

Vol 7 Issue 3 Dec 2017

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary
Research Journal*

*Review Of
Research Journal*

Chief Editors

Ashok Yakkaldevi
A R Burla College, India

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies,
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

Regional Editor

Dr. T. Manichander

Sanjeev Kumar Mishra

Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinteau Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [M.S.]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMAR LAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V. MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
Awadhesh Kumar Shirotriya	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S. KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept. English, Government Postgraduate College , solan

More.....



O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR

M.Sc.^o **Adrienne Lins Guimarães¹** & Dr. **Daniel Ferreira de Castro²**

Pesquisadores junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

RESUMO: -

As instituições do Terceiro Setor, na busca de alcançar suas finalidades estatutárias de fornecer serviços de relevância pública com mais agilidade e presteza, necessitam de uma gestão estratégica para a seleção de programas de ação e para sua execução. Neste sentido, objetiva-se nesta pesquisa abordar o papel das instituições do terceiro setor frente às necessidades sociais e ao Estado, bem como a importância do planejamento estratégico para que estas instituições alcancem seus objetos e resultados almejados, fazendo um aparato geral sobre estratégia e elaboração de um planejamento estratégico. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e de caráter exploratório e descritivo, onde pretendeu-se reunir, analisar e selecionar aquilo que melhor dizia respeito ao tema, chegando-se a conclusão de que a realização de um planejamento estratégico efetivo nestas instituições privadas de interesse público é meio vital para sua devida adequação ao meio em que foram constituídas, para a aquisição de recursos e para um crescimento sustentável.

KEYWORDS: Instituições do Terceiro Setor; Estratégia; Planejamento Estratégico.

INTRODUÇÃO:

O Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial essencial para o crescimento e desenvolvimento das organizações de todos os portes e ramos, sejam elas exclusivamente públicas, privadas ou privadas de interesse público. Um planejamento estratégico efetivo impulsiona e direciona a organização para novas oportunidades e melhorias, visando um grau de interação com os fatores internos e externos que possibilite um melhor posicionamento de mercado.



Por sua importância, necessária se faz sua aplicação efetiva nas instituições de terceiro setor, dado o grau social que as emborcam e a finalidade pelas quais são constituídas. As instituições de Terceiro Setor podem ser entendidas como o conjunto de organizações sem fins econômicos que atuam nas lacunas deixadas pelo setor público (primeiro setor) e pelo setor privado (segundo setor), buscando como finalidade principal a promoção do bem-estar social.

As dificuldades no alcance de seus objetivos e finalidades sociais, muitas vezes motivadas pela falta de planejamento estratégico na gestão das organizações do terceiro setor, foram os aspectos motivadores dessa pesquisa, que objetiva fazer um aparato histórico das instituições de terceiro setor e sua importância frente a

sociedade, e dispor sobre a necessidade de um efetivo planejamento estratégico para consecução de suas finalidades, apresentando, por fim, algumas diretrizes de implantação do planejamento estratégico, possíveis de aplicação nestas organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. As Instituições de Terceiro Setor

A constituição de 1988, no título dos Direitos e Garantias Fundamentais, dispõe que são direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados.

Estes direitos sociais, em conjunto com os econômicos e culturais, fazem parte da segunda geração dos direitos fundamentais e, baseados nos princípios da dignidade da pessoa humana e da igualdade, pressupõem uma atuação positiva por parte do Estado para sua concretização, com o objetivo de garantir à sociedade melhores condições de vida.

Na visão de Eudes André Pessoa (2011), os direitos sociais, objetivando garantir aos indivíduos condições materiais tidas como imprescindíveis para o pleno gozo dos seus direitos, exigem do Estado uma intervenção na ordem social que assegure os critérios de justiça distributiva com a finalidade de diminuir as desigualdades sociais, por isso tendem a possuir um custo excessivamente alto e a se realizar em longo prazo.

A busca da prestação igualitária deste mínimo existencial abrangido pelos direitos sociais, econômicos e culturais, enfrenta a falta de recursos do Estado para supri-los, onde se alega a “reserva do possível” como fato gerador de limites para a efetivação dos direitos fundamentais prestacionais. Pela reserva do possível, diante da escassez de recursos, o Estado realiza somente o que está dentro de sua capacidade econômica e possibilidade financeira, devendo fazer escolhas alocativas de recursos para atender as demandas mais prioritárias.

Neste contexto, surgem as instituições do terceiro setor como uma alternativa para a efetiva prestação desses direitos fundamentais à sociedade. A atuação das instituições de terceiro setor ocorre mediante prestação em caráter complementar a atuação do Estado, pois se trata de uma forma de execução pelo não-estado, por empresa privada, entidade assistencial sem fins lucrativos etc., complementando aquela parcela que cabe ao Estado.

Para Paulo Modesto apud Boaventura de Souza Santos (2008), define-se terceiro setor como um “conjunto de organizações sociais que não são nem estatais nem mercantis, ou seja, organizações sociais que, por um lado, sendo privadas, não visam a fins lucrativos, e, por outro lado, sendo animadas por objetivos sociais, públicos ou coletivos, não são estatais”. O autor explica ainda que:

Segundo Boaventura de Sousa Santos, são instituições que tentam realizar o compromisso prático entre a eficiência e a equidade em atividades sociais, adotando a flexibilidade operacional típica das pessoas privadas sem prejuízo da busca da equidade social inerente a qualquer instituição pública. Porém, por receberem auxílios públicos e privados em nome do desempenho de atividades socialmente relevantes, são e devem ser mais intensamente fiscalizadas pelo Poder Público e pela comunidade que as demais pessoas privadas, através de controles formais e materiais que assegurem a fidelidade de sua ação ao escopo que devem prosseguir.

Com base nisto, percebe-se que no modelo de modernização da gestão pública que o Estado adota, as parcerias com organizações sociais sem fins lucrativos são essenciais, visto que elas agregam um enorme valor com sua capacidade, experiência e flexibilidade gerencial, permitindo melhorar mais rápido os serviços de relevância pública (como saúde, educação, assistência social, etc.), e por consequência, a vida das pessoas. Estas parcerias têm também um forte impacto econômico ao permitir um uso mais eficaz e efetivo dos recursos públicos. (MONTONE, 2011).

Na visão de André Médiçi (2011), a gestão nos mercados privados e filantrópicos tem se mostrado mais eficiente, eficaz e resolutiva do que as formas tradicionais de gestão utilizadas no setor público, devendo restringir-se a atuação do Estado de forma direta àquelas situações onde não haja opções mais baratas e menos complexas de entregar os serviços à população. Para o autor, usando por base a prestação dos serviços de saúde, o Governo deveria recorrer mais às parcerias com o setor privado (com ou sem fins econômicos), o que traria algumas vantagens, tais como:

- a) Ao mesmo tempo em que liberaria o Estado da produção direta de serviços saúde, aprimoraria o exercício de funções que apesar de serem visceralmente públicas, não tem sido atendidas adequadamente pelo setor público, tais como regulação, supervisão, monitoramento e controle, as quais são essenciais para assegurar a execução dos mecanismos de planejamento definidas pelas instâncias colegiadas de planejamento;
- b) A produção assistencial passaria a ser realizada por entidades gestoras autônomas, licitadas publicamente para entregar serviços à população e sujeitas a um controle mais eficiente e simplificado do que as instituições públicas. Os gastos e transferências do setor público aos parceiros privados estariam vinculados aos resultados alcançados, o que além de melhorar a saúde da população, aumentaria a visibilidade dos governos junto aos cidadãos, melhorando o desempenho do governo nas pesquisas de opinião relacionadas aos serviços;
- c) Controles de gestão seriam estabelecidos entre o setor público e as entidades gestores como instrumentos que vinculariam o cumprimento das metas associadas a resultados assistenciais que deveriam estar sempre em sintonia com os benefícios que receberia a população em matéria e cobertura, qualidade e humanidade no atendimento;
- d) Estes contratos estabeleceriam metas relacionadas a resultados que deveriam ser alcançados como contrapartida - total ou parcial – para a manutenção do contrato de exploração do serviço de saúde e recebimento dos valores contratualmente previstos. (MEDICI, 2011)

Em síntese, nas parcerias com instituições de terceiro setor, a iniciativa privada fornece sua experiência em áreas como planejamento e implementação de investimentos de infraestrutura ou gestão da prestação de serviços de interesse público e, em contrapartida, recebe remuneração justa pela execução e/ou gestão do objeto do contrato (MEDICI, 2011).

Ressalta-se também que tanto o setor público quanto o privado e as instituições de terceiro setor possuem um conjunto próprio de paradigmas e relação com o mercado. O quadro demonstra que há diferenças significativas entre os três setores, sendo que o chamado Terceiro Setor, como já explicado, tem atributos públicos em suas finalidades, e atributos privados na autonomia e flexibilidade de gestão. (CUNHA JUNIOR, 2011)

Paradigmas	Setor Público	Setor Privado	
		Terceiro Setor	Setor Privado
Ações	Direcionadas de acordo com o que é determinado ou autorizado por lei	Direcionadas de acordo com o que não é proibido por lei ou regulado.	
Pessoas	Instabilidade da gerência e estabilidade do corpo técnico ou operacional	“Estabilidade” da diretoria e instabilidade do corpo técnico ou operacional.	
Resultados	Sociais	Sociais (sem fins econômicos ou lucrativos).	Lucro, PL, Market Share, EBTIDA, EVA, ROA, ROE, ROIC, etc.
Expectativa / Cobrança	Prestação de serviços de qualidade na quantidade demandada, com baixos custos.	Prestação de serviços de qualidade dentro das possibilidades de serem ofertados.	Prestação de serviços de qualidade para quem possa pagar por eles.

Paradigmas público versus privado. Fonte: Luiz Arnaldo Pereira da Cunha Junior, 2011.

O supracitado autor, em sua explanação sobre terceiro setor, entende ser necessário, além de legislações mais específicas regulamentando o setor, processos que aperfeiçoassem o relacionamento do Estado com estas Instituições, em que houvesse, conjuntamente com a seleção e celebração do instrumento de parcerias (contrato de gestão ou termo de parceria), um processo de acompanhamento e avaliação dos resultados que se confrontaria com a construção do planejamento e estratégia para consecução do objeto da parceria.

Percebe-se, pelo exposto, a importância e os reflexos de ordem social, política e ambiental gerados pela participação de instituições do terceiro setor frente a sociedade e ao Estado, sendo a gestão destas instituições, com foco, dentre outras questões, no planejamento estratégico, elemento fundamental para o atingimento de seus resultados.

2. O Planejamento Estratégico nas Instituições do Terceiro Setor

A maioria das obras acadêmicas que abordam planejamento estratégico se voltam para as empresas privadas do segundo setor, aplicando-se raramente vezes sua atuação frente às Instituições de Terceiro Setor. Estas instituições, por suas peculiaridades, exigem adaptações para seu desenvolvimento de forma eficaz, servindo o planejamento estratégico de empresas privadas como base fundamental para complementar sua atuação.

Para melhor entendimento, dentre os vários conceitos dados a palavra estratégia, temos como exemplo Mintzberg apud Porter (1980), com uma conceituação firme e integrada, que define estratégia como a criação de uma posição singular e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, sem a preocupação excessiva com a eficácia operacional, que coloca a empresa em posição de obter vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Mintzberg (2006, p.23), por sua vez, defende a necessidade de ecletismo na definição de estratégia, e a define como plano (curso de ação conscientemente pretendido), pretexto (uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente), padrão (consistência no comportamento), posição (localizar a organização ao ambiente em que pertence) e perspectiva (maneira de se olhar o mundo), sempre a ser analisado com uma visão ampla e complementar. Estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Deste conceito, muito pode ser extraído para se pensar em estratégia também voltada para as instituições do terceiro setor, visto que por metas entende-se os objetivos e resultados que se busca atingir, no caso, os serviços de relevância e interesse público, por políticas as diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer (políticas voltadas para as áreas do social, ainda que não exclusivamente) e por sequências de ações os programas necessários para atingir seus principais objetivos no âmbito da execução.

Mintzberg (2006) faz também um comparativo entre diferentes escolas de formação de estratégia, observando que a melhor forma de aplicá-las e por meio da integração, de maneira que a formação da estratégia seja um projeto sensato, criado com uma visão intuitiva e aprendizado emergente, que deve tratar “sobre transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; tem que incluir análise prévia e programação posterior, além de negociação durante; e tudo isso deve ser em resposta ao que pode ser um ambiente exigente”.

No ambiente de uma organização, necessário se faz, dessa forma, o uso de uma gestão estratégica capaz de estabelecer o que se pretende no âmbito formal de forma compatível com a estratégia em desenvolvimento, que irá ser estruturada de acordo com as inquietações e mudanças do ambiente. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2008) definem a gestão estratégica como “o processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para o seu sucesso no futuro”.

De acordo com ALVES (2010) apud FALCONER (1999), as ações de desenvolvimento do Terceiro Setor no plano organizacional fundamentam-se na suposição de que a gestão é o principal ponto fraco do setor e, conseqüentemente, a capacitação em gestão é a principal arma para que este desempenhe plenamente o seu papel esperado.

Nas palavras de Falconer (1999), ALVES evidencia a cobrança por resultados que passou a envolver as instituições de terceiro setor, visto que, por muito tempo, apenas a simples existência e o amparo de uma causa eram requisitos suficientes para justificar sua existência, com a doação dos recursos assegurada, sem a cobrança por resultados em função da contribuição recebida. Recentemente, a busca por resultados por meio da eficiência e da eficácia passaram a constituir um desafio para essas organizações.

Pelo exposto, percebe-se que, da mesma forma que as organizações do Segundo Setor procuram profissionalizar sua gestão de maneira eficiente, as instituições do Terceiro Setor também passaram a se estruturar melhor para poderem permanecer em um ambiente competitivo e globalizado.

Dessa forma, o uso de ferramentas de Planejamento Estratégico nas instituições do Terceiro Setor torna-se muito importante, já que a adoção de um método sistemático de definição de objetivos, estratégias, políticas e planos remete-as a várias vantagens, como a possibilidade de examinar melhor o ambiente em que está inserida, um meio em que os gestores podem refletir sobre sua gestão e os direcionamentos a seguir, como também a possibilidade de mensurar as necessidades de capacitação interna e externa (MAISO JUNIOR; FONTENELE, 2009).

Instituir e manter de forma sustentável uma Instituição de Terceiro Setor requer a implantação de medidas que possibilitem constantes aperfeiçoamentos para que estas se ajustem às mudanças impostas pela necessidade estatal e pela sociedade como um todo. Para Patrícia Lara Souza apud Hudson (1999), em razão de as organizações do Terceiro Setor terem fronteiras confusas e inúmeras oportunidades para não seguirem os seus objetivos, o Planejamento Estratégico auxiliará a integração interna e externa destas organizações nas causas sociais em que estão inseridas.

Por não seguirem um padrão pré-estabelecido de organização e funcionamento, cada instituição poderá fazer uso de um tipo específico de ferramenta de elaboração de planejamento estratégico que melhor atenda à sua realidade, objetivos e resultados, com base na sua cultura e filosofia organizacional.

Neste processo de elaboração, deve-se inicialmente definir a visão, missão e valores da Instituição, fazer uma análise da situação com base no seu ambiente interno e externo, formular objetivos, metas e estratégias, implementar estas ações e por fim, realizar o monitoramento, a avaliação e o controle desta execução a fim de se averiguar se os resultados alcançados correspondem ao que foi planejado e executado.

Durante o processo de elaboração de planejamentos estratégicos nas instituições, com foco nos resultados, são utilizadas ferramentas como: o modelo Trevo; Painel de Controle (Dash Board); Design Thinking; Boston Matrix; Makeit rational (ferramenta para tomada de decisão); SWOT (FOFA); entre outros.

Ressalte-se, por fim, que a finalidade do planejamento estratégico é auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Assim sendo, apesar dos benefícios que as ferramentas podem oferecer, não há garantias de que eles se efetivem, visto que o processo de execução se condiciona a outros fatores como por exemplo pessoal, mercado, planejamento tributário e fiscal, recursos e marketing.

METODOLOGIA

O tipo de pesquisa desenvolvido neste artigo foi a pesquisa bibliográfica, qualitativa e de caráter exploratório, que é aquela que busca o estudo de determinado fenômeno por meio de levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais da área e estimula a elaboração de conceitos e entendimentos próprios sobre o tema, e a pesquisa descritiva, também de cunho bibliográfico, que tem por objetivo a descrição de um fenômeno, fato ou teoria.

O método de investigação científica utilizado foi baseado fundamentalmente na coleta e análise das ideias e conceitos obtidos na em livros de doutrina, revistas comuns e especializadas, monografias, teses, dissertações e sites não só relacionados ao tema específico, mas também às suas questões norteadoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições do terceiro setor, surgidas com base em uma necessidade e política estatal para fornecimento de serviços públicos, estão passando por uma fase em que são constantemente mais cobradas por resultados e eficiência. Dada também a proliferação de instituições sem fins lucrativos criadas com escopos

sociais, a busca de fundos e recursos públicos passou a apresentar uma crescente concorrência.

Em um mercado competitivo, a gestão das organizações ganha importância para torná-las eficientes, inovando a sua estratégia e seu planejamento para elaboração de projetos de relevância capaz de disputar recursos e oferecer um crescimento sustentável para elas, visto que o fato de não terem fins lucrativos não descaracteriza a possibilidade de aferirem lucros, que devem ser voltados para a consecução de seus objetivos estatutários.

O Planejamento Estratégico tem, então, papel vital para a sobrevivência destas instituições do terceiro setor em grau semelhante às de segundo setor, se fundamentando na criação de uma competência organizacional voltada para a inteligência social, entendendo e reagindo de forma adequada ao meio social em que estão envolvidas e desenvolvendo relações saudáveis e produtivas voltadas para o interesse social.

REFERÊNCIAS

- ALVES, José Antonio Ferreira. *Formulação de um Plano Estratégico em Instituições do Terceiro Setor: O caso de um ONG de pequeno porte com modelo de gestão baseado na hierarquização de decisões*. Campo Limpo Paulista – SP, 2010.
- ALVES JUNIOR, Maio Dias; FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão para Organizações do Terceiro Setor – Um Estudo dos Empreendimentos Sociais Apoiados pela Ashoka*. Universidade de Fortaleza, 2008. Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT).
- CUNHA JUNIOR, Luiz Arnaldo Pereira da. *Aperfeiçoamentos necessários ao sistema de controle público sobre as entidades do Terceiro Setor*. In: MODESTO, Paulo; CUNHA JUNIOR, Luiz Arnaldo Pereira da (Coord.). *Terceiro Setor e parcerias na área de saúde*. Belo Horizonte: Fórum, 2011. p.21-40. ISBN 978-85-7700-452-2.
- MEDICI, André Cezar. *O papel das parcerias público-privadas na gestão e no financiamento do setor saúde*. In: MODESTO, Paulo; CUNHA JUNIOR, Luiz Arnaldo Pereira da (Coord.). *Terceiro Setor e parcerias na área de saúde*. Belo Horizonte: Fórum, 2011. p.21-40. ISBN 978-85-7700-452-2.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva*. Porto Alegre: Artmed.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Bookman, 2007.
- MODESTO, Paulo. *O direito administrativo do Terceiro Setor: a aplicação do direito público às entidades privadas sem fins lucrativos*. In: MODESTO, Paulo; CUNHA JUNIOR, Luiz Arnaldo Pereira da (Coord.). *Terceiro Setor e parcerias na área de saúde*. Belo Horizonte: Fórum, 2011. p.21-40. ISBN 978-85-7700-452-2.
- MONTONE, Januario. *As parcerias público-privadas na área da saúde: novas formas de ampliar o direito de acesso ao Sistema Único de Saúde (SUS)*. In: MODESTO, Paulo; CUNHA JUNIOR, Luiz Arnaldo Pereira da (Coord.). *Terceiro Setor e parcerias na área de saúde*. Belo Horizonte: Fórum, 2011. p.21-40. ISBN 978-85-7700-452-2.
- PESSOA, Eudes Andre. *A Constituição Federal e os Direitos Sociais Básicos ao Cidadão Brasileiro*. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIV, n. 89, jun 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9623>. Acesso em jun 2017.



ADRIANNE LINS GUIMARÃES, M.Sc.^d

Graduação em Direito pela Universidade Federal do Amazonas.

Especialização em Direito Civil pela Universidade Anhanguera - UNIDERP.

Assistente em Administração da Universidade Federal do Amazonas

e membro da Ordem dos Advogados do Brasil.



DANIEL FERREIRA DE CASTRO, Dr.

Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM. Especialização em Gestão pela Qualidade Total pela UFAM, Mestrado em Engenharia da Produção pela UFAM e Doutorado em Engenharia da Produção Industrial pela Universidade Politécnica de Valência - Espanha. Professor Parcial da Faculdade Metropolitana de Manaus, professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGE, no curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM, professor do Programa de Pós-Graduação em Design (PPGD) no curso de Mestrado Profissionalizante em Design da UFAM.

Publish Research Article

International Level Multidisciplinary Research Journal For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal
258/34 Raviwar Peth Solapur-
413005, Maharashtra
Contact-9595359435

E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com