que permitem o acompanhamento de cada ação e projeto.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	9	11,0
Discorda	2	2,4
Nem concorda nem discorda	15	18,3
Concorda	30	36,6
Concorda totalmente	26	31,7
Total	82	100,0

**36. A organização possui relatórios que permitem o acompanhamento de cada ação e projeto.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	16	19,5
Discorda	10	12,2
Nem concorda nem discorda	22	26,8
Concorda	22	26,8
Concorda totalmente	12	14,6
Total	82	100,0

**37. Antes de uma ação e projeto começar são estabelecidos objetivos mensuráveis.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	8	9,8
Discorda	5	6,1
Nem concorda nem discorda	15	18,3
Concorda	34	41,5
Concorda totalmente	20	24,4
Total	82	100,0

**38. Os doadores de recursos estão comprometidos com a missão da organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	6	7,3
Discorda	4	4,9
Nem concorda nem discorda	14	17,1
Concorda	33	40,2
Concorda totalmente	25	30,5
Total	82	100,0

**39. Outras partes interessadas, como membros da comunidade, clientes ou beneficiários da organização, compartilham uma visão comum da organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	5	6,1
Discorda	3	3,7
Nem concorda nem discorda	14	17,1
Concorda	39	47,6
Concorda totalmente	21	25,6
Total	82	100,0

**40. A declaração de missão ou visão fornece uma direção a organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	7	8,5
Discorda	1	1,2
Nem concorda nem discorda	11	13,4
Concorda	30	36,6
Concorda totalmente	33	40,2
Total	82	100,0



**41. A comunidade identifica a organização pela declaração de sua missão.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	5	6,1
Discorda	3	3,7
Nem concorda nem discorda	12	14,6
Concorda	34	41,5
Concorda totalmente	28	34,1
Total	82	100,0

**42. Os funcionários têm todas as informações necessárias para realizar seu trabalho de maneira eficaz.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	5	6,1
Discorda	2	2,4
Nem concorda nem discorda	12	14,6
Concorda	36	43,9
Concorda totalmente	27	32,9
Total	82	100,0

**43. A gestão da organização proporciona oportunidades regulares de treinamento no trabalho.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	9	11,0
Discorda	7	8,5
Nem concorda nem discorda	16	19,5
Concorda	29	35,4
Concorda totalmente	21	25,6
Total	82	100,0

**44. Os gerentes têm as habilidades necessárias para administrar a organização.**

	Frequência	Percentual
Discorda Totalmente	10	12,2
Discorda	3	3,7
Nem concorda nem discorda	11	13,4
Concorda	33	40,2
Concorda totalmente	25	30,5
Total	82	100,0

**45. A equipe recebe orientação adequada.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	5	6,1
Discorda	4	4,9
Nem concorda nem discorda	11	13,4
Concorda	36	43,9
Concorda totalmente	26	31,7
Total	82	100,0

## Apêndice E – Tabelas de frequência da Tecnologia da informação e comunicação

### 1. A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização na interação com seu público e demais parceiros.

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	1	1,2
Discorda	3	3,7
Nem concorda nem discorda	12	14,6
Concorda	29	35,4
Concorda totalmente	37	45,1
Total	82	100,0

### 2. A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização na sensibilização das pessoas em prol da sua causa defendida.

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	3	3,7
Discorda	2	2,4
Nem concorda nem discorda	13	15,9
Concorda	29	35,4
Concorda totalmente	35	42,7
Total	82	100,0

### 3. A organização utiliza a tecnologia da informação e comunicação para realizar a sua missão.

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	3	3,7
Discorda	4	4,9
Nem concorda nem discorda	20	24,4
Concorda	21	25,6
Concorda totalmente	34	41,5
Total	82	100,0

### 4. A tecnologia da informação e comunicação auxilia na padronização da qualidade dos serviços prestados pela organização.

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	3	3,7
Discorda	4	4,9
Nem concorda nem discorda	20	24,4
Concorda	25	30,5
Concorda totalmente	30	36,6
Total	82	100,0

**5. A organização utiliza a tecnologia da informação e comunicação para realizar suas atividades financeiras.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	7	8,5
Discorda	8	9,8
Nem concorda nem discorda	13	15,9
Concorda	23	28,0
Concorda totalmente	31	37,8
Total	82	100,0

**6. A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para o compartilhamento de informação e comunicação entre os membros da organização**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	1	1,2
Discorda	5	6,1
Nem concorda nem discorda	7	8,5
Concorda	31	37,8
Concorda totalmente	38	46,3
Total	82	100,0

**7. A tecnologia da informação e comunicação é utilizada para promover e divulgar as ações e os projetos da organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	1	1,2
Discorda	5	6,1
Nem concorda nem discorda	7	8,5
Concorda	31	37,8
Concorda totalmente	38	46,3
Total	82	100,0

**8. O uso da tecnologia da informação e comunicação promove a flexibilização do trabalho dos membros da organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	1	1,2
Discorda	5	6,1
Nem concorda nem discorda	18	22,0
Concorda	31	37,8
Concorda totalmente	27	32,9
Total	82	100,0

**9. A tecnologia da informação e comunicação auxilia a organização a promover a associação com outras organizações para constituir redes.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	3	3,7
Discorda	8	9,8
Nem concorda nem discorda	17	20,7
Concorda	25	30,5
Concorda totalmente	29	35,4
Total	82	100,0

**10. A tecnologia da informação e comunicação auxilia na captação de recursos financeiros para a organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	5	6,1
Discorda	9	11,0
Nem concorda nem discorda	14	17,1
Concorda	29	35,4
Concorda totalmente	25	30,5
Total	82	100,0

**11. O uso da tecnologia da informação e comunicação permite a redução de custos e despesas da organização.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	5	6,1
Discorda	5	6,1
Nem concorda nem discorda	21	25,6
Concorda	28	34,1
Concorda totalmente	23	28,0
Total	82	100,0

**12. A tecnologia da informação e comunicação auxilia na prestação de contas das suas ações e projetos à sociedade.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	3	3,7
Discorda	3	3,7
Nem concorda nem discorda	11	13,4
Concorda	26	31,7
Concorda totalmente	39	47,6
Total	82	100,0

**13. A tecnologia da informação e comunicação permite o engajamento dos voluntários.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	2	2,4
Discorda	5	6,1
Nem concorda nem discorda	18	22,0
Concorda	31	37,8
Concorda totalmente	26	31,7
Total	82	100,0

**14. A tecnologia da informação e comunicação auxilia na gestão e na coordenação das atividades organizacionais.**

	Frequência	Percentual%
Discorda Totalmente	1	1,2
Discorda	3	3,7
Nem concorda nem discorda	16	19,5
Concorda	29	35,4
Concorda totalmente	33	40,2
Total	82	100,0