

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA**

GABRIEL MOREIRA CAMPOS

**A REALIDADE CONTÁBIL-GERENCIAL DE
UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: O
CASO DA FUNDAÇÃO OTACÍLIO COSER**

**SÃO PAULO
2003**

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dr^a. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária
Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Prof. Dr. Fábio Frezatti

GABRIEL MOREIRA CAMPOS

**A REALIDADE CONTÁBIL-GERENCIAL DE
UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: O
CASO DA FUNDAÇÃO OTACÍLIO COSER**

Dissertação apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Controladoria e Contabilidade, na área de concentração em Contabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Arioaldo dos Santos

SÃO PAULO
2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Campos, Gabriel Moreira

A realidade contábil-gerencial de uma organização do terceiro setor: o caso da Fundação Otacilio Coscr / Gabriel Moreira Campos – São Paulo : FEA/USP, 2003.

162 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Terceiro setor 2. Contabilidade 3. Gestão 4. Empresas não lucrativas I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 361.7

DEDICATÓRIA

À minha esposa Andrea e ao meu filho Daniel, por serem parte de minha vida, pela paciência, incentivo e compreensão em todos os momentos.

A meu pai Lázaro Nunes Campos, por seu amor, dedicação, exemplo de vida e em memória de minha mãe, Maria José Moreira Campos.

A meus irmãos João Moreira Campos e Leonor Campos Mauad, pelos exemplos de vida.

À família de minha esposa, pela convivência fraterna.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, pelo dom da vida e por sua infinita misericórdia.

Ao Professor Dr. Ariovaldo dos Santos, por sua orientação, incentivo e bom exemplo de atuação profissional.

Às Prof^{as}. Dras. Maisa de Souza Ribeiro e Rosa Maria Fischer, pelas valiosas recomendações no exame de qualificação.

Ao Professor Doutor Antônio Robles Junior, pelos ensinamentos, amizade e pelo convívio em sua sala de trabalho.

Aos Professores Doutores, Gilberto de Andrade Martins, Lázaro Plácido Lisboa e Welington Rocha, pelos valiosos ensinamentos e disponibilidade.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, pelo convívio saudável e incentivador.

À minha grande amiga Neusa Silvina Malaco, pelo incentivo e carinho maternal.

Aos colegas e amigos Aridélmo José Campanharo Teixeira, Fernando José Arrigoni, Luzia Zorzal, Carlos Renato Theóphilo, Leonardo de Resende Dutra e Valcemiro Nossa, pelo incentivo e companheirismo.

À Universidade Federal do Espírito Santo, especialmente ao Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas e ao Curso de Ciências Contábeis, pelo apoio demonstrado desde o início da seleção para o curso de Mestrado.

À CAPES – Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo apoio financeiro.

E, finalmente, à FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras, pelo apoio financeiro e logístico para a participação no Mestrado.

“Tudo aquilo, portanto, que quereis que os homens vos façam, fazei-os a eles, pois esta é a Lei e os Profetas.”

Jesus Cristo

RESUMO

A realidade contábil-gerencial de uma organização do terceiro setor. Objetiva esta pesquisa descrever os aspectos gerais do terceiro setor e as organizações que dele fazem parte, identificar os instrumentos de gestão utilizados pela Fundação Otacílio Coser na gestão de seus recursos materiais e financeiros e identificar, por meio de um estudo de caso, o seu perfil contábil-gerencial. Na revisão da literatura são abordados aspectos gerais sobre o terceiro setor no Brasil e no mundo, a contabilidade geral e gerencial aplicadas às entidades sem fins lucrativos não-governamentais e ferramentas de gestão utilizadas em tais organizações. Aborda-se também o Sistema de Informações Gerenciais, captação de recursos, *accountability* e sustentabilidade. Os achados revelam que a gestão da Fundação Otacílio Coser é fortemente influenciada pela cultura empresarial presente nas empresas do Grupo Coimex e enfrenta dificuldades, tais como: avaliar o desempenho qualitativo de projetos sociais nos quais aporta recursos, conscientizar dirigentes de entidades receptoras dos recursos quanto à importância da prestação de contas, não aplicação da totalidade de recursos destinados aos projetos sociais em 2001, utilização de voluntários nas principais atividades e não divulgação das demonstrações contábeis, dentre outras. São feitas sugestões para a superação das dificuldades identificadas e para que sejam realizadas novas pesquisas sobre o tema.

ABSTRACT

The accounting-managerial reality of a nonprofit organization. The main objectives of this research are the following: to describe the third sector and its organizations, identify the administration instruments used by Fundação Otacilio Coser in the management of its material and financial resources and, finally, to identify, through a case study methodology, its accounting-managerial profile. In the literature revision are presented general aspects about the third sector in Brazil and around the world, the general and managerial accounting applied to the nonprofit organizations and administration tools used in such organizations. This work presents also Managerial Information System, fundraising, accountability and sustentability. The findings reveal that the management of Fundação Otacilio Coser is strongly influenced by the managerial culture existing in the companies of Coimex Group and that it faces difficulties, such as: to evaluate the social projects qualitative performance in which put resources, become aware leading of resources entities receivers about the accountability importance, insufficient application of resources destined to the social projects in 2001, utilization of voluntaries in the main activities and lack of accounting disclosure, among others. Proposals are done for elimination of such difficulties as well for new researches can be accomplished about the same matter.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de organização doadora.....	36
Figura 2 – atividades da assessoria de desenvolvimento.....	71
Figura 3 – Estudo de viabilidade de captação de recursos (sondagem qualitativa).....	72
Figura 4 – Sistema de Informações Gerenciais – SIG.....	81
Figura 5 – Área funcional administração financeira.....	89
Figura 6 – Organograma (matriz sistêmica).....	109
Figura 7 - Área Funcional administração financeira – FOCO	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A Classificação internacional de organizações sem fins lucrativos grupos e subgrupos.....	26
Quadro 2 – Números de entidades sem fins lucrativos por classe.....	31
Quadro 3 – Localização geográfica das organizações.....	37
Quadro 4 – Diferenças temporais de reconhecimento de ingressos de recursos nos dois regimes.....	42
Quadro 5 – Diferenças temporais de reconhecimento de ingressos de recursos nos dois regimes.....	43
Quadro 6 – Diferenças na mensuração de compra e uso de ativos nos dois regimes.....	43
Quadro 7 – Diferenças no reconhecimento de receitas nos dois regimes.....	43
Quadro 8 – Índices financeiros usados em análise financeira.....	49
Quadro 9 – Questões do dia-a-dia de uma entidade do 3º setor.....	52
Quadro 10 – Tipos de decisões em uma entidade do 3º setor.....	53
Quadro 11 – Cuidados e riscos das etapas do planejamento.....	65
Quadro 12 – Vantagens das diferentes fontes financiadoras.....	73
Quadro 13 – Desafios com as fontes financiadoras.....	74
Quadro 14 – Motivações no trato com as fontes financiadoras.....	75
Quadro 15 – Recursos necessários no trato com as fontes financiadoras.....	76
Quadro 16 – Tipos de apoio fornecidos pelas fontes financiadoras.....	77
Quadro 17 – Dicas para relacionamento com as fontes financiadoras.....	78
Quadro 18 – Projetos da FOCO divulgados pelo guia exame de boa cidadania Corporativa.....	100
Quadro 19 – Orçamento 2001 FOCO	102
Quadro 20 – Orçamento 2001 FOCO (por projeto)	103
Quadro 21 - Balanço patrimonial em 31 de dezembro FOCO	104
Quadro 22 - Demonstração das despesas e receitas FOCO	104
Quadro 23 - Demonstração das mutações do patrimônio líquido . FOCO	105
Quadro 24 - Demonstração das origens e aplicações de recursos FOCO	105
Quadro 25 - Projetos da FOCO divulgados pelo guia exame da boa cidadania Corporativa	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Serviços prestados por entidades do terceiro setor.....	22
Tabela 2 – Fontes de recursos das organizações privadas sem fins lucrativos no Brasil, 1995 (incluindo a área religião).....	27
Tabela 3 – Pessoal ocupado com remuneração nas organizações privadas sem fins lucrativos, segundo áreas de atividades, 1995.....	28
Tabela 4 – Pessoal ocupado remunerado e voluntário nas organizações sem fins lucrativos segundo áreas de atividades, 1995.....	29
Tabela 5 – Crescimento do total de pessoal ocupado e do pessoal em organizações privadas sem fins lucrativos, 1991-1995.....	29
Tabela 6 – Distribuição percentual de pessoal ocupado nas áreas de atividades típicas de organizações SFL, segundo setores público e privado com e sem fins lucrativos, 1991-1995.....	30
Tabela 7 – Crescimento do pessoal ocupado em organizações privadas Sem fins lucrativos (com remuneração segundo áreas de atividades, 1991-1995.....	30
Tabela 8 – Fontes de recursos das organizações em 1999.....	38
Tabela 9 – Despesas das organizações em 1999.....	38
Tabela 10 - Retorno do investimento obtido em 1999 – em %.....	96
Tabela 11 – Riqueza criada por empregado em 1999 – em US\$.....	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema	11
1.2 Questões	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Delimitação do Estudo	14
1.5 Relevância do Estudo	14
1.6 Metodologia da Pesquisa	15
1.6.1 Tipo de Pesquisa	15
1.6.2 O Estudo de Caso	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 O Terceiro Setor	19
2.1.1 O Terceiro Setor no Brasil	23
2.1.2 Aspectos Legais das Organizações do Terceiro Setor no Brasil	32
2.2 Às Fundações	32
2.2.1 As Grantmakers Brasileiras	34
2.3 A Contabilidade e o Terceiro Setor	39
2.3.1 A Contabilidade Gerencial e o Terceiro Setor	47
2.3.1.1 O Planejamento	50
2.3.2 O Orçamento	67
2.3.3 Captação de Recursos	70
2.3.4 O Sistema de Informações Gerenciais	79
2.4 A Avaliação de Desempenho em Organizações do Terceiro Setor	89
2.4.1 Accountability	90
2.4.2 Sustentabilidade	91
3 APRESENTAÇÃO DO CASO	93
3.1 Análise dos Dados: Organização e Descrição	94
3.1.1 O Grupo Coimex	94
3.2 A Fundação Otacílio Coser	97
3.2.1 Características e Informações da FOCO	97
3.2.2 Síntese das Entrevistas	106
3.2.3 Comentários às Respostas das Entrevistas	133
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
5 REFERÊNCIAS	154

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema

Recentemente, na última década, o Brasil vem passando por grandes transformações nos campos político, econômico e social. Dentre essas transformações uma que merece especial destaque é a crescente participação da sociedade civil organizada em questões referentes ao meio ambiente, cidadania, educação, saúde, segurança etc.

O que talvez mais chame a atenção nessa mudança de postura dos brasileiros frente às questões citadas, seja o fato de que até recentemente a condução de assuntos referentes ao meio ambiente, educação, saúde e a prestação de outros serviços públicos era exercida apenas pelo Estado, seja no âmbito municipal, estadual ou federal.

Com as chamadas *Organizações do Terceiro Setor*, a sociedade brasileira exerce um novo papel exigindo dos poderes constituídos (Executivo, Legislativo e Judiciário) ações efetivas no combate a problemas crônicos como a fome, o desemprego, a violência, o analfabetismo, entre outros, mas essa mesma sociedade toma iniciativas para promover a cidadania e solucionar os problemas existentes.

O Terceiro Setor no Brasil, que possui uma série de peculiaridades, já conta com a atuação de um grande número de pessoas, seja como voluntários ou profissionais contratados que representam cerca de 2% da população economicamente ativa¹, além de movimentar somas de recursos cada vez mais

¹ LANDIM, L.BERES, N. *Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil*. Colaboradora: Maria Celi Scalon, Rio de Janeiro:NAU, 1999, p.29.

expressivas. Por não ter ainda uma identidade totalmente formada neste país, este setor padece de sérios problemas no que se refere à gestão dos recursos humanos e financeiros das entidades que nele atuam, como exemplo cita-se a ausência de uma medida de desempenho equivalente ao lucro.

Os rumos do terceiro setor no Brasil dependem fortemente da solução de uma série de problemas que o mesmo enfrenta, merecendo destaque aquele enfatizado por Falconer (1999, p.45) :

[...] o problema do setor é, fundamentalmente, um problema de competência na gestão: operando em um meio desfavorável, caracterizado pela falta de recursos e de apoio do poder público, as organizações não conseguem romper o ciclo vicioso: falta de recursos humanos capacitados > gerenciamento inadequado > falta de dinheiro > insuficiência de resultados.

Nesse contexto, encontra-se a Fundação Otacílio Coser, uma entidade criada em 1999 e que tem, dentre outros desafios, gerenciar adequadamente os recursos financeiros e materiais nela aplicados, para o cumprimento de sua missão.

1.2 Questões

De acordo com o exposto, são colocadas as seguintes questões orientadoras:

- Como a Fundação Otacílio Coser capta e aplica os recursos materiais e financeiros em suas atividades?
- Como a Fundação Otacílio Coser avalia e evidencia a utilização dos recursos materiais e financeiros em suas atividades?
- Quais as ferramentas utilizadas pela Fundação Otacílio Coser, na gestão dos recursos materiais e financeiros?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo de caso sobre a realidade contábil-gerencial de uma fundação (*grantmaker*)², integrante do Terceiro Setor, revelando assim, demandas existentes na gestão de seus recursos materiais e financeiros.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. *Descrever o objeto de estudo – Terceiro Setor e Organizações que dele fazem parte, destacando o segmento formado pelas Fundações empresariais.*

Este é um campo de estudo recente e sobre o qual ainda não há um consenso geral, entre os autores, sobre o seu real significado. Por isso, discorre-se sobre as origens e história do terceiro setor e suas organizações, no mundo e no Brasil, especificamente o segmento do qual faz parte a entidade em estudo;

2. *Identificar os instrumentos de gestão, utilizados pela Fundação Otacílio Coser, na gestão de seus recursos materiais e financeiros.*

Poucas são as obras que tratam da gestão de Organizações do Terceiro Setor no Brasil. Em outros países, principalmente Estados Unidos e Inglaterra, são inúmeras as obras que abordam a aplicação dos fundamentos da gestão nas entidades sem fins lucrativos como um todo.

3. *Identificar, através de um estudo de caso, o perfil contábil-gerencial da Fundação Otacílio Coser.*

² Fundações doadoras de recursos para projetos sociais, ambientais e educacionais.

Na tentativa de atingir a missão para a qual foram constituídas, as organizações do terceiro setor não devem realizar suas atividades sem a utilização de mecanismos de gestão, que permitam uma constante avaliação de seu desempenho por parte daqueles que as gerenciam. Também é fundamental que tais entidades demonstrem para a sociedade que estão cumprindo sua missão, principalmente para aqueles que financiam suas atividades.

1.4 Delimitação do Estudo

Considerando os diversos aspectos envolvidos neste tema, este estudo está circunscrito a uma Fundação (Fundação Otacílio Coser), tendo em vista o grande número de segmentos nos quais divide-se o Terceiro Setor no Brasil, além das inúmeras entidades presentes em cada um desses segmentos.

O conhecimento do perfil gerencial de tais organizações, é importante para a definição e implantação de instrumentos de gestão, que contribuam para que elas aprimorem seus processos gerenciais e alcancem de forma eficaz e eficiente a sua missão.

1.5 Relevância do Estudo

As Organizações que formam o Terceiro Setor no Brasil, são responsáveis pela geração de uma parcela significativa de postos de trabalho, equivalente a cerca de 2% da população economicamente ativa³ e pela movimentação de somas

³ LANDIM, Leilah. BERES, Neide, 1999, p.29

vultuosas de recursos na economia, valendo a pena citar que arrecadaram em 1995⁴, o montante aproximado de R\$ 12 bilhões.

Essas entidades são formadas por recursos materiais, financeiros e econômicos cuja gestão eficaz e eficiente é fundamental para sua sobrevivência. Considera-se relevante a identificação da realidade gerencial de uma organização integrante desse setor, notadamente no que diz respeito à gestão dos recursos nela aplicados.

Um estudo, que identifique meios de avaliar o desempenho gerencial de uma Organização do Terceiro Setor no Brasil, é uma contribuição para que as demais entidades disponham de um exemplo real e concreto, que permita fazer inferências sobre instrumentos de gestão adequados, que possibilitem o alcance dos objetivos para os quais foram constituídas. Tal fato, é referendado por Falconer (2001, p.17):

Com o crescimento do terceiro setor em dimensão e em importância observados no Brasil, faz-se necessário, portanto, conhecer o perfil dessas organizações financiadoras para compreender o próprio terceiro setor. Para que exista um terceiro setor forte, ativo e independente, é indispensável um subsetor de grantmakers igualmente forte, ativo e independente.

1.6 Metodologia da Pesquisa

1.6.1 Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base, dentre outras, a taxonomia apresentada por Vergara⁵, que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva.

⁴ LANDIM, Leilah. BERES, Neide. 1999, p.29.

⁵ VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Exploratória porque, dentre a bibliografia brasileira estudada, não se verificou obra que trate o tema pelo enfoque que será dado neste estudo, ou seja, demonstrar o caso real de uma entidade do Terceiro Setor no que diz respeito à gestão dos recursos materiais e financeiros aplicados em suas atividades, tendo a preocupação de que a realidade encontrada possa ser confrontada com a teoria existente. Assim, pretende-se que este trabalho sirva de referencial concreto para outras pesquisas em contabilidade, com o mesmo tema.

É descritiva, porque visa descrever: o processo de tomada de decisão quanto ao planejamento e utilização dos recursos materiais e financeiros, avaliação do desempenho e evidenciação contábil na Fundação Otacílio Coser.

Este estudo é do tipo qualitativo, o qual, nas palavras de Ludke & André⁶ “[...] é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.”

Tais autoras, descrevendo ainda a pesquisa qualitativa, citam Bogdan e Biklen⁷ ao afirmar que: “A pesquisa qualitativa ou naturalística, envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes.”

Sobre a importância de pesquisas nesta linha, Falconer (2001,p.17):

O próprio terceiro setor é ainda extremamente carente de estudos e pesquisas no país e pouco se sabe do seu perfil e de seu impacto.

⁶ LUDKE, Menga, E.D.A ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986, 99p.

⁷ BOGDAN, R., BIKLEN, S.K. *Qualitative research por education*. Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1982

Acredita-se que esse setor esteja em franco crescimento, como pode-se notar pelo volume dos recursos que movimenta e que aumenta ano após ano, mas essas afirmações são feitas com base apenas em opiniões qualificadas ou levantamentos empíricos parciais. O conhecimento do setor é limitado e ainda está povoado por mitos e crenças sem comprovação suficiente.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica realiza-se investigação sobre a gestão de organizações do terceiro setor no Brasil e no mundo, constante da literatura levantada durante os trabalhos. A pesquisa será de campo, porque coletará dados primários e secundários na Fundação, objeto deste estudo de caso.

1.6.2 O Estudo de Caso

Assim como no primeiro e segundo setor, o espectro de organizações que fazem parte do Terceiro Setor é muito amplo, dividindo-se em diferentes segmentos, cada qual com características e realidades próprias. Esse fato, resulta na possibilidade do desenvolvimento de inúmeros e diferentes estudos sobre o setor, nas mais variadas áreas do conhecimento humano.

Ao se ressaltar, neste estudo, a relevância do aspecto comportamental, dado o fato de tais entidades terem como objetivo preponderante, a prestação de serviços visando a transformação do ser humano, objetiva-se demonstrar que não há um modelo padrão de organização em todos os sentidos. Assim, esta pesquisa retrata a realidade da atuação de uma dessas entidades, seus desafios, dificuldades, sucessos e perspectivas futuras.

Neste sentido, adota-se a metodologia do estudo de caso que reveste-se das seguintes características, na visão de Ludke & André⁸:

- Os estudos de caso visam à descoberta,
- Os estudos de caso enfatizam a “interpretação em contexto”,
- Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda,
- Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação,
- Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas,
- Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social,
- Os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa.

As evidências deste estudo de caso foram coletadas através das seguintes fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas e observação direta. Quanto aos documentos e registros de arquivo, foram examinados aqueles fornecidos pela FOCO (Fundação Otacílio Coser).

A observação direta foi feita nas visitas de campo para a realização das entrevistas. A entrevista destaca-se como uma das formas mais importantes de

⁸ LUDKE, M., ANDRÉ, M.E.D.A, 1986, p.18

coleta de evidências utilizadas no estudo de caso conforme Yin⁹, por ser fonte essencial de informação do mesmo.

Nas entrevistas, indagou-se sobre os fatos de uma maneira geral e também foi solicitado opiniões sobre determinados aspectos do tema de pesquisa. O período de duração médio de cada entrevista, foi de uma hora, com a utilização de um conjunto básico de perguntas que constam do capítulo 3.

É preciso considerar que a Fundação Otacílio Coser por ser instituída recentemente, pode ter problemas como administração inexperiente e baixa profissionalização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Terceiro Setor

Para um melhor entendimento do que vem a ser esse setor, é importante situá-lo em um contexto do qual também fazem parte o Estado (Primeiro Setor), composto pelas diversas esferas de poder e o Mercado (Segundo Setor) aqui formado pelas empresas com fins lucrativos.

Este trabalho não tem como objetivo estabelecer um conceito próprio de Terceiro Setor, mas sim descrevê-lo, além de caracterizá-lo através das apresentações de alguns conceitos constantes da literatura que versa sobre o tema e de características das entidades que dele fazem parte.

⁹ YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Toma-se como referência aspectos utilizados no desenvolvimento de um projeto que envolveu dezenas de países, coordenado pelo *Institute for Policy Studies* da Universidade Johns Hopkins dos Estados Unidos: *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, o Projeto Comparativo Sobre o Setor Sem Fins Lucrativos¹⁰ dirigido pelos professores Lester M. Salamon e Helmut K. Anheier, além de apresentar alguns resultados de tal projeto.

O objetivo do projeto, para cada país participante, foi o de descrever o setor em termos de tamanho, fontes de recursos e composição interna, analisando também os diferentes papéis e impactos sociais assumidos por esse universo de organizações em diferentes sociedades, na atualidade e dentro de uma perspectiva histórica.

Foram objeto de estudo do projeto, entidades definidas segundo um conjunto de sete requisitos, relacionados a seguir:

- Formalmente constituídas,
- Privadas,
- Sem distribuição de resultados,
- Governança autônoma,
- Participação de voluntários,
- Não religiosas,

¹⁰ A coordenação do projeto é de Lester M. Salamon, com a coordenação adjunta de Helmut K. Anheier. A responsável para países em desenvolvimento é Regina List. A coordenadora da pesquisa no Brasil é Leilah Landim, 1999.

- Não políticas.

A existência de atividades filantrópicas, voluntárias e solidárias começou com o aparecimento da raça humana, sendo também antiga a existência das entidades utilizadas para a realização de tais práticas.

A promoção do bem-estar social sempre foi uma preocupação do ser humano, considerando que todo grupo social tem sua parcela carente no aspecto econômico. A utilização de entidades filantrópicas como meio de assistência aos desafortunados tem sido a principal forma de associativismo de todos aqueles preocupados com a diminuição das desigualdades, contudo, até o século passado o estado foi o grande provedor do bem estar social.

Ao tratar do assunto, Salamon¹¹ descreve que teve destaque no século XX o crescimento do estado moderno, com a redefinição do seu papel por iniciativa do chanceler alemão Otto Von Bismarck, com ênfase na expansão da proteção do estado contra os infortúnios econômicos e sociais, decorrentes da urbanização e da industrialização da sociedade moderna.

Ao longo daquele século, cresceu a atuação das organizações sem fins lucrativos não governamentais na promoção do bem-estar social. Ocorreu ainda, uma série de fatos que formam contexto no qual surgiu o chamado terceiro setor, tais como a diminuição do tamanho do estado demonstrado pela derrocada do regime comunista na Europa oriental, a globalização da economia e o crescimento da preocupação com a preservação do meio ambiente.

¹¹ SALAMON, L. M., ANHEIER, H.K. *The emerging nonprofit sector: an overview*. Machester: Manchester University, 1996.

Outro fator, em destaque no período, é o desenvolvimento tecnológico que dentre outras conseqüências acarretou a diminuição do número de postos de trabalho na economia.

A tabela 1, contém a participação de serviços prestados por organizações do terceiro setor no total de países que fizeram parte da pesquisa da Johns Hopkins University, cujos dados demonstram a relevância do terceiro setor para o mundo moderno. Ao discorrer sobre a importância do terceiro setor para a humanidade, Rifkin¹² profetiza:

[...] a diminuição da massa de emprego na economia do mercado formal e a redução dos gastos do governo no setor público exigirão que se dê mais atenção ao terceiro setor: a economia de não-mercado. É ao terceiro setor – a economia social – que as pessoas irão voltar-se no próximo século, para ajudar a administrar necessidades pessoais e sociais que já não podem mais ser administradas nem pelo mercado nem por decretos legislativos.

Tabela 1 - Serviços prestados por entidades do terceiro setor.

País	Indicador	Participação do 3º setor (%)
Alemanha	Diárias hospitalares	40
	Cuidados e facilidades residenciais	60
	Cuidados diários	33
França	Estudantes elementares e secundaristas	20
	Cuidados e facilidades residenciais	55
Estados Unidos	Leitos Hospitalares	51
	Faculdades, Universidades	49
	Orquestras	95
Japão	Estudantes Universitários	77
	Diárias hospitalares	40
Itália	Cuidados e facilidades residenciais	41
	Jardins de infância	21
Reino Unido	Estudantes elementares e secundaristas	22
	Instituições de Ensino Superior	100

Fonte: Projeto Comparativo Sobre o Setor Sem Fins Lucrativos.

¹² RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

Tal autor¹³ fornece alguns dados que reforçam a consistência do terceiro setor para a sociedade: no final do século passado, enquanto o setor empresarial constituía 80% da atividade econômica nos Estados Unidos e o setor governamental era responsável por mais de 14% do produto interno bruto, o setor independente contribuía em mais de 6% para a economia e era responsável por 9% do emprego nacional total. Mais pessoas estavam empregadas nas organizações do terceiro setor do que nos setores da construção, eletrônica, transporte, têxtil ou de acessórios. Menciona ainda que, na segunda metade do século passado, o total combinado dos ativos do setor sem fins lucrativos naquele país somava mais de US\$500 bilhões.

2.1.1 O Terceiro Setor no Brasil

A história das organizações do terceiro setor no Brasil, confunde-se com a atuação da Igreja Católica no país. Desde o século XVI destaca-se a implantação das Santas Casas de Misericórdia, conforme assinalado por Landim¹⁴, além da criação e atuação de diversos outros tipos de entidades ligadas às atividades da Igreja no país em serviços sociais, saúde e educação.

No último século, destaca-se a atuação de entidades sindicais na luta pelo reconhecimento dos direitos da classe trabalhadora e a atuação de ONG's na busca do respeito aos direitos humanos, cidadania e preservação do meio ambiente.

¹³ RIFKIN, 1995, p.264.

¹⁴ LANDIM, Leilah. *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER, 1993.

Segundo Falconer¹⁵: “[...] é genericamente definido como um setor privado não voltado à busca de lucro, que atua na esfera do público, não vinculado ao Estado.”

Landim & Beres¹⁶ apresentam algumas expressões utilizadas para referir-se ao Terceiro Setor, no mundo, em debates desenvolvidos principalmente a partir da década de 80, tais como: *Independent Sector*, *Nonprofit Sector*, *Voluntary Sector*, *Third Sector*.

As entidades que compõem este setor, aqui são consideradas, segundo o modelo de classificação utilizado no projeto da Universidade Johns Hopkins, em nível mundial, que é a INCPO (*International Classification of Nonprofit Organizations*, Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos), na qual as organizações são diferenciadas pela área de atividades, compreendendo 12 itens:

- 1. Cultura e Recreação,
- 2. Educação e Pesquisa,
- 3. Saúde,
- 4. Assistência Social,
- 5. Ambientalismo,
- 6. Desenvolvimento,
- 7. Defesa de direitos civis e *advocacy* (*defesa de grupos sociais e minorias*),

¹⁵ FALCONER, Andres Pablo. *A promessa do terceiro setor*. Dissertação de Mestrado. FEA:USP, São Paulo, 1999.

¹⁶ LANDIM, L. BERES, N. 1999, p.29

- 8. Filantrópicas – intermediárias no financiamento de projetos ou promoção de voluntariado,
- 9. Internacionais,
- 10. Religiosas,
- 11. Associações Profissionais e Sindicatos,
- 12. Outras.

Ressalte-se, que no caso da parcela do estudo desenvolvido no Brasil, não foram consideradas as entidades classificadas no item 8 da ICNPO. Considera-se aqui, como integrantes do Terceiro Setor as entidades que revestem-se das seguintes características:

- São organizações formalmente estruturadas, ou seja, com algum grau de institucionalização; excluem-se agrupamentos temporários, mas não necessariamente organizações informais, sem reconhecimento legal;
- São organizações que não integram o aparelho governamental, ou que têm uma identidade autônoma e distinta das organizações governamentais -- o que não significa que não possam receber recursos do governo;
- São organizações que se auto gerenciam, controlando suas atividades de modo independente;
- São organizações que não distribuem lucros entre donos ou diretores, ou seja, que não têm como razão primeira de existência a geração de lucros – podem gerá-los, desde que sejam integralmente aplicados nas suas atividades fim;

- São organizações que envolvem em algum grau a participação voluntária, seja em suas atividades, gerenciamento ou direção, seja também no sentido de não serem compulsórias, excluindo-se aquelas cuja adesão é determinada por alguma lei ou regulamento.

Sobre o terceiro setor no Brasil Fischer & Falconer ¹⁷ afirmam:

Na realidade brasileira, e talvez possa-se dizer na latino-americana como um todo, as organizações do terceiro setor, à semelhança das norte-americanas, atuam nessa faixa difusa que está igualmente distante do setor público e do setor privado[...]

Quadro 1: A Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos – Grupos e Subgrupos

GRUPO 1: CULTURA E RECREAÇÃO 1 100 Cultura e Desenvolvimento de Artes 1 200 Esportes 1 300 Outros tipos de Recreação	GROUP 6: DESENVOLVIMENTO E MORADIA 6 100 Econômico, Social e Comunitário 6 200 Moradia 6 300 Empregabilidade e Treinamento Employment and Training
GROUP 2: PESQUISA E EDUCAÇÃO 2 100 Educação Primária e Secundária 2 200 Educação Superior 2 300 Outros Tipos de Educação 2 400 Pesquisa	GROUP 7: LEGISLAÇÃO, DEFESA DE DIREITOS E POLÍTICA 7 100 Civismo e Defesa de Direitos 7 200 Legislação e Serviços Legais 7 300 Organização Política
GROUP 3: SAÚDE 3 100 Reabilitação e Hospitais 3 200 Casas de Repouso 3 300 Saúde Mental e Intervenção em Crises 3 400 Outros Serviços de Saúde	GROUP 8: INTERMEDIÇÃO FILANTRÓPICA E PROMOÇÃO DE VOLUNTARIADO
	GROUP 9: INTERNACIONAL
GROUP 4: SERVIÇOS SOCIAIS 4 100 Serviços sociais 4 200 Emergência e Assistência 4 300 Suporte de Renda e Manutenção	GROUP 10: RELIGIÃO
	GROUP 11: ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E PROFISSIONAIS, UNIÕES
	GROUP 12: NÃO CLASSIFICADOS EM OUTROS GRUPOS

Fonte: Projeto Comparativo Sobre o Setor Sem Fins Lucrativos.

O quadro 1 demonstra, detalhadamente, os grupos nos quais divide-se a ICNPO.

¹⁷ FISCHER, R.M.; FALCONER, A P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, v. 33, n.1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

Uma das características que identificam o setor formado pelas Organizações do Terceiro Setor no Brasil é a sua cada vez maior profissionalização, tanto no que diz respeito às diversas ações que por ele são implementadas, como também das pessoas que nele atuam, aqui consideradas as formalmente contratadas e os voluntários.

O aumento da demanda pela profissionalização do terceiro setor no Brasil também ocorre pelo incremento da participação do meio empresarial em projetos daquelas entidades, com destaque para a atuação das fundações empresariais ligadas a grupos comerciais e também o patrocínio de atividades esportivas e culturais, entre outras.

O aumento do volume dos recursos arrecadados pelas entidades do setor sem fins lucrativos é acompanhado por uma maior necessidade de transparência quanto a sua aplicação. Aqui, consideram-se os recursos advindos de receitas próprias, transferências de recursos públicos e doações privadas, cujos montantes, são demonstrados na tabela 2.

Tabela 2 - Fontes de recursos das Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos no Brasil, 1995 (incluindo a área Religião)

Fontes de Recursos	Valores (R\$ milhões)	%
Governo	1.769,7	14,55%
Federal	839,3	47,43%
Estadual	627,2	35,44%
Municipal	303,2	17,13%
Doações Privadas	2.090,9	17,19%
Empresas	388,9	18,60%
Indivíduos	1.702,0	81,40%
Receitas Próprias	8.305,3	68,27%
Total das Receitas	12.165,9	100,00%

Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins – ISER.

Estima-se que no Brasil o terceiro setor formal seja constituído por cerca de 220.000 organizações, além do que mais de 2% da população economicamente ativa está empregada no setor das organizações sem fins lucrativos, o que representa mais de um milhão de pessoas, conforme citado por Falconer¹⁸.

Ao analisar-se outros dados referentes à mão-de-obra atuante nas organizações não governamentais sem fins lucrativos, constata-se um aumento significativo em seus números, tanto na mão-de-obra formalmente contratada, quanto naquela formada por voluntários. Uma das razões para tal crescimento é a diminuição nos postos de trabalho no Estado, em virtude da diminuição de seu tamanho, assim como a diminuição no número de postos de trabalho na iniciativa privada, ocasionada pelo desenvolvimento tecnológico e respectiva maior automação do processo produtivo.

A esse respeito, apresenta-se na tabela 3, alguns dados referentes ao pessoal ocupado com remuneração em entidades do terceiro setor no Brasil.

Tabela 3 - Pessoal ocupado com remuneração nas Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos, segundo áreas de atividades, 1995

Áreas de atividades	Número	%
Cultura e Recreação	175.540	15,7%
Educação e Pesquisa	381.098	34,0%
Saúde	184.040	16,4%
Assistência Social	169.663	15,2%
Ambientalismo	2.499	0,2%
Desenvolvimento e Defesa de Direitos	13.721	1,2%
Religião	93.769	8,4%
Associações Profissionais	99.203	8,9%
Outras	0	0,0%
Total	1.119.533	100,0%

Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins – ISER.

Quando considerados os números com a inclusão da mão-de-obra voluntária no país, observa-se que esta tem participação significativa no contexto, uma vez que

¹⁸ FALCONER, A P., 1999, p.5.

corresponde a cerca de um terço do total. A tabela 4 demonstra números referentes a quantidade de mão-de-obra atuante no terceiro setor.

Fundamenta-se a afirmação sobre o crescimento da mão-de-obra no setor das entidades não governamentais sem fins lucrativos no Brasil, através da apresentação de outros números referentes aos períodos de 1991 e 1995, nas tabelas 5 e 6.

Observa-se que o crescimento ocorrido na mão-de-obra ocupada no terceiro setor é superior ao da mão-de-obra ocupada total, além do que, enquanto houve uma queda na quantidade de pessoal ocupado no setor público, no setor sem fins lucrativos ocorreu um crescimento superior ao assinalado nas empresas com fins lucrativos, conforme demonstrado na tabela 7.

Tabela 4 - Pessoal ocupado remunerado e voluntário nas Organizações Sem Fins Lucrativos segundo áreas de atividades, 1995

Área de atividades	Remunerados		Voluntários		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cultura e Recreação	175.540	15,7%	0	0,0%	175.540	12,1%
Educação e Pesquisa	381.098	34,0%	29.711	8,9%	410.809	28,3%
Saúde	184.040	16,4%	21.777	6,5%	205.817	14,2%
Assistência Social	169.663	15,2%	55.709	16,7%	225.372	15,5%
Ambientalismo	2.499	0,2%	0	0,0%	2.499	0,2%
Desenvolvimento e Defesa de Direitos	13.721	1,2%	26.279	7,9%	40.000	2,8%
Religião	93.769	8,4%	195.881	58,7%	289.650	19,9%
Associações Profissionais	99.203	8,9%	1.266	0,4%	100.469	6,9%
Outras	0	0,0%	2.955	0,9%	2.955	0,2%
Total	1.119.533	100,0%	333.578	100,0%	1.453.111	100,0%

Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins – ISER.

Tabela 5 - Crescimento do total de pessoal ocupado e do pessoal ocupado em Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos, 1991-1995

População ocupada	1991	1995	Número	% Cresc.
População ocupada total	55.293.316	66.277.014	10.983.698	19,86%
População ocupada no setor SFL	775.384	1.119.533	344.149	44,38%

Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins – ISER.

Tabela 6 - Distribuição percentual de pessoal ocupado nas áreas de atividades típicas de Organizações SFL, segundo setores público e privado com e sem fins lucrativos, 1991-1995.

Setores	1991		1995	
	Número	%	Número	%
Público	3.004.461	62,92%	3.297.706	58,04%
Privado Lucrativo	995.261	20,84%	1.264.900	22,26%
Privado Não Lucrativo	775.384	16,24%	1.119.533	19,70%
Total	4.775.106	100,00%	5.682.139	100,00%

Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins – ISER.

Constata-se, a partir dos dados e informações referentes ao número de Organizações do Terceiro Setor existentes no Brasil demonstrados no quadro 2 e aos postos de trabalho por elas gerados, que este setor tem uma participação cada vez mais significativa na vida do país e é usuário em potencial das informações geradas pela contabilidade, tanto em seu ambiente interno como externo.

Tabela 7 - Crescimento do pessoal ocupado em Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos (com remuneração) segundo áreas de atividades, 1991-1995

Area de atividades	1991	1995	Crescimento	Cresc. %
Cultura e Recreação	90.959	175.540	84.581	92,99%
Educação e Pesquisa	294.693	381.098	86.405	29,32%
Saúde	156.011	184.040	28.029	17,97%
Assistência Social	99.997	169.663	69.666	69,67%
Ambientalismo	0	2.499	2.499	100,00%
Desenvolvimento e Defesa de Direitos	10.114	13.721	3.607	35,66%
Religião	72.623	93.769	21.146	29,12%
Associações Profissionais	50.987	99.203	48.216	94,57%
Total	775.384	1.119.533	344.149	44,38%

Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins – ISER.

Segundo o Professor Lester Salamon, *apud* Barbosa¹⁹, uma das maiores autoridades sobre terceiro setor no mundo:

[...] o Terceiro Setor gera recursos na ordem de US\$ 660 bilhões por ano, movimentando só nos Estados Unidos US\$ 320 bilhões, o que corresponde a 6,3% do PIB americano, e é responsável, também, segundo o professor, por 13% dos empregos criados na última década na França, Alemanha e Estados Unidos.

¹⁹ BARBOSA, J. A S. A necessidade de se administrar as organizações do terceiro setor. *Controversa*. São Paulo: FEA-USP, ano 5, p.13, 1994-1999.

A contabilidade, em todos os seus segmentos, tem um papel fundamental a ser desempenhado na atuação deste setor que movimentam somas tão grandes de recursos em termos absolutos, mas tão escassos se considerarmos sua disponibilidade para cada Organização do Terceiro Setor isoladamente. E, portanto, aqueles que têm a atribuição de gerir tais entidades e seus recursos, devem fazê-lo de forma eficaz e eficiente, para que as metas definidas sejam satisfatoriamente atingidas.

Quadro 2 – Números de entidades sem fins lucrativos por classe

CLASSE DE ASSOCIAÇÃO	BRASIL
FUNDAÇÕES	11.076
Beneficentes, Religiosas e Assistenciais	5.492
Culturais, Científicas e Educacionais	3.964
Outras	1.620
ENTIDADES RELIGIOSAS	29.473
ASSOCIAÇÕES	169.260
Beneficentes, Religiosas e Assistenciais	49.671
Culturais, Científicas e Educacionais	31.377
Esportivas e Recreativas	43.684
De Empregadores	2.536
De Empregados	4.040
De Autônomos e Profissionais Liberais	2.664
Outras	35.288
SINDICATOS	7.874
De Empregadores do Setor Primário	1.701
De Empregadores do Setor Secundário	671
De Empregadores do Setor Terciário	475
De Empregados do Setor Primário	2.864
De Empregados do Setor Secundário	732
De Empregados do Setor Terciário	611
De Autônomos e Profissionais Liberais	820
FEDERAÇÕES	1.451
Religiosas	127
Culturais, Científicas e Educacionais	151
Esportivas	545
De Empregadores	142
De Empregados	197
De Autônomos e Profissionais Liberais	74
Outras	215
CONFEDERAÇÕES	425
Religiosas	79
Esportivas	53
De Empregadores	15
De Empregados	39
De Autônomos e Profissionais Liberais	8
Outras	231
Total	219.559

Fonte: Beres & Landim, 1993.

2.1.2 Aspectos Legais das Organizações do Terceiro Setor no Brasil

No que tange a legislação reguladora das entidades do terceiro setor no Brasil, citam-se alguns dos diplomas legais em vigor no país. Em 1998 entrou em vigor a Lei nº 9.608/98 que dispõe sobre a atuação de voluntários. Tal Lei pôs fim a uma situação que criava sérios transtornos legais e financeiros para as organizações do terceiro setor, na medida em que pessoas, após atuarem supostamente de forma voluntária pleiteavam na justiça trabalhista o pagamento de indenizações pela existência de vínculo empregatício não formalizado.

Também em 1998 entrou em vigor a Lei nº 9.637/98 que instituiu as chamadas organizações sociais, que são entidades públicas não estatais, oriundas do processo de reforma do Estado, no qual elas assumem atividades denominadas publicizáveis (não estatal).

Em 1999, entrou em vigor a Lei nº 9.790 que foi denominada *O Marco Legal do Terceiro Setor* e dá a possibilidade a determinadas pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs e firmarem parcerias com o Poder Público.

Muito há que se avançar no que diz respeito a incentivos por parte do Poder Público às organizações que formam o terceiro setor no Brasil, notadamente no que tange a maiores abatimentos do imposto de renda devido pelas pessoas físicas de suas doações. No caso das pessoas jurídicas, é preciso ampliar os benefícios fiscais contemplados pelas Leis 9.249/95 e Rouanet.

2.2 As Fundações

Dentre os tipos de entidades que formam o Terceiro Setor, encontram-se as fundações. O surgimento de tais organizações ocorre no momento em que seres humanos, guiados pelo apreço às artes, à sabedoria, à cultura e, destaque-se, o

amor ao próximo, passaram a destinar bens na consecução de tais objetivos. Uma das características que diferencia as fundações dos demais tipos de organizações não governamentais sem fins lucrativos, é a colocação de um patrimônio particular à disposição para a realização das atividades desenvolvidas por fundações.

Reproduz-se aqui, um conceito de fundação de Carlos Maximiliano, citado por Paes²⁰:

[...] instituto com objetivo religioso, humanitário ou cultural, oriundo de liberalidade feita por meio de ato inter vivos ou causa mortis. Diverge da corporação ou sociedade; porque estas são formadas pela convergência da vontade de diversas pessoas, que administram e dirigem o conjunto; ao passo que advém aquela da resolução magnânima ou piedosa de um só indivíduo, que destina vultoso patrimônio para se constituir e manter a instituição por ele almejada. Em regra, ele mesmo indica o modo de funcionamento e a direção geral; não raro, incumbe sociedade já existente, do encargo de organizar e orientar a fundação.

Paes²¹ relata que no antigo Egito, pode ter iniciado-se o movimento de fundações, onde houve a institucionalização de atividades filantrópicas, tendo avançado mais tarde na Grécia. Nesta última houve a criação de fideicomissos²² por iniciativa de filósofos que desejavam perpetuar a sua vontade, diante da proibição das autoridades para que as escolas de filósofos organizassem-se de uma forma definitiva, com base em uma destinação de recursos próprios visando disseminar suas doutrinas.

Destaca-se também o movimento de fundações na Europa e Estados Unidos, sendo que neste último, mencionam-se as Fundações Ford e W. K. Kellogg com atuação também no território brasileiro. No Brasil, o primeiro registro de fundação

²⁰ PAES, J.E.S. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. 3. Ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2001.

²¹ PAES, J.E.S, 2001, p. 128

²² Nomeação de herdeiro ou legatário, com a atribuição de transmitir bens a uma outra pessoa a certo tempo, por morte ou sob condição preestabelecida.

remonta a 1738, com a criação de um fundo para auxílio de pessoas colocadas na “roda”²³, instalada na Santa Casa de Misericórdia do Rio de Janeiro.

No Brasil, existem as fundações instituídas e/ou mantidas pelo Poder Público e as fundações de direito privado, como segue:

- Fundações instituídas e/ou mantidas pelo Poder Público:
 - Com personalidade jurídica de direito privado,
 - Com personalidade jurídica de direito público – autarquia,
- Fundações de direito privado:
 - Instituídas por pessoas físicas e/ ou jurídicas,
 - Instituídas por empresas,
 - Instituída por partido político,
 - De apoio a instituições federais do ensino superior,
 - De previdência privada ou complementar.

A Fundação Otacílio Coser, objeto deste estudo, enquadra-se como uma fundação de direito privado instituída por empresa, dotada de uma série de particularidades do segmento ao qual pertence.

2.2.1 As Grantmakers Brasileiras

Dentre os segmentos nos quais dividem-se as fundações no Brasil, está aquele formado por entidades conhecidas como *grantmakers* ou doadoras, cujo papel é o de financiar, por meio de doações, programas e projetos de interesse

²³ Fosse para evitar a identificação da mãe, ou para dar proteção ao recém-nascido, sem que soubessem a sua origem, foi engendrada uma caixa giratória, em forma de cesta embutida numa roda, que possibilitava depositar-se a criança enjeitada pelo lado externo da parede da Santa Casa, para imediatamente ser recolhida pelo lado interno por enfermeiras de plantão. Tão logo noticiou-se pelo Rio de Janeiro a sua existência e ela foi utilizada várias vezes.

público. Tais organizações, segundo Falconer²⁴, revestem-se das seguintes características:

- *São privadas e sem fins lucrativos*, ou seja, não fazem parte do Estado nem do Mercado, mas do chamado terceiro setor,
- *Oferecem doações*; essa atividade não deve ser realizada em bases comerciais, mas ter como beneficiário outras organizações sem fins lucrativos ou indivíduos,
- *São autônomas*, isto é, formalmente independentes e capazes de determinar, suas próprias decisões, mesmo que financiadas por terceiros, até mesmo de outros setores,
- *São controladas e operadas no país*, ainda que captem recursos no exterior.

Para o referido autor, é extremamente importante o conhecimento do perfil dessas entidades financiadoras para melhor se conhecer o terceiro setor.

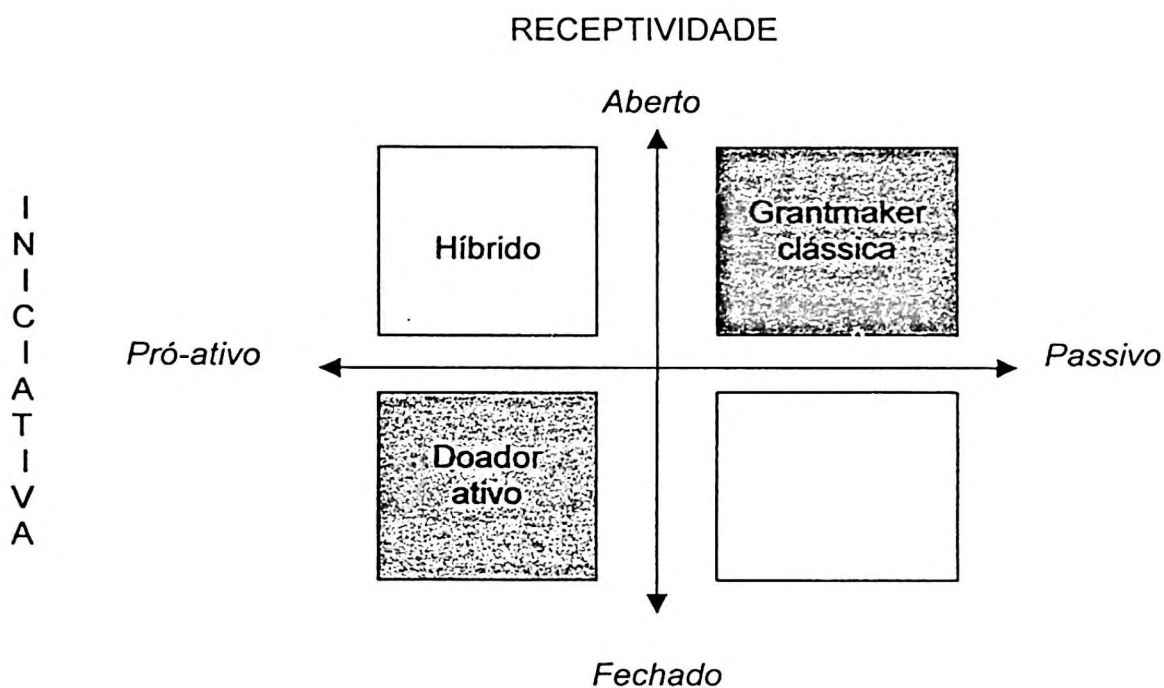
A figura 1, conforme descreve Falconer & Vilela²⁵, propõe um modelo de tipos de relação de doação que leva em conta, por um lado, a postura de receptividade da organização a solicitações de financiamento e, por outro, a iniciativa na busca de propostas. Nesse contexto, o eixo vertical diferencia as instituições que estão abertas a pedidos de financiamento em relação às fechadas, e o eixo horizontal distingue as entidades que buscam ativamente projetos e programas daquelas que aguardam passivamente a chegada de solicitações para então reagirem a elas. As *grantmakers* clássicas combinam a postura aberta e reativa: seu papel limita-se a

²⁴ FALCONER, A P.; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: As grantmakers brasileiras**. São Paulo: Peirópolis: Grupos e Intitutos Fundações e Empresas, 2001, p. 20.

²⁵ FALCONER, A P.; VILELA, R., 2001, p.23

receber propostas e selecionar as mais meritórias para serem financiadas, com nenhuma ou mínima interferência na implementação dessas ações.

Figura 1 – Tipos de organização doadora



Fonte: FALCONER, A P; VILELA, R. 2001.

Através do quadro 3 constata-se que a maior concentração de *grantmakers* está na região sudeste pelo fato da mesma ser a mais desenvolvida economicamente do país. Isto explica a maior disponibilidade de recursos por parte das mesmas.

Quadro 3 – Localização geográfica das organizações

Região	UF	Cidade	Nº
NORDESTE	BA	Salvador	3
	CE	Fortaleza	1
CENTRO-OESTE	DF	Brasília	1
SUL	PR	Curitiba	1
	RS	Porto Alegre	1
SUDESTE	ES	Vitória	1
	MG	Belo Horizonte	2
	RJ	Rio de Janeiro	5
		Volta Redonda	1
	SP	Campinas	2
		Carapicuíba	1
		São Caetano do Sul	1
São Paulo		11	

Fonte: FALCONER, Andrés Pablo.; VILELA, Roberto. 2001 p. 48.

A maior parte dos recursos que ingressam nas *grantmakers* brasileiras é de origem nacional, outra parcela, 20,8%, é oriunda de agências internacionais de desenvolvimento e de doações de indivíduos no exterior, mais do que os recursos advindos de doações de fundações internacionais.

Tabela 8 – Fontes de recursos das organizações em 1999.

Total de rendimentos	R\$232.525.020,37	100,0%
Fontes nacionais	R\$160.119.100,43	68,9%
Receitas próprias da venda de serviços/mensalidades/taxas	13.570.594,32	8,5%
Contribuições de empresas nacionais e multinacionais no Brasil	103.198.568,36	44,4%
Doações de indivíduos no país	7.564.520,84	3,3%
Retorno financeiro sobre Patrimônio Líquido	9.284.845,64	4,0%
Recursos provenientes de contratos/repasses do governo	17.432.099,15	7,5%
Doações de outras organizações do terceiro setor/ONGs	6.602.137,07	2,8%
Outras	2.466.335,05	1,1%
Internacionais	R\$72.405.919,94	31,1%
Agências internacionais de desenvolvimento	25.014.543,82	10,8%
Contribuições de empresas no exterior	925.800,00	0,4%
Doações de indivíduos no exterior	23.338.728,10	10,0%
Doações de fundações internacionais	11.291.048,27	4,9%
Doações de ONGs internacionais	10.184.799,75	4,4%
Outras	1.651.000,00	0,7%

Fonte: FALCONER, A P.; VILELA, R. 2001 p. 52.

Tabela 9 – Despesas das organizações em 1999.

	R\$	%
Montante das despesas	220.727.139	100,00%
Doações	120.395.143	54,54%
Empréstimos	58.712	0,03%
Projetos operados pela organização	59.053.639	26,75%
Custos administrativos	34.224.290	15,51%
Outros	6.995.355	3,17%

Fonte: Fonte: FALCONER, A P.; VILELA, R. 2001 p. 57.

2.3 A Contabilidade e o Terceiro Setor

Herzlinger²⁶ define a Contabilidade como sendo o processo de mensuração de eventos econômicos, a linguagem na qual toda a gestão financeira é conduzida. As entidades são o seu campo de aplicação e seus patrimônios o seu objeto de estudo. A partir daí, verifica-se que as organizações do terceiro setor, são usuárias da contabilidade e dela podem obter suporte na gestão dos recursos financeiros e materiais de diversas formas.

O sistema e as demonstrações contábeis provêem um banco de dados históricos das atividades financeiras e da situação da entidade quanto a utilização dos recursos nela aplicados. A contabilidade oferece ainda, a base para testes diagnósticos e mensurações, que em conjunto, são conhecidos como análise financeira visando o conhecimento da saúde financeira da organização. Outro benefício gerado por ela, é o controle gerencial, com base no qual os gestores tomam decisões quanto ao nível de valores a serem cobrados por serviços prestados pelas entidades, quando comprar ou vender um produto, executar ou terceirizar um serviço, investir em um equipamento e como alocar recursos entre programas alternativos.

Para fins deste trabalho, considera-se a contabilidade dividida em dois segmentos, Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial conforme a visão de Herzlinger & Nitterhouse²⁷:

²⁶ HERSLINGER, R.E.; NITTERHOUSE D. **Financial Accounting and Managerial Control for Nonprofit Organizations**. Ohio: South Western Publishing Co., 1994.

²⁷ HERSLINGER, R.E.; NITTERHOUSE, D. 1994, p.26.

Contabilidade Financeira: Refere-se ao processo de confecção de demonstrações contábeis destinadas a usuários externos à organização, tais como provedores de recursos e agências reguladoras. Tais demonstrações são utilizadas na tomada de decisões sobre os tipos e a extensão das interações que terão com a organização. É usual tais demonstrações contábeis serem auditadas por auditores independentes, para dotá-las de maior credibilidade.

Contabilidade Gerencial: Fornece dados financeiros e operacionais detalhados sobre as atividades internas da organização. Destinada mormente a gestores e outros usuários internos na condução das operações da entidade. É usada como suporte na tomada de decisões tais como: determinação de preços de serviços e produtos, investimento, controle de custos e alocação de recursos.

Considerando a natureza da contabilidade, necessário se faz, discorrer sobre o processo de reconhecimento dos componentes do patrimônio das entidades do terceiro setor na visão de Herzlinger & Nitterhouse²⁸:

Reconhecimento de Ativos e Exigibilidades:

- Ativos devem possuir as seguintes propriedades:
 - ⇒ Ser de propriedade da organização,
 - ⇒ Ter valor monetário,
 - ⇒ valor monetário dever ser mensurado objetivamente.
- As exigibilidades devem possuir os seguintes atributos:
 - ⇒ Serem devidas e a pagar em período futuro,
 - ⇒ O montante a ser pago deve ser objetivamente mensurado.

Reconhecimento de Ingressos de Recursos (Receitas e Suportes):

- Receitas são reconhecidas na ocorrência conjunta dos seguintes eventos:

²⁸ HERSLINGER, R.E.; NITTERHOUSE, D. 1994, p.33.

⇒ Entrega de bens ou serviços e o conseqüente direito legal e efetivo sobre o ingresso do recurso,

⇒ Existência de certeza razoável de que o valor monetário dos bens ou serviços pode ser objetivamente mensurado,

⇒ Existência de certeza razoável do recebimento do valor.

- Suportes (contribuições e grants) são reconhecidos no regime contábil de competência na ocorrência conjunta dos seguintes eventos:

⇒ Há evidência objetiva de seu valor monetário,

⇒ Há certeza razoável de que o valor é recebível,

⇒ Consolidação das condições para o recebimento do suporte.

Reconhecimento de saídas de recursos:

- No regime contábil de competência, as saídas de recursos dividem-se em despesas e dispêndios e são assim reconhecidos:

⇒ Dispêndios referem-se a aquisição de um produto ou serviço por meio de um empréstimo, pagamento em espécie, ou por meio de troca por outros ativos,

⇒ Despesas representam o valor dos recursos consumidos no processo operacional da organização.

Na contabilidade existem dois regimes de reconhecimento dos eventos econômicos. O regime de competência dos exercícios geralmente reconhece os eventos econômicos antes da entrada ou saída de caixa e reconhece um maior número de eventos. O regime de caixa reconhece os eventos econômicos quando da entrada ou saída de numerário.

Os quadros 4, 5, 6 e 7 demonstram as diferenças temporais no reconhecimento de ingressos e saídas de recursos nos dois regimes contábeis.

Ao analisar-se o papel desempenhado pela Contabilidade na atuação das Organizações que formam o terceiro setor, é necessário tentarmos responder a algumas questões aqui consideradas fundamentais: (1) Quais os objetivos da Contabilidade no terceiro setor? (2) Quais são os seus usuários neste setor? (3) Quais as expectativas de tais usuários perante a Contabilidade? (1) Quais os objetivos da Contabilidade no terceiro setor? Acredita-se plenamente que neste caso aplica-se aquele objetivo defendido por Iudícibus²⁹ que é:

[...] construção de um "arquivo básico de informação contábil", que possa ser utilizado, de forma flexível, por vários usuários, cada um com ênfases diferentes neste ou naquele tipo de informação, neste ou naquele princípio de avaliação, porém extraídos todos os informes do arquivo básico ou "data-base" estabelecido pela Contabilidade.

Quadro 4 – Diferenças temporais de reconhecimento de ingressos de recursos nos dois regimes.

Período	1	2	3
<i>Atividade</i>	<i>Entrega do bem ou serviço</i>	<i>Emissão do documento suporte</i>	<i>Entrada no caixa</i>
Regime de competência	*	*	XXXXXXXXXXXXXXXX
Regime de caixa	XXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXX	*
* indica o reconhecimento de ingressos nas demonstrações contábeis			

Fonte: HERSLINGER, R. E.; NITTERHOUSE, D. 1994. p. 36.

²⁹ IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.19.

Quadro 5 – Diferenças temporais de reconhecimento de ingressos de recursos nos dois regimes.

Atividade	Recebimento equipamento comprado a crédito	Pagamento pelo equipamento	Uso do equipamento
Regime de competência	* Dispêndio	* Dispêndio	* Despesa
Regime de caixa	Xxxxxxxxxxxxxx	* Dispêndio ou Despesa	Xxxxxxxxxxxxxx

(* indica o reconhecimento de saídas nas demonstrações contábeis.)

Fonte: HERSLINGER, R. E.; NITTERHOUSE, D. 1994. p. 37.

Quadro 6 – Diferenças na mensuração de compra e uso de ativos nos dois regimes.

Período	1	2	3
Atividade	Compra do Ativo a crédito	Uso do Ativo nas operações	Pagamento em espécie do Ativo
Regime de competência	Reconhece Ativo e Exigibilidade	Reconhece Despesa e decréscimo no valor do Ativo	Decréscimo na Exigibilidade e no Caixa
Regime de caixa	Não é registrado	Não é registrado	Decréscimo no Caixa e reconhece o Ativo

Fonte: HERSLINGER, R. E.; NITTERHOUSE, D. 1994. p. 38.

Quadro 7 – Diferenças no reconhecimento de receitas nos dois regimes.

Período	1	2	3
Atividade	Serviço entregue	Documento suporte enviado	Pagamento do documento em espécie
Regime de competência	Geralmente não é registrado	Reconhece Receita e Contas a Receber	Decréscimo em contas a Receber e Acréscimo no Caixa
Regime de caixa	Não é registrado	Não é registrado	Acréscimo de Caixa e Reconhece Receita

Fonte: HERSLINGER, R. E.; NITTERHOUSE, D. 1994. p. 38.

Todas as informações de ordem qualitativa e quantitativa geradas pelo terceiro setor, no dia-a-dia de suas Organizações, podem ser armazenadas e ofertadas pela Contabilidade aos seus diversos usuários que podem manipulá-las, através de relatórios ou via computadores, de acordo com suas necessidades, obtendo assim as respostas adequadas segundo seus objetivos.

(2) Quais são os seus usuários neste setor? A seguir são demonstrados alguns dos usuários da Contabilidade no terceiro setor:

- Agências internacionais e multilaterais;
- Governo;
- Empresariado;
- Gestores;
- Contribuintes Associados;
- Contribuintes Não Associados;
- Doadores;

As agências internacionais e multilaterais apoiam de forma expressiva as iniciativas do terceiro setor tendo influenciado efetivamente a implantação deste conceito nos chamados países em desenvolvimento, entre os quais inclui-se o Brasil.

Um dos melhores exemplos de instituição internacional que em muito contribuiu para essa consolidação do setor é o Banco Mundial, que financia projetos nos quais atuam entidades do terceiro setor . O Governo brasileiro também participa desta nova realidade através de iniciativas variadas, entre as quais podemos destacar o *Programa Comunidade Solidária*.

as doações livres de quaisquer restrições e as doações com cláusulas restritivas, temporárias ou permanentes. Tal divisão tem vital importância na determinação do critério para o registro contábil.

(3) Quais as expectativas de tais usuários perante a Contabilidade? O Governo por meio da contabilidade das Organizações do Terceiro Setor que participam de programas por ele conduzidos, tem como acompanhar a aplicação dos recursos injetados nos projetos, pois muitos deles originam-se de organismos como o *Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)* e a *UNESCO*, entre outros.

O Empresariado, como promotor de muitas iniciativas no terceiro setor, tem na contabilidade das Organizações do Terceiro Setor, uma fonte de informações qualitativas e quantitativas sobre os benefícios gerados pelos investimentos sociais feitos naquelas entidades.

Os Gestores das Organizações do Terceiro Setor, precisam estar constantemente informados sobre a aplicação dos recursos naquelas entidades, uma vez que serão cobrados pelos sucessos e fracassos.

Tanto os Contribuintes Associados, não associados e os doadores de recursos para as Organizações do Terceiro Setor, desejam saber de forma detalhada se os valores estão sendo devidamente utilizados nos fins para os quais ingressaram.

Assim sendo observa-se que a contabilidade tem pela frente um grande desafio a ser vencido e que possui os meios necessários para fazê-lo, ou seja, registros de dados e informações captadas, relatórios etc. Para tanto é preciso que a

comunicação com seus usuários seja feita através de uma linguagem simples e acessível.

2.3.1 A Contabilidade Gerencial e o Terceiro Setor

A exemplo das organizações dos demais setores, as entidades não governamentais sem fins lucrativos, movimentam recursos financeiros, materiais e humanos, para o cumprimento de sua missão. Todas as pessoas que atuam nas organizações do terceiro setor, diariamente tomam decisões no desempenho de suas tarefas, desde a cozinheira que decide a quantidade de sal a ser colocada nas refeições, até a presidência, ao refletir sobre eventuais mudanças na missão da entidade.

Cabe aos gestores a tomada de decisões sobre a melhor forma de aplicação dos recursos, para que a entidade seja eficiente e eficaz. No tocante aos recursos financeiros e materiais, entende-se a adequação da expressão, *melhor forma de aplicação*, contudo, os recursos humanos requerem um tratamento diferenciado, tendo em vista não se tratarem de coisas inanimadas, mas sim, dos recursos mais preciosos que qualquer organização possui.

O funcionamento da organização não pode se dar ao sabor dos acontecimentos, ainda que seja uma entidade de pequeno porte, pois como visto anteriormente, o terceiro setor é um segmento no qual as entidades vivem numa verdadeira competição pelos recursos disponíveis. Por isso, os rumos da entidade devem ser conduzidos com base em decisões adequadas.

No tocante às organizações do terceiro setor, a utilização de ferramentas gerenciais precisa de adaptações pela existência de características que as

diferenciam das entidades dos demais setores. Herslinger³², aponta duas dessas características, a primeira é que em geral dirigentes dessas organizações não valorizam gestão financeira prudente, nunca consideram que a entidade está adequadamente provida de fundos ou que revisão gerencial seja apropriada. Outra característica, é que, ao contrário das empresas do segundo setor, as entidades do terceiro setor não recebem do mercado sinais de falha ou sucesso (afirmativas das autoras).

Os gestores de organizações do terceiro setor necessitam mesclar a utilização de ferramentas gerenciais com as peculiaridades do ambiente no qual suas organizações inserem-se. Nesse sentido, a análise do fluxo dos recursos financeiros aplicados na entidade e a utilização adequada de controles gerenciais levam a resultados satisfatórios.

Apresenta-se a seguir um exemplo de análise financeira com o uso de alguns passos aplicados na entidade *Girl Scouts of the USA*³³:

- **Confronto entre recursos financeiros e metas estabelecidas:** Avalia se os recursos financeiros estão sendo gerados e utilizados de acordo com a missão da organização,
- **Equidade na geração e na utilização dos recursos:** Baseia-se na premissa de que a entidade deve gerar uma margem positiva permanente das receitas sobre as despesas como meio para sua subsistência,

³² HERSLINGER, R. E.; NITTERHOUSE, D. , 1994.

³³ HERSLINGER, R. E.; NITTERHOUSE, D. 1994.

- **Confronto entre as fontes e aplicações de recursos:** Baseia-se na premissa de que a entidade deve financiar ativos de longa duração com obrigações de longo prazo,
- **Sustentabilidade de recursos financeiros:** Baseia-se no pressuposto da estabilidade entre receitas, despesas, ativos e exigibilidades. A entidade necessita de receitas diversificadas.

Na aplicação dos passos acima, cabe a utilização de índices de análise como meio de formalizar e quantificar os dados utilizados, conforme no quadro 8.

Quadro 8 - Índices financeiros usados em Análise Financeira.

Índice	Função na análise financeira
<i>Rotatividade de ativos</i>	Confronta ativos e metas estabelecidas. Rotatividade lenta requer investimento considerável e reduz flexibilidade.
<i>Lucratividade e retorno sobre o recurso aplicado</i>	Analisa a equidade entre a geração e o uso dos recursos. Nem superávits ou déficits excessivos são desejáveis.
<i>Liquidez e solvência</i>	Confronta fontes e usos de recursos financeiros. A entidade corre risco de sofrer uma bancarrota no curto prazo ? E no longo prazo ?
<i>Proporção da receita sobre as fontes</i>	Analisa a qualidade das receitas em relação à missão da entidade. Está a organização excessivamente dependente em poucas fontes de receitas ? As fontes de receita são consistentes com a missão da organização ?
<i>Percentual de despesas, por tipo</i>	Analisa a qualidade das despesas em relação à missão da entidade. Um alto percentual de despesas fixas diminui a flexibilidade da organização. As despesas são consistentes com a missão da organização ?

Fonte: HERSLINGER, R. E.; NITTERHOUSE, D. 1994. p. 7.

A aplicação da Contabilidade Gerencial tem como requisito o uso de ferramentas gerenciais aqui denominadas controle gerencial. Na visão de Herzlinger³⁴, o sistema de controle gerencial é composto pelos processos de

³⁴ HERSLINGER, R.E.; NITTERHOUSE, D. 1994, p.279.

planejamento e orçamento. O planejamento envolve considerar todos os fatores que influenciam a situação da organização e decisões sobre como gerenciar tais fatores.

2.3.1.1 O Planejamento

O planejamento tem início com a missão da entidade e termina com os planos e atividades que permitirão o cumprimento da missão. A parcela financeira desses planos especifica as receitas, despesas, resultados, ativos e exigibilidades presentes nesse objetivo maior. O planejamento financeiro é complexo e um exemplo disso é incorporar os efeitos potenciais da economia nos planos.

A despeito de sua complexidade, o planejamento financeiro é chave na atividade gerencial. O coração de uma boa gestão é o cumprimento de planos cuidadosamente considerados.

Existem diferentes tipos de processos de planejamento e orçamento. Algumas entidades utilizam seus planos de uma forma centralizada, na qual a alta administração e o conselho decidem as metas a serem atingidas e os recursos demandados. As média e baixas gerências recebem tais planos mas não participam de sua criação.

Outras organizações criam seus planos de uma forma descentralizada, onde a alta gerência elucida a missão e atribuem aos outros níveis gerenciais o desenvolvimento dos planos e orçamentos.

De uma forma direta, Silva³⁵, define o planejamento como sendo a preparação para a viagem, para a jornada em direção ao que se quer, envolve definir a rota, o caminho, a estratégia. Também implica o estabelecimento de limites

³⁵ SILVA, A L. de P. e *Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Global,2000.

e a definição de indicadores a serem usados como referências para manter-se no caminho ou na direção desejada.

O processo de planejamento é condição para que a entidade alcance a missão e os objetivos para os quais foi criada, assim a sua utilização é sempre necessária quando:

- Não for possível mais conviver com determinadas questões (ou diferenças de opinião) sobre o futuro e a identidade da organização,
- Houver necessidade de respostas mais efetivas para essas questões,
- Não houver recursos suficientes para fazer tudo o que se deseja,

O autor chama a atenção também, para mudanças que ocorrerão na vida da organização, o que pode implicar em um redirecionamento, uma mudança estrutural, uma renovação, ou mesmo uma antecipação consciente do que deve acontecer.

A utilização do planejamento, é fortemente motivada pela existência de questões frente as quais os gestores se vêm no dia-a-dia das organizações pelas quais são responsáveis. Silva³⁶, classifica como *questões de manutenção*, *questões problemáticas* e *questões de desenvolvimento*, conforme segue:

- **Questões de manutenção:** São questões referentes principalmente ao passado. Dizem respeito a repor ou manter algo que já existe, por em ordem algo que está em desordem,

³⁶ SILVA, A L. de P. e. 2000, p.20.

- **Questões problemáticas:** São questões tipicamente fora da rotina, imprevisíveis, que requerem uma ação direta. São bastante específicas, dizem respeito ao momento presente, podendo também ser chamadas de conjunturais.
- **Questões de desenvolvimento:** Referem-se a processos de desenvolvimento e mudança. Relacionam-se com o futuro, com estruturas e paradigmas.

O quadro 9 ilustra os aspectos envolvidos nas questões aqui elencadas. Outra importante forma de classificar as questões já tratadas, é através da identificação dos diferentes tipos de decisões a serem tomadas no dia-a-dia da entidade, conforme demonstrado no quadro 10.

Quadro 9 – Questões do dia-a-dia de uma entidade do 3º setor.

	Questões de manutenção	Questões problemáticas	Questões de desenvolvimento
Caráter	Repor o passado	Resolver um problema presente	Criar novas situações para o futuro
Natureza	Previsíveis, dentro da rotina	Imprevisíveis, fora da rotina	Escolhas, mudanças de caminho
Finalidade	Manter, colocar em ordem, reformar	Resolver, solucionar, ajustar a situação	Recriar, renovar, transformar
Imagem	"Lavagem do convés"	"Tempestade"	"Motivo da viagem"
Capital	Consumem	Consumem	Podem gerar
Exemplos	"Quando vamos reformar o prédio ?" "Quem vai substituir o funcionário que se aposentou?" "O que precisa ser comprado para a despensa ?"	"O que vamos fazer para nos ajustar à política do novo prefeito ?" "Como vamos agir diante do novo pacote do governo ?" "O que vamos fazer para resistir a tamanha seca ?"	"Qual é a nossa missão ?" "Onde devemos concentrar nossa atuação daqui para a frente ?" "Como queremos ser conhecidos ?"

Fonte: SILVA, A L. de P e. 2000 p. 22. .

Ao executar o planejamento no nível das decisões do tipo estratégicas, entra em cena o chamado *planejamento estratégico*, cuja ênfase está em direcionar, identificar e desenvolver muito mais do que em estabelecer objetivos concretos ou em prever o futuro.

Quadro 10 – Tipos de decisões em uma entidade do 3º setor.

	Decisões operacionais	Decisões organizacionais	Decisões estratégicas
Exemplos	“Como vai ser a aula desta semana?” “O que cada um vai fazer até a próxima reunião?” O que vai ser gasto na atividade com os pais?”	“Quem vai assumir o papel de coordenador deste projeto?” “Qual será nossa política de salários?” “Como vamos tomar decisões?”	“Que filosofia vamos adotar neste Programa?” “Quais faixas etárias vamos atender?” “Que mudanças queremos ter no país daqui a cinco anos?”
Propósito	Gerar resultados imediatos	Criar condições para produzir resultados	Construir, nutrir, renovar a identidade da organização
Foco	Trabalho diário, ação específica, localizada	Coordenação geral, manter “o todo” funcionando harmoniosamente	Existência, identidade, sustentabilidade, continuidade
Impacto	Específico, Decisões limitadas a um projeto, processo ou atividade	Variável, pode ser revisto. Decisões afetam muitas pessoas, durante um tempo determinado	Alto, abrangente. Decisões afetam todas as pessoas, a identidade e a biografia da organização
Incerteza	Baixa, conhecida	Variável	Alta, apenas estimada
Detalhamento	Mais alto, bem preciso	Variável	Mais baixo, genérico, “leque maior”
Horizonte	Curto, como uma semana ou um mês	Definido, predeterminado, como meses ou semestres	Longo, duradouro, indeterminado
Tendem a gerar nas pessoas	Satisfação, dedicação	Tranquilidade, Segurança	Sentido, importância, realização

Fonte: SILVA, A L. de P. e. 2000 p. 23.

A relação entre captação de recursos e planejamento estratégico, está no fato de que este é feito em função daquela. Assim, o planejamento estratégico é um processo que definirá qual a coisa certa a fazer e como conseguir os recursos necessários para tal.

O desenvolvimento da organização é beneficiado pelo planejamento estratégico por uma série de razões, entre as quais citam-se:

- Amplia a consciência tanto em relação ao que acontece dentro da organização, como fora dela,
- Por meio dele, as pessoas têm a oportunidade de aprender coisas novas sobre a organização, a sociedade e si próprias,
- As pessoas, ao desenvolvê-lo, se encontram e trabalham juntas sobre questões significativas para todos,
- As relações entre as pessoas podem evoluir durante o processo (o ambiente da entidade sempre está em jogo em processos que lidam com o futuro).
- Pode ajudar a criar uma cultura interna de se olhar aberta e francamente para o passado, o presente e o futuro,
- É um processo que se desenrola paulatinamente, conforme se respeitam as questões das pessoas envolvidas,
- As decisões muitas vezes refletem mudanças e afetam a organização como um todo.

O planejamento é composto pelo processo (procedimento) e pelo conteúdo (idéias). Pode ser implementado com ou sem a ajuda de um facilitador externo à organização. No caso da contratação, esse facilitador fica responsável pelo processo e os membros da entidade pelas idéias. Caso os componentes da organização decidam implementá-lo sozinhos, precisam todos estarem conscientes da diferença entre procedimento e conteúdo.

Para isso, Silva³⁷ apresenta algumas sugestões, tais como:

- Estudar juntos antes de começar, para terem o mesmo referencial de processo e de conteúdo,
- Fazer bons acordos de trabalho, antes de começar, para dar a cada um tranqüilidade e condições de trabalhar,
- Verificar com todos – individualmente – se os acordos estão bons e são suficientes,
- Escolher um coordenador ou facilitador para o processo, de preferência a pessoa que tenha alguma experiência anterior e, principalmente, maior facilidade de discernir conteúdo e processo – e o ajudem a desempenhar esse papel.
- Se for conveniente, pode ser feito revezamento no papel de facilitador – isso ajuda cada um a entender o desafio do outro,

³⁷ SILVA, A L. de P. e. 2000, p.28.

- Avaliar cada um dos dias de trabalho, sempre com o intuito de aprender. Dar muita atenção ao que houve de positivo e o que pode ser melhorado daquele ponto em diante,
- Pedir ajuda, se necessário.

Silva³⁸, estabelece cinco fases pelas quais passa o processo de planejamento, a saber:

- Organização,
- Orientação,
- Direcionamento,
- Plano de Ação,
- Avaliação.

Sendo talvez a fase mais importante do planejamento, a organização pode criar todas as melhores condições para que o planejamento se desenvolva de forma harmônica para o alcance dos objetivos comuns a todos.

Essa fase tem como pergunta central a seguinte: *Como vai ser esse planejamento?* Ela assume características específicas e distintas, de acordo com o grupo ou entidade que está se trabalhando.

Os objetivos desta fase são os seguintes:

- Chegar a um consenso de que deve-se realizar um planejamento e das razões para isso,

³⁸ SILVA, A L. de P. e .2000, p.43.

- Explicitar os resultados esperados,
- Ter claro como vai ser o processo: ritmo, duração, custo, pessoas envolvidas, etc,
- Compor o grupo que vai participar do planejamento,
- Definir papéis a serem assumidos durante o processo,
- Construir acordos de trabalho conjunto,
- Estruturar uma base conceitual comum quanto ao conteúdo e processo do planejamento.

A participação ativa dos membros da entidade nessa fase é fundamental, pois ela coloca-se como um elo entre passado e futuro, sendo preciso ter bem claras as oportunidades e ameaças da organização. São muito importantes nessa fase os seguintes aspectos:

- Iniciativa e coragem. Por vezes um planejamento não se inicia porque ninguém tem a coragem de tomar iniciativa,
- Checar como cada um está. Como o objetivo é criar condições para que cada pessoa participe adequadamente, É recomendável verificar se as expectativas e exigências individuais estão sendo atendidas,
- Acordos, consenso. Por ser um processo que envolve aprendizagem e mudança, as pessoas precisam estar seguras para participar, por isso, acordos devem ser propostos e aceitos por todos. No mínimo é importante ter a concordância de quem tem o poder formal,

- Prazos. O planejamento pode ser um processo aberto, mas precisa ter produtos claros em períodos de tempo definidos – é importante definir datas limite para ter alguns resultados, sob pena de inviabilizar o processo,
- Realismo. Alguém já dizia que o ótimo é inimigo do bom; a organização deve ser realista quanto a tempo, custos, pessoas envolvidas, relações, etc., caso contrário surgirão sobrecarga, antipatias e muita tensão durante o caminho.

No momento em que surge a nova questão do grupo, verifica-se a necessidade de passar para a próxima fase.

A fase da orientação, é aquela na qual são analisados os aspectos levantados na fase anterior. Aqui a pergunta central é: *Qual é a situação real?* Nela são partilhadas informações diversas, como forma de explorar melhor o ambiente e preparar o terreno para decisões futuras.

Nessa fase, podem ser realizadas uma série de atividades, tais como:

- Visitas a outras organizações,
- Convidar pessoas de fora para expor trabalhos e estudos,
- Pessoas da equipe podem fazer estudos individuais ou em grupos para apresentar aos outros,
- Especialistas da equipe podem fazer palestras sobre os assuntos que dominam,
- Podem ser lidos textos, reportagens e estudos de caso relevantes,

- Pessoas antigas da entidade podem contar a história que viveram,
- Especialistas de fora podem ser convidados a dar nova visão das tendências, cenários e desafios do futuro.

É também necessário, nessa fase, o cuidado para não incorrer em alguns erros tais como:

- Basear-se em preconceitos ou informações vagas, superficiais, desatualizadas ou duvidosas,
- Ignorar partes da realidade,
- Concentrar-se apenas naquilo que já se sabe (ou acha que sabe) e no senso comum,
- Reprimir idéias,
- A discussão ser dominada por poucos,
- Somente quem tem autoridade se expressar.

Deve-se destacar nessa fase a necessidade de explorar os assuntos livremente, com o fim de aprendizagem e orientação, para entrada em nova fase.

A fase de direcionamento é aquela que caracteriza-se pela manifestação da vontade de serem feitas escolhas a partir dos resultados colhidos na fase anterior, o que pode ser traduzido por questões como: O que vamos ser ou mudar ? Como queremos que seja daqui para frente?

Deve-se tomar muito cuidado com tais escolhas e decisões, considerando-se as possíveis implicações e conseqüências. Caso ainda haja insegurança, talvez seja o caso de se revisar todo o processo até então.

Há aspectos que devem ser levados em consideração e que muito ajudam na fase de direcionamento, tais como:

- Fazer perguntas para as quais ninguém ainda tem uma resposta satisfatória,
- Reconhecer explicitamente que nenhuma resposta é satisfatória ainda,
- Estabelecer primeiro critérios, depois soluções,
- Procurar referenciais comuns, conceituais mesmo, que dêem confiança em relação às escolhas a serem feitas,
- Basear as discussões em argumentos (não em posições ou pressões),
- Registrar o que está sendo decidido,
- Esclarecer dúvidas, pacientemente,
- Ter todos de acordo com a decisão tomada,
- Focar no essencial,
- Manter os “pés no chão”,
- Utilizar bastantes resumos, sínteses e esquemas para facilitar o entendimento,

- Escolher uma ou duas pessoas (somente!) para escrever o documento ou a síntese das discussões,
- Consultar uma pessoa externa não familiar com a entidade sobre a interpretação que ela faz do direcionamento adotado.

Nessa fase podem ocorrer problemas caso não sejam evitadas situações tais como:

- Sentimentos e intuições são sumariamente ignorados,
- Se evitam questões polêmicas,
- O grupo começa a adiar escolhas, fazendo apenas perguntas e críticas,
- Os encaminhamentos são genéricos e superficiais,
- Somente parte do grupo responsável participa,
- Há excessiva pressão de tempo,
- O ambiente contribui para a dispersão ou irritação das pessoas.

Destaca-se nesta fase, a formalização, objetiva e clara, das escolhas feitas. Assim, o passo seguinte é partir para questões de ordem mais prática. É hora de passar para a fase posterior.

A partir das decisões tomadas, chega-se ao ponto no qual elas serão convertidas em iniciativas e resultados, para isso elabora-se um *plano de ação* que representa questões tais como: O que vamos fazer? Quem deve assumir o que? Por

onde vamos começar? Como vamos transformar tudo isso em metas e atividades?
Quanto tudo isso vai custar?

O plano de ação deve ser palpável, factível, e ter bem claro as atribuições de todos e os prazos. Talvez torne-se necessária a divisão da elaboração do plano entre os membros da organização, nesse caso, é preciso tomar o cuidado de juntá-lo posteriormente.

A elaboração de um plano de ação de qualidade passa pelo compromisso que todos os envolvidos devem assumir quanto à sua execução. Cada membro da equipe deve saber exatamente o que, quando, como e com quem deverá fazer, estando ciente dos resultados esperados. É o momento da confecção de orçamentos e avaliação do grau de realismo do plano. Tais orçamentos são fundamentais para a equipe de captação de recursos.

Um bom planejamento depende de fatores como:

- Ouvir quem está na prática,
- Ouvir quem não está tão contaminado pela rotina (por exemplo, o Conselho),
- Quantificar prazos, quantidades e valores,
- Precisão nos detalhes (não preciosismo),
- Nomear claramente responsáveis,
- Pesquisar preços,
- Estimar custos, principalmente para prazos mais longos,

- Comparar planos de diferentes projetos, programas, setores ou unidades,
- Perguntar a especialistas,
- Colocar o plano no papel, de forma sintética.

Há o risco do plano tornar-se um péssimo produto desta fase, quando:

- Se baseia em hipóteses ou “chutes”,
- A formulação do plano ocorreu por meio de “barganhas” entre as pessoas,
- As pessoas não assumem responsabilidades,
- A elaboração de propostas fica a cargo de quem não entende do assunto,
- Há resistência em fazer orçamentos,
- Resiste-se a colocar prazos, mesmo que para orientação,
- Permanecem muitos buracos das primeiras versões,
- Os planos são genéricos demais.

Tendo sido construído o plano de ação, o passo seguinte é pô-lo em prática. É chegado o momento do plano de ação ser testado a partir de sua implementação. Como não é possível antecipar todos os imprevistos, é preciso aprimorá-lo através de uma avaliação. Tal avaliação, conforme Silva³⁹, caracteriza-se pela seguinte pergunta: *O que precisa ser corrigido ou ajustado?* A fase consolida-se se houver a conscientização e o aprendizado das pessoas envolvidas. Torna-se necessário:

³⁹ SILVA, A L. de P. e 2000, p.52.

- Ter informações precisas e atuais,
- Propiciar o encontro entre as pessoas,
- Formular perguntas que dêem foco à aprendizagem,
- Adotar uma postura aberta, olhando primeiro para si e depois para os outros,
- Falar somente o que ajuda,
- Pensar novas formas de fazer as coisas, questionar-se a si próprio,
- Examinar causas e conseqüências.

Deve-se tomar cuidado para que as atividades rotineiras não atropelem esta fase, caso contrário, será colocado em risco todo o processo. Por isso, deve-se atentar para alguns erros comuns a esta fase:

- Dedicar tempo demais ou pouco tempo a ela,
- Olhar somente o que está bom ou somente o que está ruim,
- Confundir avaliação com crítica,
- Mexer só no trabalho dos outros,
- Desviar de assuntos delicados,
- Criar um ambiente em que o erro é punido,
- Misturar questões de poder com questões de aprendizagem.

Quadro 11 – Cuidados e riscos das etapas do planejamento.

Fase	O que é importante nesta etapa ?	O que ela pode gerar nas pessoas ?	O que pode pôr tudo a perder ?
Organização	Iniciativa e coragem Checar como cada um está Acordos, consenso Prazos Realismo	Co-responsabilidade	Precipitação Impor regras Rigidez teórica Ignorar conflitos Excesso de otimismo quanto a tempo e custos Esquecer pessoas importantes Manter segredos
Orientação	Fazer perguntas Examinar situações em detalhes Formular claramente os Problemas Procurar causas para os Problemas Ouvir idéias e Informações que Cada um tem Checar se houve Entendimento Trazer experiências de fora	Clareza	Basear-se em preconceitos Informações duvidosas, Vagas Ignorar partes da realidade Ficar só no que já se sabe Basear-se somente no senso comum Reprimir idéias Domínio de poucos Só a autoridade se expressa
Direcionamento	Fazer perguntas sem resposta rápida Reconhecer que nenhuma resposta satisfaz ainda Estabelecer critérios Procurar referências comuns Discutir baseando-se em argumentos Ordenar, sintetizar, resumir Registrar, colocar no papel Esclarecer dúvidas Ter todos de acordo Focar no essencial Manter os pés no chão	Confiança	Ignorar sentimentos e intuições Evitar questões polêmicas Adiar escolhas indefinidamente Só fazer perguntas e críticas Somente parte do grupo participa Excessiva pressão de tempo Ambiente dispersivo Transformar-se em genérico, superficial
Plano de ação	Ouvir quem está na prática Ouvir quem não está na rotina Quantificar prazos, Quantidades e valores Precisão Nomear responsáveis Pesquisar preços Estimar custos Comparar planos parciais Perguntar a especialistas Colocar síntese no papel	Compromisso	Basear-se em hipóteses ou chutes Barganhas Medo de assumir Resistência a orçamentos Deixar buracos abertos Planos genéricos demais Dar a quem não entende
Avaliação	Ter informações disponíveis Encontro entre as pessoas Focar com perguntas Abertura Pensar novas formas de fazer Examinar causas e conseqüências	Consciência, aprendizado	Dedicar tempo demais Dedicar tempo "de menos" Olhar só o que está bom/ruim Só fazer críticas Desviar de assuntos delicados Punir erros Misturar poder e aprendizagem Alterar só o assunto dos outros

Fonte: SILVA, A L. de P. e. 2000 p. 55.

O quadro 11 apresenta, de forma sintética, os cuidados e riscos das etapas abordadas até então.

A gestão de uma entidade do terceiro setor, é uma tarefa desafiadora pelo fato de existirem muitas peculiaridades não encontradas nos outros setores. Há questões internas e externas, de ordem comportamental que influenciam sobremaneira o seu funcionamento. Ao tratar destes aspectos, Silva⁴⁰ relaciona algumas características relativas à gestão de uma organização do terceiro setor:

- **É uma atividade contínua.** Sempre é preciso ter alguém administrando, de olhos abertos, responsável. Todo dia existe algo importante para fazer. É necessário pagar contas, contratar gente, telefonar para a Secretaria, visitar doadores, conversar com as cozinheiras, falar com o contador, resolver desentendimentos, e daí por diante.
- **É uma função dinâmica.** É difícil um dia ser igual ao outro. Por exemplo: um menino se machuca, num dia, e tem de ser levado para o hospital; no outro ocorre a visita do pessoal da Fundação; no outro os relatórios devem ser feitos, depois há a prestação de contas; no outro acontece a reunião com os professores; em seguida, o atendimento a um funcionário; na seqüência a decisão sobre o conserto do carro. Algumas vezes tudo acontece ao mesmo tempo.
- **É um papel diversificado.** O gestor deve se ater a muitas coisas diferentes: cuidar das pessoas, dos objetos, do equipamento, das

⁴⁰ SILVA, A L de P. e. 2000, p.58.

contas, dos parceiros, da diretoria, das crianças, dos pais. Sua atividade é sempre dinâmica e variada.

- **É um desafio complexo.** Uma questão interfere na outra. É preciso, portanto, manter o todo na consciência e cuidar de cada parte. Se não houver reunião com os professores, os pais vão continuar reclamando. Se não for ao encontro dos doadores, pode não conseguir o dinheiro necessário à entidade. Ao gastar no conserto do carro, pode faltar dinheiro para pagar os salários depois. Isso traz muita tensão, preocupação e cansaço. A responsabilidade dessa atividade é muito grande: qualquer equívoco freqüentemente pode gerar complicações.
- **É uma tarefa difícil dos outros entenderem.** Tudo deve ser muito explicado, transparente. Qualquer dúvida pode levar as pessoas a questionamentos, insatisfações, e disse-que-disse. Porque tem uma característica importante que é preciso aceitar: qualquer erro sempre afeta alguém. Em geral, um erro de gestão sempre tem consequência direta para alguma pessoa ou grupo de pessoas dentro ou fora da entidade.

2.3.2 O Orçamento

Dentre as ferramentas de gestão utilizadas em uma organização do terceiro setor, o orçamento destaca-se como uma das mais importantes. Conforme Benício⁴¹: Orçamento é um instrumento de natureza econômica elaborado com o objetivo de prever determinadas quantias que serão utilizadas para determinados

⁴¹ BENÍCIO, J. C. *Gestão financeira para organizações da sociedade*. São Paulo: Global, 2000.

fins. Ele consiste em um resumo sistemático, ordenado e classificado das despesas previstas e das receitas projetadas para cobrir essas despesas.

O orçamento é preparado tendo como objetivo obter o conhecimento dos recursos que serão necessários para a realização de um determinado projeto. Demonstra de uma forma clara como serão aplicados tais recursos e guiará a execução financeira da entidade. O sucesso de qualquer projeto depende da elaboração cuidadosa e da fidelidade ao orçamento utilizado.

A confecção do orçamento deve ser em moeda local, sendo posteriormente feitas as conversões para outra moeda caso seja necessário. Outro ponto importante, é que ele deve ser elaborado não apenas contando-se com recursos financeiros, mas também com recursos não-financeiros a serem utilizados nas atividades do projeto em questão, como doações de espaços e equipamentos. Devem também ser mencionadas as fontes fornecedoras dos recursos para as atividades.

Benicio⁴² relaciona algumas premissas que considera fundamental na preparação de um orçamento:

- Que a organização, em seu projeto global, tenha definidas as metas e as estratégias das ações a serem realizadas para atingir seu objetivo.
- Que a organização tenha claro que orçamento é um produto de intensos debates entre o sonho e a realidade, ou seja, ajuste entre o desejável e o possível.

⁴² Benicio, J. C. 2000, p.34.

- Que a organização tenha clareza dos recursos necessários.
- Que o orçamento do projeto nem sempre é o orçamento da organização.
- Que o orçamento será o espelho das atividades relacionadas na sua estratégia de ação.
- Que o orçamento é um instrumento útil quando:
 - É elaborado com a mesma intensidade do desejo,
 - É aceito como um instrumento de orientação,
 - É respeitado em seus limites,
 - É revisto periodicamente.

O autor destaca, ainda, alguns mandamentos que considera ideais para um orçamento:

- Ser transparente,
- Definir metas,
- Discutir estratégias,
- Ter clareza das necessidades,
- Ter equilíbrio entre o desejado e o possível,
- Aceitar os limites na utilização dos recursos,
- Aceitar o orçamento como instrumento de orientação,

- Fazer revisões periódicas.

Assim, verifica-se que a elaboração de um orçamento e sua execução não devem ocorrer ao sabor dos acontecimentos, mas sim, de uma forma profissional e consciente sobre suas limitações e possibilidades.

2.3.3 Captação de Recursos

Esta é uma das atividades mais importantes em uma organização do terceiro setor e de relação direta com o tema deste trabalho. Tendo em vista a existência de uma verdadeira competição pelos recursos entre as entidades sem fins lucrativos não governamentais, é necessário que toda entidade preocupe-se em realizar a captação de recursos com um mínimo de organização.

Deve-se levar em consideração o segmento do terceiro setor ao qual pertence a organização, o que determina diferentes procedimentos na realização da atividade. Cruz & Extraviz⁴³ defendem a implantação de uma área que denominam Assessoria de Desenvolvimento com a responsabilidade das atividades de captação de recursos na entidade, conforme demonstrado na figura 2.

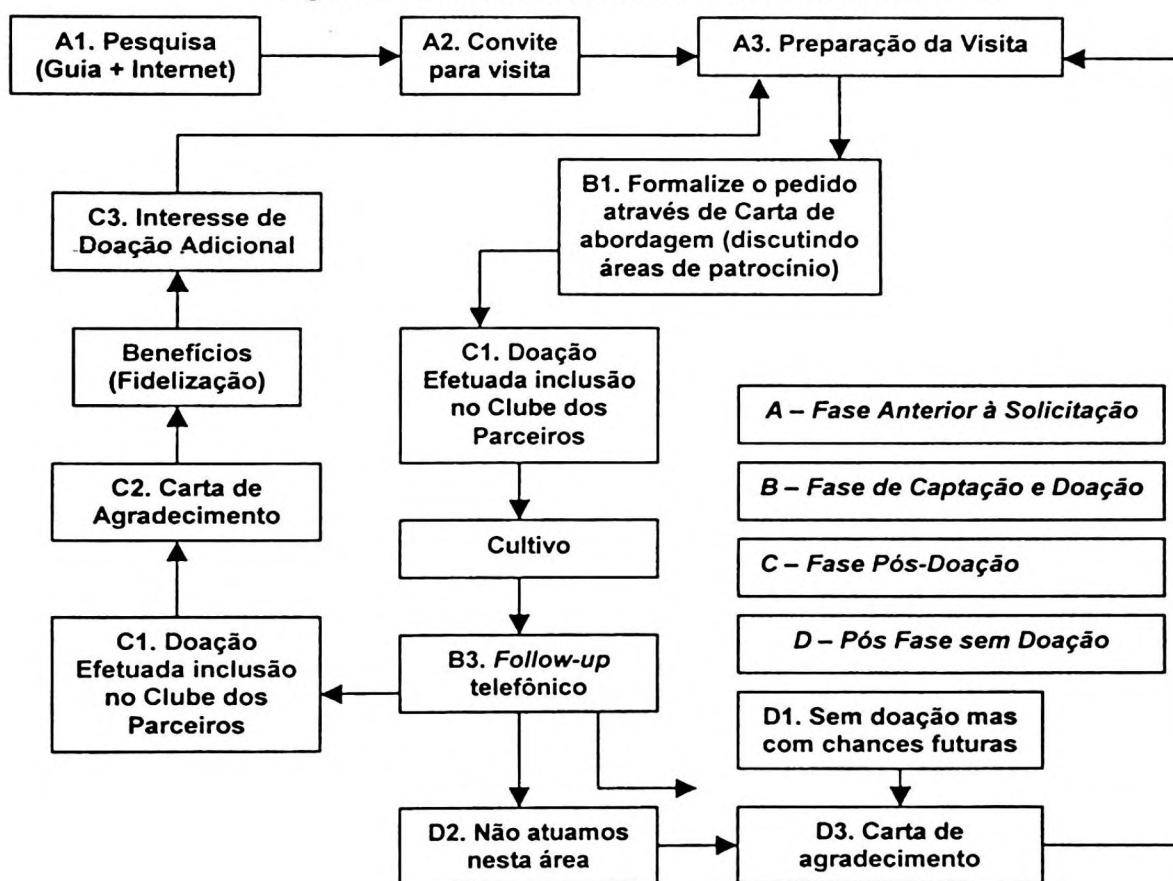
Um dos procedimentos a serem utilizados por organizações do terceiro setor é a realização de campanhas de captação de recursos. Para isso é preciso tomar alguns cuidados procurando-se evitar a existência de obras inacabadas, como ocorre em entidades pelo país afora. Nesse sentido Cruz & Extraviz⁴⁴ demonstram na figura 3 como realizar um estudo de viabilidade para tais campanhas.

⁴³ CRUZ, C. M.; ESTRAVITZ, M. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global, 2000, 158p.

⁴⁴ CRUZ, C.M.; ESTRAVITZ, M.2000.

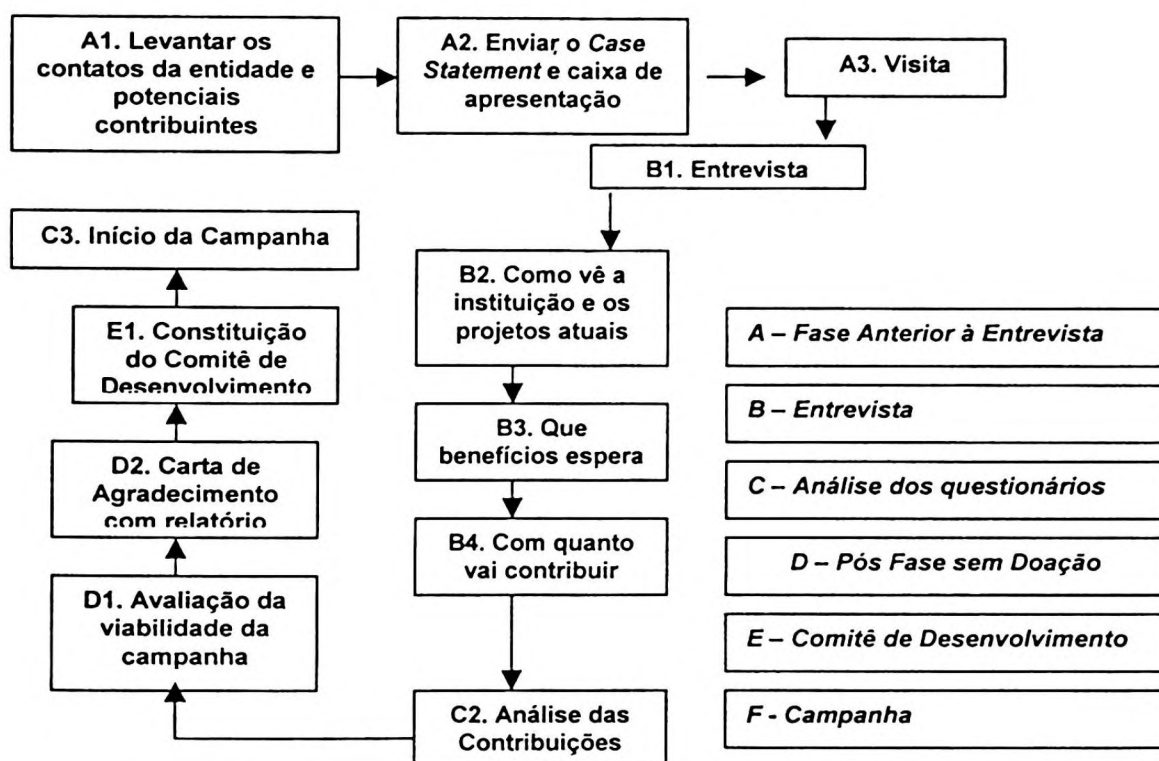
Em seu dia-a-dia na captação de recursos uma entidade do terceiro setor pode trabalhar com diferentes fontes financiadoras, tais como: indivíduos, empresas, fundações e agências internacionais, igrejas, recursos públicos governamentais e eventos. Por isso é necessário ter consciência das vantagens, desafios, motivações, recursos necessários, tipos de apoio e dicas ao lidar com essas fontes, conforme demonstrado nos quadros de 12 a 17.

Figura 2 – Atividades da Assessoria de Desenvolvimento



Fonte: CRUZ, C. M.; ESTRAVITZ, M. 2000. p. 53.

Figura 3 – Estudo de Viabilidade de Captação de Recursos (sondagem qualitativa).



Fonte: CRUZ, C. M; ESTRAVITZ, M. 2000. p. 70.

Quadro 12 – Vantagens das diferentes fontes financiadoras.

FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	Indivíduos	Fundações	Governo	Geração de Renda	Instituição Religiosa	Eventos Especiais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Parcerias que agregam credibilidade e visibilidade 2. Menor burocracia 3. Maior retorno financeiro 4. Pode gerar divulgação 5. Doações em espécie, dinheiro e trabalho voluntário especializado 6. Decisões sobre doações feitas ao longo de todo o ano 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos vem solto e pode ser utilizado para financiar seu custo operacional 2. Constituem uma rede de doadores 3. Agente multiplicador pelo coração 4. Atingidos por paixão 5. Menos experiência mais envolvimento 6. Mais rápida a resposta 7. Doações de longo prazo 8. Podem doar trabalho em várias áreas além de dinheiro 9. Apoiam causas ousadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dão credibilidade 2. Somas substanciais, geralmente de uma só vez ou no máximo pôr 3 anos 3. Apresentam modelos para propostas e auxiliam no desenho de indicadores de resultados 4. Possuem missão clara, o que facilita identificação com o projeto a ser apresentado 5. Prestação de contas é necessária 6. Mais democrático 7. Falam a mesma língua 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimento do trabalho através de assessoria técnica 2. Legitimação 3. Garantia de verba (convênio) 4. Grandes somas e pôr longos períodos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomia financeira 2. Continuidade 3. Geração de emprego 4. Agências Financiadoras e fundações gostam de contribuir com projetos que dêem uma certa sustentabilidade e para a organização 5. Podem ser criativos/inovadores 6. Podem fortalecer os vínculos com doadores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação com a instituição religiosa 2. Credibilidade do projeto 3. Divulgação na comunidade 4. Apoio no custo operacional 5. Projetos de longa duração 6. Também faz contribuições em espécie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso vem solto e pode ser utilizado para financiar seu custo operacional 2. Marketing e divulgação da organização: visibilidade e credibilidade 3. Aproximação com a comunidade 4. Pode-se construir um banco de dados de potenciais doadores: concentração de doadores em potencial em uma noite 5. Podem ser criativos e divertidos tornando-se marcantes e aguardados todos os anos 6. Podem fortalecer o vínculo com doadores

V A N T A G E N S

Quadro 13 – Desafios com as fontes financiadoras.

FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	Indivíduos	Fundações	Governo	Geração de Renda	Instituição Religiosa	Eventos Especiais
<p>D E S A F I O S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser claro e direto no pedido 2. Expectativa de profissionalismo por parte de grandes empresas 3. Interesses nem sempre afins 4. Visibilidade retorno de imagem podem ser requisitados 5. Fazem doações principalmente para organizações convencionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir continuidade e 2. Muito trabalho para pouco recurso 3. Valorizar o doador 4. Cultivar doadores 5. Investimento de tempo e dinheiro até dar resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ter profissionais capacitados para elaborar projetos 2. Compatibilizar interesse de entidades 3. Duração do financiamento 4. Ter de ser um projeto tão diferenciado e criativo que seja depois multiplicador 5. Gostam de projetos de geração de renda 6. Frequentemente são difíceis de acessar 7. Poucas áreas de prioridade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vencer a burocracia 2. Sobreviver dentro da política do governo 3. Diminuição da verba 4. Descontinuidade dos programas 5. Falta de compromisso 6. Remanejamento de verbas destinadas ao terceiro setor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer um estudo de mercado para saber se o projeto é viável 2. Gerir o negócio 3. Capital inicial e de giro 4. Legislação para venda e documentação 5. Lidar com mito e preconceito 6. Amortização do investimento 7. Pode não ser lucrativo em função dos altos custos administrativos 8. Pode ser arriscado se não for bem planejado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar projetos afins 2. Interferência do financiador 3. Garantir a não discriminação religiosa 4. Lidar com mitos 5. Frequentemente difíceis de acessar, já que o programa devesse adequar à agenda mais ampla da igreja 6. Processo de solicitação demorado e algumas vezes definido por critérios políticos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obter recursos materiais e humanos 2. Longo tempo de organização e muitas pessoas envolvidas deixando de fazer o trabalho interno 3. Gasto X retorno 4. Custos indiretos (tempo da equipe profissional e de voluntários, despesas imprevistas) podem ser significativos 5. Podem desperdiçar muito dinheiro se não forem bem planejados 6. Pouco retorno

Fonte: CRUZ, C. M.; ESTRAVITZ, M. 2000. p. 87.

Quadro 14 – Motivações no trato com as fontes financiadoras.

FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	Indivíduos	Fundações	Governo	Geração de Renda	Instituição Religiosa	Eventos Especiais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualidade do trabalho 2. Retorno de imagem junto à comunidade 3. Marketing 4. Atividade pode beneficiar direta ou indiretamente a empresa 5. Funcionário se sente mais motivado a trabalhar numa empresa socialmente responsável 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desejo de pertencer ao grupo 2. Amigos 3. Participar dos resultados 4. Valorização 5. Identidade com a causa 6. Desejo de ser parte da visão da organização 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de sua missão 2. Garantia de um bom trabalho 3. Mais resultados oferecidos através de seu financiamento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestação de serviço feito à comunidade com custo menor 2. Desenvolvido da comunidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liberdade de recursos 2. Não depender de contratos 3. Doação específica a uma atividade que irá se auto-sustentar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação com a causa 2. Altruismo 3. Seu programa ajuda-os a realizar sua agenda religiosa 4. Possibilidade de mostrar coerência entre reflexão e ação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envolvimento com a causa e o evento 2. Multiplicação de novos contatos e traz mais voluntários (futuros doadores)

M O T I V A Ç Ã O

Fonte: CRUZ, C. M.; ESTRAVITZ, M. 2000. p. 88.

Quadro 15 – Recursos necessários no trato com as fontes financiadoras.

FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	Indivíduos	Fundações	Governo	Geração de Renda	Instituição Religiosa	Eventos Especiais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicação 2. Sensibilização com a causa 3. Material de divulgação 4. Projetos bem preparados 5. Conexões com a gerência local da empresa 6. Conhecimentos úteis 6. Conhecer a empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartas, folhetos, telefonemas 2. Pessoal preparado para contatos 3. Visitas a doadores 4. Eventos 5. Tempo para construir e nutrir relações 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pessoas capacitadas 2. Bom projeto 3. Interessante mas não obrigatório 4. Ter conexões com equipe profissional ou diretoria da fundação. Podem ser úteis 4. Material de apoio 5. Referências à idoneidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pessoas adequadas 2. Administração organizada 3. Diretoria constituída de fato 4. Documentação legalizada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investimento inicial 2. Recursos humanos adequados e bastante especializados 3. Planejamento estratégico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto adequado 2. Conexão e contatos com lideranças da instituição religiosa 3. Envolvimento com a comunidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pessoas capacitadas 2. Capital inicial é necessário 3. Local 4. Doações 5. Planejamento 6. Patrocínio 7. Voluntários

Fonte: CRUZ, C. M.; ESTRAVITZ, M. 2000. p. 88.

Quadro 16 – Tipos de apoio fornecidos pelas fontes financiadoras.

FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	Indivíduos	Fundações	Governo	Geração de Renda	Instituição Religiosa	Eventos Especiais
T I P O S D E A P O I O 1. Recursos financeiros, humanos e em espécie 2. Trabalho voluntário 3. Auxílio organizacional 4. Podem apoiar eventos especiais, vendendo convites	1. Verba 2. Horas gratuitas de profissionais 3. Bens 4. Divulgação do projeto 5. Presença em eventos	1. Dinheiro 2. Treinamento 3. Acompanhamento do projeto 4. Desenho de indicadores 5. Dinheiro inicial 6. Financiamento para projeto específico 7. Apoio institucional (pequenas quantias) 8. Em geral não apoiam eventos especiais	1. Técnico e financeiro 2. Elaboração de projetos	1. Recursos de agências financiadoras e fundações 2. Programa com forte apelo	1. Pode fornecer apoio a projetos específicos ou apoio institucional 2. Apoio da comunidade religiosa 3. Contribuições em espécie 4. Respaldo 5. Recursos a longo prazo	1. Divulgação da instituição 2. Traz dinheiro livre para qualquer uso 3. Mão-de-obra voluntária

Fonte: CRUZ, C. M.; ESTRAVITZ, M. 2000. p. 89.

Quadro 17 - Dicas para relacionamento do com fontes financiadoras

FONTES FINANCIADORAS						
Empresas	Indivíduos	Fundações	Governo	Geração de Renda	Instituição Religiosa	Eventos Especiais
<p>D I C A S E S U G E S T Õ E S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. "Qi" (quem indica) 2. Tenha uma lista de necessidades que não sejam dinheiro 3. Prepare uma abordagem que demonstre como seu projeto vai ao encontro dos objetivos da empresa 4. Projeto resumido (2 págs.) com boa visualização e sem erros de português 5. Marque uma entrevista e certifique-se de fazer uma apresentação breve (15' a 20') 6. Procure empresas na sua comunidade, comércio local, vizinhança 7. Apresente solicitações no início do ano fiscal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolva um jeito criativo de pedir 2. Tenha certeza, antes de iniciar, de que sua lista de contatos está atualizada 3. Reconheça publicamente as doações realizadas, a menos que peçam o contrário 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostre conhecimentos sobre as necessidades da comunidade e como resolvê-los 2. Clareza dos objetivos 3. Não solicite doações para eventos especiais 4. Boa apresentação e elaboração 5. Associe o projeto a valores e resultados para a comunidade 6. Evite linguagem técnica que não é facilmente compreendida 7. Faça um projeto pequeno com não mais de 10 páginas e com encadernação simples 8. Peça apoio para 2 a 3 anos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabeleça diálogo 2. Peça recursos financeiros e formação técnica 3. Descubra todos os tipos de convênio que podem ser estabelecidos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudo de viabilidade antes de iniciar o projeto 2. Seja criativo e estratégico em relação à geração de recursos próprios 3. Considere cuidadosamente as necessidades da comunidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Familiarize-se com a estrutura e hierarquia 2. Busque informações através da congregação local 3. Apresente temas para discussão com a comunidade 4. Procure apoio de grupos regulares da comunidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudo de viabilidade 2. Criação de comitê de organização de eventos com voluntários 3. Considere a relação entre o evento, a imagem e objetivos da organização 4. Faça e cumpra o cronograma para realização do evento (faça uma lista de tarefas) 5. Considere a possibilidade de repetir o evento e, se possível, constitua uma marca para que todos não queiram perder o seu evento 6. Tenha cuidados com eventos que possuem um alto custo ou envolvam riscos 7. Escolha locais recém-inaugurados 8. Cuidado com eventos externos 9. Avalie seus esforços e aprenda com seus erros

Fonte: CRUZ, C. M.; ESTRAVITZ, M. 2000. p. 90.

2.3.4 O Sistema de Informações Gerenciais

Ao tratar-se das decisões tomadas no dia-a-dia da organização, deve-se levar em conta que esse processo decisório calca-se em uma estrutura organizacional dinâmica denominada *Sistema de Informações Gerenciais*. Todas as áreas da entidade, alimentam tal sistema com dados que são processados e transformados em informações a serem utilizadas pelos gestores na condução das atividades da organização.

Para ilustrar o funcionamento do Sistema de Informações Gerenciais, vale-se aqui, do modelo proposto por Oliveira⁴⁵. Para um melhor entendimento do processo decisório de uma organização, relacionamos a seguir alguns conceitos preconizados pelo referido autor:

- **Dado:** é qualquer elemento identificado em sua forma bruta, que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação,
- **Informação:** É o resultado da análise dos dados, ou seja, capacidade de produção, custo de venda do produto, produtividade do funcionário etc. tais informações, ao serem utilizadas pelos componentes da organização, podem afetar ou modificar o comportamento existente, bem como o relacionamento entre as várias unidades organizacionais,
- **Sistema de Informações Gerenciais:** É o processo de transformação de dados em informações, voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da entidade,

⁴⁵ OLIVEIRA, D. de P.R. de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- **Modelo:** é qualquer representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em partes dela,
- **Decisão:** é a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.

O processo de tomada de decisões, deve ser desenvolvido dispondo-se de elementos que permitam ao tomador de decisão:

- Caracterizar o problema que está exigindo uma ou mais decisões para sua solução,
- Compreender o ambiente que cerca as decisões, e
- Identificar os impactos que essas decisões poderão provocar para a empresa.

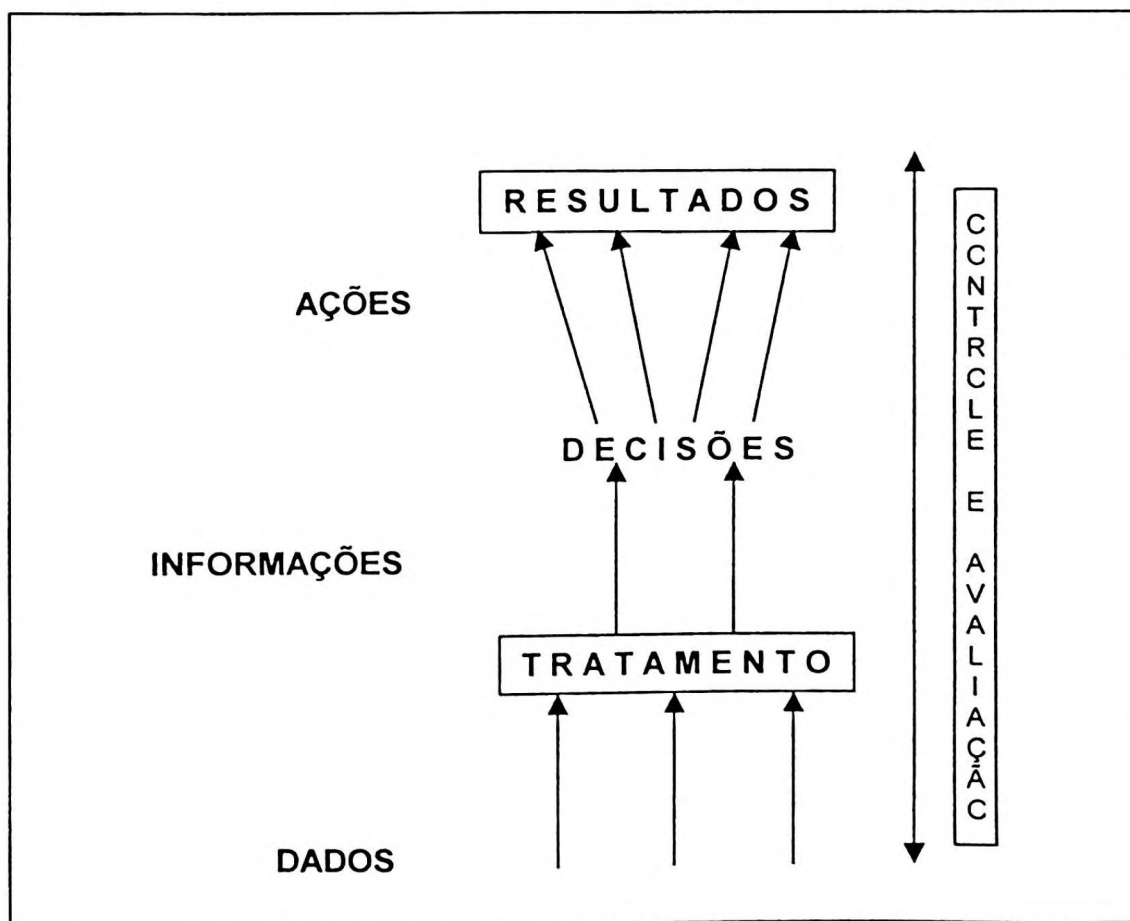
As diversas áreas de uma organização do terceiro setor, são as geradoras dos dados a serem processados, transformados em informações e utilizadas no processo decisório. Em que pesem as peculiaridades que diferenciam tais entidades daquelas que formam os demais setores, entende-se que elas são sistemas abertos que interagem com o meio no qual estão inseridas, e enquanto sistema devem funcionar dentro de uma lógica que permita o cumprimento de seus papéis.

Na figura 4 é demonstrado o modelo de Sistema de Informações Gerenciais proposto por Oliveira⁴⁶. Ao tratar das consequências da aplicação do SIG nas organizações, o autor relaciona uma série de benefícios que o sistema proporciona, os quais entende-se que aplicam-se às entidades do terceiro setor, a saber:

⁴⁶ OLIVEIRA, D. de P.R..de. 2001.

- redução dos custos das operações,
- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço,
- melhoria na produtividade,
- melhoria nos serviços realizados e oferecidos,
- melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas,
- estímulo de maior interação dos tomadores de decisão,
- fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões,
- melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações,

Figura 4 – Sistema de Informações Gerenciais SIG.



- melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema,
- redução do grau de centralização de decisões na empresa, e
- melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Para que estes e outros benefícios possam ser obtidos pela organização é preciso, ainda segundo o autor, que sejam observados alguns aspectos, entres os quais estão os seguintes:

- O envolvimento adequado da média administração com o SIG. Isso porque, se o envolvimento não for adequado, pode provocar uma situação de descrédito para o sistema. O executivo deve lembrar-se de que o SIG é um instrumento básico para o processo decisório e este se direciona para resultados. Como consequência, o executivo eficaz deve saber trabalhar com o SIG, como instrumento de apoio à otimização dos resultados. Fica evidente que essa situação considera tanto a alta como a média administração, de forma mais forte, mas não menosprezando a baixa administração, principalmente como fonte geradora dos dados e informações necessários,
- A competência por parte das pessoas envolvidas no SIG, pois este, antes de ser um sistema com um conjunto de relatórios, exige competência intrínseca às pessoas que irão utilizá-lo; caso contrário, poderá até gerar problemas, pois essas pessoas podem começar a ter *dificuldades* de apresentar resultados,
- O uso de um plano-mestre. O SIG deve ter um plano-mestre, que deverá ser implementado, adaptado e operacionalizado pelas várias unidades

organizacionais da empresa, de acordo com as necessidades de informações, tendo em vista as ações e os resultados desejados,

- A atenção específica ao fator humano da empresa. Esse aspecto pode ser representado, principalmente, na participação efetiva e com responsabilidade dos vários funcionários da empresa envolvidos no processo de desenvolvimento e implementação do SIG, bem como no processo decisório da empresa,
- A habilidade dos executivos da empresa para identificar a necessidade de informações. Se isso não ocorrer, o SIG poderá já nascer morto, pois ele não será alimentado como sistema,
- A habilidade dos executivos da empresa para tomarem decisões com informações. Esse aspecto é o *centro nervoso* do SIG,
- O apoio global dos vários planejamentos da empresa. O fato do planejamento estratégico considerar toda a empresa, e perante seu ambiente, faz dele o principal instrumento de estabelecimento de resultados esperados, bem como das informações necessárias. Por outro lado, os planejamentos táticos, bem como os planejamentos operacionais proporcionam os detalhes dos sistemas de informações gerenciais da empresa,
- O apoio organizacional de adequada estrutura organizacional e das normas e dos procedimentos inerentes aos sistemas. Nesse caso, a estrutura organizacional aparece como um instrumento administrativo do SIG, o qual deverá ser racionalizado por meio de normas e procedimentos,

- O apoio catalisador de um sistema de controladoria (contabilidade, custos e orçamentos). O sistema de controladoria normalmente aparece como um instrumento catalisador e de consolidação do SIG da empresa,
- O conhecimento e a confiança no sistema de informações gerenciais. Isso pode ser conseguido por intermédio de planejado e estruturado treinamento dos vários usuários e administradores dos sistemas considerados,
- A existência de dados e informações relevantes e atualizados. Se o SIG não for atualizado periodicamente, poderá ficar numa situação de descrédito perante seus usuários,
- A adequada relação custo *versus* benefício. O SIG deve apresentar uma situação de custo abaixo dos benefícios que proporciona à empresa.

Viu-se que uma organização do terceiro setor, funciona dentro de uma lógica própria, assim, o processo decisório deve ser implementado seguindo uma estrutura que permita a tomada das melhores decisões. Por isso, entende-se que o estabelecimento de suas fases pode seguir a seguinte forma:

- Identificação do problema,
- Análise do problema, com base na consolidação das informações sobre ele. Para tanto, é necessário tratá-lo como um sistema,
- Estabelecimento de soluções alternativas,
- Análise e comparação das soluções alternativas, por meio de levantamentos das vantagens e desvantagens de cada alternativa, bem como da avaliação de cada uma dessas alternativas em relação ao grau de eficiência, eficácia e efetividade do processo,

- Seleção das alternativas mais adequadas, de acordo com critérios preestabelecidos,
- Implantação da alternativa selecionada, incluindo o devido treinamento das pessoas envolvidas, e
- Avaliação da alternativa selecionada pôr meio de critérios devidamente aceitos pela empresa.

Conforme Oliveira⁴⁷ as decisões podem ser classificadas como segue:

- **Decisões programadas:** são as caracterizadas pela rotina e repetitividade, para as quais é possível estabelecer um procedimento-padrão para ser acionado cada vez que ocorra sua necessidade. São decisões permanentes e caracterizam-se pôr situações bem definidas, muito repetitivas e rotineiras para as quais existem informações adequadas; e geralmente servem como guia da atividade administrativa, tais como objetivos, desafios, metas, políticas e procedimentos,
- **Decisões não programadas:** São as não estruturadas e caracterizam-se, basicamente, pela novidade; por que não é possível estruturar o método-padrão para serem acionadas, dada a inexistência de referenciais, ou então porque o problema a ser resolvido, devido a sua estrutura, é ambíguo e complexo, ou ainda porque é importante que sua solução implique a adoção de medidas específicas. Normalmente, estão inseridas num contexto de ambiente dinâmico, que se modifica rapidamente com o decorrer do tempo.

O processo decisório tem em sua composição alguns elementos, entre os quais destacam-se:

⁴⁷ OLIVEIRA, D. de P.R. de. 2001.

A incerteza que ocorre tanto no conhecimento da situação do ambiente que envolve a decisão, quanto na identificação e valoração das conseqüências decorrentes da opção por um curso de ação em detrimento de outras alternativas,

- Os recursos do tomador de decisão, que normalmente são limitados, prejudicando a correspondente ação. Essa é uma das razões da necessidade de estabelecer planos de ação inerentes às principais decisões da empresa. Isso porque os cursos alternativos de que a empresa dispõe competem entre si, apesar de hipoteticamente estarem voltados para o mesmo propósito, objetivo, meta ou desafio estabelecidos.

Mesmo dispondo de um SIG devidamente estruturado, o gestor da organização deve atentar para alguns fatores que influenciam o processo decisório, dentre os quais citam-se:

- Complexidade evolutiva do mundo moderno, apresentando cada vez mais variáveis complexas,
- Redução de tempo disponível para a tomada de decisão pela influência de algumas variáveis, tais como a concorrência,
- Velocidade das comunicações, e
- Melhoramentos nos processos de informações e com expectativa de resultados a curto prazo.

A tomada de decisões ocorre em um ambiente dinâmico, no qual podem surgir, entre outras, as seguintes situações:

- Tomada de decisão sob condição de certeza, em que cada curso de ação possível conduz invariavelmente a um resultado específico,

- Tomada de decisão em condições de risco, em que cada alternativa possível conduz a um conjunto de resultados específicos associados a probabilidades conhecidas, e
- Tomada de decisão em condições de incerteza quando as probabilidades associadas aos resultados são desconhecidas.

Cada organização deve estruturar o seu SIG de acordo com suas peculiaridades organizacionais. Ao utilizar-se aqui o modelo preconizado por Oliveira⁴⁸, entende-se que o mesmo fornece uma estrutura abrangente no que diz respeito aos sistemas e subsistemas que devem compor uma entidade.

A estrutura organizacional de cada entidade, precisa ser flexível e permitir modificações que façam-se necessárias na medida em que o sistema não é estático e sim dinâmico no desenvolvimento de suas atividades.

O SIG proposto pelo autor é composto das seguintes áreas funcionais:

- Marketing,
- Produção,
- Administração financeira,
- Administração de materiais,
- Administração de recursos humanos,
- Administração de serviços,
- Gestão empresarial.

Para efeito deste trabalho enfoca-se a área funcional denominada administração financeira, por ser responsável pela gestão dos recursos financeiros e materiais enquanto ativo fixo (controle patrimonial). Foi suprimida a função seguros.

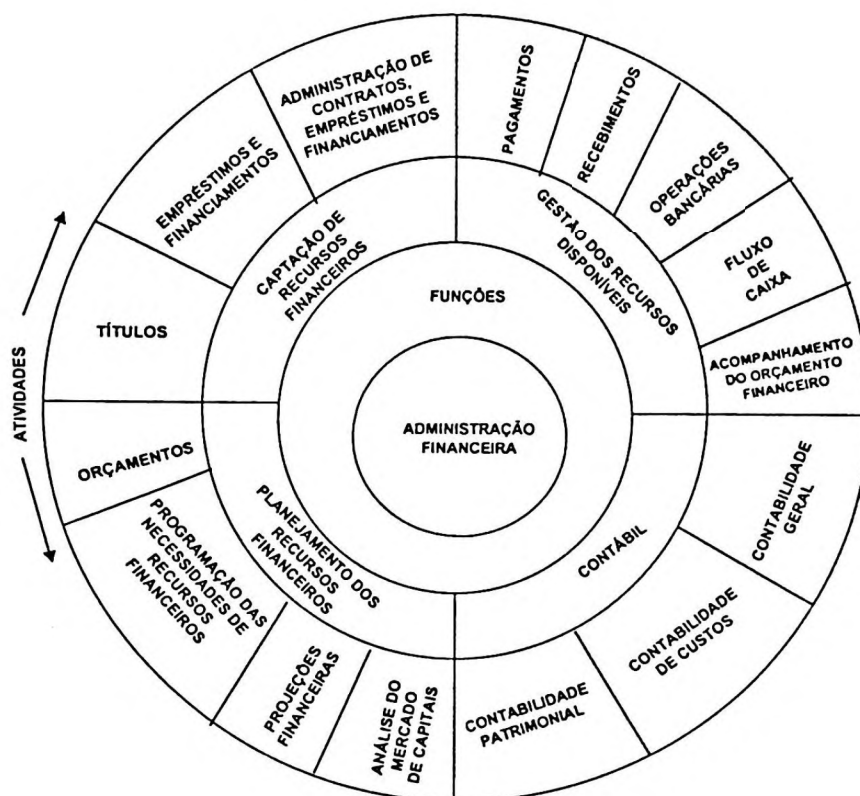
⁴⁸ OLIVEIRA, D. de P.R. de. 2001.

ÁREA FUNCIONAL (Figura 5): Administração Financeira – É a função relativa ao planejamento, captação, orçamentação e gestão dos recursos financeiros, envolvendo também os registros contábeis das operações realizadas nas empresas.

A seguir, são relacionadas as funções e atividades básicas aqui consideradas no estudo e análise do SIG:

- *Função planejamento de recursos financeiros*, em que podem ser consideradas as seguintes atividades:
 - Orçamentos;
 - Programação das necessidades de recursos financeiros;
 - Projeções financeiras; e
 - Análise do mercado de capitais.
- *Função captação de recursos financeiros*, em que podem ser consideradas as seguintes atividades:
 - Títulos;
 - Empréstimos e financiamentos (negociações e contratação de recursos); e
 - Administração de contratos de empréstimos e financiamentos (prestação de contas a órgãos financiadores, amortização, correção e encargos financeiros dos contratos).

Figura 5 – Área funcional Administração Financeira.



Fonte: Oliveira, D. de P.R. de. 2001 (com adaptações).

2.4 A Avaliação de Desempenho em Organizações do Setor

Viu-se que as Organizações do Terceiro Setor possuem características que em muito as distinguem das organizações governamentais e das empresas com fins lucrativos. O profundo conhecimento de tais características é extremamente importante na avaliação do desempenho dessas entidades.

Enquanto uma empresa que visa lucros vende mercadorias, produtos e presta serviços, o estado disponibiliza serviços de segurança pública, transporte coletivo, saúde pública, entre outros, já as Organizações do Terceiro Setor segundo

Drucker:⁴⁹ “[...] são agentes de mudança humana. Seu “produto” é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada.”

Ainda segundo Drucker⁵⁰:

[...] quando os executivos de instituições sem fins lucrativos se vêem diante de uma decisão que implica em riscos, eles precisam definir os resultados desejados _antes que os meios de medir o desempenho e os resultados possam ser determinados. No caso de instituições sem fins lucrativos, para cada uma delas o executivo que a dirige precisa antes de mais nada, responder a pergunta: Como de ser definido o desempenho desta instituição?

Nas afirmações acima, identifica-se que, o serviço prestado pelas Organizações do Terceiro Setor, não pode ser medido apenas quantitativamente, mas principalmente qualitativamente, tendo em vista que, diferentemente das empresas que têm o lucro como uma importante medida de desempenho, naquelas organizações não existe o lucro. É nessa perspectiva que a Contabilidade deve atuar como mecanismo de avaliação do cumprimento da missão daquelas entidades. A seguir são evidenciados dois fatores que representam a grande demanda que o terceiro setor tem do conhecimento contábil.

2.4.1 Accountability

Conforme Falconer⁵¹:

Accountability pode significar pouco mais do que a publicação de um relatório anual com dados de projetos e informações contábeis, mas também representa uma postura de responsabilidade que se exercita no cotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos.

⁴⁹ DRUCKER, P. F. *Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. Tradução de Nival Montinegli Jr. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1997, p.15

⁵⁰ *Ibid*, p.79.

⁵¹ FALCONER, A P. 1999.

Não é tradição de muitas Organizações do Terceiro Setor mais antigas no Brasil, evidenciarem adequadamente seus números para os diversos públicos que nelas têm interesse, contudo, nesta última década essa realidade passa por mudanças significativas, como por exemplo, a sua maior profissionalização já demonstrada.

A sociedade exige das organizações que formam o terceiro setor cada vez mais transparência na sua relação com o meio externo, assim como também em tudo aquilo que se passa em seu ambiente interno.

O público em geral, deseja saber como e por quem é exercido o controle sobre as Organizações do Terceiro Setor, de onde surgem os recursos por elas utilizados e como são aplicados, quais os seus interesses, entre outras questões, conforme ressaltado por Falconer.

2.4.2 Sustentabilidade

Não basta que as Organizações do Terceiro Setor sejam transparentes para a sociedade, antes de mais nada é necessário que todos os programas e projetos a serem por ela implementados sejam devidamente planejados para que os objetivos determinados possam ser atingidos.

O alcance de tais objetivos se traduz em uma palavra, sustentabilidade, que segundo Falconer⁵² significa:

[...] capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos.

⁵² FALCONER, A P. 1999.

Silva⁵³ afirma que sustentabilidade significa:

a capacidade de se auto-renovar. Renovar a qualidade, a motivação, a direção, a viabilidade, a capacidade e a legitimidade na organização. Renovar também o Conselho e a Diretoria. Renovar num sentido amplo, não no sentido restrito se substituir – renovar no sentido de trazer algo novo e recriar.

Atualmente as Organizações do Terceiro Setor não têm garantia de acesso permanente aos recursos necessários a suas atividades, já que as fontes de tais recursos são muito diversificadas. O estado, empresas privadas e pessoas físicas são exemplos de provedores daqueles valores.

O gestor que atua neste setor deve ser capaz de obter os recursos necessários para a atividade nos montantes adequados e de forma recorrente, tomando o cuidado para que na relação com o provedor das importâncias não ocorra subordinação ou dependência, o que poderia comprometer a missão da entidade.

Na medida em que a contabilidade suprir as Organizações do Terceiro Setor, com as informações que seus gestores demandam e proporcionar a clareza dos números para o público externo, serão possíveis prestações de contas que estimulem a entrada de mais recursos e a sustentabilidade daquelas entidades ao longo do tempo.

⁵³ SILVA, Antônio Luiz de Paulac. 2000, p.74.

3. APRESENTAÇÃO DO CASO



3.1 Análise dos Dados: Organização e Descrição

No desenvolvimento deste estudo, além da pesquisa bibliográfica e levantamento de dados secundários, utilizou-se o procedimento de entrevistas junto a membros da Fundação Otacílio Coser, aqui também denominada FOCO, para o levantamento de dados primários. Este capítulo tem como objetivo apresentar, comentar e relacionar tais dados, com o que foi tratado nos capítulos 1 e 2, procurando responder às questões orientadoras da pesquisa.

3.1.1 O Grupo Coimex⁵⁴

A seguir, são apresentadas, a título informativo, as atividades desenvolvidas pelo Grupo Coimex:

- Comércio Exterior,
- Logística,
- Automotivo,
- Agroindústria,
- Serviços.

O Grupo Coimex é composto pelas seguintes empresas:

- **Cia. Importadora e Exportadora Coimex (Coimex Trading Company):**
Empresa voltada à exportação de commodities: café, açúcar, álcool e soja,
- **Cisa Trading S.A:** Empresa coligada - atua na importação de veículos, matérias-primas, eletrodomésticos para telecomunicações, etc.,

⁵⁴ Disponível em http://www.grupocoimex.com.br/port/5_fundac.htm e http://www.grupocoimex.com.br/port/a_perfil.htm em 21/05/01 e 23/05/01

- **Coimex Armazéns Gerais SA:** Estação Aduaneira Interior (EADI), Armazém Geral, Serviços,
 - **PDI Comércio, Indústria e Serviços Ltda:** Pre Delivery Inspection,
 - **AXIS do Brasil Ltda:** Empresa coligada – Logística automotiva,
 - **Companhia Portuária de Vila Velha:** Empresa coigada – Porto privado em Vila Velha (Grande Vitória),
 - **Emraport Empresa Brasileira de Terminais Portuários SA:** Empresa coligada – Porto privado em Santos (SP),
 - **Coimex Agrícola SA:** Palmito ecológico (Ecopalm) e pimenta do reino,
 - **Vitoriawagen Administradora de Consórcio Ltda:** Consórcio de bens (veículos, imóveis, etc),
 - **Coimex Logística integrada SA:** Empresa coligada – Logística de Comércio internacional,
 - **Concessionária Rodovia do Sol SA (Rodosol):** Empresa coligada – Operação de Rodovia,
 - **Companhia Brasileira de Automóveis – CBA:** Empresa coligada – Concessionárias,
 - **Coimex Empreendimentos e Participações – Coimexpar.**
-

Recentemente o Grupo Coimex teve atuação destacada no cenário interno e externo, ainda que, com a desvalorização do real em 1999 frente ao dólar, que causou dificuldades para inúmeras empresas no mercado. Nas edições de MELHORES E MAIORES da revista Exame de 1999 e 2000⁵⁵ a empresa Coimex Internacional foi a melhor empresa do setor de atacado e comércio exterior.

Destacam-se os indicadores demonstrados nas tabelas 10 e 11.

Tabela 10 – Retorno do investimento obtido em 1999 – em %

Coimex Internacional	42,1
Jamyr Vasconcellos	28,3
Cooxupé	23,5
Texaco	18,8
Makro	18,3
Coamo	12,1
Coinbra	11,7
Starexport	9,3
Distr. Petróleo Ipiranga	8,7
Atacadão	7,6

Fonte: EXAME MELHORES E MAIORES/JUNHO 2000, p. 224.

Tabela 11 – Riqueza criada por empregado em 1999 – em US\$

Coimex Internacional	853.407
Minter	601.355
Esteve	319.685
Petrobrás Distr.	300.125
Petróleo Sabba	292.452
Texaco	284.144
Distr. Petr. Ipiranga	274.036
Ipiranga	203.855
Copersucar	159.910
Agip Distribuidora	113.887

Fonte: EXAME MELHORES E MAIORES/JUNHO 2000, p. 224.

⁵⁵ Exame Melhores e Maiores. São Paulo, p. 224, jun. 2000.

3.2 A Fundação Otacilio Coser

3.2.1 Características e Informações da FOCO⁵⁶

Apresentam-se a seguir uma série de dados secundários levantados durante as pesquisas, com base em documentos e registros da FOCO, além de demonstrações contábeis, orçamento e outros relatórios da entidade referentes ao ano de 2001, selecionado por ser o ano em que as entrevistas foram realizadas. Tais dados secundários, os quais são analisados e comentados, em relação a sua importância na gestão dos recursos materiais e financeiros da entidade.

Missão: Desenvolver ações nas áreas de educação e meio ambiente, promovendo a cidadania e a formação de lideranças,

Áreas temáticas: Educação, meio ambiente e desenvolvimento sustentável,

Campos de interesse/atuação: Educação para a cidadania e defesa dos direitos da criança e do adolescente, formação de jovens empreendedores, educação ambiental e capacitação de educadores,

Público-alvo: Crianças, adolescentes, educadores e gestores de organizações da sociedade civil, colaboradores em situação defasagem escolar (público interno),

Orçamento social para o ano 2000 e 2001 (Quadro 20): R\$ 500.000,00 (por ano),

Montante de recursos utilizados em 1999: R\$ 485.577,00,

Porcentagem de recursos destinados a doações em 1999: 88%,

⁵⁶ FALCONER, A P.; VILELA, R. 2001, p.112.

Número de doações concedidas no ano de 1999 para organizações sem fins lucrativos: 6,

Principais fontes de recursos: Contribuições de empresas nacionais e multinacionais no Brasil e doações de indivíduos no país,

Recursos da Fundação podem ser aplicados em: ONGs, instituições sem fins lucrativos, projetos sociais do poder público,

Tipo de apoio: Financeiro, cessão gratuita de informações, participação de voluntários, formação de redes e articulação de organizações da sociedade civil,

Restrições/não financia: Projetos fora das áreas temáticas da Fundação e/ou do entorno das empresas do Grupo Coimex,

Requisitos para a solicitação de apoio: Apresentação de projeto para análise,

Datas para entrega de propostas: Meses de fevereiro e junho (As propostas aprovadas em fevereiro têm sua execução iniciada no mesmo ano, as aprovadas em junho iniciam-se no ano seguinte. Propostas recebidas fora do prazo são transferidas para o ano seguinte),

Órgão responsável pelo recebimento de propostas: Superintendência e coordenadoria de projetos sociais,

Órgão responsável pela aprovação de propostas: Diretoria executiva,

Utilização de trabalho voluntário: Sim.

Políticas e valores:

Responsabilidade Social: desenvolver e praticar todas as atividades de forma responsável, apoiadas pela comunidade e focadas na educação infantil e meio-ambiente.

Colaboradores: integrar e valorizar a participação dos funcionários do **Grupo Coimex** nas causas da **Fundação Otacílio Coser**, estimulando o voluntariado e o comprometimento com as comunidades do objetivo de atuação da entidade.

Ética e integridade: zelar e priorizar o exercício da ética, da honestidade, da integridade e de todos os demais valores positivos que devem permear nossos ideais de atuação.

Participação, Motivação e Comprometimento: obter a participação dos funcionários e da sociedade a partir do comprometimento e motivação na execução de projetos e programas da organização.

Estímulo e Liderança: identificar e desenvolver a prática da liderança nas pessoas sintonizadas com os objetivos da **Fundação Otacílio Coser**.

Imagem Corporativa – Atitudes: promover a imagem corporativa de forma positiva e integrada aos ambientes e áreas de atuação da **Fundação Otacílio Coser**.

Recursos: educar e trabalhar para o melhor meio de utilização de recursos físicos, materiais e financeiros, de forma a auxiliar na formação do cidadão.

O primeiro relatório (Quadro 18), demonstra o ingresso dos recursos na entidade, que ocorreu na forma de doações feitas por empresas ao longo de 2001 (R\$ 353.000). Também foram destinados às atividades, valores oriundos do ano anterior (2000) no montante aproximado de R\$ 260.000, intitulado disponível e

aplicações financeiras, conforme o Quadro 21. Assim, a FOCO dispunha aproximadamente, de R\$ 613.000 para custeio de suas operações e utilização nos projetos sociais, o que está de acordo com o montante de R\$ 633.000 orçado para 2001 com o título de *saídas de caixa* em seu orçamento geral (Quadro 19).

Quadro 18 – Doações – Exercício 2001 – FOCO

Doações – Exercício 2001 FOCO	Data	R\$
Banco Itaú S/A	10/01/01	15.975,90
Cia. Importadora e Exportadora Coimex	06/03/01	25.000,00
P.D.I. Com. Ind. e Serviços Ltda.	26/03/01	5.000,00
Coimex Armazéns Gerais S/A	26/03/01	20.000,00
Coimex Adm. de Consorcio Ltda.	26/03/01	2.000,00
Coimex Agrícola S/A	30/03/01	250,00
Cia. Importadora e Exportadora Coimex	16/04/01	21.400,00
Coimex Armazéns Gerais S/A	26/04/01	20.000,00
P.D.I. Com. Ind. e Serviços Ltda.	26/04/01	5.000,00
Coimex Adm. de Consorcio Ltda.	26/04/01	2.000,00
Coimex Agrícola S/A	02/05/01	250,00
Coimex Adm. de Consorcio Ltda.	28/05/01	2.000,00
Coimex Agrícola S/A	31/05/01	250,00
Coimex Adm. de Consorcio Ltda.	26/06/01	2.000,00
Cisa Trading S/A	29/06/01	20.000,00
Coimex Agrícola S/A	04/07/01	250,00
Coimex Adm. de Consorcio Ltda.	27/07/01	2.000,00
Coimex Adm. de Consorcio Ltda.	27/08/01	2.000,00
Cia. Importadora e Exportadora Coimex	14/09/01	50.000,00
Coimex Adm. de Consorcio Ltda.	26/09/01	2.000,00
Coimex Empreend.e Participações Ltda.	01/10/01	50.000,00
Coimex Adm. de Consorcio Ltda.	26/10/01	2.000,00
Coimex Empreend.e Participações Ltda.	31/10/01	50.000,00
Coimex Adm. de Consorcio Ltda.	26/11/01	2.000,00
Coimex Empreend.e Participações Ltda.	30/11/01	50.000,00
Coimex Adm. de Consorcio Ltda.	26/12/01	2.000,00
Total Doações		353.375,90

Fonte: FOCO – com adaptações.

Os projetos sociais programados para 2001 foram: Educação e Ambiente – ACES, Educação Internos (funcionários) – FUBRAE (Coimex Armazéns Gerais e Coimex Agrícola), Empreender p/ Transformar e Crer c/ as mãos - SECRI, Agente Jovem – Setas, Rede Criança, Projeto Conjunto FOCO – CISA, Meio ambiente – SEAMA, Jr. Achievement, Voluntariado interno e Projetos dos núcleos de solidariedade.

Chama a atenção, o fato de menos da metade do valor destinado aos projetos sociais (R\$500.000) ter sido efetivamente utilizada, tendo inclusive, ocorrido o fato de alguns projetos não terem sido executados no ano, que foi o caso dos seguintes projetos: Rede Criança, Projeto Conjunto FOCO – CISA, Meio ambiente – SEAMA, Jr. Achievement, Voluntariado interno e Projetos dos núcleos de solidariedade.

Razões para tal situação, foram identificadas através das respostas dos entrevistados, com destaque para o rigor nos critérios de análise dos projetos apresentados e demora na prestação de contas por parte de entidades parceiras da Fundação.

Quadro 19 – Orçamento 2001 – FOCO

ORÇAMENTO 2001 FOCO													
D E S C R I Ç Ã O	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
ENTRADAS DE CAIXA	2.350	2.250	2.000	1.100	500	100.500	500	100.500	100.800	600	70.350	50.750	432.200
Verba dos Instituidores						100.000			100.000			50.000	250.000
Verba dos Mantenedores								100.000			70.000		170.000
Receitas de Aplicações Financeiras	2.350	2.250	2.000	1.100	500	500	500	500	800	600	350	750	12.200
Doações de Terceiros													
SAÍDAS DE CAIXA	30.955	13.190	79.270	60.116	55.031	51.170	36.953	55.631	81.314	65.318	73.190	30.441	632.579
Despesas com Pessoal-Fixas	2.509	1.709	3.009	2.509	2.509	3.009	2.509	2.509	3.020	2.720	3.220	1.520	30.752
Encargos com Pessoal-Fixos	1.325	1.521	1.143	751	751	751	751	751	751	825	1.925	3.079	14.324
Encargos com Pessoal-Variáveis	180	180	180	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.790
Despesas Tributárias-Fixas	27	14	76	71	20	18	21	16	119	72	26	22	502
Despesas Administrativas-Fixas	41	141	15.156	15.141	1.050	141	41	154	16.500	15.100	420	130	64.015
Despesas Operacionais	3.000	50	600	43	600	650	2.030	600	10.823	0	1.000	800	20.196
Desenvolvimento de Projetos	23.873	9.575	59.106	41.351	49.851	46.351	31.351	51.351	49.851	46.351	66.349	24.640	500.000
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO	(28.605)	(10.940)	(77.270)	(59.016)	(54.531)	(49.330)	(36.453)	(44.869)	(19.486)	(64.718)	(2.840)	20.309	(200.379)
SALDO INICIAL	250.000	221.395	210.455	133.185	74.169	19.638	68.968	32.515	77.384	96.870	32.152	29.312	250.000
SALDO FINAL	221.395	210.455	133.185	74.169	19.638	68.968	32.515	77.384	96.870	32.152	29.312	49.621	49.621

Fonte: FOCO – com adaptações.

Quadro 20 – Orçamento 2001 FOCO (por projeto)

ORÇAMENTO 2001 FOCO (por projeto)													
PROJETO (ORÇADO)	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Educação e Ambiente – ACES	7.104	0	7.815	7.815	7.815	7.815	7.815	7.815	7.815	7.815	7.813	7.104	84.540
Educação Internos – FUBRAE (Colmex Armazéns Gerais)	0	0	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	40.000
Empreender p/ Transformar e Crer c/ as mãos- SECRI	14.695	0	11.216	6.961	6.961	6.961	6.961	6.961	6.961	6.961	6.961	6.961	88.560
Agente Jovem – Setas	2.075	2.075	2.075	2.075	2.075	2.075	2.075	2.075	2.075	2.075	2.075	2.075	24.900
Educação Internos – FUBRAE (Colmex Agrícola)	0	0	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	30.000
Rede Criança	0	0	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	40.000
Proj. Conjunto FOCO – CISA	0	0	20.000	0	0	10.000	0	10.000	0	10.000	10.000	0	60.000
Melo ambiente – SEAMA	0	0	0	0	15.000	0	0	0	15.000	0	20.000	0	50.000
Jr. Achievement	0	0	0	5.000	0	0	0	5.000	0	0	0	0	10.000
Voluntariado Interno	0	1.500	0	1.500	0	1.500	1.500	1.500	0	1.500	1.500	1.500	12.000
Projetos dos núcleos (a designar)	0	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	0	60.000
TOTAL GERAL	23.874	9.575	59.106	41.351	49.851	46.351	31.351	51.351	49.851	46.361	66.349	24.640	500.000
PROJETO (REALIZADO)													
Educação e Ambiente – ACES	7428	0	0	0	17.304	0	9.876	9.876	0	9.876	19.752	9.876	83.988
Educação Internos – FUBRAE (Colmex Armazéns Gerais)	3.300	3.142	3.221	3.315	3.500	4.120	3.258	2.913	3.116	3.288	3.278	3.221	39.672
Empreender p/ Transformar e Crer c/ as mãos- SECRI	14.695	0	10.897	6.642	6.642	6.642	6.642	6.642	6.642	6.642	6.642	6.642	85.370
Agente Jovem – Setas	0	0	0	0	0	0	0	4.150	2.075	2.075	2.075	2.075	12.450
Educação Internos – FUBRAE (Colmex Agrícola)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rede Criança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proj. Conjunto FOCO – CISA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Melo ambiente – SEAMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jr. Achievement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Voluntariado Interno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Projetos dos núcleos de solidariedade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GERAL	25.423	3.142	14.118	9.957	27.446	10.762	19.776	23.851	11.833	21.881	31.747	21.814	221.483

FONTE: FOCO – com adaptações.

Quadro 21 – Balanço patrimonial em 31 de dezembro FOCO

Balanço patrimonial em 31 de dezembro FOCO		
Em reais		
Ativo	2001	2000
Circulante		
Disponível	873,44	1.888,86
Aplicações financeiras	311.446,59	258.138,51
Recursos vinculados a programas		
Educação e ambiente – ACES	-	19.795,67
Crer com as mãos – SECRI	-	17.195,24
Impostos recuperáveis	16.637,64	10.443,68
Despesas antecipadas	(255,31)	(92,25)
	<u>328.702,36</u>	<u>307.369,71</u>
Permanente		
Imobilizado	725,21	96,20
	<u>725,21</u>	<u>96,20</u>
	<u>329.427,57</u>	<u>307.465,91</u>

Fonte: FOCO – com adaptações.

Quadro 22 – Demonstração das receitas e despesas FOCO

Demonstração das receitas e despesas FOCO		
Balanço patrimonial em 31 de dezembro		
Em reais		
	2001	2000
Receitas operacionais		
Doações	353.375,90	152.910,68
(Despesas) receitas operacionais		
Programas		
Educação e Ambiente – ACES	(83.986,85)	(47.053,36)
Crer com as Mãos – SECRI	(92.016,26)	(41.585,00)
Educação Interna – Funcionários	(1.355,74)	(1.187,25)
Educação Interna – Fubrae/Armazéns	(39.666,00)	(19.003,43)
Amigos da Escola – SESI	-	(4.160,00)
Projeto Agente Jovem-Itaguaçu-SETAS	(23.872,01)	-
Gastos programas 2000	(36.990,91)	
Doações	(15.975,90)	
Pessoal	(35.237,44)	(15.037,79)
Encargos c/pessoal	(8.175,08)	(2.789,21)
Administrativas	(32.477,01)	(45.003,51)
Tributárias	(2.208,51)	(1.285,69)
Financeiras		
Despesas	(196,37)	(464,21)
Receitas	41.001,12	43.101,24
Superávit do exercício	<u>22.218,94</u>	<u>18.442,47</u>

Fonte: FOCO – com adaptações.

Quadro 23 – Demonstração das mutações do patrimônio líquido FOCO

Em reais	Demonstração das mutações do patrimônio líquido FOCO			
	Patrimônio Social	Reservas de Patrimônio	Superávit/déficit Acumulados	Total
Em 31 de dezembro de 2000	170.000,00	105,00	132.565,96	302.670,96
Patrimônio social				
Patrimônio social a integralizar	-			-
Bens Recebidos em Doação		-		-
Superávit (déficit) do exercício			22.218,94	22.218,94
Em 31 de dezembro de 2001	170.000,00	105,00	154.784,90	324.889,90

Fonte: FOCO – com adaptações.

Quadro 24 – Demonstração das origens e aplicações de recursos FOCO

Demonstração das origens e aplicações de recursos FOCO		
Exercício findo em 31 de dezembro		
Em reais		
	2001	2000
Origens dos recursos		
Superávit (déficit) do exercício	22.218,94	18.442,47
Depreciação	20,99	8,80
De terceiros		
Aumento do patrimônio social	-	10.000,00
Total das origens	22.239,93	28.451,27
Aplicações de recursos		
No Ativo Permanente		
Imobilizado	650,00	-
Total das aplicações	650,00	-
Aumento do capital circulante	21.589,93	28.451,27
Variações do capital circulante		
Ativo Circulante		
No fim do exercício	328.702,36	307.369,71
No início do exercício	307.369,71	274.696,38
	21.332,65	32.673,33
Passivo Circulante		
No fim do exercício	4.537,67	4.794,95
No início do exercício	4.794,95	572,89
	(257,28)	4.222,06
Aumento do capital circulante	21.589,93	28.451,27

Fonte: FOCO – com adaptações.

Recentemente, resultados da atuação do Grupo Coimex, através da Fundação Otacílio Coser, foram evidenciados através do Guia de Boa Cidadania Corporativa⁵⁷ publicado pela revista Exame em 2001. A publicação apresentou 245 organizações que desenvolvem, financiam ou apoiam de diversas maneiras mais de mil projetos sociais voltados para a comunidade.

Na obra, foi declarado o investimento de 550 milhões de reais nos referidos projetos sociais em 2001, sendo nas categorias: Educação, Saúde, Cultura, Comunidade, Apoio à Criança e ao Adolescente, Voluntariado e Meio Ambiente. O quadro 25 relaciona os projetos divulgados.

3.2.2 Síntese das Entrevistas

Entrevistado: Diretor de Planejamento.

Questionado sobre as dificuldades, ameaças e oportunidades encontradas pela área de planejamento, na realização de suas tarefas, o mesmo mencionou que tem sido relevante para a FOCO, a questão da mensuração dos resultados na busca de indicadores que possam medir os efeitos, a abrangência, o resultado e até mesmo a percepção da continuidade da comunidade beneficiada na condução, por meios próprios, do objetivo determinado para o projeto.

Tais indicadores seriam padrão, nos moldes dos já existentes para medir a evolução social de países, o que, segundo o entrevistado, precisa ser implantado no terceiro setor. O mesmo divide essa questão em dois pontos: o primeiro é a existência de indicadores de fácil compreensão, o segundo ponto, é através destes

⁵⁷ Guia de Boa Cidadania Corporativa. Exame. São Paulo, 2001.

indicadores identificar o momento em que a FOCO deve sair do cenário e deixar a comunidade *caminhar com as próprias pernas*.

Quadro 25 – Projetos da FOCO divulgados pelo guia exame da boa cidadania corporativa.

Projeto	Investimento R\$ / ano	Características
Amigos da Escola, Vitória, Vila Velha, Serra, Linhares e Cachoeiro de Itapemirim (ES)	4.100	Parceria com diversas instituições em um projeto desenvolvido em oito escolas públicas com peças educativas sobre drogas, palestras sobre sexualidade, cidadania e meio ambiente, orientação Sexual, visitas a museus e oficinas de artes.
Educação e Ambiente – Fatores de Dignidade Humana, Vitória (ES)	88.900	Parceria com a Ação Comunitária do Brasil que permitiu colocar à disposição de escolas públicas municipais e instituições sociais bibliotecas, núcleos de informações e oficinas de dança e teatro, preparando adolescentes para a cidadania e o ingresso na vida profissional.
Empreender para Transformar, Vitória (ES)	77.300	Programa de capacitação de professores e de estímulo ao voluntariado e à participação social implantado em cinco comunidades carentes. Desenvolvido em três escolas por meio de oficinas que trabalham com temas artísticos. As peças são vendidas e a renda reverte para seus autores. O projeto inclui o acompanhamento das atividades escolares.
Agente Jovem de Desenvolvimento Social e Urbano, Itaguaçu (ES)	24.900	Forma jovens de 15 a 17 anos para atuarem como agentes do meio ambiente, contribuindo para sua sociabilidade, incentivo à auto-estima, desenvolvimento escolar e para a melhoria da qualidade de cidade.
Educação e Ambiente – Fatores de Dignidade Humana, Vitória (ES)	88.900	Programa para crianças, adolescentes e jovens de instituições e escolas de três comunidades carentes, englobando diversos projetos – capacitação de professores, bibliotecas comunitárias, núcleos de informática, oficinas de dança e teatro, educação ambiental e trabalho com pais.

Fonte: Guia de Boa Cidadania Corporativa. Exame. São Paulo. 2001.

Esses dois pontos são extremamente relevantes no planejamento da FOCO, o que se traduz em avaliação de seu desempenho. Atualmente sabe-se quantas crianças, jovens e famílias são atendidas, contudo, essas estatísticas não traduzem

por completo o significado da presença da FOCO naquela comunidade antes e após a realização do projeto.

Outro ponto destacado pelo entrevistado, é que mesmo após o projeto, a FOCO torna-se parte daquela realidade e deve continuar monitorando a comunidade, para que ela multiplique, como um braço seu, os benefícios recebidos para outras comunidades.

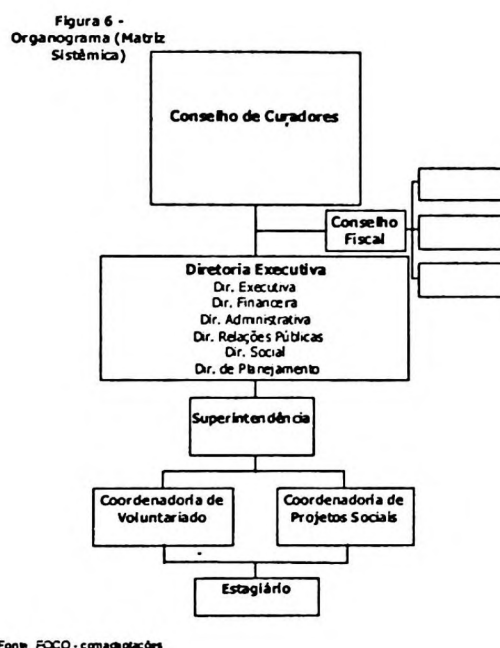
Questionado sobre a gestão dos recursos materiais e financeiros da FOCO, o entrevistado iniciou sua resposta recordando que mesmo antes da criação da fundação, o Grupo Coimex já empregava recursos em ações que iam além da geração de empregos. A FOCO foi criada como forma de melhor aplicação daqueles recursos.

Um dos pontos fortes da atuação da FOCO é a influência de uma notoriedade nacional e internacional das empresas componentes do Grupo Coimex. A gestão utilizada é oriundo das experiências gerenciais do grupo e representado pela matriz sistêmica demonstrada na figura 6, que é o organograma. Nessa gestão tudo é pré-estabelecido, planejado, e identificado, cada um sabendo o seu papel e tudo que é feito é registrado, tudo isso no âmbito interno. No âmbito externo, há o acompanhamento do Ministério Público e a realização de auditorias.

As atribuições da diretoria de planejamento são as seguintes:

- Supervisionar as atividades de planejamento das operações e projetos da Fundação;

Figura 6: Organograma (Matriz Sistêmica)



- Supervisionar o acompanhamento dos projetos da Fundação e projetos de que esta participe;
- Orientar a estruturação das tarefas de gestão para os princípios da qualidade;
- Coordenar o desenvolvimento técnico de pessoal nas ferramentas de gestão voltada para a qualidade;
- Supervisionar a utilização dos recursos de tecnologia da informação;
- Exercer outras funções que lhe forem atribuídas pela Diretoria Executiva da Fundação.

Entrevistada: Superintendente. Questionada sobre as atribuições da Superintendência ela informou que são as seguintes:

- Executar as políticas emanadas do Conselho Curador;
- Executar o estatuto da Fundação e as deliberações do Conselho Curador e Diretoria Executiva;
- Implantar e desenvolver a estrutura administrativa organizacional da Fundação;
- Representar a Fundação perante entidades de representação do terceiro setor;
- Representar a Fundação perante os veículos de comunicação, divulgando suas ações e projetos sociais;
- Atender a imprensa em geral;
- Assessorar a Diretoria Executiva no desempenho de suas funções;
- Supervisionar o planejamento e a execução das atividades das coordenações de voluntariado e de projetos sociais;
- Supervisionar desempenho da equipe de trabalho da Fundação;
- Participar e colaborar na elaboração e execução dos orçamentos da Fundação, gerenciando a aplicação e liberação de recursos para os projetos sociais e demais atividades administrativas;
- Praticar todo e quaisquer atos de administração no interesse da Fundação sob a supervisão da Diretoria Executiva;
- Recepcionar e apresentar a Fundação a instituições visitantes;
- Atender público externo e interno nas demandas sobre a atuação da Fundação;
- Elaborar relatório de atividades anual;
- Representar a Fundação perante as empresas controladas e coligadas ao Grupo Coimex;

- Estabelecer rede de relacionamentos com instituições do terceiro setor visando conhecer projetos sociais de impacto comunitário e/ou coletivos, experiências bem sucedidas, troca de informações e conhecimentos;
- Analisar as propostas de apoio e os projetos sociais recebidos pela Fundação e a viabilidade de apoio por parte da mesma, encaminhando a decisão final para a Diretoria Executiva;
- Acompanhar e monitorar o desenvolvimento dos projetos sociais apoiados pela Fundação;
- Representar a Fundação junto a parceiros nos projetos sociais;
- Representar a Fundação em eventos, reuniões, fóruns, grupos temáticos, congressos, seminários etc;
- Exercer outras funções que lhe forem atribuídas pela Diretoria Executiva da Fundação.

A entrevistada, ao ser questionada sobre a flexibilidade organizacional da Foco, informou que a matriz sistêmica está estruturada não apenas para comportar 300 voluntários cadastrados, mas sim para 5.000, e também para abrigar vários projetos sociais, não apenas uma coordenação de voluntariado, mas uma gerência de projeto social, enfim, que a entidade possa crescer e diminuir paulatinamente o apoio que recebe da Coimex.

Relatou que é importante para os profissionais a atuação voluntária na FOCO, contudo, chegará um momento em que será necessária a contratação de profissionais próprios que dediquem-se integralmente às suas tarefas .

No tocante às dificuldades e oportunidades vividas pela superintendência, elas são enormes, uma oportunidade é o relacionamento com uma rede específica do

terceiro setor, que agregue valores para a FOCO, trazendo novos conhecimentos. Isto ocorre através da representação da entidade em congressos, seminários, mesas redondas e em convites para proferir palestras. Os conhecimentos adquiridos nessas atividades, são partilhados com os membros da entidade e a participação da FOCO como membro do GIFE⁵⁸. É a oportunidade de inserção, em uma rede formada por fundações com as mesmas características e empresas que realizam trabalhos de ação social de forma mais organizada em todo o país.

Passou-se a conhecer outros projetos e outras realidades e a ter uma visão mais abrangente e realista do que está ocorrendo, até mesmo fora do eixo RIO/São Paulo, possibilitando verificar que no Espírito Santo tem muita coisa boa acontecendo na área do terceiro setor.

Uma dificuldade/ameaça interna relatada, é que no início das atividades da FOCO, era possível conciliar as atribuições de assessoria de comunicação do Grupo Coimex e a atuação voluntária na fundação (superintendente). Hoje não é mais possível essa conciliação, considerando que a comunicação institucional de uma entidade do terceiro setor tem suas peculiaridades.

Chegará um momento em que essa função deverá ser exercida por um profissional com dedicação integral. Uma solução para isso é a ampliação da equipe que atualmente é enxuta, como deve ser uma estrutura organizacional na qual as tarefas cotidianas possam ser realizadas pela equipe e a (o) superintendente e diretores tenham condições de cumprir suas atribuições, considerando que a entidade está crescendo.

⁵⁸ Grupo de Institutos, Fundações e Empresas.

Quanto às ameaças externas, a atenção está sempre voltada para o cenário, a situação dos mantenedores, os resultados das empresas do grupo e felizmente tem-se conseguido manter a captação de recursos e o orçamento para 2002 é satisfatório. Não deve-se esquecer o cenário externo quando é elaborado um projeto social.

Ele não pode chegar na comunidade para ser implantado, sem que ela participe de sua elaboração. A comunidade é viva, dinâmica dentro de sua realidade e esta realidade pode mudar o rumo do projeto. Têm-se como exemplo desses fatores influenciáveis a violência, desemprego, fatores sociais e econômicos.

A entrevistada relacionou a importância de se ouvir a comunidade na implementação de projetos com a participação comunitária como um requisito também para o sucesso na implementação de políticas públicas. Enfatizou que não basta a comunidade pensar que o poder público é responsável pela solução de todos os problemas, mas que precisa ter a capacidade de refletir sobre tais problemas e buscar soluções que façam a política pública funcionar e chegar até ela.

É atribuição da FOCO encarar o desafio de reunir-se com várias instituições que já estão atuando nas comunidades, suas lideranças, da área educacional, representantes da área de meio ambiente e informar o desejo de investir, implementar projetos sociais. Para isso deve buscar saber o que é importante, quais são as falhas, os motivos de crianças estarem fora da escola. Mais importante do que "tapar um buraco", é ensinar às crianças noções de cidadania.

Ao ser questionada sobre a existência de pessoas que duvidam da real intenção das fundações empresariais de transformar para melhor a sociedade, e sim de

apenas serem instrumentos de marketing das empresas às quais estão ligadas, a entrevistada afirmou que cabe à empresa a decisão de divulgar ou não suas atividades filantrópicas. Há empresas que não divulgavam por que não era de bom tom dar com uma mão e mostrar com a outra.

Contudo a filantropia empresarial profissionalizou-se através da constituição de fundações, institutos ou por meio de áreas e departamentos internos que atuam nessas questões sociais. Há também o interesse das empresas, com essa profissionalização, de saber se os recursos estão sendo aplicados nos fins a que se destinam. É bom para a imagem institucional das empresas essa atuação social, mas é preciso atuar de forma ética, equilibrando esse benefício com a expansão do relacionamento com a comunidade na qual as empresas estão inseridas.

A entrevistada fez referência a uma afirmação de Ayrton Sena, que dizia: “Nós não podemos mais ter empresas ricas em uma sociedade miserável, porque vamos pagar um preço muito alto por isso” e afirmou que esses valores e crenças fazem parte do dia-a-dia da FOCO, na medida em que os profissionais que nela atuam o fazem com a disposição de transformação social e comunitária.

Segundo ela, os profissionais que atuam no terceiro setor, precisam estar imbuídos desse desejo, caso contrário não serão bem sucedidos e no futuro a sociedade cobrará isso deles. Não adianta investir R\$500.000,00 em projetos sociais e R\$1.000.000,00 em uma verba de comunicação e fazer uma significativa campanha ou para o grupo empresarial ou para a FOCO. Nas campanhas institucionais das empresas do grupo há um cuidado ao agregar a Fundação, sua logomarca, seu selo, pois isso agrega valor, por exemplo, para a Coimex Trading

que é uma empresa de atuação e visibilidade internacional e subsidiárias em três países diferentes.

A atuação social e no terceiro setor, têm um grande peso no exterior, os clientes externos observam e reconhecem essa atuação. A presença da FOCO no site do grupo, no marketing institucional das empresas do grupo não ocorre com a retirada de recursos de projetos sociais para investimento em publicidade.

Ainda falando sobre a visão da sociedade sobre a filantropia empresarial e a atuação das *grantmakers*, a entrevistada afirmou que há um trabalho desafiador com os jovens. Relatou uma discussão ocorrida com seu filho de 20 anos, estudante de jornalismo, na qual ele afirmou que a filantropia empresarial serve apenas para vender mais produtos e assim ganhar mais dinheiro. Ela argumentou que essa é uma visão distorcida diante das evidências de que a cada dia aumenta significativamente o volume dos recursos aplicados nas causas sociais por parte das empresas.

Segundo ela, não ver isso é fruto de uma visão distorcida pela falta de esperança imediatista, segundo a qual todos os políticos são corruptos, que política não presta. É preciso acreditar no Brasil e formar lideranças que o transformem para melhor. É preciso que todos os formadores de opinião tenham a responsabilidade de levar os jovens a refletir sobre as novas possibilidades existentes com o terceiro setor.

Há planos para que em 2002 a comunicação torne-se um setor da FOCO, com verba e atividades específicas, produção de um vídeo institucional e será confeccionado em parceria com uma escola, um brinde em forma de calendário tendo como motivo os 450 anos de Vitória.

Perguntada sobre o que a divulgação das demonstrações contábeis da FOCO representa para a sociedade, a entrevistada afirmou que é importante a transparência junto a todas as pessoas envolvidas nas atividades realizadas pela entidade, seja interna ou externamente. Também destacou a divulgação de projetos apoiados pela FOCO no Guia de Boa Cidadania Corporativa da revista Exame.

Entrevistado: Diretor Financeiro. Na oportunidade foram levantadas as atribuições da diretoria financeira, que são as seguintes:

- Planificar, coordenar e executar a política e as atividades financeiras da Fundação.
- Representar a Fundação perante os agentes financeiros visando a captação e a gestão dos recursos financeiros da Fundação;
- Supervisionar a elaboração e execução dos orçamentos da Fundação, promovendo a execução dos mesmos, conforme aprovação do Conselho Curador;
- Exercer o controle sobre os ativos e passivos, apresentando mensalmente aos membros do Conselho de Curadores e aos demais membros da Diretoria Executiva, relatórios com as posições econômica e financeira da Fundação;
- Exercer outras funções que lhe forem atribuídas pela Diretoria Executiva da Fundação.

A entrevista teve início com o questionamento sobre quais são as dificuldades, ameaças e oportunidades vividas pela área no desempenho de suas tarefas. O entrevistado informou que é uma oportunidade o fato de trabalhar com voluntários na FOCO, os quais aprendem a atuar de acordo com a metodologia adotada pela área, fazer orçamento, acompanhamento orçamentário, planejamento de

pagamentos. Ao mesmo tempo esta oportunidade torna-se uma ameaça na medida em que com voluntário não é possível se trabalhar como em uma empresa, impondo condições, tempos para a realização das tarefas. O voluntário deve comparecer a uma reunião se for necessário.

Na realização de tarefas nas áreas administrativa e financeira por voluntários na FOCO, não podem ser feitas imposições, pois as prioridades desses voluntários estão voltadas para sua atuação em outras empresas do grupo. Uma oportunidade, por exemplo, é para a assessora de comunicação do grupo que atua como assessora financeira na fundação. Ela aprendeu a programar e fazer pagamentos, entrar no sistema de gestão, trabalhar com fluxo de caixa.

Ao ser questionado sobre como a implantação da matriz sistêmica poderia contribuir para a superação das ameaças relatadas, o entrevistado respondeu que está programada a contratação de profissionais para exercerem as funções atualmente realizadas por voluntários. Um exemplo disso é a contratação do estagiário Rodrigo Furieri, que está sendo treinado e especializado para atuar de acordo com o modelo de gestão utilizado pela FOCO. Atualmente as áreas nas quais atuam profissionais contratadas são as coordenadoria de voluntariado e a de projetos.

No âmbito externo, o entrevistado relatou que existe dificuldade do entendimento do projeto por parte dos parceiros quanto à prestação de contas. Há sempre, por parte deles a impressão de está se desconfiando de seu trabalho, eles alegam que não há porque se preocupar com a aplicação dos recursos pois eles vão procurar fazer o melhor. Não se trata disso, é um trabalho de conscientização que está sendo feito e que no final todos entenderão que assim é melhor para todos.

Ao falar sobre as formas de captação de recursos utilizadas pela FOCO, o entrevistado informou que no primeiro ano de atividades o aporte de recursos foi feito por acionistas do Grupo Coimex, fruto de uma solicitação voluntária de doação ao corpo diretivo. No segundo ano contam com a participação da Coimex, Vitóriawagen e também dos acionistas.

Trabalha-se para o ano de 2001 com um orçamento da ordem de R\$500.000,00. Contudo, há uma frustração pelo fato de ter ocorrido sobra de recursos aplicados nos projetos da FOCO em 2001, tendo em vista que costuma ocorrer o contrário. Há a preocupação de se identificar a causa desse problema, é preciso mudar a filosofia quanto a aceitação de novos projetos. Tem havido considerável rigor nos requisitos exigidos para a implementação dos projetos, é preciso maior flexibilidade.

Há para 2003 o planejamento de diversificação das fontes de recursos, com a implementação de parcerias com outras entidades do terceiro setor, instituições governamentais e até organismos internacionais, tendo em vista a atuação internacional do Grupo Coimex, cita-se o caso de um dos acionistas de empresa do grupo, a APICEX de São Paulo, cujo presidente já perguntou como poderiam participar, abrindo a possibilidade de implantação de parceiras nos Estados Unidos.

Há também a possibilidade de parceiras na Europa, já que causa boa impressão o fato de se ter no Brasil uma Fundação. Planeja-se trabalhar com projetos da ordem de US\$ 1 milhão por exemplo. O entrevistado ressaltou ainda, a oportunidade que é a utilização da estrutura administrativa, contábil e financeira de empresa à qual a fundação seja ligada, o que representa uma gestão profissionalizada.

É, segundo ele, um ponto forte da FOCO a identificação do fluxo de recursos financeiros na entidade por meio da utilização de sistema ERP que gerencia toda a

parte administrativa, financeira e contábil da fundação. O entrevistado afirmou que a contabilidade da FOCO segue critérios confiáveis utilizados na Coimex, nos quais há normas definindo que todos os pagamentos são feitos mediante solicitação que deve ser aprovada pelo gerente da área e pelo diretor financeiro. Após tal aprovação, segue para o planejamento do pagamento no fluxo de caixa, é registrado no sistema pois todo pagamento só é feito via sistema, o que proporciona maior confiabilidade. Informou ainda, que a contadora da FOCO também é funcionária do grupo e atua voluntariamente. A responsabilidade pela montagem do plano de contas, análise do balanço, eventuais reclassificação de contas, são tarefas nas quais tanto o diretor administrativo assim como o financeiro fazem sugestões. O balancete mensal (contabilidade segundo os Princípios Fundamentais de Contabilidade) é utilizado para fins formais, como atendimento ao Ministério Público e não como base para as decisões econômicas e financeiras, que são tomadas com base no regime de caixa.

O entrevistado informou também que existe uma grande preocupação de sua área com a aplicação dos recursos financeiros nas atividades fim da FOCO, tomando-se sempre o cuidado de não transformar atividades acessórias em atividades principais. Nesse sentido há uma cobrança muito forte por parte da Diretoria Executiva e do conselho de Curadores.

Ao discorrer sobre as rotinas da diretoria, relatou que a função convive com preocupações decorrentes das cobranças que são feitas para que os resultados almejados sejam alcançados. Tais preocupações podem afetar negativamente a atuação na fundação, pois quando é dedicado mais tempo para as tarefas nas empresa do grupo, o tempo para as atividades da FOCO é comprometido.

Sobre a integração da diretoria com as demais áreas, o entrevistado ressaltou que a gestão é participativa. Assim como as demais áreas a diretoria presta contas de suas atribuições, contudo, toma-se conhecimento do que ocorre em todos os outros setores, fazendo-se críticas e sugestões para a melhoria da qualidade.

Entrevistada: Diretora de Relações Públicas, cujas atribuições são as seguintes:

- Recepcionar e apresentar a Fundação aos visitantes;
- Analisar e apresentar à Diretoria Executiva fundamentação de doações com encargos para apresentação ao Conselho de Curador e ao Ministério Público;
- Divulgar as realizações de projetos e atendimento à imprensa em geral;
- Preparar os relatórios de atividades e planos de trabalho para serem apreciados pela Diretoria Executiva e serem encaminhados ao Conselho Curador;
- Exercer outras funções que lhe forem atribuídas pela Diretoria Executiva da Fundação.

Questionada sobre as dificuldades vividas pela área na realização de suas tarefas a entrevistada informou que há dificuldade na medição dos resultados obtidos com a aplicação dos recursos nos projetos mantidos pela FOCO. Outra dificuldade é que as entidades parceiras ainda não levam, por exemplo, uma criança atendida por determinado projeto a visualizar as possibilidades a sua frente, a oportunidade de ter uma vida melhor que a de seus pais.

O ideal seria que a criança atendida por um projeto torne-se uma multiplicadora, em sua comunidade, dos benefícios recebidos por ela. Ela citou o caso em que ela atua como voluntária, no qual professores participantes de tratam as crianças com

sentimento de culpa e por vezes não enxergam que elas passam por problemas que causam dificuldade no aprendizado.

Relatou também a dificuldade que é a visão de membros de entidades parceiras da FOCO, grande parte deles educadores, na qual há a preocupação com o aprendizado obtido pela criança na leitura de um livro, porém, não há a preocupação com a aplicação prática daquele conhecimento em suas vidas. Há planos futuros para projetos de oficina de marcenaria cujos objetos produzidos sejam vendidos e a renda revertida para o criador da peça.

Discorrendo sobre a integração da área com as demais áreas, a entrevistada afirmou que decisões são tomadas levando em consideração as diversas opiniões.

Entrevistada: Coordenadora de voluntariado, cujas atribuições estão relacionadas a seguir:

- Criar e implantar o Programa de Voluntariado Empresarial, através do estímulo ao trabalho voluntário, do monitoramento da campanha de mobilização e da organização de cursos de capacitação de voluntários para os colaboradores das empresas do Grupo Coimex visando sua participação nos projetos desenvolvidos e apoiados pela Fundação Otacílio Coser.
- Conhecer exemplos de estímulo ao voluntariado em outros grupos empresariais;
- Pesquisar, através dos meios de comunicação, situações que possam se adequar a um melhor desenvolvimento do programa de voluntariado;
- Estabelecer rede de conhecimento com organismos e/ou instituições que desenvolvem ações de voluntariado no Brasil;

- Disseminar e fortalecer a cultura do voluntariado nas empresas do Grupo Coimex;
- Monitorar a campanha de sensibilização;
- Estimular a atividade voluntária nos Núcleos de Solidariedade e projetos sociais da Fundação;
- Organizar a capacitação de voluntários;
- Implantar e acompanhar o desenvolvimento dos Núcleos de Solidariedade nas empresas, controladas e coligadas, ao Grupo Coimex, sob a supervisão da superintendência da Fundação Otacílio Coser;
- Acompanhar e apoiar os voluntários encaminhados aos projetos sociais desenvolvidos pela Fundação e aos Núcleos de solidariedade;
- Monitorar o nível de comprometimento dos voluntários envolvidos;
- Acompanhar os resultados gerados pela ação voluntária nos projetos sociais e nos Núcleos de solidariedade;
- Assessorar a superintendência nas demais ações da Fundação;
- Representar a Fundação em eventos, juntamente com a Superintendência, Diretoria e Coordenadoria de voluntariado, ou quando na impossibilidade dos mesmos;
- Desenvolver e praticar todas as atividades de forma responsável, honesta e ética, focando sempre a idoneidade da Fundação;
- Promover a imagem positiva da Fundação Otacílio Coser, junto a sociedade civil;
- Implementar ações que visem a ajudar o desenvolvimento e melhorias dos projetos sociais;

- Contribuir para o fortalecimento da equipe de trabalho, visando assim, um ambiente saudável;
- Participar à Superintendência ou pessoa hierarquicamente acima da Coordenação, qualquer situação que possa engrandecer e/ou denegrir a imagem da Fundação.

A entrevistada, falou sobre as dificuldades, ameaças e oportunidades vividas pela área na realização de suas tarefas, destacou que a maior dificuldade é, principalmente por ser o ano internacional do voluntário, estimular os colaboradores do grupo à prática da responsabilidade social. A mudança de cultura é um trabalho demorado e que requer um estímulo constante aos colaboradores.

Outra dificuldade é medir os resultados obtidos pela área. Já uma grande oportunidade é o fato da FOCO fazer parte do Grupo Coimex e a presença de acionistas na diretoria da entidade, o que abre as portas junto às empresas do grupo e configura-se como canal à entrada da cultura do voluntariado. A atuação da área visa principalmente o público interno do grupo. Quando convidada, a FOCO participa de eventos externos.

A entrevistada afirmou que um fruto da atuação da coordenação de voluntariado é a criação de quatro núcleos de solidariedade em empresas do grupo, na Coimex Armazéns Gerais, na Coimex Par, no Consórcio Viva e na Coimex Trading em São Paulo. Destacou a atuação do núcleo instalado na Coimex Armazéns Gerais no qual o objetivo, a exemplo dos demais, é que os colaboradores atuem como multiplicadores da cultura do voluntariado e da responsabilidade social.

Discorrendo sobre a disseminação da cultura do voluntariado, afirmou que há a intenção de se atuar também junto às famílias e amigos dos colaboradores das empresas do grupo. Já ocorre a mobilização para que os colaboradores compareçam com suas famílias a eventos como uma festa, campanhas de arrecadação, como forma de iniciação na atuação voluntária.

No tocante à integração com as demais áreas da FOCO no desenvolvimento dos projetos, a coordenação é informada pelos responsáveis pelos projetos, sobre as necessidades de atuação de voluntários, o que é providenciado pela área. Em sua concepção os projetos já contemplam a atuação voluntária, porém, novas necessidades surgem e são supridas ao longo da realização dos mesmos.

Entrevistada: Diretora Executiva, na oportunidade informou que as atribuições da área são as seguintes:

- Executar as políticas emanadas do Conselho Curador;
- Representar ativa e passivamente a Fundação, em juízo ou fora dele, perante a Administração Pública Direta e Indireta, repartições públicas ou entidades de direito público ou privado, inclusive perante Autarquias e Fundações mantidas pelo poder Público;
- Executar o Estatuto da Fundação e as deliberações do Conselho Curador;
- Praticar todo e quaisquer atos de administração no interesse da Fundação Otacílio Coser;
- Elaborar e implantar a estrutura administrativa organizacional da Fundação;
- Apreciar as propostas de projetos sociais e decidir sobre a participação da Fundação em cada caso.
- Presidir as reuniões da Diretoria;

- Representar a Fundação perante entidades de representação do Terceiro Setor;
- Elaborar e coordenar a execução de planejamento a curto e médios prazos, a fim de cumprir os objetivos fixados pelo Conselho Curador para a Fundação;
- Planificar as atividades de relacionamento com as empresas privadas ligadas aos instituidores ou não, bem como com a sociedade civil organizada, objetivando a obtenção de recursos para a maximização de seus objetivos estatutários.

Inicialmente perguntou-se o que a FOCO representa para o estado do Espírito Santo. Afirmou que não vê apenas o que a entidade representa para o estado, mas sim, como parte de um movimento maior com representação para todo o país e que consiste na interação do segundo e do terceiro setores visando o desenvolvimento e na busca de soluções para diversos problemas.

Esse movimento traz para o estado essa visão inovadora e que já é posta em prática há muito tempo nos países mais desenvolvidos. É mais recente a consciência de que através do investimento social desenvolve-se a organização, recursos humanos, capacidade de criação, conhecimento, liderança, melhor clima organizacional e o compromisso de perenidade da organização perante seus *stakeholders*⁵⁹.

O foco na gestão da fundação, segundo ela, é a avaliação do desempenho dos recursos, sua utilização de forma eficaz no alcance dos objetivos estabelecidos. Um ponto forte são os seus recursos humanos, em sua opinião a maior riqueza da

⁵⁹ Funcionários, clientes, fornecedores, sociedade, etc.

entidade. Há muita sintonia entre as pessoas, sempre são levadas em consideração as opiniões e as habilidades de todos.

Uma dificuldade existente é o tempo exíguo para a realização das tarefas, o que faz com que todas as questões sejam tratadas com a maior objetividade possível para se evitar desperdício de tempo. Outro ponto que precisa ser melhor trabalhado é o conhecimento dos potenciais voluntários, o que será feito através dos núcleos de solidariedade, incentivando a participação voluntária. Algo que também precisa ser melhorado é a maximização da capacidade de contribuição estratégica no desenvolvimento dos projetos, ir além da técnica, além da capacidade já existente de articulação com outras entidades do terceiro setor, extrapolando o contexto do estado do Espírito Santo.

Ao ser questionada sobre afirmações de que as fundações ligadas a empresas seriam utilizadas como meio de aumento na lucratividade, a entrevistada disse que gosta de ser questionada a respeito, pois assim tem a oportunidade de demonstrar que a atuação dessas entidades tem como objetivo maior a eliminação da pobreza, a diminuição das desigualdades.

É benéfica para a imagem institucional das empresas a atuação social, porém, o objetivo maior é a melhoria de vida das comunidades que são atendidas pelos projetos, os funcionários das empresas que atuam nesses projetos.

Sobre a utilização da contabilidade financeira e gerencial pela FOCO, na gestão dos recursos materiais e financeiros, a entrevistada afirmou que há um controle severo sobre as despesas administrativas, principalmente quanto à aprovação das mesmas. Os demais recursos são destinados aos projetos, cujos volumes previstos são periodicamente avaliados. A elaboração do orçamento é discutida e a execução

orçamentária é acompanhada pela área financeira, quanto à correta utilização dos recursos conforme as prioridades estabelecidas.

Há uma frustração pelo fato de em 2001 nem todos os recursos destinados aos projetos terem sido utilizados. Houve sobra de recursos, problema para o qual já estão sendo buscadas as soluções. A entrevistada afirmou ainda que a FOCO não tem suas demonstrações contábeis auditadas por auditores independentes.

Entrevistado: Diretor Administrativo, cuja área tem as seguintes atribuições:

- Supervisionar a elaboração e execução dos orçamentos e controlar ativos e passivos da Fundação;
- Administrar os escritórios da Fundação, seus serviços, gestão de pessoal e os serviços terceirizados;
- Zelar e administrar o patrimônio físico da Fundação;
- Supervisionar, de modo a mantê-los atualizados, os registros contábeis e de todas as obrigações acessórias à atividade funcional;
- Exercer o controle da regularidade de situação dos bens móveis e imóveis e da Fundação, quanto a seus registros e licenças;
- Exercer outras funções que lhe forem atribuídas pela Diretoria Executiva da Fundação.

Questionado sobre as dificuldades vividas pela área na realização de suas tarefas, o entrevistado informou que no início das atividades da FOCO havia carência de bibliografia especializada na área de fundações. O aprendizado ocorreu ao longo do tempo com as experiências vividas no dia-a-dia. Outra dificuldade é que

o Ministério Público não tem a agilidade desejada na apreciação dos relatórios da fundação.

No tocante à integração com as demais áreas, a cada quinze dias é realizada uma reunião onde são tomadas as decisões e na qual as coordenações de voluntariado, coordenação de projetos e a superintendência prestam contas de suas atuações.

Quanto a gestão dos recursos materiais e financeiros, é feita através do orçamento anual no qual são previstos todos os recursos necessários aos projetos mantidos pela FOCO. Qualquer modificação necessária ao longo do desenvolvimento deles é discutida nas reuniões já mencionadas e em reuniões extraordinárias quando é o caso.

Outra dificuldade relatada pelo entrevistado, é a resistência de entidades apoiadas pela FOCO em prestar contas dos recursos a elas fornecidos. A prestação de contas é um requisito básico para que haja a liberação de novos recursos. O administrador da entidade parceira no projeto deve preocupar-se com o projeto em si e não com a aplicação dos recursos no mercado financeiro que pode ocasionar atraso no cronograma do projeto, isto é atribuição da FOCO que possui mão-de-obra especializada.

Entrevistada: Contadora , cujas atribuições não estão formalizadas na estrutura organizacional da entidade, conforme as demais áreas, mas são as seguintes:

Contabilidade

- Elaboração dos Relatórios e Demonstrações Contábeis;

- Análise de Contas;
- Reclassificações de contas e correções de erros em registros;

Fornecimentos de informações solicitadas pelas demais áreas.

As rotinas contábeis são realizadas através de um sistema denominado MS, que é o mesmo utilizado nas empresas do grupo. Todos os registros das áreas (denominadas módulos) de contas a pagar, contas a receber, tesouraria e recursos humanos são feitos diretamente no sistema que é integrado com a contabilidade. A cada quinze dias, todos os lançamentos são levados para o módulo contábil para em seguida serem feitas a análise e conciliação das contas. Quando necessário são feitas reclassificações e outros tipos de correções nos registros.

Ao ser questionada sobre as dificuldades, ameaças e oportunidades vividas pela área contábil a entrevistada informou que eventualmente é necessário orientar algum colaborador da FOCO quanto ao documento que deverá suportar determinado registro. Não há maiores dificuldades dado o grau de informatização.

Informou ainda, que mesmo ocorrendo aumento de porte da FOCO, o que teria como consequência um aumento na quantidade de projetos e de dados e informações a serem processados, não acredita que seria necessário expandir a atual estrutura contábil da fundação, pois o sistema atual comportaria um aumento de cinco para cinquenta projetos, por exemplo.

A entrevistada afirmou que a contabilidade da FOCO segue os princípios fundamentais de contabilidade. Quando questionada se as informações contábeis geradas com base nos princípios contábeis são utilizadas para fins gerenciais afirmou que isso não ocorre, já que as decisões são tomadas com base em

relatórios extracontábeis. Informou ainda que o fato da contabilidade ser executada de forma voluntária não causa problemas para a realização das rotinas contábeis. A entrevistada afirmou que no final do mês dedica uma quantidade maior de horas à contabilidade, o que não prejudica suas demais tarefas.

A contabilidade não participa diretamente da elaboração, execução e avaliação do orçamento da FOCO, chegando apenas a fornecer dados e informações solicitados pelas demais áreas. A entrevistada não acredita na necessidade de aumento no tamanho da estrutura da área contábil da fundação, ainda que ela aumente de porte no futuro.

As atribuições das demais áreas são as seguintes:

Diretoria Social

- Planejar e organizar eventos para a captação de recursos para a consecução dos objetivos da Fundação;
- Analisar e aprovar contratos e convênios, projetos e programas propostos pela Diretoria Executiva;
- Exercer outras funções que lhe forem atribuídas pela Diretoria Executiva da Fundação.

Coordenação de Projetos Sociais

- Analisar todos os projetos sociais que forem enviados a Fundação Otacílio Coser;

- Avaliar, juntamente com a equipe técnica, todos os projetos, levando em conta os critérios já elaborados pela Fundação;
- Acompanhar os projetos já existentes, verificando sua funcionalidade, seu movimento de transformação na sociedade, o papel dos atores sociais envolvidos, sua aplicabilidade social e o impacto comunitário;
- Identificar e reconhecer projetos sociais, dentro e fora do Estado do Espírito Santo, que tenham efeito multiplicador para a sua comunidade e que possam de, alguma forma, trazer mudanças para a nossa sociedade;
- Analisar as prestações de contas dos projetos sociais e instituições responsáveis pela execução das mesmas;
- Colaborar com a Coordenação de voluntariado, em programas/campanhas que visem o engajamento dos colaboradores nos projetos sociais já assistidos pela Fundação e em outros;
- Implantar, sob a supervisão da Superintendência, ações que visem o desenvolvimento e a melhoria dos projetos;
- Acompanhar o trabalho dos voluntários encaminhados aos projetos e os resultados gerados pelas suas ações, reportando à Coordenação de voluntariado os avanços e progressos;
- Implementar e acompanhar o desenvolvimento dos núcleos de solidariedade nas empresas controladas e coligadas ao Grupo Coimex, sob a Supervisão da Superintendência;

- Trabalhar em Rede, pesquisando através dos meios de comunicação, situações que possam se adequar a um melhor desenvolvimento dos projetos sociais desenvolvidos pela Fundação, mantendo o foco estabelecido pela missão Fundação em educação e meio- ambiente;
- Representar a Fundação em eventos, juntamente com a Superintendência, diretoria e coordenação de voluntariado, ou quando na impossibilidade dos mesmos;
- Desenvolver e praticar todas as atividades de forma responsável, honesta e ética, focando sempre a idoneidade da Função;
- Promover a imagem positiva da Fundação Otacílio Coser, junto a sociedade civil;
- Contribuir para o fortalecimento da equipe de trabalho, visando assim, um ambiente saudável;
- Assessorar a Superintendência nas demais ações da Fundação Otacílio Coser.

Estagiário de Administração

- Receber e fazer análise primária da prestação de contas dos projetos sociais apoiados pela Fundação Otacílio Coser;
- Organizar e realizar manutenção constante do arquivo dos projetos sociais da Fundação;
- Organizar Memória da Fundação (Textos, Fotos, Imprensa e demais documentos);

- Organizar arquivos referentes a instituições parceiras e da rede de relacionamentos da Fundação (Material Institucional de outras entidades e projetos sociais);
- Alimentar e dar manutenção ao Banco de Dados da Fundação com o apoio das Coordenações de Voluntariado e de Projetos Sociais;
- Atualizar constantemente o mailing da Fundação;
- Dar manutenção à Biblioteca da Fundação (organização do acervo em geral, cadastro de leitores);
- Assessorar a Superintendência e as Coordenações de Voluntariado e de Projetos Sociais nas demais ações da Fundação.

3.2.3 Comentários às Respostas das Entrevistas

No desenvolvimento deste item, segue-se a ordem das perguntas feitas aos entrevistados, ressaltando-se que não foram colocadas as mesmas questões para todos, em função das peculiaridades existentes nas funções desempenhadas nas diversas áreas e por algumas perguntas terem surgido no decorrer das entrevistas.

As atribuições de cada área foram apresentadas no item anterior.

Quais as dificuldades (ameaças e oportunidades) encontradas por esta área, na realização de suas tarefas?

Uma das dificuldades apontadas pela maioria dos entrevistados está na mensuração dos resultados obtidos no desenvolvimento dos projetos mantidos pela Fundação Otacílio Coser. O estabelecimento de indicadores qualitativos que

demonstrem os efeitos e as transformações ocorridas nas vidas das pessoas das comunidades atendidas, é um rico complemento às estatísticas já existentes.

A preocupação mencionada pelo Diretor de Planejamento, de se identificar o momento em que a comunidade deve *caminhar com as próprias pernas*, demonstra que a Fundação Otacílio Coser procura com isso não fazer assistencialismo, na medida em que, levar as pessoas atendidas a descobrirem suas capacidades e talentos, é um meio de transformar para melhor suas próprias vidas e o ambiente em que se encontram e assim, atingindo-se o resultado mencionado por Druker⁶⁰ no referencial teórico, que é o ser humano transformado.

Quanto à outra dificuldade, que é o monitoramento da realidade dos beneficiados pelos projetos após a fundação sair de cena, é uma importante forma de fazer com que a comunidade atendida ajude outras a buscarem melhores condições de vida para seus membros.

Apesar de ser uma entidade com poucos anos de existência, a Fundação Otacílio Coser já possui uma estrutura que demanda maior dedicação de tempo da responsável pela Superintendência, que atualmente também responde pela comunicação do Grupo e da Fundação, o que foi confirmado pela diretora executiva, ao afirmar que o tempo para a realização das tarefas é exíguo. Ao reconhecer que a comunicação de uma entidade do terceiro setor diferencia-se de uma empresa do segundo setor, a superintendente confirma a afirmação feita no referencial teórico de que a gestão das primeiras requer que as ferramentas gerenciais sejam adaptadas à sua realidade.

⁶⁰ DRUCKER, P. F., 1997.

Outra dificuldade vivida pela Fundação Otacílio Coser, é que ao ouvirem comunidades sobre suas necessidades, visando a implementação de projetos sociais, há pessoas que reivindicam benefícios que atingem a poucos, como o calçamento de sua rua, escola para seu filho. Este fato demonstra que o poder público deixa a desejar na implementação de políticas públicas de educação saúde e segurança, uma das causas do crescimento do terceiro setor no Brasil e na América Latina. Uma forma de eliminar tal dificuldade é levar as pessoas a refletirem sobre seus problemas e criar as soluções.

Quando essa conscientização ocorre, é possível vislumbrar a afirmação feita por Rifkin⁶¹ no referencial teórico, onde defende o terceiro setor como solução para os diversos problemas que influenciaram a sua origem e desenvolvimento.

Uma das características das organizações do terceiro setor, é a atuação de mão de obra voluntária e como visto no referencial teórico (tabela 4), ela representa grande parte do número total das pessoas que atuam em tais organizações. Além de ser necessário que o voluntário tenha identidade com a causa pela qual a entidade luta, é preciso evitar problemas como aquele narrado pelo diretor financeiro da FOCO, segundo o qual, trabalhar com voluntários não é a mesma coisa que trabalhar com funcionários, impondo condições, tempo para a realização de tarefas. No caso da FOCO, conforme o diretor financeiro, as prioridades de tais voluntários estão voltadas para suas funções nas empresas do grupo.

Essa situação é prejudicial para as atividades da entidade, tendo em vista que o ideal é que o voluntário dedique-se exclusivamente às suas atribuições e não

⁶¹ RIFKIN, J., 1995.

execute suas tarefas com a atenção dividida por outras atividades e situações que comprometem o seu desempenho.

O diretor financeiro apontou também, a dificuldade com a falta de entendimento de dirigentes de entidades parceiras da FOCO, quanto aos critérios de implementação dos projetos sociais, o que também foi relatado pelo diretor administrativo.

A prestação de contas por parte daquelas entidades, é fundamental para a verificação da correta utilização dos recursos, o que permite que elas tenham direito a pleitear novos valores para outros projetos. O fato de dirigentes de organizações parceiras sentirem-se ofendidos por achar que estão duvidando de sua honestidade, evidencia a existência de uma cultura equivocada em entidades do terceiro setor no Brasil, segundo a qual não se deve avaliar profissionalmente o desempenho.

A utilização de critérios rigorosos, por parte da FOCO, na análise dos projetos sociais apresentados pelas entidades parceiras, é imprescindível para que os recursos empregados sejam utilizados para os fins aos quais se destinam, contudo, a fundação vive a dificuldade de não ter conseguido aplicar nos projetos todos os recursos disponíveis no ano de 2001, o que segundo o diretor financeiro seria causado por um grau elevado de rigor e que precisa de uma maior flexibilização. Esta última dificuldade também foi apontada pela diretora executiva que se mostrou frustrada nesse aspecto.

A diretora de relações públicas também citou a dificuldade existente quanto à medição dos resultados gerados pelos projetos mantidos pela FOCO. Ressaltou que entidades parceiras não levam crianças atendidas a mudarem para melhor a realidade em que vivem. Outra ameaça relatada por ela, é quanto ao sentimento de

culpa com o qual trabalham educadores num projeto em que atua de forma voluntária. Outros educadores que atuam nos projetos preocupam-se mais com o fato das crianças aprenderem o conteúdo dos livros estudados, do que com a aplicação prática do conhecimento adquirido.

As dificuldades mencionadas pela diretora de relações públicas, demonstram que além da preocupação com a qualidade técnica do trabalho educacional realizado junto as crianças das comunidades, não pode ser esquecido os aspectos qualitativos, dentre os quais destaca-se a influência no desempenho escolar, dos problemas vividos pelas crianças em suas famílias, como a fome, violência e falta de recursos materiais.

A coordenação de voluntariado também tem como dificuldade a medição dos resultados obtidos com as atividades realizadas pela área, o que reforça que nesse aspecto o processo de avaliação de desempenho na FOCO carece de avanço. Ressalte-se outra dificuldade, a disseminação da cultura do voluntariado nos funcionários das empresas do grupo. Ainda sobre isso, a diretora executiva apontou como dificuldade a identificação de potenciais voluntários nas empresas do grupo.

Tais fatos demonstram que ainda há muito o que fazer para conscientizar as pessoas quanto a importância da atuação voluntária, como forma de melhorar a qualidade de vida da população. A FOCO coloca isso em prática, ao atuar junto aos colaboradores das empresas do grupo, através da criação de quatro núcleos de solidariedade nas empresas.

Ao discorrer sobre o segundo objetivo específico deste estudo, que é identificar e descrever os instrumentos gerenciais utilizados pela Fundação Otacílio Coser, na gestão de seus recursos materiais e financeiros, afirma-se que poucas

são as obras no Brasil que tratam do assunto. Tal afirmação é confirmada pelo diretor financeiro, quando apontou que uma dificuldade vivida pela fundação no início de suas atividades foi a carência de bibliografia especializada na área de fundações.

O segmento do terceiro setor formado pelas *grantmakers* dispõe de significativo meio de controle de suas atividades, principalmente no que diz respeito às suas contas. Tal meio de controle é a curadoria de fundações (Ministério Público Estadual), que apesar de sua importância vive uma situação específica no estado do Espírito Santo, onde não tem havido a agilidade necessária no exame das prestações das contas anuais das fundações, conforme relato do diretor financeiro. Esta situação representa uma grande dificuldade ao bom funcionamento da FOCO.

Entende-se aqui que outra ameaça para a FOCO, é o fato dos demonstrativos contábeis elaborados com base nos Princípios Fundamentais de Contabilidade serem utilizados apenas para fins formais, como informou o diretor financeiro, que exemplificou citando a apresentação de tais relatórios ao Ministério Público. Para fins gerenciais, são utilizados relatórios elaborados com base no regime de caixa e não de competência e que foi confirmado pela contadora da FOCO, que funcionária de uma empresa do grupo e atua voluntariamente na fundação.

Viu-se no tópico *Accountability* do referencial teórico, que a divulgação dos números resultantes das atividades da entidade, é uma etapa precípua da atuação de uma entidade do terceiro setor.

Quanto às oportunidades relatadas pelos entrevistados, destaca-se a contribuição recebida pela notoriedade nacional e internacional do Grupo Coirnex, o que foi mencionado pelo diretor de planejamento, reiterado pelo diretor financeiro e

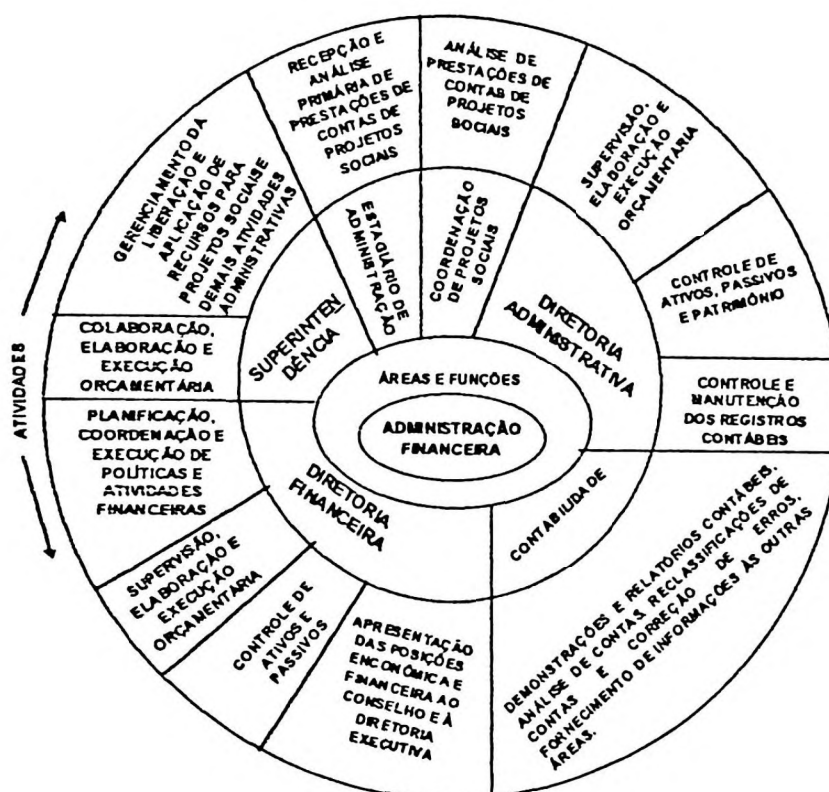
configura-se como um fator predominante nessas entidades no Brasil, pois 61,3%⁶² das *grantmakers* brasileiras são empresariais.

No referencial teórico, discorreu-se sobre a importância da utilização do sistema de informações gerenciais por parte das organizações do terceiro setor, como base para o processo de tomada de decisões. Através das entrevistas, identificou-se que a Fundação Otacilio Coser representa sua estrutura organizacional por meio do que denomina *matriz sistêmica* (figura 6).

Entende-se aqui que tal modelo trata-se de um organograma, com o que propõe-se a adoção de um modelo análogo ao da área funcional Administração Financeira, demonstrado no referencial teórico, o qual entende-se que reflete adequadamente a estrutura organizacional da entidade, no que diz respeito à área funcional administração financeira, responsável pela gestão dos recursos materiais e financeiros.

⁶² FALCONER, A P.; VILELA, R. 2001, p.141.

Figura 7: Área Funcional Administração Financeira – FOCO.



FONTE: OLIVEIRA, D. de P.R. de. 2001. (com adaptações).

A troca de experiências com outras entidades do terceiro setor, é uma oportunidade de aprendizado de novas técnicas e aquisição de novos conhecimentos para a gestão das atividades, utilizada pela FOCO. Nesse sentido, conforme enfatizado pela superintendente, é que além da participação no GIFE, a fundação participa também de congressos, seminários, mesas redondas e palestras.

A promoção institucional é importante, porém, é preciso que a entidade não deixe que tal atividade tenha maior destaque em relação aos projetos sociais por ela mantidos, sob pena de não atingir seus principais objetivos.

Apesar da dificuldade existente na relação com voluntários atuantes na FOCO, o diretor financeiro afirmou que essa atuação é uma oportunidade na medida em que eles aprendem a metodologia de trabalho utilizada na área em que atuam. A diversificação nas fontes e formas de captação de recursos também é uma oportunidade que se apresenta para a fundação, já que ela tem condições de captar recursos no exterior através da APICEX, um de seus acionistas.

A FOCO conta com uma gestão realizada segundo as técnicas empregadas nas empresas do grupo COIMEX, como por exemplo a utilização de sistema ERP⁶³ que gerencia toda a parte administrativa, financeira e contábil. A maioria dos entrevistados citou como oportunidade o acesso às técnicas e cultura empresariais presentes nas empresas do grupo. Contudo, deve-se tomar cuidado para não esquecer que a FOCO é uma entidade do terceiro setor e não do segundo, o que poderia comprometer o sucesso da aplicação daquelas técnicas e conhecimentos.

A FOCO tem uma oportunidade na utilização de recursos tecnológicos do Grupo Coimex, o que observa-se no fato da contadora ter relatado a não existência de dificuldades na área contábil da entidade.

Como é a integração desta, com as demais áreas da Fundação?

A FOCO demonstra que há integração entre suas diversas áreas, no planejamento, execução e avaliação dos projetos realizados. A esse respeito o diretor de planejamento ressaltou que todas as tarefas são preestabelecidas, planejadas e identificadas, sendo que cada membro tem pleno conhecimento de suas tarefas. A postura da FOCO, relatada pelo diretor de planejamento, está de

⁶³ Software utilizado na gestão de atividades empresariais.

acordo com o que Silva⁶⁴ apresenta sobre o planejamento da organização, no referencial teórico.

Internamente ocorre a troca de experiências, na medida em que os conhecimentos e técnicas adquiridos nos eventos dos quais a superintendente participa, são compartilhados por todos os membros da fundação, conforme relatado por ela. A superintendência integra-se às demais áreas divulgando internamente o relatório de atividades do ano encerrado.

A diretoria financeira contribui para a integração das diversas áreas da fundação, tomando conhecimento de tudo o que ocorre, criticando e fazendo sugestões, com vistas à melhoria da qualidade. Tal postura é prevista na utilização de um sistema de informações gerenciais, conforme citado no referencial teórico. A diretora de relações públicas reforçou essa característica ao mencionar que as decisões são tomadas considerando-se todas as opiniões.

Uma forma de contribuir para uma melhor atuação dos voluntários, é a entidade estar atenta para as necessidades decorrentes das tarefas por eles desenvolvidas. Assim, quando a integração entre as áreas de uma organização do terceiro setor, ocorre de forma satisfatória, é possível tomar as providências necessárias para evitar o surgimento de problemas. Ao fazer com que seus diversos setores informem à coordenação de voluntariado, as necessidades referentes aos voluntários, a FOCO põe em prática essa postura.

Na integração entre as diversas áreas da organização, é preciso que haja transparência e nesse sentido a FOCO realiza uma reunião a cada quinze dias, na

⁶⁴ SILVA, A.L.P. e 2000, p.28.

qual são tomadas as decisões e é feita a prestação de contas das atividades da superintendência, coordenações de voluntariado e de projetos.

No caso da área contábil, é preciso que haja maior valorização do seu potencial, fazendo com que a responsável pela área participe diretamente da elaboração, execução e avaliação do desempenho orçamentário, além de participar também da condução dos projetos mantidos pela entidade.

Como é a gestão e o controle, dos recursos materiais e financeiros, utilizados pela FOCO? Quais os pontos fortes e fracos? (Pergunta feita às Diretorias: Executiva, de Planejamento, Financeira e Administrativa)

Há empresas que atuam na área social através de iniciativas próprias, estimulando participação de seus funcionários como voluntários em atividades sociais ou ainda, aplicando diretamente recursos materiais e financeiros. Há outros casos em que empresas constituem fundações para a realização dessas mesmas atividades sociais.

O Grupo COIMEX, conforme exposto no início deste capítulo, já empregava recursos em ações sociais e em 1999, de acordo com o diretor de planejamento, constituiu a FOCO como forma de melhor aplicar e gerenciar os recursos e iniciativas.

Ao se discorrer no referencial teórico, sobre a utilização de um sistema de informações gerenciais em uma organização do terceiro setor, para a gestão de seus recursos materiais e financeiros, demonstrou-se um exemplo de modelo de sistema com sua área denominada *Administração Financeira*. A FOCO tem como ponto forte na gestão de seus recursos financeiros e materiais, a utilização de um

sistema ERP que gerencia as informações de suas áreas administrativa, financeira e contábil.

Uma característica na gestão da FOCO, é um acompanhamento severo de suas despesas operacionais, conforme ressaltado pela diretora executiva. Há o cuidado de não se perder de vista o fluxo dos recursos, seja na fase de planejamento, execução orçamentária ou na verificação da correta aplicação dos recursos destinados aos projetos. Esta prática demonstra que os gestores das entidades do terceiro setor devem evitar ficar *apagando incêndios*, resolvendo os problemas na medida em que eles surgem.

A utilização correta de instrumentos de gestão, como o orçamento, é fundamental para que a entidade cumpra a missão para a qual foi constituída. É preciso, contudo, que os seus gestores estejam sempre atentos para que tais instrumentos sejam flexíveis, no sentido de adequarem-se às mudanças pelas quais a organização passa. A FOCO baseia-se em um orçamento anual para nortear a utilização de seus recursos, porém, quando são necessárias modificações tudo é discutido nas reuniões ordinárias e extraordinárias, conforme frisado pelo diretor administrativo.

No seu entendimento, o que a Fundação Otacílio Coser representa para o Estado do Espírito Santo? (Pergunta feita à Diretora Executiva)

Sabe-se que nos últimos anos está havendo uma forte atuação de empresas junto ao terceiro setor nas diversas formas e a esse respeito Falconer⁶⁵ descreve o seguinte:

⁶⁵ FALCONER, A. P. 1999. p. 65.

[...] podem ser observadas muitas formas de interação: a promoção do voluntariado entre funcionários, o patrocínio de atividades culturais promovidas por organizações do terceiro setor, a operação direta de projetos e programas sociais, doações em dinheiro ou em materiais, e até a constituição de fundações empresariais responsáveis por programas de cunho social, mantidas pelas empresas.

A criação da Fundação Otacílio Coser é uma manifestação desse movimento e cuja atuação destaca-se no Espírito Santo. Contudo, o êxito de suas atividades estaria comprometido, caso não houvesse a consciência de que a entidade é uma parte desse conjunto maior de iniciativas que também é responsável por fazer com que as organizações do terceiro setor cumpram o seu papel na sociedade.

Constata-se, através da resposta da diretora executiva, à questão em tela, que esta noção de conjunto está presente na FOCO, na medida que este pensamento norteia a atuação da entidade, conforme também ficou claro através das respostas da maioria dos entrevistados.

A mídia já afirmou que as fundações ligadas a empresas no Brasil, representam uma forma dessas empresas demonstrarem que são socialmente corretas e assim melhorar a sua lucratividade. Isto realmente ocorre? (Pergunta feita à Diretora Executiva)

A resposta da entrevistada demonstra que questões como esta são encaradas como desafios a serem vencidos pela FOCO em sua atuação. Ao reconhecer que o trabalho de tais fundações é benéfico para a imagem institucional das empresas às quais são ligadas, a diretora executiva cita uma realidade. Porém, ressalta que o fim maior é o atendimento às comunidades através dos diversos projetos.

A Fundação Otacílio Coser é auditada por auditores independentes?

(Pergunta feita à Diretora Executiva)

Ao destacar-se no cenário do terceiro setor do Estado do Espírito Santo, a Fundação Otacílio Coser, assume uma série de responsabilidades, junto à sociedade capixaba, que vão além do atendimento aos preceitos legais e atuação eficaz do ponto de vista organizacional. A esse respeito Falconer⁶⁶ afirma o seguinte:

Para atingir sucesso e, simultaneamente, maximizar o benefício social de sua atuação, as organizações devem, obrigatoriamente, prestar contas a alguém. O tipo de atuação e a relação que desenvolvem com o seu ambiente determina com quem e de que forma deve ocorrer esta prestação de contas, variando de uma organização para outra. Além de respeitar as leis e obedecer a todas as suas obrigações contratuais, as organizações devem fornecer ao público informação suficiente para que este possa se posicionar a seu respeito, principalmente se esta organização solicita doações deste público: quem controla a organização? Quais são os seus interesses? De onde provêm seus recursos? Para que são utilizados? São eficientes no seu uso?

A Fundação Otacílio Coser, conforme informou a diretora executiva, não é auditada por auditores independentes. A adoção de tal prática, bem como a divulgação de suas demonstrações contábeis, contribuiriam para consolidar a atuação da entidade, na medida em que demonstraria ao público externo os números resultantes de suas atividades.

Quais as formas de captação de recursos utilizadas pela Fundação Otacílio Coser?

Há planos de diversificação nas fontes de recursos? (Perguntas feitas ao Diretor Financeiro)

⁶⁶ FALCONER, A P., 1999, p.81.

A utilização de variadas fontes de recursos por parte das entidades do terceiro setor, é uma prática saudável na visão de Cruz & Estraviz⁶⁷ que afirma:

Nossa sugestão é que sua organização nunca dependa mais de 30% do seu orçamento de um único financiador, exceto no caso de aporte do poder público. A dependência de um número reduzido de financiadores poderia ameaçar a viabilidade de sua organização, caso o doador resolva, de repente, parar a doação.

A Fundação Otacílio Coser tem como fonte de recursos as doações que recebe de acionistas do Grupo Coimex, o que é natural ocorrer já que está ligada ao grupo. Porém, há planos de diversificação das fontes de recursos para o ano de 2003 que inclui a parceria com outras organizações, instituições governamentais e organismos internacionais, conforme informou o diretor financeiro. Tal diversificação é importante para a entidade, tendo em vista que uma de suas vantagens competitivas é a projeção internacional.

A Contabilidade da FOCO baseia-se nos Princípios Fundamentais da Contabilidade? (Pergunta feita à contadora)

Não há neste ponto nada de extraordinário a ser observado, porque a elaboração das Demonstrações Contábeis segue os preceitos legais conforme ressaltaram os entrevistados que foram questionados a respeito, contudo seria positivo se auditores independentes opinassem sobre a adequação das Demonstrações Contábeis.

A Contabilidade da FOCO é utilizada para fins gerenciais? (Pergunta feita à contadora)

⁶⁷ CRUZ, C.M. ESTRAVIZ, M. 2000, P.93.

Entende-se que é temerário o fato da contabilidade ser utilizada apenas para atender a preceitos legais e societários, tendo em vista que nos itens: ***A Contabilidade e o Terceiro Setor e Contabilidade Gerencial e o Terceiro Setor***, do referencial teórico, discorreu-se sobre a atuação da Contabilidade na gestão das entidades sem fins lucrativos não governamentais.

Com o aumento de porte da FOCO, será necessário que a contabilidade também tenha aumentada sua estrutura? (Pergunta feita à contadora)

Apesar da entrevistada ter afirmado que os recursos tecnológicos utilizados na gestão da FOCO torne desnecessário, por enquanto, um aumento na estrutura da área contábil, não pode ser desprezado para que o desempenho da área não seja comprometido.

O que representa a contabilidade da FOCO ser realizada de forma voluntária? (Pergunta feita à contadora)

É preciso também que estejam atentos para a eventual necessidade de no futuro a contabilidade ser realizada por funcionários da FOCO.

A partir dos dados e informações levantadas, espera-se que este trabalho contribua para futuras pesquisas sobre este tema. Para tanto, seguem algumas sugestões.

Sugere-se à Fundação Otacilio Coser:

- A utilização de metodologias de pesquisa qualitativa no tratamento de dados levantados, como forma de avaliar os resultados qualitativos dos projetos nos quais são aplicados os recursos;

- A revisão dos critérios utilizados na avaliação dos projetos apresentados pelas entidades candidatas à recepção de recursos;
- Que todos os colaboradores sejam profissionais contratados e com dedicação exclusiva à FOCO, como forma de evitar que o conflito de tarefas e tempo prejudiquem as atividades da entidade;
- Que as informações geradas pela contabilidade baseada nos princípios fundamentais de contabilidade, sejam utilizadas no processo de tomada de decisões e não apenas para fins formais, como forma de enriquecimento do processo decisório da entidade;
- Que as Demonstrações Contábeis sejam divulgadas para o público externo e auditadas por auditores independentes, como forma de dar maior transparência à população, das atividades desenvolvidas pela entidade.
- Que estude a possibilidade de aplicar recursos em projetos de novas áreas como: terceira idade, mulheres, negros e portadores de deficiência física/mental, tendo em vista a capacidade de mobilização e importância que a entidade tem .

Sugere-se aos dirigentes de entidade parceiras da FOCO:

- Que adquiram mais informações sobre a importância do atendimento aos requisitos dos projetos dos quais participam;
- A participação em eventos (congressos, seminários, cursos, palestras, etc) sobre o terceiro setor e suas organizações, notadamente no que diz respeito à gestão de recursos materiais e financeiros;

A outras entidades do terceiro setor no estado do Espírito Santo:

- Que procurem conhecer mais o trabalho realizado pela FOCO,
- Que participem de fóruns para discutir aspectos comuns a outras entidades do terceiro setor, contribuindo para a solução de dificuldades vividas por todas as organizações;
- Que procurem diversificar suas fontes de recursos;
- Que saibam conciliar a atuação de voluntários com profissionais contratados.

Sugere-se ao Ministério-Público:

Que procure formas de agilizar a análise dos processos de prestação de contas das entidades sob sua jurisdição.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal descrever a realidade contábil-gerencial de uma *grantmaker* brasileira, enquanto uma organização do terceiro setor, revelando demandas existentes na gestão de seus recursos materiais e financeiros. Procurou ainda, definir e descrever o terceiro setor no mundo e no Brasil, caracterizando as entidades que dele fazem parte, com destaque para o segmento da entidade objeto de estudo. Também buscou-se identificar e descrever os instrumentos de gestão utilizados pela Fundação Otacílio Coser e identificar o seu perfil contábil-gerencial.

Buscando atingir os objetivos determinados, realizou-se em primeiro lugar uma revisão da literatura, onde discorreu-se sobre diversos aspectos relativos ao terceiro setor no mundo e no Brasil, suas organizações e a gestão de recursos materiais e financeiros por meio da contabilidade e de instrumentos de gestão, como o orçamento. Também foram apresentados uma série de dados secundários sobre o terceiro setor no Brasil e suas organizações. Por fim, visando atender aos objetivos estabelecidos e responder às questões orientadoras da pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais com membros da Fundação Otacílio Coser e responsáveis pela gestão de seus recursos materiais e financeiros.

A partir da problemática da escassez de recursos para a manutenção das atividades, insuficiência de resultados e sustentabilidade das entidades do terceiro setor no Brasil, demonstrou-se a importância desse conjunto de organizações para a sociedade, suas características, uma série de estatísticas relativas aos recursos por elas movimentados, sua mão-de-obra e aspectos legais.

Visando caracterizar de forma clara o segmento de organizações ao qual pertence a entidade objeto desta pesquisa, foram apresentadas, suas principais características, localização e informações acerca dos recursos que nelas circulam.

A Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial são apresentadas como suporte na gestão das organizações, com ênfase para as entidades do terceiro setor, adicionalmente tratou-se da utilização de ferramentas como o planejamento e o orçamento na condução das atividades como a captação dos diferentes recursos. Considerando a sustentação proporcionada pelo Sistema de Informações Gerenciais, foram abordados aspectos relativos à área de administração financeira das organizações.

Observa-se que a Fundação Otacílio Coser é uma entidade criada recentemente e que gerencia seus recursos materiais e financeiros utilizando instrumentos de gestão como o planejamento estratégico e o orçamento. É forte, na gestão da entidade, a cultura empresarial presente nas empresas do Grupo Coimex, conforme enfatizado por grande parte dos entrevistados. Isto reforça o que foi demonstrado por Falconer & Vilela⁶⁸, que 61,3% das organizações desse tipo no Brasil são empresariais.

Apesar de ter à sua disposição, recursos tecnológicos e humanos oriundos das empresas do Grupo Coimex, a Fundação Otacílio Coser tem dificuldade para avaliar o desempenho qualitativo dos projetos nos quais emprega seus recursos, conforme foi assinalado por alguns dos entrevistados.

A entidade também enfrenta o desafio de conscientizar dirigentes de entidades receptoras dos recursos, quanto à importância de se prestar contas dos recursos aplicados nos diversos projetos, como requisito para a recepção de novos recursos.

Uma das maiores dificuldades vividas pela FOCO, e que chega a ser motivo de frustração segundo a diretora executiva, é que em 2001 nem todos os recursos destinados aos projetos foram aplicados, o que segundo o diretor financeiro, poderia ter como causa o rigor para a aprovação dos projetos, sendo uma das soluções, maior flexibilidade.

Constatou-se que o fato das atividades na FOCO serem realizadas, em sua maioria por voluntários, tem como vantagem a redução de custos com mão de obra, contudo há a dificuldade de conciliar a atuação na entidade com as tarefas nas

⁶⁸ FALCONER, A P.; VILELA, R. 2001, p. 46.

empresas do grupo, conforme foi relatado por alguns dos entrevistados. Por outro lado é um ponto forte a disseminação da cultura do voluntariado nas empresas do grupo.

A contabilidade da FOCO é realizada de forma voluntária, sendo a contadora funcionária de empresa do grupo, além do que, a área contábil não consta formalmente da estrutura organizacional da entidade. Os relatórios e livros contábeis são elaborados com base nos Princípios Fundamentais de Contabilidade e não são utilizados no processo de tomada de decisão, o que é feito com base em registros extra-contábeis elaborados com base em regime de caixa. As demonstrações contábeis não são publicadas e nem auditadas por auditores independentes. A FOCO presta contas periodicamente ao Ministério Público por meio de relatórios próprios.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o aprimoramento dos estudos já existentes sobre o tema, considerando que não se pretendeu esgotar aqui o assunto. Finalmente, recomenda-se aos pesquisadores com interesse em temas relacionados à gestão de entidades do terceiro setor, que realizem outras pesquisas empíricas, como forma de melhor esclarecer aqueles que direta ou indiretamente atuam no dia a dia de organizações não governamentais no Brasil e que estas possam cumprir a missão para a qual foram criadas.

5. REFERÊNCIAS

- 1 ANTENORE, A. Uma rede de voluntários. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1 abril 2001. Voluntariado, p.8.
- 2 AMARAL, D. J. P. do. **Gestão de recursos materiais e financeiros**. Entrevista concedida a Gabriel Moreira Campos, Vitória, 28 nov. 2001.
- 3 ANTHONY, R. N., HERZLINGER, R. E. **Management control in nonprofit organizations**. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1994.
- 4 BACELAR, T. H. L. **Gestão de recursos materiais e financeiros**. Entrevista concedida a Gabriel Moreira Campos, Vitória, 2 jul. 2001.
- 5 BARBOSA, J. A S. A necessidade de se administrar as organizações do terceiro setor. **Controversa**. São Paulo: FEA:USP, ano 5,. p. 13-17, 1994-1999.
- 6 BENÍCIO, J. C. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000. 70 p.
- 7 BEUREN, I. M^a. As informações contábeis em entidades sem fins lucrativos não-governamentais. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano 28, n. 116, p. 44-51, mar./abr. 1999.
- 8 BRANT, M^a. A nova causa mundial: ONU tenta ampliar ação social com ano internacional do voluntariado, pesquisadores defendem que ongs precisam do estado para se sustentarem, no Brasil, terceiro setor cresce e enfrenta escassez de mão-de-obra qualificada. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 1 abril 2001. Voluntariado, p.1.
- 9 _____. A falsa dicotomia entre estado e terceiro setor: para pesquisador americano, relação entre governo e ongs é vital para a sobrevivência de ambos. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 1 abril 2001. Voluntariado, p. 2.
- 10 CAETANO, G. Terceiro setor: as tendências em ambiente globalizado. **Cademo de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 15-36, 2000.
- 11 CARDOSO, A J. G.; SILVA, Daniel Branchini da. A responsabilidade social como uma estratégia de gestão. **Cademo de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 89-100, 2000.
- 12 CAVALCANTI, M. O novo papel das organizações comunitárias. **Cademo de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 127-136, 2000.
- 13 CHAIM, C. Terceiro setor herda distorções do Brasil. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 1 abril 2001. Voluntariado, p.6.

- 14 CLARET, D. **Gestão de recursos materiais e financeiros**. Entrevistada concedida a Gabriel Moreira Campos, Vitória, 27 nov. 2001.
- 15 COELHO, S. de C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000. 223 p.
- 16 COSTA, A. T. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992. 126 p.
- 17 CRUZ, C. M.; ESTRAVITZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2000. 158 p.
- 18 DALBERTO, A; FISCHER, R. M. Exclusão social na Amazônia Legal: a experiência das organizações da sociedade civil. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 33, n. 1, p. 20-33, jan./mar. 1998.
- 19 DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- 20 DURIGAN, P. R. **A avaliação de projetos no terceiro setor: Um estudo sobre a FEAC – Federação das entidades assistenciais de Campinas/Fundação Odila e Lafayette Álvaro**. [199-]. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, [199-].
- 21 GUIA de boa cidadania. **Exame**, São Paulo: Abril, 2000. Suplemento.
- 22 FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- 23 _____; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: As grantmakers brasileiras**. São Paulo: Petrópolis: Grupo e Institutos Fundações e Empresas, 2001. 162 p.
- 24 FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. 156 p.
- 25 FISCHER, R. M.; FALCONER, A P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar. 1998.
- 26 FISCHER, R. M.; FALCONER, A P. Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 36, p. 15-27, jul./set. 2001.
- 27 _____. Networks, terceiro setor e desenvolvimento social: a construção de um banco interativo de projetos sociais na Amazônia Legal. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 36, p. 28-35, jul./set. 2001.

- 28 GAMA NETO, H. A lógica empresarial chega ao terceiro setor. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C2, 13 fev. 2001.
- 29 GARAY, A B. B. S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 36, n 3, p. 6-14 jul./set. 2001.
- 30 GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- 31 GOIS, A. Organizações influenciam políticas públicas: sucesso de programas sociais leva governos a adotar soluções encontradas por entidades independentes. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1 abril 2001. Voluntariado, p 4.
- 32 _____. Programa bode-escola incentiva famílias. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1 abril 2001. Voluntariado, p 5.
- 33 GRAJEW, O. O que é responsabilidade social. **Mercado Global**, São Paulo, n. 107, ano 271, p. 44-50, jun. 2000.
- 34 GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS-GIFE. **Investimento social privado no Brasil: perfil e catálogo dos associados GIFE**. São Paulo, 2001. 135 p.
- 35 GURREIRO, M. A . **As Empresas socialmente responsáveis e o Terceiro Setor como agentes de justiça social**. 1999. Monografia (Especialização em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- 36 _____. **Gestão de recursos materiais e financeiros**. Entrevista concedida a Gabriel Moreira Campos, Vitória, 28 nov. 2001.
- 37 HANDY, C. Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. **Integração**. São Paulo, abr. 2001. Disponível em: <<http://200.224.250.199/3/administ.html>>. Acesso em: 18 abr. 2001.
- 38 HEISE, T. Realização pessoal aguça a "seletividade". **Folha de São Paulo**. São Paulo, 3 setembro 2000. Empregos. p. 2.
- 39 HERZLINGER, R. E.; NITTERHOUSE, D. **Financial accounting and managerial control for nonprofit organizations**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1994. 878 p.
- 40 HUDSON, M. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**; tradução de James F. Sunderland Cook. Revisão de Luiz Carlos Merege. São Paulo: MAKRON Books, 1999.
- 41 INOJOSA, R. M. Construindo futuro: transetorialidade e redes de compromisso social. **Caderno de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 177-190, 2000.

- 42 IOSCHPE, E. et al. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- 43 JUNQUEIRA, L. A. P. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. **Caderno de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 101-126, 2000.
- 44 JUNQUEIRA, R. G. P.; MATTOS, L. M. de. Educação ambiental e terceiro setor: um caminho viável para garantir a participação da sociedade civil na melhoria da qualidade de vida. **Caderno de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 205-226, 2000.
- 45 KANITZ, S. Filantropia estratégica ou doações ao acaso ? **Filantropia.org**. São Paulo, abr. 2001. Disponível em: <http://www.filantropia.org/Filantropiaestrategica.htm>. Acesso em: 04 abr. 2001.
- 46 _____. Filantropia estratégica ou doações ao acaso ? **Filantropia.org**. São Paulo, abr. 2001. Disponível em: <http://www.filantropia.org/idoneas.htm>. Acesso em: 18 abr. 2001.
- 47 _____. O que é terceiro setor ? **Filantropia.org**. São Paulo, 6 2001. Disponível em: <http://www.filantropia.org.br/OqueeTerceirosetor.htm>. Acesso em: 23 jun. 2000.
- 48 LAGOS, P. Atuação social de empresas cativa talentos. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 3 set. 2000. Empregos, p. 3.
- 49 LANDIM, L. BERES, N. **Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil**. Colaboradora: Maria Celi Scalon. Rio de Janeiro: Nau, 1999.
- 50 _____. **Para além do mercado e do estado ?** filantropia e cidadania no Brasil. Rio de Janeiro: ISER, 1993. 86 p.
- 51 LEITE, P. M. A construção de uma ilusão. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p. 2, 31 jul. 2001.
- 52 LINS, J. P. O terceiro setor profissionalizado distribui dividendos para toda a sociedade. **Mercado Global**, São Paulo, n. 107, ano 27, p. 38-43, jun. 2000.
- 53 LUDKE, M., E. D. A. ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 99p.
- 54 LUZ, M. Vila Velha movimenta R\$ 3 milhões com social. **A Gazeta**. Vitória, p. 21, 8 abr. 2001.
- 55 MACNAMARA, C. Basic Overview of U.S. nonprofit financial management. Disponível em: http://www.mapnp.org/library/finance/np_fnce/basics.htm. Acesso em 23 nov. 2000.

- 56 MAÑAS, A V.; CARDOSO, A J. G. Reflexões sobre o terceiro setor e a sua gestão. **Caderno de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 37-64, 2000.
- 57 MARIA, E. Entidades buscam voluntário qualificado. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 1 abril 2001. Voluntariado, p 3.
- 58 MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- 59 MARTINS, E. Contabilidade de entidades sem fins lucrativos. **IOB**. São Paulo, n.33, p. 1-5, 2000.
- 60 MEIN, J. E. Estímulo à cidadania empresarial: prêmio ECO, criado pela amcham, é plataforma para troca de experiências. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 agosto 2001. Empresa e Comunidade, p. F2.
- 61 MELO NETO, F. P. de.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 189 p.
- 62 MELLO, M. S. R. de. **Reestruturação de uma organização sem fins lucrativos visando a profissionalização**. 2000. 95 f. Trabalho de formatura (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- 63 MENEZES, C. Volunterapia alivia problemas pessoais: trabalho em ongs serve de estímulo psicológico, mas não cura distúrbios graves, alertam psicanalistas. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 1 abril 2001. Voluntariado, p 7.
- 64 MEREGE, L. C. A difícil tarefa de administrar sonhos. **Revista do terceiro setor**, São Paulo, 05 mar. 2000. Disponível em: <http://www.notitia.rits.org.br/pub/new...odigoDaSecao=11&dataDoJornal=atual> Acesso em: 05 mar. 2001.
- 65 _____. Administração do terceiro setor. **Valor Econômico**. São Paulo, 31 ago. 2000. Empresa e comunidade, p B2.
- 66 _____. (Org.) **3º setor: reflexões sobre o marco legal**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- 67 MUSTAFA, A. O estado e as organizações da sociedade civil. **Caderno de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 227-233, 2000.
- 68 NASCIMENTO, D. T. do.; OLAK, Paulo Arnaldo. As entidades sem fins lucrativos (terceiro setor) e as normas brasileiras de contabilidade aplicadas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16.,2000, Goiânia. **Anais...** Goiânia: CFC, 2000. 1 CD-ROM.
- 69 NANUS, B.; DOBBS, S M. **Liderança para o terceiro setor: estratégias de**

sucesso para organizações sem fins lucrativos. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000. 262 p.

- 70 No mercado globalizado, empresas socialmente responsáveis pensam no ser humano. **Mercado Global**, São Paulo, n. 107, ano 27, p. 33-37, jun. 2000.
- 71 OLAK, P. A. **Contabilidade de entidades sem fins lucrativos**. 1996. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- 72 _____. **Bases para a eficácia na aplicação do contrato de gestão nas organização sociais brasileiras**. [2000]. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- 73 _____.; NASCIMENTO, D. T. do. Mensuração e reconhecimento do resultado econômico nas entidades sem fins lucrativos (terceiro setor). In: ENAMPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- 74 Oliveira, D. de P.R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12 ed. São Paulo: Atlas 2001.
- 75 OLIVEIRA NETO, W. de. Responsabilidade social no Brasil e no mundo. **Mercado Global**, São Paulo, n. 107, ano 27, p. 51-54, jun. 2000.
- 76 OREM, M. B. C. de. **Gestão de recursos materiais e financeiros**. Entrevista concedida a Gabriel Moreira Campos, Vitória, 28 nov. 2001.
- 77 O TERCEIRO setor já contabiliza exemplos que melhoram a vida das pessoas e criam empregos. **Mercado Global**, São Paulo, n. 107, ano 27, p. 55-69, jun. 2000.
- 78 PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. 3. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2001.
- 79 PASQUALE, T. R. C. D. **Gestão de recursos materiais e financeiros**. Entrevista concedida a Gabriel Moreira Campos, Vitória, 28 nov. 2001.
- 80 PECHT, E. R. I.; RODRIGUES, Maria Sidnéia Nogueira Martins. Terceiro setor: o resgate de uma experiência de vanguarda – realidade ou utopia ? **Caderno de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 35-88, 2000.
- 81 PEIXOTO, F. Fazem o bem sem dizer a quem. **Exame**. São Paulo, 11 jul. 2001. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/exame/ed744/pri16.shl>>. Acesso em: 10 jul. 2001.
- 82 RAFAEL, E. J. **Fundações e direito**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997. 450 p.

- 83 RAMOS, K. M. **Gestão de recursos materiais e financeiros**. Entrevista concedida a Gabriel Moreira Campos, Vitória, 28 nov. 2001.
- 84 REINERT, H. Propaganda e marketing no 3º setor. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 agosto 2001. Empresa e Comunidade, p. F1.
- 85 _____. Divulgação exige certos cuidados: publicidade de projetos pode prejudicar empresas. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 agosto 2001. Empresa e Comunidade, p. F3.
- 86 _____. Greenpeace aprova produtos ecologicamente corretos e sos mata atlântica faz parcerias: ongs ecológicas se unem a empresas. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 agosto 2001. Empresa e Comunidade, p. F4.
- 87 _____. Telefone é a principal arma para conseguir donativos: apesar dos gastos elevados, método é o mais eficiente. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 agosto 2001. Empresa e Comunidade, p. F5.
- 88 _____. Terceiro setor seduz agências de publicidade. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 agosto 2001. Empresa e Comunidade, p. F5.
- 89 _____. Marcas ganham força e viram um exemplo. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 agosto 2001. Empresa e Comunidade, p. F6.
- 90 _____. Valorização de funcionários é o diferencial da serasa. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 de ago. 2001. Empresa e Comunidade, p. F7.
- 91 RICO, E. de M. A filantropia empresarial e sua inserção no terceiro setor. **Caderno de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 137-160, 2000.
- 92 RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. Revisão de Luiz Carlos Meringue. São Paulo: Makron Books, 1995. 348 p.
- 93 ROSSI Jr., L. R. A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor. **Integração**. São Paulo, mai. 2001. Disponível em: <<http://200.224.250.199/banco.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2001.
- 94 SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. **The emerging nonprofit sector: na overview**. Manchester: Manchester University Press, 1996.
- 95 _____. A emergência do terceiro setor: Uma revolução associativa global. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 33, n. 1, p. 5-11, jan./mar. 1998.
- 96 SANTOS, E. A. P. dos. A empresa cidadã: filantropia estratégica, imagem ou responsabilidade social? **Caderno de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 161-177, 2000.

- 97 SEABRA, S. Prêmio valor social divulga relação de vencedores. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 de ago. 2001. Empresa e Comunidade, p. F1.
- 98 _____. Foco de premiadas é sociedade melhor: empresas escolhidas têm características próprias de atuação no exercício da cidadania. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 de ago. 2001. Empresa e Comunidade, p. F6.
- 99 _____. Educação e saúde são alvos do itaú: ação social em todo o país segue diretrizes de programa estabelecido em 1993. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 agosto 2001. Empresa e Comunidade, p. F7.
- 100 SERRALVO, M. C. P. R. O marketing e o terceiro setor. **Caderno de Administração**. São Paulo: PUC, Departamento de Administração, n. 3. p. 191-204, 2000.
- 101 SHARF, R.; MALTA, C. B. ONGs passam a adotar gestão empresarial. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. A9, 15 mar. 2001.
- 102 SILVA, A. L. de P. e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Global, 2000.
- 103 SIMÃO, E. K. **Gestão de recursos materiais e financeiros**. Entrevista concedida a Gabriel Moreira Campos, Vitória, 27 nov. 2001.
- 104 SOUZA, A. L. de P. e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Global, 2000. 127 p.
- 105 SZAZI, E. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2000. 307 p.
- 106 TENÓRIO, F. G. org. **Gestão de ONGS: principais funções gerenciais**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- 107 UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Biblioteca Central. **Guia para normalização de referências: NBR 6023:2002**. Vitória, 2002.
- 108 _____. Biblioteca Central. **Normalização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos: guia para alunos, professores e pesquisadores da UFES**. 6 ed. Vitória, 2002.
- 109 VASSALO, C. Fazer o bem compensa ? **Exame**, São Paulo, abr. 1998. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/exame/60capa.html>. Acesso em 08 nov. 2000.
- 111 Vergara, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- 112 WERNEK, G. Entidades beneficentes não devem temer umas às outras, diz socióloga. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 1 abr. 2001. Voluntariado, p 7.

- 113 What are the differences between nonprofit and for-profit accounting ? disponível em:<http://www.allianceonline.org/faqs/fmfaq2.html>. Acesso em: 23 nov. 2000.
- 114 YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre:Bookman, 2001. 205 p.
- 115 ZYGBAND, F. Projetos próprios absorvem verbas de "grantmakers". **Valor Econômico**, São Paulo, 9 de ago. 2001. Empresa e Comunidade, p. F8.