

FERRAMENTAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR: Uma Pesquisa Bibliográfica

Sebastião Nunes de Paiva
Maria Valéria Pereira de Araújo

RESUMO

O terceiro setor, apesar de ainda pouco conhecido pela sociedade brasileira, tem se mostrado um importante segmento social para a comunidade carente e tem proporcionado serviços que complementam ou suprem, na maioria das vezes, ações sociais que deveriam ser de responsabilidade do poder público. As organizações que tem finalidades específicas de atuação necessitam de recursos financeiros para manter suas atividades em funcionamento. O terceiro setor não está fora desse contexto: necessita ter recursos para suas operações. Diante da condição apresentada, verifica-se a necessidade da pesquisa para o artigo: qual é a relevância das estratégias de captação de recursos, para as organizações do terceiro setor? Do problema, derivou-se o objetivo de pesquisa: identificar ferramentas de captação de recursos de modo que as organizações sem fins lucrativos satisfaçam suas necessidades de recursos. Realizou-se pesquisa bibliográfica para construção do arcabouço teórico e constatou-se que essas organizações precisam cada vez mais se profissionalizar para obter melhor êxito na captação de recursos seja vindo da máquina estatal, da iniciativa privada ou da sociedade civil. Para tanto é imprescindível o uso de ferramentas administrativas que norteiem essas entidades, definindo regras, direitos, deveres, oportunidades e ameaças para as mesmas.

Palavras Chave: Captação de Recursos. Terceiro Setor. Entidades sem fins lucrativos.

TOOLS OF FUNDING FOR THE THIRD SECTOR: A Bibliographical Research

ABSTRACT

The third sector, although still little known by the Brazilian society, has been shown to be an important social segment to the needy community and has provided services that complement or supply, for the most part, social actions which should be the responsibility of the public authorities. Organizations that have specific purposes of practice require financial resources to maintain its activities in operation. The third sector is not out of context: need to have resources for its operations. On the condition that appears, there is a need for research to the article: what is the relevance of fundraising strategies, third sector organizations? The problem, derived from the research objective: identify fundraising tools so that non-profit organizations meet their resource needs. Bibliographic search was carried out for the construction of the theoretical framework and it was found that these organizations need

¹ Acadêmico do Curso de Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte,
E-Mail: sebastiao.nunes.paiva@hotmail.com

² Professor Orientador do Curso de Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte,
E-Mail: valeriaaraujofpb@gmail.com

increasingly professionalize for better success in fundraising is coming from the state machine, private sector or civil society. To this end it is essential the use of administrative tools that guided these entities by setting rules, rights, duties, opportunities and threats for the same.

Key Words: Acquisition of Resources. Third Sector. Entities without yielding ends.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente incerto, de constantes transformações, com acentuada e crítica situação social, no qual a desigualdade social lamentavelmente ainda é uma triste constatação, temos um fenômeno social que muitos estudiosos apresentam como promissor, que cresce consideravelmente no mundo e também em todo Brasil. Fenômeno chamado de terceiro setor organização com objetivo social que necessita de atenção e dedicação para que se torne um grande feito para a sociedade na ausência ou omissão do poder público em questões sociais.

Como o terceiro setor trabalha, também, com a linha de voluntariado e com a premissa básica de não obter lucros, as dificuldades na gestão dessas organizações estão em discussão constante, pois nem sempre as doações de benfeitores, pessoas físicas e jurídicas, ou mesmo a ajuda dos próprios colaboradores, são suficientes para manter o bom funcionamento das organizações e de seus projetos. Desta forma, destaca-se a importância de criar-se plano eficaz de captação de recursos, que seja capaz de cobrir as necessidades da organização, bem como proporcionar os resultados esperados. Neste sentido surgiu o objetivo da pesquisa: identificar ferramentas de gestão apoiar na captação de recursos em organizações sem fins lucrativos.

Quais as principais ferramentas e formas de captação de recursos para o terceiro setor?

O presente estudo consistiu em analisar essas formas de captação de recursos com o objetivo de levantar qual é a relevância das estratégias de captação desses recursos ou a que melhor se apresenta para esse tipo de setor.

O estudo compreende uma pesquisa bibliográfica, coletando-se dados secundários para o desenvolvimento do trabalho.

A escolha do assunto abordado deve-se a sua importância para um setor que vem crescendo de forma pouco conhecida e discutida pela sociedade civil, visto ser um assunto ainda novo para a maioria das pessoas e que tende a despontar como uma das atividades mais importantes principalmente para comunidades onde a presença do Primeiro (governo) e segundo setor (iniciativa privada) estão ausentes.

Uma vez que o terceiro setor apesar de ser considerado por alguns estudiosos como um novo fenômeno social, proporciona divergências quanto a sua origem, conceito e clarificação terminológica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No Brasil o termo terceiro setor possui muitas denominações, pois em diversos livros, artigos e reportagens sobre o assunto, esse termo se confunde: ONGs (Organizações Não Governamentais), organizações voluntárias, organizações sem fins lucrativos, etc. Com o objetivo de clarificar a confusão terminológica, serão expostos, no artigo, diversos conceitos, na visão dos autores pesquisados.

2.1 CONCEITUAÇÃO, EVOLUÇÃO E IMPORTÂNCIA DO TERCEIRO SETOR

De acordo com a interpretação de Albuquerque (2006), o terceiro setor advém da expressão em inglês *third sector*, que nos Estados Unidos também incorpora organizações chamadas em fins lucrativos (*nonprofit organizations*) ou como também o setor voluntário (*voluntary sector*).

Na visão de Hudson (1999), o terceiro setor ainda é pouco conhecido e necessita ser explorado como organização social, porém destaca a importância desse segmento. Esse setor não tem objetivos econômicos e preocupa-se apenas com o social, com os valores morais existentes dentro de uma sociedade, principalmente com aqueles que são desprovidos de acessos, como por exemplo: educação, saúde, moradia e outros.

Montaño (2002) entende que o terceiro setor deveria partir de mudanças nas esferas produtivas e de uma reforma do estado, ou seja, que as definições desse setor deveriam surgir a partir da análise de um contexto mais abrangente.

De acordo com Camargo (2001), o terceiro setor no Brasil tem um papel desafiador e muito importante para a sociedade, pois ele difere-se dos demais setores que contemplam as organizações privadas e públicas, agindo como se fosse um intermediador entre os outros setores.

2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA APOIAR O TERCEIRO SETOR

Pesquisas realizadas por Camargo (2001) demonstraram que em 71% das organizações, a escassez de recursos era a principal dificuldade encontrada pelos gestores, seguida do baixo investimento do governo (37%), a autora destaca assim a importância de trabalhar o marketing institucional, isto é, utilizar as ferramentas do marketing social para aperfeiçoar a captação de recursos, promovendo a instituição.

Cada entidade deve ter um profissional responsável pela captação de recursos. Esse profissional deve identificar os doadores em potencial, coletando dados que demonstrem o perfil de cada doador, bem como a motivação que os levam a efetuar tal ação. Esse

profissional, ainda, deve estar atento aos acontecimentos internos e externos da organização, observando e analisando novas oportunidades e futuros doadores.

Ter o plano de captação de recursos bem definido é de suma importância. O controle de elaboração desse plano também merece atenção especial, pois será exatamente daí que surgirão novas oportunidades de captação.

Nesse contexto, Tenório (2006, p.21) afirma que a utilização das **ferramentas gerenciais**, admite às organizações resultados mais bem sucedidos de suas atividades, considerando que permitem a melhor utilização e direcionamento dos recursos disponíveis para o atingimento de seus objetivos.

Assim, as ferramentas de **planejamento, organização, direção e controle**, mesmo tendo sido criadas para a utilização de organizações do primeiro e do segundo setor, podem ser trazidos ao contexto das organizações do terceiro setor para que haja melhor estruturação e profissionalização que possibilite subsídios diante dos desafios e exigências apresentadas no contexto dos novos modelos de cooperação nacional e internacional, que têm seu foco em ações mais estruturadas e profissionalizadas.

Para tanto, é necessário que as organizações percebam essas quatro funções como um ciclo que se repete e que está diretamente relacionado à previsão, divisão, execução e acompanhamento do trabalho (TENÓRIO, 2006, p.21).

O Planejamento possibilitará que as organizações tracem seus objetivos, definindo os recursos e meios necessários para que possam atingi-los (TENÓRIO, 2006). Nesse momento, caberá às ONGs considerarem as intempéries que venham a afetar suas atividades, visualizar sua atuação no contexto presente e reavaliar o cenário apresentado a fim de quem possam se estruturar para melhor funcionamento e sobrevivência.

A Organização irá definir as ações a serem executadas e as responsabilidades de cada profissional que a compõe. Dentre seus objetivos, Tenório (2006, p. 56) apresenta que essa ferramenta também é utilizada para definir qual o profissional que irá tomar algumas decisões e sobre quais assuntos, irá estabelecer o responsável por determinada atividade, indicar o profissional com a incumbência de acompanhar e controlar cada atividade e indicar as relações existentes entre todos os membros. Se bem organizada e dividida, essa ferramenta permitirá maior eficiência quanto às atividades e recursos disponibilizados.

A Direção tem o objetivo de estimular todos os colaboradores a realizarem suas tarefas, definindo responsabilidade que vise o atingimento dos objetivos traçados no planejamento. Além disso, cabe à organização acompanhar a execução das atividades,

visando identificar se estão sendo cumpridas no tempo previsto, com os recursos que foram alocados e tomando medidas corretivas quando necessário.

Por ser uma ferramenta dinâmica, requer que a organização, assim como o profissional responsável pelo acompanhamento das atividades, possua capacidade de coordenar, liderar, motivar e tomar decisões, visto que as ONGs contam com um universo grande de profissionais de diversas áreas que na maioria das vezes atuam de forma efetiva dentro da organização como prestadores de serviços, estagiários e até voluntários (TENÓRIO, 2006, p.79).

O Controle avalia os resultados alcançados, essa análise é característica essencial da função *Controle*, que visa comparar o desempenho real com o desempenho esperado, buscando identificar possíveis descompassos e suas causas, a fim de que possam ser adotadas medidas corretivas sempre que necessário.

Tachizawa (2002) se refere de forma prudente às cobranças em termos de profissionalização do quadro de colaboradores das ONGs, com foco na atuação para que os recursos disponibilizados tenham maior impacto social, acompanhamento e influência nas políticas públicas, preocupação com a sustentabilidade das organizações que apoiam e buscam priorizar projetos que envolvam o público-alvo.

Assim, Tenório (2006) reafirma que através do uso dessas ferramentas gerenciais, as organizações não governamentais aumentarão sua capacidade profissional, visando o cumprimento de sua missão e a obtenção de resultados concretos em suas ações sociais diante desse cenário de desafios e exigências apresentadas pelos agentes financiadores.

Da mesma forma, outras ferramentas de gestão como a **Análise SWOT, Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe, a Matriz GUT e a Planilha 5W2H**, devem ser utilizadas nas organizações do Terceiro Setor, com o objetivo de melhor administrar essas empresas, como também ampliar suas possibilidades de adquirirem novos doadores.

2.2.1 ANÁLISE SWOT

A **Análise SWOT** é uma das ferramentas de gestão para suporte ao planejamento estratégico. Ela consiste em uma avaliação global da empresa, realizando o monitoramento de seus ambientes internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades). O nome SWOT teve origem da junção das iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses(fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Após realizar a análise SWOT a empresa estabelece metas específicas de planejamento, a fim de eliminar os pontos negativos apontados. (KOTLER; KELLER, 2006. TONINI; SPÍNOLA; LAURINDO, 2007, p.3).

Nessa ferramenta o ambiente interno deverá ser analisado para se encontrar forças marcantes presentes na entidade e também suas fraquezas.

Forças (Strenghts) - Ambientes Internos

Nas organizações do Terceiro setor, o primeiro ponto forte a ser trata é o nível de dedicação e envolvimento dos membros da instituição, o que contribui para que ela consiga funcionar eficientemente. Nesse tipo de organização, é essencial o comprometimento dos voluntários e funcionários remunerados, uma vez que o bom andamento da entidade depende totalmente do trabalho realizado por eles, se há pessoas que não estão engajadas, ou com intenções contrárias as da organização, essa pode ser prejudicada.

Fraquezas (Weaknesses) - Ambientes Internos

A falta de profissionalização nos processos das organizações pode ser considerada uma fraqueza, pois o mundo atual pede organizações do Terceiro Setor que demonstrem capacidade de gestão do capital de maneira profissional, de maneira focada, organizada. Daí a importância da capacitação do Terceiro Setor, que essa instituição tenha condição de dizer que tem um projeto que é viável. Outra fraqueza marcante nessas organizações é a vulnerabilidade financeira, causada pela dependência de capital de terceiros, uma vez que a organização não gera receita como qualquer outra empresa, e tem que estar sujeita a doações e ajuda do governo.

Oportunidades (Opportunities) - Ambientes externos

Uma oportunidade a ser explorada nas organizações do Terceiro Setor é o aumento na preocupação das pessoas e empresas com a questão de responsabilidade social, sendo assim uma chance para adquirir patrocínios e doações para se manter.

Para garantir que esses patrocínios e muitos outros benefícios sejam adquiridos com maior facilidade, a organização poderá adaptar-se aos requisitos legais e titular-se OSCIP (*organização da sociedade civil de interesse publico*), o que entraria como uma terceira oportunidade, ajudando na captação de recursos a partir de formações de parcerias com empresas preocupadas com responsabilidade social, além de oferecer mais credibilidade à entidade, ao se tratar de isenção de impostos e muitas outras benfeitorias.

Ameaças (Threats) - Ambientes externos

A ideia é a de avaliar, através de uma reflexão aprofundada na qual devem participar todos os gestores de topo da empresa, quais são estes elementos. Previamente, será necessário reunir uma série de informações:

- **Internas**, para os pontos fortes e fracos;
- **Externas**, para as oportunidades e ameaças (aqui é necessário visão e bom-senso);

Finalmente, é necessário construir um quadro com estes quatro elementos: de um lado os pontos fortes e fracos e do outro as oportunidades e ameaças.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades		
Ameaças		

Em cada uma das intersecções do quadro deve a empresa colocar quais as sugestões relevantes. Neste ponto, um reparo é importante: Muitos gestores confundem oportunidades e pontos fortes ou ameaças e pontos fracos. É preciso recordar que as oportunidades e as ameaças referem-se à envolvente externa enquanto que os pontos fortes e fracos têm a ver com a situação atual da empresa e decorrem, portanto, de uma análise interna. O diagnóstico estratégico afetado deve estar organizado em termos funcionais. É útil associar a cada ponto forte ou fraco um departamento ou área da empresa, tipicamente as áreas funcionais seguintes:

- Produção
- Financeira
- Recursos Humanos
- Marketing / comercial.

A elaboração do diagnóstico estratégico da empresa através do modelo SWOT deve levar à formulação de objetivos estratégicos para a empresa. É óbvio que os objetivos que forem definidos devem ser consentâneos com as conclusões a que se chegou no ponto anterior. Existem alguns princípios que não podem ser esquecidos quando se elaboram e escolher as metas a atingir:

- **Coerência horizontal:** Os objetivos dos órgãos situados no mesmo nível organizacional devem estar em consonância e ser coerentes entre eles para evitar conflitos e incompatibilidades.
- **Coerência vertical:** Os objetivos de um nível organizacional devem ajudar à realização dos objetivos do nível organizacional imediatamente superior.

- **Comunicação total:** Os objetivos globais da organização devem ser conhecidos e compreendidos por todos os níveis hierárquicos da empresa.

Por outro lado, para ser eficaz e levar de facto a resultados úteis para a empresa, é preciso que:

- Esteja definido um horizonte temporal: os resultados devem ter um *timing* preciso;
- Seja escolhido um responsável;
- Se defina uma unidade de medida para avaliar os avanços dos vários objetivos;
- Os objetivos estejam quantificados.

Uma das grades ameaças envolve o fato do Terceiro Setor exigir que as empresas sigam a risca as regras estabelecidas pelo Ministério público, fazendo com que a entidade tenha que ser burocrática, ou seja, há uma necessidade de apego demasiado às regras (IBGE, 2009).

Como transformar uma ameaça em oportunidade

Uma ameaça, portanto um fator externo que pode vir a afetar o funcionamento da empresa, não é necessariamente uma má notícia. De fato, ele pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte na empresa. Para isso, os gestores devem perceber como este novo fato (como por exemplo, imposições legais mais restritivas sobre os produtos vendidos pela empresa) pode ser explorado pela empresa de modo a retirar um benefício real. O aparecimento de um novo produto inovador por parte de um concorrente, tipicamente uma ameaça à quota de mercado, pode tornar-se num novo conjunto de capacidades da empresa. Normalmente são as empresas maiores que têm mais capacidade para reagir de forma positiva às constantes ameaças que se colocam. No entanto, muitas PME também podem ganhar neste jogo.

Assim, quais as condições para que uma ameaça possa ser transformada em oportunidade?

A empresa tem que possuir visão estratégica para avaliar corretamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas

- A empresa precisa de possuir os recursos, financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, o lançamento de um novo produto)
- Finalmente, a empresa tem que reagir com rapidez. As empresas concorrentes podem também ter visto a oportunidade latente.

A nova análise SWOT

Retomando o que foi exposto anteriormente, é possível dizer que as ameaças (Threats), em certos casos, não são mais do que oportunidades no futuro próximo. Assim, a nova análise SWOT substitui o fator "ameaças" ("Threats") pelo fator "tempo" ("Time"). A

componente temporal é cada vez mais importante na estratégia das empresas. Muitas das ameaças, tipicamente a entrada de produtos concorrentes melhores no mercado, podem ser equacionadas como uma avaliação de quando é que a empresa deve introduzir novos modelos dos produtos já existentes, sejam eles evoluções dos modelos atuais ou modelos substitutos. A eliminação do fator ameaças do raciocínio estratégico leva a uma abordagem mais positiva e também pró-ativa. As organizações empresariais devem, antes do mais, fazer um esforço para melhorar as suas competências. Só desta forma estarão aptas a tirar o máximo proveito das oportunidades que vão surgir. Tudo é uma questão de decidir qual é o *timing* mais apropriado para efetuar as alterações necessárias aos produtos, ou aos serviços, propostos pela empresa aos seus clientes. Refira-se que este *timing* é muito variável de setor para setor. O quadro exposto anteriormente é assim alterado para o seguinte:

	Oportunidades a curto/médio prazo	Oportunidades a médio/longo prazo
Oportunidades		
Ameaças		

Refira-se, finalmente, que há também quem prefira a designação "oportunidades e risco" à abordagem clássica de "oportunidades e ameaças".

Assim, a análise SWOT, ou seja, a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, das oportunidades e das ameaças, é um instrumento precioso para qualquer organização, não necessariamente uma empresa. Permite-lhe fazer o ponto da situação, com o grau de profundidade que pretende e construir uma grelha para as decisões estratégicas a tomar, no presente e no futuro.

Análise Swot Cruzada

A **análise Swot cruzada** consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes, de forma a obter uma moldura que permita delinear estratégias importantes para o futuro da empresa/instituição.

Para a **análise SWOT Cruzada** é preciso primeiro fazer uma análise clara do ambiente, ou seja, pesquisar profundamente as forças e fraquezas e saber identificar as oportunidades e ameaças. Para cada cruzamento é importante saber criar objetivos/estratégias:

- Pontos fortes x Oportunidades = estratégia ofensiva / desenvolvimento das vantagens competitivas.
- Pontos fortes x Ameaças = estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa.

- Pontos fracos x Oportunidades = estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades.
- Pontos fracos x Ameaças = estratégia defensiva com possíveis modificações profundas para proteger a empresa.

2.2.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA – Espinha de Peixe

O **Diagrama de Ishikawa** é uma **ferramenta gráfica** utilizada pela Administração para o gerenciamento e o Controle da Qualidade em diversos processos, e também é conhecido como "Diagrama de Causa e Efeito", "Diagrama Espinha-de-peixe" ou "Diagrama 6M". O Diagrama foi originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa, no ano de 1943, e foi aperfeiçoado nos anos seguintes.

Na sua estrutura, os problemas são classificados em seis tipos diferentes: **método, matéria-prima, mão-de-obra, máquinas, medição e meio ambiente**. Esse sistema permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de um determinado problema ou também uma oportunidade de melhoria, assim como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos, conforme segue:

Mão de obra: quando um colaborador realiza um procedimento inadequado, faz o seu trabalho com pressa, é imprudente, etc.

Material: quando o material não está em conformidade com as exigências para a realização do trabalho.

Meio ambiente: quando o problema está relacionado ao meio externo, como poluição, calor, poeira, etc., ou mesmo, ao ambiente interno, como falta de espaço, dimensionamento inadequado dos equipamentos, etc.

Método: quando o efeito indesejado é consequência da metodologia de trabalho escolhido.

Máquina: quando o defeito está na máquina usado no processo.

Medida: quando o efeito é causado por uma medida tomada anteriormente para modificar processo.

O **Diagrama de Ishikawa** é uma das ferramentas mais eficazes e mais utilizadas nas ações de melhoria e controle de qualidade nas organizações, permitindo agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem qualquer problema ou de um resultado que se pretende melhorar.

Geralmente, esses diagramas são feitos por grupos de trabalho e envolvem todos os agentes do processo em análise. Depois de identificar qual o problema ou efeito a ser estudado, é feita uma lista das possíveis causas e depois faz-se o diagrama de causa e efeito.

O **Diagrama de Ishikawa** também permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou oportunidade de melhoria. Pode ser utilizado também com outros propósitos, além do apresentado, por permitir estruturar qualquer sistema que resulte em uma resposta (uni ou multivariada) de forma gráfica e sintética.

As causas de um problema podem ser agrupadas, a partir do conceito dos 6M. Esse método pode ajudar a identificar as causas de um problema e servir como uma estrutura inicial para facilitar o raciocínio na análise deste.

Abaixo demonstramos um exemplo de Diagrama Espinha de Peixe:



Figura 1. Diagrama de Ishikawa (Gráfico de Causa e Efeito)

Como fazer um diagrama de Ishikawa?

Antes de começar a desenhar o diagrama, os seguintes passos devem ser cumpridos:

1. Determine o problema que será analisado no diagrama e o objetivo que se espera alcançar. No entanto, palavras abstratas e vagas devem ser evitadas;
2. Junte informação a respeito do problema em questão;
3. Reúna um grupo que possa ajudar na criação do diagrama, e depois de apresentar as devidas informações, promova uma sessão de *brainstorming* sobre o problema;
4. Ordene todas as informações de forma sucinta, aponte as principais causas e elimine informação dispensável;
5. Desenhe o diagrama tendo em conta as causas que devem estar de acordo com os 6 M's (máquina, método, mão de obra, matéria prima, meio ambiente, medição).

Um diagrama de Ishikawa deve conter os seguintes componentes:

Cabeçalho: Título, autor(es), data.

Efeito: Deve conter o indicador de qualidade e o problema a ser analisado. O efeito normalmente ocupa o lado direito da folha.

Eixo central: Representado por uma flecha horizontal, aponta para o efeito e é uma linha horizontal no meio da folha.

Categoria: indica os grupos de fatores mais importantes relacionados com o efeito. Neste caso as flechas partem do eixo central e são inclinadas.

Causa: Causa potencial, pertencente a uma categoria que pode colaborar com o efeito. As flechas contituem linhas horizontais, que apontam para a flecha da categoria.

Sub-causa: Causa potencial que pode contribuir com uma causa específica. São derivações de uma causa.

2.2.3 MATRIZ GUT

A **matriz GUT** é a ferramenta utilizada para a análise das priorizações em uma empresa.

É a ferramenta que analisa a prioridade de problemas a serem tratados como a *Gravidade, a urgência e a Tendência* do problema:

Gravidade: impacto do problema sobre operações e pessoas da empresa. Efeitos que surgirão a longo prazo em caso de não resolução.

Urgência: o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

Tendência: potencial de crescimento (piora) do problema.

O **primeiro passo** para montagem de uma **Matriz GUT** é listar todos os problemas relacionados às atividades que você terá que realizar em seu departamento, sua empresa ou até mesmo suas tarefas em casa.

O **Segundo passo**, você precisa atribuir uma nota para cada problema listado, dentro dos três aspectos principais que serão analisados: **Gravidade, Urgência e Tendência**.

- **Gravidade:** Representa o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer. É analisado sobre alguns aspectos, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc. Analisando sempre seus efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em questão não seja resolvido;

- **Urgência:** Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: “A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?”;

- **Tendência:** Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento,

redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: "Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?".

As notas devem ser atribuídas seguindo a seguinte escala crescente: nota 5 para os maiores valores e para os menores valores. Ou seja, um problema extremamente grave, urgentíssimo e com altíssima tendência a piorar com o tempo receberia uma pontuação da seguinte maneira:

Gravidade = 5 | Urgência = 5 | Tendência = 5

Ao final da atribuição de notas para os problemas, seguindo os aspectos GUT, faz-se necessário produzir um número que será o resultado de toda a análise e que definirá qual o grau de prioridade daquele problema.

Exemplo de Matriz GUT

Abaixo, podemos ver um exemplo simples de elaboração de uma Matriz GUT pronta. Nela consideramos problemas corriqueiros em uma empresa, com a única finalidade de exemplificar o que foi dito aqui.

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau Crítico (GxUxT)	Sequência de Atividades
Atraso na Entrega de matéria-prima	4	4	3	48	2º
Capacidade da equipe de vendas	3	3	1	9	3º
Defeitos na produção da embalagem	5	5	5	125	1º
Aumento no consumo de água	3	2	1	6	4º

Na **Matriz GUT** mostrada acima, os problemas foram classificados pelas notas de 1 a 5, depois obteve-se o grau crítico, obtido pela multiplicação GxUxT e, posteriormente, foi estabelecida a sequência de atividades, elencando aquelas que são mais graves, urgentes e com maior tendência de piorar. Assim, a ordem de ataque aos problemas pode ser concebida sem maiores problemas, dando subsídios para a tomada de decisão dos gestores.

Podemos utilizar esta ferramenta para inúmeras finalidades, contando sempre com as vantagens de possuir uma utilização fácil, que pode ser manuseada por qualquer funcionário. Identificando os problemas que devem ser analisados, podemos fazer um ótimo proveito da Matriz GUT. Ela com certeza irá auxiliar na priorização das ações a serem executadas para acabar com diversos problemas na empresa onde é aplicada.

Algumas pessoas costumam usar o Gráfico de Pareto em conjunto com esta ferramenta para a análise das prioridades. Porém, não há uma regra. Você pode combinar a Matriz GUT com

outras ferramentas ou utilizá-la sozinha.

2.2.4 PLANO DE AÇÃO (Planilha) 5W2H

A **Planilha 5W2H** é considerado uma ferramenta de planejamento, que é muito utilizada em Administração de Empresas. É um checklist contendo determinadas atividades que os colaboradores da organização precisam desenvolver com o máximo de clareza, ou seja, é uma metodologia para a elaboração de planos de ação e tem como objetivo eliminar ruídos na comunicação e gerar melhor qualidade na execução de tarefas. Tem um destaque relevante na solução dos problemas, pois elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou atividade.

Em uma empresa que deseja crescer e fazer bons planejamentos, a **planilha 5W2H** é extremamente útil. O melhor é que pela sua praticidade, ela pode ser feita em organizações de qualquer porte, pois não necessita de uma equipe técnica especializada desde que tenha alguém que saiba realizar todo o processo e organizá-lo de maneira a obter muito sucesso.

É um método muito simples que agiliza todos os processos de uma empresa, ou seja, se tempo significa dinheiro, a empresa pode ganhar ainda mais dinheiro com a **planilha 5W2H**. Além disso, em um mercado altamente competitivo, a falta de planejamento de ações e processos pode gerar inúmeros prejuízos, além de perda de vantagem competitiva.

A **planilha 5W2H** é basicamente um formulário para execução e controle de tarefas onde são atribuídas as responsabilidades e determinado como o trabalho deverá ser realizado, assim como o departamento, motivo e prazo para conclusão com os custos envolvidos.

O nome desta ferramenta foi definido por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo. Abaixo mostramos o significado de cada uma delas e o que representam:

- **What** – O que será feito (etapas)?
- **Why** – Por que será feito (justificativa)?
- **Where** – Onde será feito (local)?
- **When** – Quando será feito (tempo)?
- **Who** – Por quem será feito (responsabilidade)?
- **How** – Como será feito (método)?
- **How much** – Quanto custará fazer (custo)?

Como elaborar uma planilha 5W2H nas organizações

Os administradores primeiramente devem tomar algumas precauções para ter certeza de que está atacando a causa raiz de um problema e não seus efeitos. Para isso, podem ser utilizadas outras ferramentas, como o **Diagrama de Ishikawa ou Pareto**. Feito isso, deverá

verificar se o plano de ação não afetará outras variáveis, criando novos problemas; se isso acontecer, novas **planilhas 5W2H** deverão ser elaboradas.

É interessante que sempre sejam analisadas mais de uma solução, para que o custo benefício e a real eficiência da mesma sejam analisados. Uma das grandes vantagens da ferramenta é sua grande simplicidade de elaboração, bastando, para isso, responder as sete perguntas seguintes.

1 – What? O que será feito?

Qual é o objetivo que se deseja alcançar.

2 – Why? Por que isso será feito?

Quais os motivos que justificam o que será feito. É para melhorar algo, resolver um problema?

3 – Where? Onde (em que local) será feito?

É importante detalhar o lugar onde será executada a ação, como por exemplo, o departamento responsável pela captação de recursos.

4 – Who? Quem irá fazer?

Quem irá contribuir para alcançar o objetivo definido? Se para alcançar esse objetivo é preciso à elaboração de diversos processos e ações, quem ficará responsável por cada ação?

5 – When? Quando será feito?

Todo bom planejamento possui um prazo determinado para que o objetivo principal seja alcançado. Assim deve ser definida uma data para a execução do objetivo.

1 – How? Como será feito?

O processo deverá ser detalhado para saber o que será feito para atingir o seu objetivo.

2 – How Much? Quanto irá gastar?

Um orçamento deverá ser definido previamente, para que durante o andamento das ações, não falte verba necessária ao seu bom desempenho.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir, pela pesquisa bibliográfica realizada para elaboração do artigo, que as organizações devem se profissionalizar em seus processos internos, principalmente aqueles responsáveis pela captação de recursos. Profissionais qualificados devem identificar os doadores em potencial, coletando dados que demonstrem o perfil de cada doador, bem como a motivação que os levam a efetuar tal ação. Esse profissional, ainda, deve estar atento aos acontecimentos internos e externos da organização, observando e analisando oportunidades e ameaças futuras, principalmente aquelas ameaças relacionadas aos doadores potenciais.

A entidade deve ter um plano de captação de recursos bem definido, usando as **ferramentas administrativas** disponíveis, pois isso é de fundamental importância para o controle e elaboração desse plano, pois será exatamente daí que surgirão novas oportunidades de captação de recursos.

REFERÊNCIAS

ALBULQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

CAMARGO, Mariângela Franco de. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.

TENÓRIO, Fernando G. (ORG.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER; KELLER, 2006. TONINI; SPÍNOLA; LAURINDO, 2007, p.3 - IBGE, 2009.

Planejamento Estratégico – O que é 5W2H. Disponível em:
<<https://sites.google.com/site/planejweb/5w2h>>. Acesso em 15 nov. 2013.

Sobre Administração - Planejamento Estratégico – Matriz GUT Guia Completo. Disponível em: <https://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo>. Acesso em 17 nov. 2013

O que é o Diagrama de Ishikawa? Disponível em:
<https://www.industriahoje.com.br/diagrama-ishikawa>. Acesso em 17 nov. 2013.

Como fazer uma análise SWOT da sua empresa. Disponível em:
<http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-uma-analise-swot-da-sua-empresa>. Acesso em 18 nov. 2013.