

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação
Científica - PIBIC

*Administração de
Organizações
sem Fins Lucrativos*

ALEXANDRE LUCAS CUKIER

PROFESSOR-ORIENTADOR

KIL HYANG PARK

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

GERAL E RECURSOS HUMANOS

JUNHO DE 1996

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. METODOLOGIA	6
3. O CRESCIMENTO DO TERCEIRO SETOR	9
4. O SETOR NÃO-LUCRATIVO PELO MUNDO	11
5. O TERCEIRO SETOR NO BRASIL	14
6. A MISSÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS	16
7. A ARRECADAÇÃO DE FUNDOS - <i>FUNDRAISING</i>	18
8. O PROCESSO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO	25
9. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
10. PROGRAMAÇÃO	28
11. ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	30
12. CONTROLE DAS OPERAÇÕES	32
13. AUFERIÇÃO DE RESULTADOS	34
14. QUALIDADE TOTAL EM ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS	38
15. CONCLUSÕES	40
16. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

INTRODUÇÃO

O RESULTADO DE NOVAS POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIAIS TEM SIDO UMA GRANDE ÊNFASE NO MERCADO INFORMAL DE TRABALHO E UMA REDEFINIÇÃO DE SEU PAPEL NO CONJUNTO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. A PROMOÇÃO DO SETOR INFORMAL, DESAUTORIZA, EM PARTE, A RETIRADA DO PRÓPRIO ESTADO DA ESFERA SOCIAL. ASSIM, A PADRÃO DE DESENVOLVIMENTO QUE SE INSTAURA LEGITIMA A EXCLUSÃO COMO FORMA DE INTEGRAÇÃO. NESTE CONTEXTO, OS SINDICATOS DE TRABALHADORES, OS MOVIMENTOS SOCIAIS POPULARES PERDEM A SUA FORÇA MOBILIZADORA, POIS AS POLÍTICA INTEGRADAS EXIGEM A INTERLOCUÇÃO COM ORGANIZAÇÕES INSTITUCIONALIZADAS.

GANHAM FORÇA AS ORGANIZAÇÕES DITAS SEM FINS LUCRATIVOS TEM CRESCIDO SUBSTANCIALMENTE. FALA-SE ATÉ EM NOVA DEFINIÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - SERIA QUALQUER ORGANIZAÇÃO QUE POSSUÍSSE COMO OBJETIVO, NÃO O LUCRO FINANCEIRO, MAS O BEM DA COLETIVIDADE. ADMINISTRAÇÃO DIRETA, EMPRESAS PÚBLICAS, AUTARQUIAS, TERIAM QUE CONVIVER LADO A LADO COM RESPEITADÍSSIMAS INSTITUIÇÕES COMO A CRUZ VERMELHA, OS ESCOTEIROS, O GREEN PEACE, A FUNDAÇÃO ABRINQ, NO CATÁLOGO DE OPORTUNIDADES PARA ADMINISTRADORES PÚBLICOS.

ASSIM, AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EXISTEM PARA DAR SUPORTE AOS INDIVÍDUOS EM NECESSIDADES BÁSICAS COMO SAÚDE, EDUCAÇÃO, LAZER, QUALIDADE DE VIDA, ETC., AS QUAIS NÃO SÃO COMPLETAMENTE FORNECIDAS PELO ESTADO, DADA A IMENSA GAMA DE NECESSIDADES E O NÚMERO ELEVADO DE INDIVÍDUOS A SEREM ATENDIDOS. É, PORTANTO, CLARA A INCAPACIDADE DO ESTADO MODERNO EM ATENDER AOS SEUS CIDADÃOS COMO UM TODO.

CONTUDO, PODE-SE DIZER MAIS - ELAS EXISTEM PARA FAZER UMA DIFERENÇA NA VIDA DOS INDIVÍDUOS E DA SOCIEDADE, EM GERAL. INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EXISTEM PORQUE UMA MISSÃO ESTÁ CLARAMENTE DEFINIDA E ACEITA POR TODOS OS SEUS MEMBROS, E HÁ CORRESPONDÊNCIA EM PARTE OU EM TODA A SOCIEDADE. É PRECISO QUE JAMAIS ESSA MISSÃO SEJA ESQUECIDA, E QUE ALGUÉM, FIRMEMENTE, FAÇA COM QUE OS INDIVÍDUOS ORIENTEM SEUS ESFORÇOS A FIM DE QUE A MESMA SEJA CUMPRIDA.

MINHA DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS É: ORGANIZAÇÕES CUJA META É ALGO DIFERENTE DE OBTER LUCRO FINANCEIRO PARA SEUS MEMBROS.

APESAR DE SIMPLES, ESSA DEFINIÇÃO ENFATIZA UMA DISTINÇÃO BÁSICA ENTRE DOIS TIPOS DE ORGANIZAÇÕES. EM UMA ORGANIZAÇÃO LUCRATIVA, AS DECISÕES SÃO ORIENTADAS PARA AUMENTAR (OU, PELO MENOS, MANTER) O LUCRO. O SUCESSO DESSA ORGANIZAÇÃO DEPENDE DIRETAMENTE DA SUA CAPACIDADE DE INCORPORAR GANHOS AO SEU CAIXA. COMO CONTRASTE, EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS, AS DECISÕES ADMINISTRATIVAS SÃO ORIENTADAS NO SENTIDO DE PRODUZIR O MELHOR SERVIÇO POSSÍVEL DE ACORDO COM OS RECURSOS (HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS) DISPONÍVEIS. O SUCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO-LUCRATIVA ESTÁ DIRETAMENTE RELACIONADO COM A QUANTIDADE DE SERVIÇO OFERECIDO E COM A QUALIDADE DO MESMO. ENFIM, COM O BEM-ESTAR DO PÚBLICO EM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES FORNECIDAS.

DADA A DIFICULDADE DE MEDIÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇO, ESBARRA-SE NA PRIMEIRA BARREIRA PARA UM CONTROLE ADMINISTRATIVO EFICIENTE DESSAS ORGANIZAÇÕES. O CUSTO/BENEFÍCIO DE UM DETERMINADO TIPO DE SERVIÇO É DIFÍCIL DE SER AVALIADO, É PRECISO CUIDADO AO DESENVOLVER

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE CONTROLE ADMINISTRATIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.

UMA VEZ CLARA A EXISTÊNCIA DESSE TIPO DE ORGANIZAÇÃO PECULIAR, EM RELAÇÃO À MAIOR PARTE DAS EXISTENTES, QUAIS SERIAM SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS? A CRESCENTE BIBLIOGRAFIA SOBRE A ÁREA DIVERGE EM ALGUNS PONTOS, MAS PODE-SE IDENTIFICAR IMPORTANTES PILARES SOBRE OS QUAIS AS ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS SE APÓIAM:

1. A AUSÊNCIA DA MEDIÇÃO DE LUCROS: A EFICIÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO NÃO PODE, JAMAIS, SER BASEADA EM RESULTADOS FINANCEIROS;
2. ASPECTOS LEGAIS DIFERENCIADOS: PRIVILÉGIOS GENERALIZADOS EM MUITOS PAÍSES, EM ASPECTOS COMO TAXAÇÃO E CATEGORIA DA ORGANIZAÇÃO;
3. TENDÊNCIA PARA OFERECER SERVIÇOS COMO FORMA DE *OUTPUT* ;
4. LIMITAÇÕES QUANTO A METAS E ESTRATÉGIAS: DEPENDÊNCIA DE RECURSOS PARA DESENVOLVER PROGRAMAS E ATIVIDADES;
5. DESPREPARO ADMINISTRATIVO DA DIREÇÃO E TRADIÇÃO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO DEFICIENTE.

PORTANTO, A DIFICULDADE DE MEDIÇÃO DE SEUS SERVIÇOS, ASSIM COMO DE VERIFICAR RELACIONAMENTO DIRETO ENTRE OS INSUMOS E OS RESULTADOS, SÃO DIFICULDADES PARTICULARES DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS. SOMADO A TUDO ISSO, TEMOS O DESPREPARO ADMINISTRATIVO DE SEUS DIRIGENTES, O PRÓPRIO PRECONCEITO CONTRA O DESENVOLVIMENTO DE MECANISMOS DE CONTROLE (UMA VEZ QUE, POR MELHOR QUE SEJAM, NÃO PODERÃO SER TÃO EFICIENTE COMO EM ORGANIZAÇÕES LUCRATIVAS, DEVIDO AO ASPECTO MEDIÇÃO DE LUCROS), TEMOS A DIFICULDADE DE DESENVOLVER ESSAS INSTITUIÇÕES DO PONTO DE VISTA ADMINISTRATIVO.

METODOLOGIA

DESDE O PRIMEIRO ESTÁGIO DA PESQUISA, MINHA QUESTÃO CRUCIAL ERA: COMO ANALISAR O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS?

APÓS ALGUM TEMPO DO INÍCIO DA PESQUISA, COM ALGUM MATERIAL COLETADO, LEVANTEI A POSSIBILIDADE DE FAZER UM ESTUDO BASICAMENTE COMPARATIVO ENTRE ESSAS ORGANIZAÇÕES, E SUA ANTÍTESE, TÃO ESTUDADAS E COM MILHARES DE LIVROS PUBLICADOS A RESPEITO: AS ORGANIZAÇÕES LUCRATIVAS OU PRIVADAS.

CONTUDO, UM ESTUDO COMPARATIVO EFETIVO DEMANDARIA MUITO MAIS TEMPO QUE O ANO DISPONÍVEL PARA DESENVOLVIMENTO DA ATUAL PESQUISA. DECIDI, ENTÃO, DESENVOLVER A PESQUISA VOLTADO DE FORMA A “PENSAR” COMO UM LEIGO QUE DECIDE CRIAR SUA PRÓPRIA ENTIDADE, PROCURANDO DESENVOLVER CONCEITOS SOBRE POLÍTICAS E PRÁTICAS A SEREM UTILIZADAS NA GESTÃO DESSAS INSTITUIÇÕES. SEMPRE QUE NECESSÁRIO, SERÃO APRESENTADAS COMPARAÇÕES E PARALELOS ENTRE OS DOIS TIPOS DE ORGANIZAÇÕES, E É SEMPRE BOM TER EM VISTA QUE AS DIFERENÇAS ENTRE AMBAS DIZEM (OU DEVERIAM DIZER) MAIS RESPEITO AOS “FINS” QUE AOS “MEIOS”.

ASSIM, A PESQUISA, BASICAMENTE, TEM COMO CORPO PRINCIPAL A DISCUSSÃO DE TODO O PROCESSO ADMINISTRATIVO DESSAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS, TENDO COMO OBJETIVO A DISCUSSÃO DE UM SISTEMA ADMINISTRATIVO COMPATÍVEL COM AS NECESSIDADES E AS DISPONIBILIDADES DE RECURSOS (MATERIAIS, FINANCEIROS E HUMANOS) DESSAS ORGANIZAÇÕES,

FATORES CULTURAIS, COMPORTAMENTAIS, CARACTERÍSTICAS PRÓPRIAS DE FUNCIONAMENTO, ETC.

PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS COMO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO, CONTROLE OPERACIONAL, MEDIÇÃO DE RESULTADOS, LEVANTAMENTO DE CUSTO/BENEFÍCIO, SÃO ABORDADOS DE ACORDO COM ESSAS PARTICULARIDADES.

O CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA PREVIO COLETA DE DADOS E SISTEMATIZAÇÃO DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO DISPONÍVEL SOBRE O TEMA NA BIBLIOTECA KARL A. BOEDECKER, DA EAESP-FGV. PARA TAL, FORAM CONSULTADOS DIVERSOS LIVROS RECÉM-ADQUIRIDOS PELA BIBLIOTECA SOBRE O TEMA. PUDE NOTAR, AINDA, UMA GRANDE INCIPIÊNCIA NO QUE DIZ RESPEITO À REALIDADE BRASILEIRA NA ÁREA, FATO QUE JÁ FORA NOTADO EM PESQUISA DESENVOLVIDA NO ANO DE 1995. CONTUDO, ALGUNS ARTIGOS EM PERIÓDICOS, E ALGUNS LIVROS DE SOCIÓLOGOS BRASILEIROS, QUE DISCUTEM A CIDADANIA E AS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS, AUXILIARAM COMO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO SOBRE O TEMA, NO BRASIL.

O CRONOGRAMA INICIAL PREVIA A DISTINÇÃO CLARA ENTRE A COLETA DE DADOS E A ANÁLISE DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO, O QUE FOI FLEXIBILIZADO DEVIDO À QUASE TOTALIDADE DA LITERATURA DISPONÍVEL SER EM LÍNGUA INGLESA. ASSIM, A COMPREENSÃO DA IMPORTÂNCIA DE CERTO NÚMERO DE TEXTOS SÓ FOI POSSÍVEL ATRAVÉS DE SUA LEITURA NA ÍNTEGRA, E A ANÁLISE DESSE TIPO DE TEXTO JÁ FOI EFETUADA, ASSIM COMO SUAS RESENHAS E FICHAMENTOS PARA CONTROLE PRÓPRIA NA ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL.

O ESTUDO SOBRE A FASE DE PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS FOI MUITO RICO, UMA VEZ QUE TIVE ACESSO A VASTA BIBLIOGRAFIA SOBRE O TEMA, TALVEZ O MAIS FASCINANTE

NESSA ÁREA DE INTERESSE. ASSIM, FOI POSSÍVEL TRAVAR CONTATO COM VISÕES GENERALISTAS E EMPRESARIAIS (COMO A DE PETER DRUCKER EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS) E ESPECÍFICAS E ACADÊMICAS (COM A DE ROBERT ANTHONY EM MANAGEMENT CONTROL IN NONPROFIT ORGANIZATIONS).

O CRESCIMENTO DO TERCEIRO SETOR

É GRANDE O CRESCIMENTO, POR TODO O GLOBO, DE ATIVIDADES VOLUNTÁRIAS ORGANIZADAS, ATRAVÉS DA CRIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PRIVADAS, NÃO-LUCRATIVAS OU NÃO-GOVERNAMENTAIS. DO PAÍSES DESENVOLVIDOS DA AMÉRICA DO NORTE, EUROPA E ÁSIA A SOCIEDADES EM DESENVOLVIMENTO DA ÁFRICA, AMÉRICA LATINA E DO ANTIGO BLOCO SOVIÉTICO, AS PESSOAS TÊM FORMADO ASSOCIAÇÕES, FUNDAÇÕES E INSTITUIÇÕES SIMILARES PARA OFERECER SERVIÇOS HUMANITÁRIOS, PROMOVER O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, PREVINIR A DEGRADAÇÃO AMBIENTAL, PROTEGER OS DIREITOS HUMANOS E UMA CENTENA DE OUTROS OBJETIVOS NÃO SUPRIDOS PELO ESTADO.

O ESCOPO E A ESCALA DESSE FENÔMENO É IMENSA. ESTAMOS PRESENCIANDO A UMA “REVOLUÇÃO ASSOCIATIVA” QUE PODE VIR A SER TÃO SIGNIFICATIVA A ESTE FIM DE SÉCULO VINTE, QUANTO A PROLIFERAÇÃO DOS ESTADOS NACIONAIS FOI PARA O FIM DO SÉCULO DEZENOVE. PODEMOS CHAMAR ESSE FENÔMENO DE TERCEIRO SETOR: UM CRESCIMENTO MASSIVO DE ORGANIZAÇÕES PRIVADAS INDEPENDENTES, DEDICADAS NÃO À DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS A SEUS ACIONISTAS OU DIRETORES, PERSEGUINDO PROPÓSITOS SOCIAIS ALÉM DO FORMAL APARATO DO ESTADO.

A PROLIFERAÇÃO DESSES GRUPOS PODE SER PERMANENTE, ALTERANDO O RELACIONAMENTO ENTRE CIDADÃOS E ESTADOS, COM IMPACTO ENORME, ALÉM DO QUE SEUS SERVIÇOS OFERECEM. VIRTUALMENTE, TODOS OS MOVIMENTOS SOCIAIS NORTE-AMERICANOS DE IMPORTÂNCIA SIGNIFICATIVA, POR EXEMPLO, COMO DIREITOS HUMANOS, MEIO-AMBIENTE, CONSUMO, FEMINISMO, TÊM SEUS PRÓPRIOS REPRESENTANTES NO TERCEIRO SETOR.

O CRESCIMENTO DESSE FENÔMENO TEM COMO CONTRAPONTO O SIMULTÂNEO DECLÍNIO DAS FORMAS TRADICIONAIS DE PARTICIPAÇÃO POLÍTICA, COMO ELEIÇÕES, FILIAÇÃO PARTIDÁRIA, ENTRE OUTRAS. O FLORESCIMENTO DO TERCEIRO SETOR VEM DE UMA SÉRIE DE PRESSÕES - DOS CIDADÃOS INDIVIDUALMENTE, FORA DE INSTITUIÇÕES E GOVERNOS POR SI SÓS. ISSO REFLETE UMA REDE DISTINTA DE MUDANÇAS SOCIAIS E TECNOLÓGICAS, CONJUNTAMENTE COM A CRISE DE CAPACIDADE DE EXPANSÃO DO ESTADO, EM TERMOS DE ATENDIMENTO DE DEMANDAS SOCIAIS. ESSAS INSTITUIÇÕES NÃO-LUCRATIVAS PODEM RESPONDER MAIS EFETIVAMENTE POR ESSAS DEMANDAS. COM SUA ESCALA PEQUENA, FLEXIBILIDADE E CAPACIDADE DE ENGAJAR MUITAS ENERGIAS, ORGANIZAÇÕES PRIVADAS NÃO-GOVERNAMENTAIS SÃO PERFEITAS PARA OCUPAR ESSE VAZIO DEIXADO NA ATUAÇÃO DO ESTADO.

ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS SÃO INCRIVELMENTE DIVERSAS, A ANALISAR SEU SURGIMENTO EM ÂMBITO GLOBAL NÃO É TAREFA FÁCIL. A FALTA DE DADOS SISTEMATIZADOS, TERMINOLOGIA NÃO-PADRONIZADA E ATIVIDADES MUITO DIVERGENTES FAZEM COM QUE ESSAS ORGANIZAÇÕES DIFÍCEIS DE SEREM IDENTIFICADAS, POR VEZES. GRANDES PROBLEMAS SÃO GERADOS PELA VARIEDADE DE TRATAMENTO DESSAS ORGANIZAÇÕES NAS ESTRUTURAS LEGAIS NACIONAIS, COM ALGUNS PAÍSES CLARAMENTE INCENTIVANDO A CRIAÇÃO E A EXISTÊNCIAS DE ENTIDADES NÃO-LUCRATIVAS E FILANTRÓPICAS, OUTROS APENAS EM PARTE OU NÃO O FAZENDO. LISTAGENS OFICIAIS DESTAS ORGANIZAÇÕES SÃO NOTORIAMENTE INCOMPLETAS, E SUA PRESENÇA NAS ESTATÍSTICAS ECONÔMICAS NACIONAIS SÃO GROSSEIRAMENTE IMPERFEITAS.

O SETOR NÃO-LUCRATIVO PELO MUNDO

ALGUMAS PESSOAS, SEM A DEVIDA CLAREZA DE INFORMAÇÕES, TÊM DESVIRTUADO O VERDADEIRO ESCOPO E OBJETIVOS DESSAS ORGANIZAÇÕES. DURANTE OS ÚLTIMOS 50 ANOS, TANTO ADEPTOS DA ESQUERDA COMO DA DIREITA TEM PROCURADO ATRAPALHAR O DESENVOLVIMENTO DE ONGs. A ESQUERDA O FAZ PARA JUSTIFICAR A NECESSIDADE DO *WELFARE STATE*, O ESTADO DO BEM-ESTAR SOCIAL, DOS SOCIAL-DEMOCRATAS; A DIREITA, POR SUA VEZ, VÊ ESSAS INSTITUIÇÕES COMO AMEAÇADORAS DO TRADICIONAL PODER DO ESTADO, DE MEDIADOR E PROVEDOR-MOR DE SERVIÇOS SOCIAIS. ASSIM, É DIFÍCIL SABER SE TRATA-SE DO SURGIMENTO RECENTE DE UM SETOR DE ATIVIDADE HUMANA, OU SIMPLEMENTE A REDESCOBERTA DE UM SETOR LONGAMENTE IGNORADO.

EM PAÍSES DESENVOLVIDOS, POR EXEMPLO, UMA SIGNIFICANTE EXPANSÃO DO ATIVISMO DE CIDADÃOS FOI EVIDENTE NAS ÚLTIMAS DÉCADAS. SEGUNDO ARTIGO PUBLICADO POR LESTER SALAMON NA *FOREIGN AFFAIRS* DE JULHO/AGOSTO DE 1994, UMA PESQUISA DATADA DE 1982, COM ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS DE SERVIÇOS SOCIAIS EM 16 COMUNIDADE NORTE-AMERICANAS MOSTROU QUE 65% FORAM CRIADAS DEPOIS DE 1960. O NÚMERO DE ASSOCIAÇÕES PRIVADAS, DE FORMA SIMILAR, PROLIFEROU NA FRANÇA, COM MAIS DE 54 MIL ASSOCIAÇÕES CRIADAS SOMENTE EM 1987, ENQUANTO NA DÉCADA DE 60 ESSE NÚMERO MÉDIO ANUAL ERA DE 11 MIL. DADOS RECENTES ESTIMAM EM 275 MIL O NÚMERO DE ENTIDADES FILANTRÓPICAS NO REINO UNIDO, RESPONSÁVEIS POR 5% DO PIB DO PAÍS. NA ITÁLIA, PESQUISAS DESENVOLVIDAS EM 1985 MOSTRAM QUE 40% DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DO PAÍS FORAM FORMADAS DEPOIS DE 1977.

ESSE FENÔMENO É MAIS DRAMÁTICO EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO. NA ÍNDIA, O *VILLAGE AWAKENING MOVEMENT*, QUE BASEA-SE EM PRECEITOS DA TRADIÇÃO DE GANDHI, É ATIVO EM MILHARES DE VILAREJOS. BANGLADESH POSSUI APROXIMADAMENTE 10 MIL ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS REGISTRADAS. EM SRI LANKA, O *SARVODALA SHRAMADANA*, MOVIMENTO QUE ORGANIZA MAIS DE 8 MIL VILAS A PRODUIR PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E ECONÔMICO DE PEQUENA ESCALA. HÁ NÚMEROS QUE INDICAM A EXISTÊNCIA DE MAIS DE 21 MIL ONGs NAS FILIPINAS; PERTO DE 100 MIL COMUNIDADES ECLESIAIS DE BASE DESENVOLVEM ATIVIDADES SOCIAIS NO BRASIL.

PANORAMA SIMILAR TAMBÉM É EVIDENTE NO LESTA EUROPEU E NO EX-BLOCO SOVIÉTICO. POUCO ANTES DOS EVENTOS OCORRIDOS EM 1989, QUANDO DA QUEDA DOS GOVERNOS COMUNISTAS NESSES PAÍSES, IMPORTANTES MUDANÇAS TIVERAM INÍCIO TAMBÉM NO ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL, E AS ORGANIZAÇÕES DE VOLUNTÁRIOS ESTIVERAM NO CENTRO DAS ATENÇÕES. MILHARES DE FUNDAÇÕES FORAM REGISTRADAS PELAS AUTORIDADES GOVERNAMENTAIS DA POLÔNIA. NA HUNGRIA, 6 MIL FUNDAÇÕES E 11 MIL ASSOCIAÇÕES FORAM CRIADAS EM 1992. UM FÓRUM DE FUNDAÇÕES FOI CRIADO NA BULGÁRIA EM 1991, INTERLIGANDO 30 RECÉM-CRIADAS ENTIDADES. NA EX-UNIÃO SOVIÉTICA, HOUE A CRIAÇÃO DA FUNDAÇÃO POR INOVAÇÕES SOCIAIS, EM 1986, NO SEGUNDO ANO DA *PERESTROIKA*, COM O OBJETIVO DE TRANSFORMAR INICIATIVAS DOS CIDADÃOS EM EFETIVA AÇÃO SOCIAL.

DESDE ENTÃO, DEZENAS DE OUTRAS FUNDAÇÕES E ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS FORAM CRIADAS - PARA DAR ASSISTÊNCIA A CRIANÇAS ABANDONADAS, PARA PROTESTAR CONTRA O DESASTRE NUCLEAR DE

CHERNOBYL, PARA CHAMAR A ATENÇÃO PARA O DESAPARECIMENTO DO MAR DE ARAL, PARA ENCORAJAR A HETEROGENEIDADE CULTURAL, ENTRE OUTROS PROPÓSITOS.

NUMEROSAS ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS PRIVADAS DO HEMISFÉRIO NORTE CONTRIBUÍRAM PARA O CRESCIMENTO DO TERCEIRO SETOR NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO. DESDE 1960, MUITAS ORGANIZAÇÕES DOS ESTADOS UNIDOS, CANADÁ E EUROPA, MODIFICARAM SUA PERSPECTIVA DE ÊNFASE NO AUXÍLIO HUMANITÁRIO PARA UM NOVO FOCO: ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS COMO AS IGREJAS LUTERANA E CATÓLICA, AS FUNDAÇÕES ROCKEFELLER, FORD E AGA KHAN, TÊM FORNECIDO RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS ASSISTENCIAIS EM PAÍSES CARENTES DE RECURSOS. AGÊNCIAS DE AUXÍLIO OFICIAL SUPLEMENTAM E, EM GRANDE PARTE, SUBSIDIAM AS ATIVIDADES DESSAS ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS.

O TERCEIRO SETOR NO BRASIL

OBSERVAMOS NO CENÁRIO BRASILEIRO DOS ANOS 90 A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA CONCEPÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL. RESULTADO DAS LUTAS SOCIAIS EMPREENDIDAS POR MOVIMENTOS E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NAS DÉCADAS ANTERIORES, REINVINDICANDO DIREITOS E ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL, ESSA NOVA CONCEPÇÃO CONSTRÓI UMA VISÃO AMPLIADA DA RELAÇÃO ESTADO-SOCIEDADE.

ESSA NOVA VISÃO RECONHECE COMO LEGÍTIMA A EXISTÊNCIA DE UM ESPAÇO OCUPADO POR UMA SÉRIE DE INSTITUIÇÕES SITUADAS ENTRE O MERCADO E O ESTADO, QUE EXERCEM O PAPEL DE MEDIAÇÃO ENTRE INDIVÍDUOS COLETIVOS ORGANIZADOS E AS INSTITUIÇÕES DO SISTEMA GOVERNAMENTAL. ESTE ESPAÇO É TRABALHADO SEGUNDO PRINCÍPIOS DA ÉTICA E DA SOLIDARIEDADE, ENQUANTO VALORES MOTORES DE SUAS AÇÕES, RESGATANDO AS RELAÇÕES PESSOAIS DIRETAS E AS ESTRUTURAS COMUNITÁRIAS DA SOCIEDADE, DADAS PELOS GRUPOS DE VIZINHANÇA, PARENTESCO, RELIGIÃO, HOBBIES, LAÇOS ÉTNICOS, AFETIVOS, ETC.

NO BRASIL, ESSE PAPEL TEM SIDO DESEMPENHADO PELAS ONGS QUE FAZEM A MEDIAÇÃO ENTRE OS COLETIVOS ORGANIZADOS E O SISTEMA DE PODER GOVERNAMENTAL, COMO TAMBÉM ENTRE GRUPOS PRIVADOS E INSTITUIÇÕES GOVERNAMENTAIS.

EM PARALELO AO CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS, TAMBÉM SE VÊ A PROPAGAÇÃO DE POLÍTICAS DE PARCERIAS IMPLEMENTADAS PELO PODER PÚBLICO, PARTICULARMENTE AO NÍVEL DO PODER LOCAL. ESTAS TENDÊNCIAS SÃO FACES COMPLEMENTARES DAS NOVAS TENDÊNCIAS DE ÊNFASE

EM POLÍTICAS SOCIAIS CONTEMPORÂNEAS, PARTICULARMENTE EM PAÍSES INDUSTRIALIZADOS DO TERCEIRO MUNDO.

TRATA-SE DE NOVA ORIENTAÇÃO VOLTADA À DESREGULAMENTAÇÃO DO PAPEL DO ESTADO NA ECONOMIA E NA SOCIEDADE COMO UM TODO, ATRAVÉS DAS QUAIS SÃO TRANSFERIDAS RESPONSABILIDADES DO ESTADO PARA COMUNIDADES ORGANIZADAS, COM A INTERMEDIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS, EM TRABALHOS DE PARCERIA ENTRE O PÚBLICO ESTATAL E O PÚBLICO NÃO-ESTATAL, ÀS VEZES, INCLUINDO TAMBÉM A INICIATIVA PRIVADA.

ALÉM DO CRESCIMENTO DA ONGs, EM ESPECIAL, OUTROS GRUPOS NÃO-LUCRATIVOS TÊM GANHO DESTAQUE NO CENÁRIO NACIONAL. A EXPANSÃO DE COOPERATIVAS E A CRIAÇÃO DE OFICINAS COLETIVAS DE TRABALHO. ELAS SE LOCALIZAM NAS ÁREAS URBANAS E RURAIS E ABRANGEM UNIVERSOS SOCIAIS QUE VÃO DOS GRUPOS POPULARES ORGANIZADOS EM COOPERATIVAS DE PRODUTOS NATURAIS OU PANIFICAÇÃO, A COOPERATIVAS DE PROFESSORES NA ÁREA ESCOLAR E GRANDES COOPERATIVAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, COMO A UNIMED NA ÁREA DA SAÚDE. O SISTEMA COOPERATIVO TÊM SIDO UMA DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE TRABALHO NÃO-LUCRATIVO EM COMUNIDADES NÃO ORGANIZADAS.

A MISSÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

NO CORAÇÃO DA CRIAÇÃO E DO PLANEJAMENTO DE QUALQUER ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS, DEVE ESTAR CLARA QUAL A MISSÃO DESSA ENTIDADE. SIMPLES E ÓBVIA, ESSA MISSÃO NÃO SIGNIFICA ESPECIFICIDADE. É UM REFERENCIAL GERAL DE ONDE A ORGANIZAÇÃO PRETENDE ATUAR, E COMO.

UMA ENTIDADE NECESSITA DE UM OBJETIVO GERAL PARA ONDE ORDENE A ALOCAÇÃO DE SEUS RECURSOS, HUMANOS E MATERIAIS: A SUA MISSÃO. UM CONCEITO DE MISSÃO SERVE PARA DELINEAR QUAL A NATUREZA E A DIREÇÃO A SER ADOTADA, PORQUE A ORGANIZAÇÃO SE ENGAJA EM CERTO TIPO DE ATIVIDADE E NÃO EM OUTRA, PORQUE OFERECE CERTOS SERVIÇOS E NÃO OUTROS.

GRANDE CLAREZA NA DEFINIÇÃO DE UMA MISSÃO PODE FAZER GRANDE DIFERENÇA NA DIREÇÃO ADOTADA PELA ORGANIZAÇÃO. QUANDO DETERMINADA COM CLAREZA, A INSTITUIÇÃO PODERÁ CONCENTRAR TODOS OS SEUS ESFORÇOS EM ADQUIRIR VANTAGEM COMPETITIVA COM A CONCORRÊNCIA, AUMENTAR A QUANTIDADE DE SERVIÇO PRESTADO E PARTICIPAR MAIS FORTEMENTE DA SOCIEDADE NA QUAL ESTÁ CONTEXTUALIZADA.

PETER DRUCKER¹ DEFINE COMO TRÊS OS PASSOS NECESSÁRIOS PARA O SUCESSO DE UMA MISSÃO:

1. OPORTUNIDADES: QUAIS SÃO AS NECESSIDADES DA SOCIEDADE? QUAIS AS OPORTUNIDADES DE ATUAÇÃO TEREI? ONDE PODEREI SUPRIR UMA CARÊNCIA DA SOCIEDADE A AINDA SER O MELHOR NO QUE FAÇO?

¹ DRUCKER, PETER F. *ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS*, PP.5-6. SÃO PAULO, ED. PIONEIRA, 1994.

2. COMPETÊNCIA: PODEREI SER COMPETENTE NO QUE FAÇO? NOSSAS ATIVIDADES SERÃO ADEQUADAS ÀS NOSSAS FORÇAS?
3. COMPROMISSO: A ORGANIZAÇÃO ESTÁ COMPROMETIDA COM A MISSÃO? TODOS ESTÃO DESEMPENHANDO SUAS ATIVIDADES COM OLHAR VOLTADO PARA A MISSÃO DA ENTIDADE? VAMOS MANTER O COMPROMISSO NO LONGO PRAZO?

A ARRECADAÇÃO DE FUNDOS - FUNDRAISING

PARA MUITAS ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS, ARRECADAR FUNDOS É O ASPECTO ADMINISTRATIVO MAIS DELICADO. A COMPETIÇÃO POR RECURSOS FINANCEIROS, NO TERCEIRO SETOR, TEM CRESCIDO SUBSTANCIALMENTE NAS ÚLTIMAS DÉCADAS, COMO PARTE DOS ESFORÇOS DE ADMINISTRADORES NESSE SENTIDO, SUA PROFISSIONALIZAÇÃO E DEDICAÇÃO INTEGRAL À ORGANIZAÇÃO.

POUCOS DIRETORES DESSAS ENTIDADES E ATÉ MESMO SEUS MEMBROS VOLUNTÁRIOS, ADMITEM A IDÉIA DE ARRECADAR RECURSOS, MUITO PELA IDÉIA DE QUE VÃO FICAR DE “MÃOS ESTENDIDAS”, COM “O CHAPÉU NA MÃO”, COMO SE DIZ, ATRÁS DE BONDOSAS ALMAS QUE DOEM DINHEIRO PARA A ENTIDADE.

ALGUMAS ENTIDADES AINDA MANTÉM SUA ARRECADAÇÃO DE FUNDOS DEIXADA A CARGO DA SORTE. ACREDITAM QUE DEFENDEM UMA BOA CAUSA E QUE AS PESSOAS RECONHECERÃO SUAS ATIVIDADES, CONTRIBUINDO PARA MANTÊ-LAS, OU QUE SEMPRE HÁ MUITAS PESSOAS QUE DESEJAM AJUDAR UMA ENTIDADE FILANTRÓPICA ATRAVÉS DE DOAÇÃO DE FUNDOS, E SIMPLEMENTE BASTA CONTACTÁ-LAS PARA RECEBER FUNDOS.

MAS, EM FACE DA COMPETIÇÃO DESSES FUNDOS QUE HOJE TEMOS, NÃO SE PODE ESPERAR ARRECADAR FUNDOS APENAS PROCLAMANDO SEUS BONS TRABALHOS. DONOS DE RECURSOS POTENCIAIS SÃO INUNDADOS COM PROPOSTAS DE AUXÍLIO FINANCEIRO, E DÃO ATENÇÃO AOS MAIS BEM ESTRUTURADOS E PLANEJADOS .

A FILOSOFIA DE ARRECADAR FUNDOS DE FORMA *LAISSEZ-FAIRE* NÃO POSSUI ESPAÇO NOS DIAS DE HOJE. ATUALMENTE, A OPORTUNIDADE DE ARRECADAR FUNDOS VEM ATRELADA À PRÓPRIA DIVULGAÇÃO DA MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO, DE SUA ATUAÇÃO E PROJETOS MAIS SIGNIFICATIVOS. A DOAÇÃO POR PARTE DAS EMPRESAS VEM TOMANDO CADA VEZ MAIS ESPAÇO,

IDENTIFICADO UM GRUPO DE DOADORES ESPECÍFICO, DE GRANDE PORTE, MUITAS VEZES IDENTIFICADOS COMO "PARCEIROS" DAS ENTIDADES. ESSES DOADORES, OU PARCEIROS, RESPONDEM MUITAS VEZES POR GRANDE PARTE DOS RECURSOS ADMINISTRADOS PELAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, ÀS VEZES POR PROGRAMAS COMPLETOS.

CONTRIBUIÇÕES INDIVIDUAIS, DO GOVERNO, DE FUNDAÇÕES E CORPORAÇÕES SÃO AS PRINCIPAIS FONTES DE RENDA DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.

DOADORES INDIVIDUAIS, COMO NÚCLEO ISOLADO DA SOCIEDADE, COMPORTAM-SE DE FORMA DIFERENTE. DEZENAS DE MOTIVOS PODERIAM SERVIR COMO EXPLICAÇÃO PARA A DOAÇÃO DESSAS PESSOAS, MAS, ENTRE OS MAIS IMPORTANTES, PODE-SE DESTACAR: BENEFÍCIOS LEGAIS COMO ABATIMENTO DO IMPOSTO DE RENDA, NECESSIDADE DE AUTO-ESTIMA, DE RECONHECIMENTO POR PARTE DA SOCIEDADE, PESSOAS PREOCUPADAS COM AS MAZELAS DA SOCIEDADE, COM A DEGRADAÇÃO DO MEIO-AMBIENTE, ENTRE OUTRAS.

NO CASO DE RECURSOS GOVERNAMENTAIS, A ENTIDADE PRECISA DE UM CORPO DIRIGENTE COM EXPERIÊNCIA EM NEGOCIAR COM ENTIDADES PÚBLICAS. É NECESSÁRIO DESENVOLVER UM PROCESSO DE APLICAÇÃO DE FUNDOS, COORDENAR A BUSCA DE RECURSOS ATRAVÉS DOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO, MANTER CONTATO PERMANENTE COM OFICIAIS DE AGÊNCIAS CHAVES, E COM OS LEGISLADORES QUE DISPÕEM DO PODER DE CONTROLAR ESSAS AGÊNCIAS, E ESTAR SINTONIZADO COM AS POLÍTICAS E INTERESSES DOS GOVERNOS LOCAIS.

AS FUNDAÇÕES PROVEDORAS DE FUNDOS NÃO TÊM INTERESSE DE PROVER SUPORTE INSTITUCIONAL GERAL, MAS PREFEREM APOIAR NOVOS PROGRAMAS

ESPECÍFICOS QUE TÊM COERÊNCIA COM OS OBJETIVOS DESSAS FUNDAÇÕES (UMA VEZ QUE TAMBÉM SÃO ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS). MUITAS FUNDAÇÕES HESITAM EM DAR DINHEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO INTERNO DE OUTRAS ENTIDADES, COMO EQUIPAMENTOS, PRÉDIOS, DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL, ETC., MAS PREFEREM PROGRAMAS OPERACIONAIS. DOAÇÕES SÃO FEITAS PARA PROGRAMAS QUE TERÃO IMPACTO NÃO SÓ NO PROGRAMA POR SI SÓ, MAS EM ÁREAS CORRELATAS. SEU INTERESSE É INVESTIR EM PROGRAMAS QUE POSSAM ATRAIR OUTROS INVESTIMENTOS OU QUE POSSAM TORNAR-SE AUTO-SUFICIENTES.

NO CASO DAS CORPORAÇÕES, TEMOS INCENTIVOS FISCAIS POR PARTE DE MUITOS GOVERNOS NACIONAIS. ALGUMAS OPERAM DE FORMA INFORMAL, DESTINANDO VERBA PARA PROGRAMAS ESPECÍFICOS OU PARA FUNDAÇÕES. OUTRAS, EM ESPECIAL AS PRECURSORAS DO MOVIMENTO, ORGANIZARAM SEUS ESFORÇOS NA FORMA DE UMA FUNDAÇÃO, LIGADA À EMPRESA PRIVADA. CONTUDO, ALGUNS PROGRAMAS NECESSITAM DE RECURSOS DE FORA DA COMPANHIA. ALGUNS DOS ASPECTOS ANALISADOS POR ESSAS ENTIDADES NO DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS SÃO: PROXIMIDADE GEOGRÁFICA COM A COMPANHIA, POIS DESSA FORMA OS BENEFÍCIOS SOCIAIS ESTARÃO SENDO REVERTIDO DIRETAMENTE PARA O MACRO-AMBIENTE DOS EMPREGADOS DA EMPRESA; NOVA IMAGEM DA EMPRESA NO MERCADO; RELACIONAMENTO COM POLÍTICAS SOCIAIS DO GOVERNO, ENTRE OUTROS.

ABAIXO, PODEMOS VERIFICAR DADOS ESTATÍSTICOS A RESPEITO DAS CONTRIBUIÇÕES A ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR NA TABELA 1.

TABELA 1 - CONTRIBUIÇÕES PRIVADAS A ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS NOS ESTADOS UNIDOS

POR CATEGORIA DE CONTRIBUIÇÃO (EM % DO TOTAL)

	INDIVÍDUOS	CORPORAÇÕES	FUNDAÇÕES	OUTROS
1955	85,7	6,2	4,5	3,6
1960	81,3	5,1	7,6	6,0
1965	78,0	5,9	8,5	7,6
1970	76,7	3,8	9,2	10,3
1975	81,7	4,0	6,8	7,5
1980	83,6	4,8	5,7	5,9
1985	82,3	5,6	6,1	6,0
1990	83,0	4,8	5,8	6,4

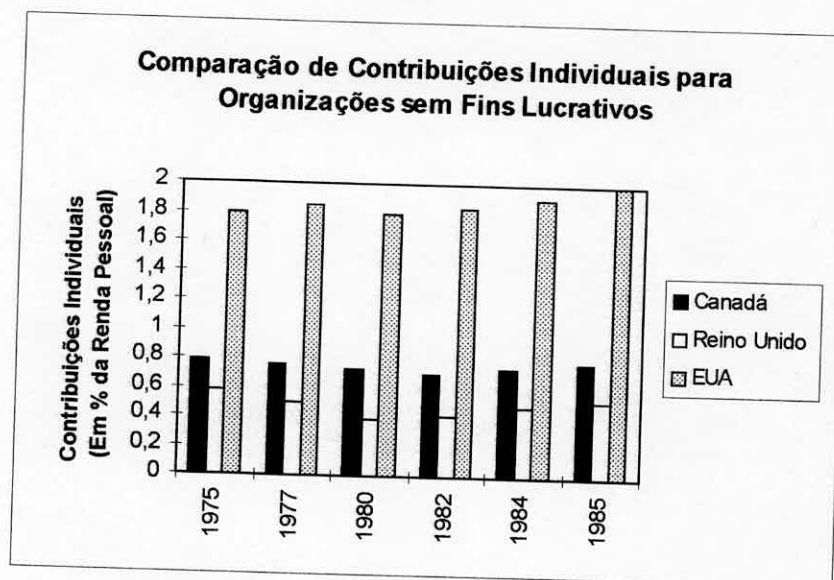
FONTES: FIRSTENBERG (1986) E OSTER (1995)

COMO PODEMOS OBSERVAR NO PERÍODO ANALISADO, O INTERVALO DE CONTRIBUIÇÕES DE INDIVÍDUOS MANTEVE-SE ENTRE 76-86 %, COM VARIAÇÕES CAUSADAS PRINCIPALMENTE PELA FLUTUAÇÃO DE DOAÇÕES DE CORPORAÇÕES - GERALMENTE ELAS TENDEM A VARIAR DE FORMA DIRETA COM OS LUCROS AUFERIDOS PELA COMPANHIA. NOS ESTADOS UNIDOS, A CONTRIBUIÇÃO DE CORPORAÇÕES E FUNDAÇÕES É MUITO MENOS SIGNIFICATIVA QUE DE INDIVÍDUOS.

É INTERESSANTE NOTAR QUE ESSE QUADRO NÃO REFLETE A SITUAÇÃO DE OUTROS PAÍSES. NO JAPÃO, POR EXEMPLO, QUE TEM UMA TRADIÇÃO MENOR DE DOAÇÕES DE INDIVÍDUOS, AS CONTRIBUIÇÕES DE CORPORAÇÕES SÃO AS MAIS SIGNIFICATIVAS. NA AUSTRÁLIA, CONTRIBUIÇÕES CORPORATIVAS CONSTITUEM A TERCEIRA FORÇA EM TERMOS MONETÁRIOS. NO CANADÁ E NO REINO UNIDO,

AS CONTRIBUIÇÕES GOVERNAMENTAIS SUBSTITUEM AS CONTRIBUIÇÕES PRIVADAS EM MUITOS SETORES, COMO MOSTRA O GRÁFICO 1.

GRÁFICO 1



FONTE: OSTER (1995)

ENQUANTO AS CONTRIBUIÇÕES PRIVADAS, COMO CATEGORIA, CRESCERAM MAIS RÁPIDO QUE A MÉDIA DE INFLAÇÃO NO PASSADO RECENTE, VEMOS NO GRÁFICO 1 QUE A PROPENSÃO A DOAR, QUE SIGNIFICA O PERCENTUAL DA RENDA PESSOAL DESTINADA A DOAÇÕES, NO CANADÁ E REINO UNIDO SÃO SIGNIFICATIVAMENTE MENOR QUE NOS ESTADOS UNIDOS, E QUE O GOVERNO, ADOTANDO A POLÍTICA DE DOAÇÕES DIRETAS COMPATÍVEIS COM O *WELFARE STATE*, PASSA A OCUPAR O LUGAR DE DOADORES INDIVIDUAIS, COMO NO CASO DOS ESTADOS UNIDOS.

MAS UM PONTO CRÍTICO É: QUANTO DEVE SER GASTO EM ESFORÇOS DE *FUNDRAISING* ?

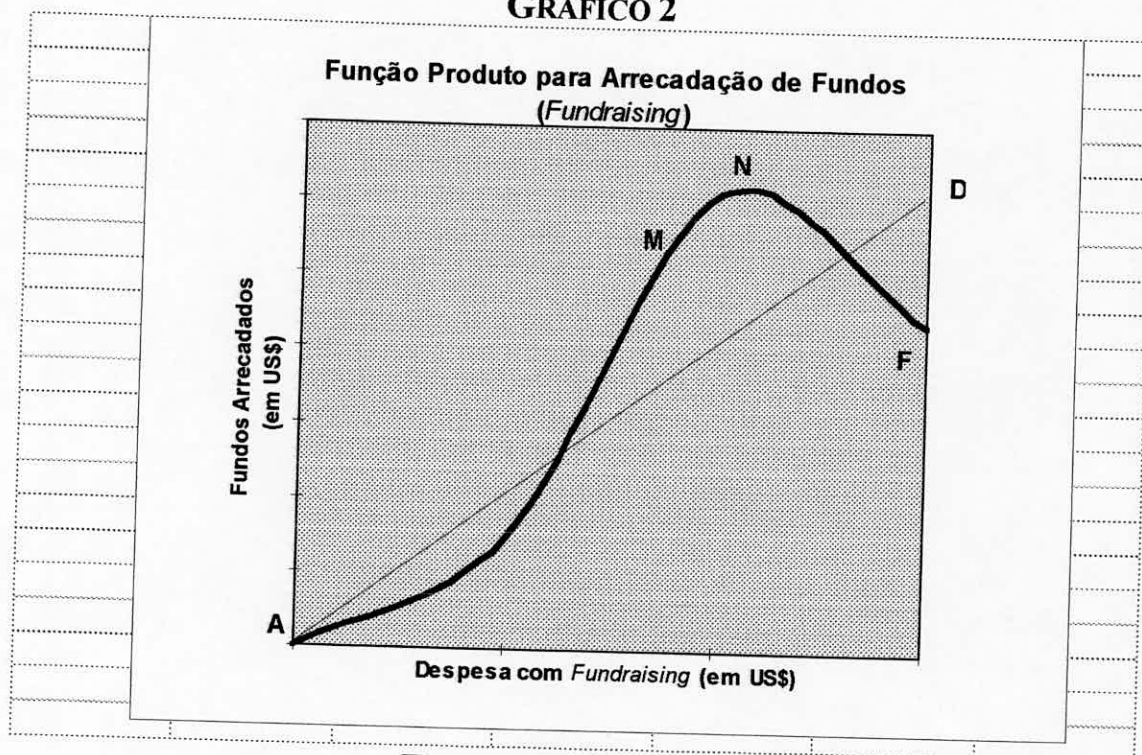
UMA ANÁLISE PODE SER FEITA VISUALIZANDO A FUNÇÃO PRODUTIVA DE RECURSOS DESTINADOS À CARIDADE, UTILIZANDO UMA METODOLOGIA

DESENVOLVIDA POR BOYLE E JACOBS². A FUNÇÃO PRODUTIVA É UM MAPEAMENTO DO MÁXIMO OBTIDO DE DETERMINADO TIPO DE BEM COM UMA SÉRIE DE INSUMOS. NO NOSSO CASO, O BEM A SER OBTIDO SÃO RECURSOS FINANCEIROS, E O INSUMO É DINHEIRO GASTO PARA OBTÊ-LOS. A FUNÇÃO DE PRODUÇÃO É TÍPICAMENTE CONSTRUÍDA ASSUMINDO UMA TECNOLOGIA PARTICULAR, E ASSUMINDO QUE ESSA TECNOLOGIA É A MAIS EFICIENTE POSSÍVEL. ASSIM, A FUNÇÃO DE PRODUÇÃO, NOS MOSTRA O MÁXIMO DE RECURSOS QUE PODEM SER ALAVANCADOS COM UMA CAMPANHA BEM-SUCEDIDA DE *FUNDRAISING*, COMO SE PODE VER NO GRÁFICO 2, NA PÁGINA SEGUINTE.

O PONTO N REPRESENTA O NÍVEL DE ESFORÇO EM ARRECADAÇÃO DE FUNDOS QUE DÁ O MAIOR RETORNO DE FUNDOS. UMA VEZ QUE O RETORNO DO INVESTIMENTO EM *FUNDRAISING* VEM SÓ NO FUTURO, ESSES VALORES PRECISAM SER ESTIMADOS EM VALOR PRESENTE. O GRÁFICO MOSTRA QUE QUANTO MAIS SE GASTA EM *FUNDRAISING*, A ARRECADAÇÃO EVOLUI, ATÉ O PONTO N. DEPOIS, TEMOS UMA QUEDA.

² S. BOYLE E P. JACOBS, "THE ECONOMICS OF CHARITABLE FUNDRAISING", *PHILANTROPY MONTHLY* 1978, PP.21 - 27.

GRÁFICO 2



FONTE: OSTER (1995)

ALGUMAS QUESTÕES PODEM SER DISCUTIDAS ACERCA DO GRÁFICO. COMPARANDO-SE COM A LINHA DE 45 GRAUS, ONDE OS CUSTOS DE ARRECADAÇÃO SÃO EXATAMENTE IGUAIS AO ARRECADADO, TEMOS QUE A RECEITA MARGINAL DO ARRECADAÇÃO DE FUNDOS (QUE MOSTRA QUANTO SE ARRECADA COM MENOR AUMENTO DE ESFORÇO PARA FAZÊ-LO) SE DÁ EXATAMENTE NO PONTO M. O VALOR, NA CURVA AD, DO MESMO PONTO, É O CUSTO MARGINAL DA ARRECADAÇÃO DE FUNDOS. EM OUTRAS PALAVRAS, O PONTO ÓTIMO DE ARRECADAÇÃO DE FUNDOS SE DÁ JUSTAMENTE NO PONTO M, E NÃO NO N, COMO SE ERA DE ESPERAR EM UMA ANÁLISE MENOS APROFUNDADA. E ESTE É O MESMO PRINCÍPIO ADOTADO EM ORGANIZAÇÕES LUCRATIVAS.

O PROCESSO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO

O PROCESSO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO TEM LUGAR NO CONTEXTO DOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, E DAS METAS DEFINIDAS PELA GERÊNCIA. DECISÕES SOBRE METAS E OBJETIVOS SÃO FEITAS NUM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, QUE GERALMENTE É INFORMAL E SEM SISTEMATIZAÇÃO.

MUITO DO PROCESSO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO TAMBÉM É INFORMAL. OCORRE NA FORMA DE MEMORANDOS, REUNIÕES, CONVERSAS E ATÉ MESMO POR EXPRESSÕES FACIAIS. MUITAS ORGANIZAÇÕES TAMBÉM POSSUEM UM SISTEMA FORMAL DE CONTROLE, ONDE A INFORMAÇÃO CONSISTE EM DADOS ATUAIS CONTRAPOSTOS COM OS DEFINIDOS COMO META, ALÉM DO DESEMPENHO DOS INSUMOS E DOS SERVIÇOS OU PRODUTOS OFERECIDOS. AO INÍCIO DE UM PERÍODO DE TRABALHO, DECISÕES E ESTIMATIVAS (ORÇAMENTÁRIAS) SÃO REALIZADOS, DE FORMA A ESTABELECEM NÍVEIS DESEJÁVEIS DE INSUMOS E SERVIÇOS OU PRODUTOS. DURANTE O PERÍODO DE OPERAÇÃO, DADOS SOBRE O ATUAL NÍVEL DAS OPERAÇÕES SÃO COLETADOS. APÓS O PERÍODO PRÉ-DETERMINADO, RELATÓRIOS COMPARATIVOS SOBRE O DESEJADO *VERSUS* ATINGIDO SÃO ELABORADOS E, SE NECESSÁRIO, AÇÕES CORRETIVAS SÃO EXECUTADAS À PARTIR DESSE RELATÓRIOS.

SÃO QUATRO, PORTANTO, AS PRINCIPAIS FASES DE UM PROCESSO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO:

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
2. PROGRAMAÇÃO
3. ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO
4. CONTROLE DAS OPERAÇÕES
5. AUFERIÇÃO DE RESULTADOS E ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

AS ATIVIDADES ONDE SE PODE MELHORAR AS CONDIÇÕES HUMANAS SÃO MUITO NUMEROSAS. SE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS NÃO DECIDIR CUIDADOSAMENTE SEU NICHOS DE ATUAÇÃO, PODERÁ FALHAR NA SUA MISSÃO, MESMO COM GRANDES INTENÇÕES. ESSAS BOAS INTENÇÕES DEVEM ESTAR DE ACORDO COM OS RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS DISPONÍVEIS PARA CONCRETIZÁ-LO.

O PONTO É QUE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO-LUCRATIVA DEVE SELECIONAR, DENTRE AS TANTAS DEMANDAS SOCIAIS, UMA ESPECÍFICA. DEVE IDENTIFICAR UMA PROBLEMA OU META PARA A QUAL POSSA ORGANIZAR OS RECURSOS E TALENTOS NECESSÁRIOS PARA PODER MODIFICAR A SITUAÇÃO EXISTENTE, E DEVE ESTAR ABERTA DE FORMA A RECEBER A RECEPTIVIDADE DAS PESSOAS NO CUMPRIMENTO DE SEUS OBJETIVOS. ESSA É A ESSÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

PLANEJAR ESTRATEGICAMENTE É DIFERENTE DE SIMPLEMENTE DESENVOLVER PROJETOS DE LONGO PRAZO. DESENVOLVER ESTIMATIVA DA POSIÇÃO FINANCEIRA FUTURA DA ORGANIZAÇÃO PODE SER PARTE MUITO ÚTIL NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. PODE AUXILIAR A ADMINISTRAÇÃO A VISUALIZAR O IMPACTO DE OBJETIVOS IMEDIATOS E ATITUDES INTERNAS E EXTERNAS QUE A ENTIDADE VENHA A ADOPTAR. MAS NÃO É A ESSÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

A ÊNFASE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO PRECISA ESTAR EM ASPECTOS ESTRATÉGICOS, SIGNIFICANDO QUE O FOCO É NAS ESCOLHAS QUE IRÃO DETERMINAR A DIREÇÃO QUE A INSTITUIÇÃO IRÁ TOMAR NO FUTURO, E NÃO SIMPLEMENTE A PROJEÇÃO DAS OPERAÇÕES CORRENTES NO FUTURO.

UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BEM CONCEBIDO DEVE ENGLOBALAR ALGUNS ASPECTOS: DEFINIÇÃO DA MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO, AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA, DOS FATORES DO AMBIENTE EXTERNO (EXTERNALIDADES), PROJEÇÃO DE RECEITAS E DESPESAS AO LONGO DE MÉDIO PRAZO, E DETERMINAÇÃO DE METAS ESPECÍFICAS (FINANCEIRAS E PROGRAMÁTICAS).

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO REQUER QUE VOCÊ GASTE GRANDE PARTE DE SEUS ESFORÇOS DESENVOLVENDO UM PLANO DE MÉDIO PRAZO QUE ENGLOBE RECEITAS E DESPESAS E O IMPACTO DE FATORES ECONÔMICOS NESTAS PROJEÇÕES. UM GRANDE NÚMERO DE INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS ACREDITAM QUE SUA POSIÇÃO FINANCEIRA É TÃO PRECÁRIA QUE É IMPENSÁVEL OLHAR ALÉM DO DINHEIRO NECESSÁRIO PARA HONRAR A FOLHA DE PAGAMENTO DO MÊS SEGUINTE. MAS OUTRAS, MAIS CONSCIENTES, SE RECUSAM A PENSAR COMUMENTE, COMO QUE AS DIFICULDADES DO PASSADO IRÃO CONTINUAR NO FUTURO.

PROGRAMAÇÃO

UM PROGRAMA É UM CONJUNTO DE ATIVIDADES PLANEJADO DE FORMA A AUXILIAR A ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS A ATINGIR SEUS OBJETIVOS. ENVOLVE UMA SÉRIE GRANDE DE RECURSOS DA MESMA, JUSTIFICANDO A ATENÇÃO DA DIREÇÃO PARA SUA EXECUÇÃO. ASSIM, A ADOÇÃO DE QUALQUER PROGRAMA IRÁ TER UM SIGNIFICATIVO EFEITO SOBRE AS OPERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS. TAMBÉM, A IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO PROGRAMA LEVA ALGUNS ANOS E SEU IMPACTO SÓ É SENTIDO ALGUM TEMPO APÓS SUA IMPLANTAÇÃO.

SEND O PRIMEIRO PASSO NUM PROCESSO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO, A PROGRAMAÇÃO É A LIGAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O CONTROLE ADMINISTRATIVO. CONSIDERANDO-SE OS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DEFINIDOS, PROGRAMAS QUE SÃO CONSISTENTES COM AS ESTRATÉGIAS DEVEM SER DESENVOLVIDOS PARA SE ATINGIR AOS OBJETIVOS.

MUITAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NÃO DISTINGUEM PROGRAMAÇÃO E ORÇAMENTO DE FORMA EXPLÍCITA E FORMAL: APENAS COMBINAM OS DOIS. CONTUDO, AS ATIVIDADES DE AMBOS SÃO CONCEITUALMENTE DIFERENTES. APESAR DE AMBAS ENVOLVEREM PLANEJAMENTO, O ORÇAMENTO GERALMENTE TEM HORIZONTE DE UM ANO, ENQUANTO A PROGRAMAÇÃO FOCA-SE NA TAREFA, PODENDO ESTENDER-SE POR MUITOS ANOS. ASSIM, O ORÇAMENTO ENFOCA UM ANO DE PROGRAMAÇÃO.

ALÉM DISSO, AS DIVISÕES ORÇAMENTÁRIAS CARACTERIZAM-SE POR DIVISÕES DE ACORDO COM CENTROS DE CUSTOS; UM PROGRAMA, AO SER AVALIADO, PODE ENVOLVER MUITOS CENTROS DE CUSTOS DIFERENTES. UM OUTRO ASPECTO É QUE O ORÇAMENTO REPRESENTA UM COMPROMISSO DAS

DIVERSAS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS COM RESULTADOS FINANCEIROS E METAS - JÁ UM PROGRAMA É UMA ESTIMATIVA (A MELHOR POSSÍVEL NO MOMENTO) DA PREVISÃO DE GASTOS E RESULTADOS, PODENDO SER REVISTA COM O TEMPO.

HÁ DUAS ATIVIDADES DISTINTAS EM UM PROCESSO DE PROGRAMAÇÃO. A PRIMEIRA É A IDENTIFICAÇÃO, O DESENVOLVIMENTO E A ANÁLISE DE NOVOS PROGRAMAS PROPOSTOS. TODA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS POSSUI UM PROCESSO PARA FAZÊ-LO, APESAR DE QUE EM MUITAS SEJA IMPLÍCITO E DESESTRUTURADO: QUANDO VEM À TONA, É AVALIADO E A DECISÃO É FEITA. SE HÁ UMA FORMA EXPLÍCITA DE APRESENTAÇÃO DE NOVOS PROGRAMAS, DEVERÁ SER MALEÁVEL O SUFICIENTE PARA QUE A BUROCRACIA NÃO EMPERRE O SURGIMENTO DE NOVAS IDÉIAS.

O SEGUNDO PROCESSO É O SISTEMA DE PROGRAMAÇÃO FORMAL. UM NÚMERO CADA VEZ MAIOR DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS O TEM ADOTADO, MAS APENAS AS GRANDES INSTITUIÇÕES, COM MUITOS PROGRAMAS POR ANO, DEVEM UTILIZÁ-LA, SOB O RISCO DE ATAR SUAS MÃOS PARA OPERACIONALIZAR ESSE SISTEMA. A PROGRAMAÇÃO FORMAL ENFOCA GERALMENTE A REAVALIAÇÃO DOS PLANOS DE LONGO PRAZO DA ORGANIZAÇÃO. ASSIM, ESSA PROGRAMAÇÃO DE LONGO PRAZO SE TORNA UM DOCUMENTO QUE É REAVALIADO ANUALMENTE, BASEADO EM DECISÕES DE ADICIONAR, ATUALIZAR OU CANCELAR PROGRAMAS.

PREPARO DO ORÇAMENTO

UM ORÇAMENTO É UM PLANO EXPRESSO EM TERMOS QUANTITATIVOS QUE COBRE UM PERÍODO ESPECÍFICO, USUALMENTE UM ANO. NA FASE DE PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO, CADA OBJETIVO DO PROGRAMA SÃO TRADUZIDOS EM TERMOS MONETÁRIOS, DE FORMA QUE AS ESFERAS DE RESPONSABILIDADES DOS ADMINISTRADORES ENVOLVIDOS.

NESSA FASE, OS TERMOS DO PROGRAMA SE TORNAM TERMOS DE RESPONSABILIDADE. ESSE PROCESSO DE DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE É ESSENCIAL PARA A NEGOCIAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS DE CADA PARTE DOS PROGRAMAS COM SEUS SUPERIORES. O PRODUTO FINAL DESSAS NEGOCIAÇÕES SÃO OS PRODUTOS E SERVIÇOS QUE SE ESPERAM OFERECER PARA O CORRENTE ANO E OS RECURSOS A SEREM EMPREGADOS PARA SE ATINGIR A ESSES OBJETIVOS. ASSIM, O COMPROMISSO DOS ADMINISTRADORES DOS CENTROS DE PRODUÇÃO E SERVIÇO É ATINGIR METAS MUTUALMENTE ESTABELECIDAS, E DOS SEUS SUPERIORES EM ACEITAR ESTA META COMO UMA PERFORMANCE SATISFATÓRIA.

A ADMINISTRAÇÃO ATIVA DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DOS RECURSOS DA ENTIDADE SIGNIFICA O QUANTO ESSES RECURSOS ESTÃO SENDO EMPREGADOS NAS PRIORIDADES DA ENTIDADE E REALIZANDO SEUS OBJETIVOS.

MUITOS ASPECTOS DAS OPERAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS SÃO SIMILARES ÀS DE ORGANIZAÇÕES LUCRATIVAS. TALVEZ A MAIS IMPORTANTE DIFERENÇA SERIA NO LADO DA RECEITA APRESENTADA NO ORÇAMENTO. A MAIORIA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS NÃO SÃO AUTO-FINANCIÁVEIS. POR CAUSA DISSO, ELAS PRECISAM PREVER SEUS RECURSOS DE FORMA HÁBIL E ACURADA, E CUIDADOSAS PARA QUE AS DESPESAS NÃO EXCEDAM AS RECEITAS. APESAR DE HAVER ALGUMAS

EXCEÇÕES A ESSA REGRA, POIS ALGUMAS INSTITUIÇÕES PODEM TER UM OU DOIS ANOS DE PREJUÍZO OPERACIONAL, O RESULTADO EFETIVO DESTES TIPO DE POLÍTICA É A EROÇÃO DO CAPITAL DA ENTIDADE.

COMO UM TODO, UM ORÇAMENTO POSSUI 50% DE CHANCES DE SER CORRETO NA AVALIAÇÃO DE GASTOS E RECEITAS DE UMA ORGANIZAÇÃO AO LONGO DE UM ANO. ISSO SIGNIFICA QUE É NECESSÁRIO IDENTIFICAR ALGUNS PONTOS PARA QUE A PREVISÃO DO ORÇAMENTO NÃO SEJA UMA MERA REPETIÇÃO DO QUE EFETIVAMENTE OCORREU NO ANO ANTERIOR.

ESSAS VARIÁVEIS CRUCIAIS SÃO: CUSTOS CONTROLÁVEIS E INCONTROLÁVEIS; E CONTINGÊNCIAS, QUE SÃO EXTERNALIDADES POSITIVAS E NEGATIVAS QUE AFETARÃO O DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO. ASSIM, O ORÇAMENTO DEVERÁ DAR ÊNFASE A UM LIMITADO NÚMERO DE VARIÁVEIS QUE PODERÃO TER O MAIOR IMPACTO NA EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO.

O QUE FAZ DO ORÇAMENTO UM PROCESSO COMPLEXO PARA ORGANIZAÇÕES DE QUALQUER PORTE É QUE UM GRANDE NÚMERO DE RECURSOS DEVEM SER ARRECADADOS DURANTE O ANO, E A SIMPLES NÃO-ARRECADAÇÃO DE ALGUMAS RECEITAS PODE SER DESASTROSO NA EXECUÇÃO DOS PROGRAMAS PREVISTOS PELA ORGANIZAÇÃO.

CONTROLE DE OPERAÇÕES

CONTROLAR OPERAÇÕES CONSISTE EM DOIS ASPECTOS BÁSICOS, COMUNS A QUALQUER ORGANIZAÇÃO: CONTROLE FINANCEIRO E CONTROLE DE PERFORMANCE.

O PRIMEIRO BUSCA SALVAGUARDAR OS INTERESSE DA ORGANIZAÇÃO ASSEGURANDO QUE AS LIMITAÇÕES DE GASTOS CONSTANTES NO ORÇAMENTO SEJAM RESPEITADAS. CONTROLE FINANCEIRO SIGNIFICA UTILIZAÇÃO DE AUDITORIA BASEADA EM PRINCÍPIOS ESTRITAMENTE LEGAIS, SENDO PORTANTO UMA FORMA DE AUDITORIA DE ESCOPO ESTREITO, UNICAMENTE VOLTADO PARA MANTER A INTEGRIDADE FINANCEIRA DA ORGANIZAÇÃO.

JÁ O CONTROLE DE PERFORMANCE É CONCEBIDO COMO FORMA DE MONITORAMENTO DA EFICIÊNCIA E DA EFETIVIDADE DA PERFORMANCE ADMINISTRATIVA. UTILIZA A AUDITORIA OPERACIONAL, QUE É RELATIVAMENTE AMPLA EM SEU ESCOPO, E ENFOCA COMO A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRA SEUS RECURSOS. SEU OBJETIVO É IDENTIFICAR AS CAUSAS DE QUALQUER INEFICIÊNCIA OU PRÁTICAS NÃO-ECONÔMICAS.

CONSIDERAÇÕES DE CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO DEVEM SER LEVADAS EM CONTA. É PRECISO ENCONTRAR UM BALANCEAMENTO APROPRIADO ENTRE LIBERDADE E RESTRIÇÃO. ASSIM, É PRECISO QUE A ALTA DIREÇÃO DÊ LIBERDADE PARA OS CHEFES DOS CENTROS DE RESPONSABILIDADE NO DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES OPERACIONAIS, MAS AO MESMO TEMPO DEVEM SE ASSEGURAR QUE AS POLÍTICAS DE CONTROLE ADMINISTRATIVO ESTÃO SENDO SEGUIDAS, DE FORMA QUE MAUS JULGAMENTOS E DECISÕES CONTRAPRODUCENTES TOMADOS PELOS NÍVEIS MAIS BAIXOS DA ADMINISTRAÇÃO PRECISAM SER MINIMIZADOS.

UMA FERRAMENTA PARA AUXILIAR ESTE BALANCEAMENTO É UM SISTEMA DE INCENTIVOS MONETÁRIOS PARA SER UTILIZADO COMO FORMA DE RECOMPENSA A ADMINISTRADORES QUE ATINGIREM RESULTADOS PROGRAMÁTICOS OU FINANCEIROS ALÉM DAS METAS ESTABELECIDAS.

RECOMPENSAR ADMINISTRADORES POR BOA PERFORMANCE É MAIS DIFÍCIL EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS QUE EM UMA LUCRATIVA, PRINCIPALMENTE PORQUE AS PRIMEIRAS NÃO MEDEM EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE DA MESMA FORMA QUE AS ÚLTIMAS - SEU PRODUTO FINAL MUITAS VEZES É OUTRO: A SOCIEDADE MODIFICADA.

AUFERIÇÃO DE RESULTADOS

NENHUM MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO-LUCRATIVA É ANÁLOGA COM A MEDIDA DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA COM FINS LUCRATIVOS. AS METAS E OBJETIVOS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR SÃO NORMALMENTE COMPLEXAS E FREQUENTEMENTE INTANGÍVEIS. OS PRODUTOS E SERVIÇOS DESTE TIPO DE ORGANIZAÇÃO SÃO DIFÍCEIS OU ATÉ MESMO IMPOSSÍVEIS DE SEREM AVALIADOS.

EM GERAL, INFORMAÇÕES DE *OUTPUT* SÃO NECESSÁRIAS COM DOIS PROPÓSITOS: PARA MEDIR EFICIÊNCIA, QUE É A RAZÃO ENTRE OS INSUMOS E PRODUTOS/SERVIÇOS, E PARA MEDIR A EFICÁCIA, QUE É AVALIAR O QUANTO OS PRODUTOS E SERVIÇOS ESTÃO CONTRIBUINDO PARA A CONCRETIZAÇÃO DOS OBJETIVOS E METAS DA ENTIDADE. NUMA ORGANIZAÇÃO LUCRATIVA, A MARGEM DE LUCRO, OU A DIMINUIÇÃO DE CUSTOS SÃO BOAS MEDIDAS PARA AMBOS OS PROPÓSITOS. JÁ NUMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR, NÃO HÁ MÉTODOS MONETÁRIOS PARA ESSA AVALIAÇÃO, CONFORME DISCUTIDO ANTERIORMENTE.

ALGUNS MÉTODOS DE AUFERIÇÃO DE RESULTADOS SÃO PARTICULARMENTE INTERESSANTES QUANDO SE TRATA D AVALIAR UMA ORGANIZAÇÃO NÃO-LUCRATIVA:

1. INDICADORES SOCIAIS: UM INDICADOR SOCIAL REFLETE O IMPACTO QUE O TRABALHO DE UMA ORGANIZAÇÃO NA SOCIEDADE COMO UM TODO. INFELIZMENTE, POUCOS INDICADORES SOCIAIS PODEM SER RELACIONADOS DIRETAMENTE COM O TRABALHO DE UMA ONG ESPECÍFICA, PORQUE EM QUASE TODOS OS CASOS OS INDICADORES SOCIAIS SÃO AFETADOS POR FORÇAS EXTERNAS (EXTERNALIDADES), REPRESENTADAS POR ASPECTOS COMO

DESEMPREGO, NUTRIÇÃO, EXPECTATIVA DE VIDA, ETC. ALÉM DISSO, INDICADORES SOCIAIS SÃO DIFÍCEIS DE COLETAR, NÃO POSSUEM UMA RELAÇÃO DE CAUSA-EFEITO ENTRE O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ E A MUDANÇA SOCIAL ENVOLVIDA. PORTANTO, INDICADORES SOCIAIS SÃO "NEBULOSOS", DIFÍCEIS DE SEREM OBTIDOS NUMA BASE COERENTE, POUCO AFETADOS PELOS PROGRAMAS E ESFORÇOS DAS ORGANIZAÇÕES, E MUITO AFETADOS POR EXTERNALIDADES. É ENTÃO, UM INSTRUMENTO INEFICIENTE NO CONTROLE DAS OPERAÇÕES DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO-LUCRATIVA.

CONTUDO, SÃO MUITO ÚTEIS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, NO QUAL PODEM AUXILIAR MUITO AS DECISÕES DOS DIRETORES DAS ORGANIZAÇÕES SOBRE ONDE, COMO E QUANTO INVESTIR EM PROGRAMAS SOCIAIS.

2. RESULTADOS *VERSUS* OBJETIVOS: EXPRESSAM OS RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO EM TERMOS DO QUE ESTÁ DEFINIDO COMO METAS E OBJETIVOS DESTA. OS OBJETIVOS DAS ENTIDADES DEVERIAM SER ESTABELECIDOS EM TERMOS MENSURÁVEIS, DE FORMA QUE OS PRODUTOS E SERVIÇOS PUDESSEM SER MEDIDOS DE FORMA CLARA. CONTUDO, NÃO É FÁCIL EXPRESSAR OBJETIVOS EM TERMOS MENSURÁVEIS - PELO CONTRÁRIO, MUITAS VEZES OS RESULTADOS MEDIDOS É QUE SÃO A FORMA MAIS EFICIENTE TANTO DE ESPECIFICAR OBJETIVOS COMO DE MEDIR O PROGRESSO DA ORGANIZAÇÃO. ASSIM, ESSE MÉTODO POSSUI MUITAS DAS DIFICULDADES INERENTES A INDICADORES SOCIAIS.

O MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS RELATA À ORGANIZAÇÃO SEU SUCESSO EM ATINGIR OBJETIVOS. SE A ORGANIZAÇÃO É ORIENTADA PARA O CLIENTE, SEU RESULTADOS DEVEM SER DESCRITOS DE ACORDO COM O QUE FEZ POR SEUS CLIENTES. AQUELAS QUE PRESTAM SERVIÇOS A UMA CLASSE

ESPECÍFICA, COMO ALCOÓLATRAS OU DESEMPREGADOS, DEVE MEDIR RESULTADOS EM TERMOS DE TODA A CLASSE OU UM GRUPO DETERMINADO.

APESAR DE SEREM MAIS FÁCEIS DE COLETAR QUE INDICADORES SOCIAIS, MEDIDAS DE RESULTADO AINDA IMPÕE DIFICULDADES DE COLETA E USO. DE FATO, QUANTO MAIS REFINADO O RESULTADO MEDIDO EM TERMOS DE IMPACTO DA ENTIDADE NA SOCIEDADE, MAIS DIFÍCIL É ESTABELECEER UMA RELAÇÃO CAUSA-EFEITO VÁLIDA.

COMO EXEMPLO, PODE-SE CITAR UM PROGRAMA DE REABILITAÇÃO DE ALCOÓLATRAS. ESTE PROGRAMA DEVE MEDIR SEUS RESULTADOS OU COM O PERCENTUAL DE RECUPERADOS, OU COM O PERCENTUAL DE REINCIDÊNCIA. COMO O SEGUNDO É MAIS FÁCIL DE COLETAR QUE O PRIMEIRO, E DARIA RESULTADOS MAIS ACURADOS, HÁ TRÊS COMPLICAÇÕES: A ESCOLHA DE UM PERÍODO APROPRIADO PARA CONSIDERAR A VERDADEIRA EFICIÊNCIA DO PROGRAMA; A DIFICULDADE DE IDENTIFICAR CLIENTES QUE COSTUMAM BEBER MAS NÃO NOTIFICAM AO PROGRAMA ESTE FATO; E AS INFLUÊNCIAS DE FORÇAS EXTERNAS AO CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO NA DECISÃO INDIVIDUAL DE VOLTAR A BEBER. A TERCEIRA COMPLICAÇÃO É SIMILAR A QUALQUER ASSOCIADA A INDICADORES SOCIAIS.

2. MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE: A DIFERENÇA ESSENCIAL DE MEDIDAS DE RESULTADOS E MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE É QUE A PRIMEIRA É ORIENTADA PARA AS ATIVIDADES-FIM, ENQUANTO A ÚLTIMA VISA A MELHORA DAS ATIVIDADES-MEIO. UM PROCESSO DE PRODUTIVIDADE RELATA A RESPONSABILIDADE DOS INDIVÍDUOS E DAS ÁREAS DA ENTIDADE EM AUXILIAR A ORGANIZAÇÃO NA CONCRETIZAÇÃO DE SEUS OBJETIVOS. ALÉM DISSO, AUXILIA OS ADMINISTRADORES A MELHORAREM A EFICIÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO.

ALGUNS ASPECTOS SÃO IMPRESCINDÍVEIS PARA O SUCESSO DE UM PROGRAMA DE PRODUTIVIDADE:

- A) NECESSIDADE DE ESTABELECIMENTO DE CAUSA-EFEITO: NO DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS DE MEDIDA DE PRODUTIVIDADE, É NECESSÁRIO O CUIDADO EM ASSEGURAR QUE HAJA UM PROCESSO DE CAUSA-EFEITO ENTRE OS PROCESSOS QUE A ADMINISTRAÇÃO DESEJA QUE OS EMPREGADOS SE ENGAJEM E OS RESULTADOS QUE SERÃO OBTIDOS. É MUITO ÚTIL ESSE TIPO DE AVALIAÇÃO EM OBJETIVOS DE CURTO PRAZO, ONDE É PARTICULARMENTE FÁCIL MANTER O CONTROLE DAS OPERAÇÕES DAS DIVERSAS ÁREAS DA ENTIDADE;
- B) DESENVOLVIMENTO DE PADRÕES: É NECESSÁRIO IDENTIFICAR AS ATIVIDADES DAS PESSOAS E DAS DIVERSAS ÁREAS E DESENVOLVER UM PADRÃO ÚNICO, DE FORMA A PERMITIR COMPARAÇÕES E AVALIAÇÕES. O TEMPO GASTO COM CADA ATIVIDADE É UM PADRÃO ÚNICO, POR EXEMPLO. QUANDO O TOTAL DE HORAS DE ATIVIDADE DE CADA ÁREA É MULTIPLICADA PELA UNIDADE PADRÃO, TEREMOS UM RESULTADO CAPAZ DE COMPARAÇÃO DE PERFORMANCE.

QUALIDADE TOTAL EM ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS

COM A APLICAÇÃO DE PRINCÍPIOS DE QUALIDADE, ADMINISTRADORES PODEM MELHORAR SEUS SERVIÇOS E O NÚMERO DE PESSOAS A QUEM PODEM SERVIR. OS BENEFÍCIOS FINANCEIROS INCLUEM A ECONOMIA DE DINHEIRO, PROGRAMAS DE *MARKETING*, E NOVOS CONTRIBUINTES. NOVOS SERVIÇOS PODERÃO SER CRIADOS E IMPLEMENTADOS COM A DEVIDA ATENÇÃO. ATÉ MESMO OS VOLUNTÁRIOS E CONTRIBUINTES PODERÃO SER BENEFICIADOS: OS PRIMEIROS, PODERÃO DESCOBRIR FORMAS MAIS EFICIENTES DE TRABALHO, E OS CONTRIBUINTES PODERÃO AVALIAR SUAS CONTRIBUIÇÕES E A PERFORMANCE A ENTIDADE, ANTES E DEPOIS DELAS.

TODOS OS SEGMENTOS DO “MUNDO NÃO-LUCRATIVO” PODEM OBTER BENEFÍCIOS COM A ADMINISTRAÇÃO DE QUALIDADE. ADMINISTRADORES DE ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR FICARÃO SURPRESOS AO VER QUE, AO APLICAREM CONCEITOS COMO QUALIDADE TOTAL, NÃO SÓ OS SERVIÇOS QUE PRESTAM SERÃO DE MELHOR QUALIDADE: A CAPACIDADE DE ATENDIMENTO DAS INSTITUIÇÕES SERÁ BASTANTE SUPERIOR.

O VOLUNTARISMO ESTÁ EM ALTA NO MUNDO TODO, EM ESPECIAL NA SOCIEDADE NORTE-AMERICANA. COMO TODOS SABEM, O VOLUNTARISMO É O SANGUE-VITAL DE ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS. MAS OS VOLUNTÁRIOS DESEJAM SABER DUAS COISAS, FUNDAMENTALMENTE: COMO REALIZAR UM SERVIÇO QUE DÊ MÁXIMA SATISFAÇÃO À SOCIEDADE, E COMO ENCONTRAR A ORGANIZAÇÃO NÃO-LUCRATIVA EM QUE SEU TEMPO E SEUS TALENTOS SEJAM MAIS EFETIVAMENTE UTILIZADOS.

DE OUTRO LADO, TEMOS OS CONTRIBUINTES DESSAS ENTIDADES. CONTRIBUINTES, PEQUENOS OU EMPRESAS, CONSTANTEMENTE SÃO BOMBARDEADOS COM PEDIDOS DE DOAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES EM DINHEIRO

PARA DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES DESSAS ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS. OS SERVIÇOS APRESENTADOS COMO DIGNOS DE INVESTIMENTO SEMPRE TÊM, APARENTEMENTE, GRANDE DEMANDA. O DESCONHECIMENTO, EM MAIOR OU MENOR GRAU, DAS ATIVIDADES DAS ENTIDADES PODE LEVÁ-LO A TOMAR A DECISÃO ERRADA NA HORA DE CONTRIBUIR. DAÍ A NECESSIDADE DE TER UM PROGRAMA TRANSPARENTE, BEM DIVULGADO E COM BONS RESULTADOS. AFINAL, UMA PESSOA BEM ATENDIDA É UM ÓTIMO MULTIPLICADOR DE BOA IMAGEM.

TRADICIONALMENTE, O PRINCIPAL INDICADOR DE PERFORMANCE EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO-LUCRATIVA TEM SIDO SUA EFETIVIDADE NO ATENDIMENTO A CLIENTES. HÁ MUITOS DIFERENTES MEIOS DE SE VERIFICAR O SUCESSO NO ATENDIMENTO A UM CLIENTE, DEPENDENDO DOS REQUISITOS E DAS DEMANDAS DO SERVIÇOS CONTIDOS NA MISSÃO DA ENTIDADE. COSTUMEIRAMENTE, O TEMPO, A ENERGIA E O DINHEIRO DESPENDIDOS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE TÊM SIDO CONSIDERADOS INVESTIMENTO LUCRATIVO, DESDE QUE OS ANSEIOS DO CLIENTE SEJAM SATISFEITOS. NOS ÚLTIMOS ANOS, O PARADIGMA DA EFICÁCIA (SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, SEM MEDIR ESFORÇOS), DEU LUGAR AO PARADIGMA DA EFICIÊNCIA (ATENDER DA MELHOR FORMA O MAIOR NÚMERO DE PESSOAS POSSÍVEL), DEVIDO AO AUMENTO DAS NECESSIDADES SOCIAIS E À DIMINUIÇÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS, EM TERMOS PER CAPITA.

CONCLUSÕES

APESAR DOS PERVERSOS EFEITOS DA CRISE ECONÔMICA, SOCIAL E FISCAL ENFRENTADA NO MUNDO TODO, NOVAS PRÁTICAS CIVIS DA SOCIEDADE ESTÃO SE DISSEMINANDO COMO IMPORTANTE MEIO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS RELEGADOS A SEGUNDO PLANO, RESGATE DA CIDADANIA E EMPREGO DE MÃO-DE-OBRA ECONOMICAMENTE ATIVA.

DESSA FORMA, O TERCEIRO SETOR CLARAMENTE CHEGOU PARA SE TORNAR UM ATOR IMPORTANTE NO CENÁRIO MUNDIAL, MAS AINDA DEVE DEIXAR SUA FORTE MARCA NA CONSCIÊNCIA DA SOCIEDADE, DOS CÍRCULOS POLÍTICOS, DA MÍDIA E DO MEIO ACADÊMICO. PARA ESSAS ORGANIZAÇÕES EMERGENTES ADQUIRIREM O DEVIDO RESPEITO, É PRECISO TRATAR A SUA ADMINISTRAÇÃO COM SERIEDADE, PROFISSIONALISMO E PLANEJAMENTO.

ORGANIZAÇÕES NÃO-LUCRATIVAS DEVEM TER MUITA SENSIBILIDADE PARA BALANCEAR VOLUNTARISMO COM PROFISSIONALISMO, ENTRE A INFORMALIDADE QUE LHE DÁ CARÁTER ESPECIAL E A INSTITUCIONALIZAÇÃO NECESSÁRIA PARA TRADUZIR VITÓRIAS ISOLADAS EM CONQUISTAS PERMANENTES.

AValiação de PERFORMANCE DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM PAÍSES DESENVOLVIDOS, POR EXEMPLO, CREDITAM ÀS MESMAS A HABILIDADE DE DETECTAR NECESSIDADES SOCIAIS, PROMOVER PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE, INOVAR E OPERAR COM POUCOS RECURSOS, MAS TAMBÉM APONTAM QUE HÁ FALTA DE CAPACIDADE TÉCNICA E ISOLAMENTO DE POLÍTICAS CONJUNTAS.

ADMINISTRADORES DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DEVEM DAR MAIS ATENÇÃO AO TREINAMENTO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA, ALÉM DE PROJETOS

DE CURTO PRAZO QUE GARANTAM A IMAGEM DAS ENTIDADES POR LONGO PERÍODO, COMO PROGRAMAS VOLTADOS DIRETAMENTE À MISSÃO DAS MESMAS.

OUTRO DESAFIO É ENCONTRAR UMA MANEIRA IDEAL DE CONVIVER COM O GOVERNO, DE FORMA A RECEBER AUXÍLIO LEGAL E FINANCEIRO NA CONSECUÇÃO DE OBJETIVOS, PRESERVANDO UM DEGRAU COMO FORMA DE MANTEREM-SE INDEPENDENTES E AUTÔNOMAS.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, ROBERT N. E YOUNG, DAVID W. *MANAGEMENT CONTROL IN NONPROFIT ORGANIZATIONS*. BOSTON, ED. IRWIN, 1980.

BOYLE, S. E JACOBS, P. "THE ECONOMICS OF CHARITABLE FUNDRAISING", *PHILANTROPY MONTHLY* 1978, PP. 21 - 27.

DERRICKSON, MARGARET C. *THE LITERATURE OF THE NONPROFIT SECTOR*. NOVA IORQUE, THE FOUNDATION CENTER, 1989.

DRUCKER, PETER F. *ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS*. SÃO PAULO, ED. PRONEIRA, 1994.

FIRSTENBERG, PAUL B. *MANAGING FOR PROFIT IN THE NONPROFIT WORLD*. NOVA IORQUE, THE FOUNDATION CENTER, 1986.

KENNEDY, LARRY W. *QUALITY MANAGEMENT IN THE NONPROFIT WORLD*. SAN FRANCISCO, JOSSEY-BASS PUBLISHERS, 1991.

LANDIM, L. "PARA ALÉM DO MERCADO E DO ESTADO? FILANTROPIA E CIDADANIA NO BRASIL". *CADERNOS DO ISER*. RIO DE JANEIRO, 1993.

OLIVEIRA, F. *ESTADO, SOCIEDADE, MOVIMENTOS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NO LIMAR DO SÉCULO XXI*. RIO DE JANEIRO, FASE, 1994.

SALOMON, LESTER M. "THE RISE OF THE NONPROFIT SECTOR". *FOREIGN AFFAIRS*, VOLUME 73 Nº 4, JULIO/AGOSTO DE 1994.

SOUZA, H. DE. "ONGS DOS ANOS 90". *DEVELOPMENT, INTERNATIONAL COOPERATION AND ONGS*. RIO DE JANEIRO, IBASE/PNDU, 1992.

OSTER, SHARON M. *STRATEGIC MANAGEMENT FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS, THEORY AND CASES*. NOVA IORQUE, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1995.