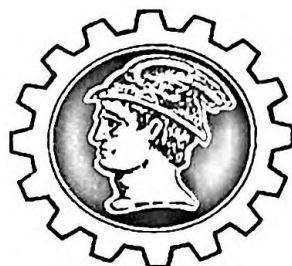


"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço 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 ADMINISTRAÇÃO

**DESEMPENHO de
ORGANIZAÇÕES da SOCIEDADE CIVIL:
ANÁLISE da RELAÇÃO entre PRÁTICAS GERENCIAIS
e DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.**

ANDREAS RICARDO BELCK

Orientador: Prof. Dr. JOSÉ AUGUSTO GUAGLIARDI

SÃO PAULO
2004

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

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

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**DESEMPENHO de
ORGANIZAÇÕES da SOCIEDADE CIVIL:
ANÁLISE da RELAÇÃO entre PRÁTICAS GERENCIAIS
e DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.**

ANDREAS RICARDO BELCK

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À
FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS.**

Orientador: Prof. Dr. JOSÉ AUGUSTO GUAGLIARDI

SÃO PAULO
2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Belck, Andreas Ricardo

Desempenho de organizações da sociedade civil : análise da relação entre práticas gerenciais e desempenho organizacional / Andreas Ricardo Belck. -- São Paulo, 2004.

192 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Terceiro setor 2. Marketing social 3. Organização não governamental I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 361.7

“ A RAZÃO SÁBIA

Enquanto órgão do conhecimento, a razão sábia, interagindo com a paixão, consegue o que a razão louca não consegue: ter acesso ao saber imparcial. É a tarefa do Ego, não enquanto sede da defesa, mas enquanto sede dos processos intelectuais: Ele afasta as interferências afetivas e obtém um conhecimento fidedigno, tanto ao nível da percepção como de pensamento.”

SÉRGIO PAULO ROUANET.

(Palestra RAZÃO E PAIXÃO In: OS SENTIDOS DA PAIXÃO, 1987. p.457)

DEDICATÓRIA

A minha esposa Miryan e filhas Stephanie, Yasmin Bianca, Julia Natasha e Michele,

Companheiras em todas as minhas conquistas

E que, mesmo privadas de minha presença,

Tanto me apoiaram nesta importante jornada.

Ao meu pai e minha mãe,

Que me deram a vida e que direcionaram meus primeiros passos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor José Augusto Guagliardi, dedico profunda admiração e respeito como mestre e agradeço sua orientação, especialmente pelo rumo e entusiasmo transmitidos durante a pesquisa e a elaboração desta dissertação.

Agradeço às Organizações da Sociedade Civil participantes da amostra e, especialmente, às pessoas entrevistadas, pois, possibilitaram a execução deste estudo e tiveram grande disposição em nos ensinar seus conhecimentos e idéias e transmitir sua experiência de vida e sua bagagem profissional adquiridos durante anos de trabalho.

A todos os colegas, professores e funcionários da ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing e da FEA-USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo agradeço pela inestimável colaboração.

A todos aqueles que de forma anônima, pela Internet ou e-mails, prestaram sua grande colaboração, um agradecimento especial.

Agradeço aos meus alunos por reforçarem, com sua juventude e seu questionamento do mundo, meu constante estímulo de procura.

Agradeço aos meus colegas professores pelas suas contribuições e pelo seu suporte às minhas solicitações de crítica.

SUMÁRIO

ÍNDICE de FIGURAS	xi
ÍNDICE de TABELAS	xv
LISTA de ABREVIATURAS e SIGLAS	xvi
RESUMO	xviii
ABSTRACT	xix
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 ESTRUTURA do ESTUDO	2
1.2 ÁREA de PESQUISA	3
1.3 ASSUNTO PESQUISADO	3
1.4 OBJETO DE ESTUDO	3
1.5 CONTEXTUALIZAÇÃO	3
1.6 FORMULAÇÃO da PROBLEMÁTICA	4
1.7 OBJETIVO e PROPÓSITO do ESTUDO	5
1.8 DELIMITAÇÕES, LIMITAÇÕES e PLANO de TRABALHO	5
1.9 USUÁRIOS dos RESULTADOS	6
1.10 JUSTIFICATIVA da IMPORTÂNCIA da PESQUISA	6
2 REVISÃO da LITERATURA como REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 O TERCEIRO SETOR	7
2.1.1 COMPREENDENDO O CONCEITO de 3º SETOR	7
2.1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA	10
2.1.3 TRAJETÓRIA HISTÓRICA no BRASIL	17
2.1.4 ESTRUTURAÇÃO do TERCEIRO SETOR	22
2.1.5 ORGANIZAÇÕES FORMADORAS do 3º SETOR	29
2.1.5.1 DENOMINAÇÕES, CONCEITOS, TIPOLOGIAS e CLASSIFICAÇÕES	30

2.1.5.2	ÁREAS de ATUAÇÃO das OSC	35
2.1.6	ESTATÍSTICAS do TERCEIRO SETOR no CENÁRIO GLOBAL.....	39
2.1.7	ESTATÍSTICAS do TERCEIRO SETOR no CENÁRIO BRASILEIRO.....	50
2.2	MARKETING SOCIAL	54
2.2.1.1	EVOLUÇÃO e CONCEITOS.....	54
2.2.1.2	CONCEITOS PRÓXIMOS ao MARKETING SOCIAL.....	57
2.3	ESTRUTURA e GESTÃO das ORGANIZAÇÕES da SOCIEDADE CIVIL (OSC)	59
2.3.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL de OSC.....	63
2.3.1.1	CONSELHO DIRETOR.....	64
2.3.1.2	COORDENAÇÃO GERAL e EQUIPE TÉCNICA.....	68
2.3.1.3	EQUIPE de APOIO ADMINISTRATIVO	69
2.3.2	PLANEJAMENTO e GESTÃO ESTRATÉGICA.....	69
2.3.3	GESTÃO da CAPTAÇÃO de RECURSOS	74
2.3.3.1	GESTÃO da CAPTAÇÃO de TALENTOS HUMANOS.....	75
2.3.3.2	CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS – “FUND RAISING”	78
2.3.4	GESTÃO da APLICAÇÃO de RECURSOS.....	80
2.3.4.1	GESTÃO de PROJETOS e PROGRAMAS	80
2.3.5	SISTEMAS de MENSURAÇÃO e AUDITORIA	82
2.3.5.1	CRIAÇÃO de PARÂMETROS de MENSURAÇÃO e INDICADORES	83
2.3.5.2	CONTROLE GERENCIAL E AUDITORIA	88
3	METODOLOGIA	96
3.1	TIPO de PESQUISA	96
3.2	UNIVERSO da POPULAÇÃO	96
3.3	AMOSTRAGEM.....	97
3.4	COLETA dos DADOS.....	98
3.5	VARIÁVEIS e PARÂMETROS.....	98
3.6	HIPÓTESE e QUESTÕES.....	99
4	ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	100
4.1	Dados das OSC, sua atuação, públicos-alvos, composição da gestão voluntária	102
4.2	Dados dos Respondentes, sua formação acadêmica e sua vivência gerencial.....	106
4.3	Estatísticas Financeiras das OSC.....	109
4.4	Estatísticas de Atividade das OSC	112

4.5	<i>Grau de Adoção de Práticas Gerenciais (APG) relacionado ao Grau de Impacto no Desempenho (RDG), quando houver Incremento nesse Grau de Adoção</i>	115
4.6	<i>Fatores críticos que impedem maior adoção e Fatores a serem promovidos</i>	132
5	CONCLUSÃO	138
	ANEXOS	143
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146
	APÊNDICES Erro! Indicador não definido.	
	<i>QUESTIONÁRIO UTILIZADO.....</i>	143
	GLOSSÁRIO	158

ÍNDICE de FIGURAS

Figura 2-1	Setores da Sociedade durante o século XIX e XX.....	8
Figura 2-2	Fronteiras entre o 3º Setor, o Setor Privado e o Setor Público.....	25
Figura 2-3	Natureza das Transações e Relacionamentos que operam nos diversos Setores da Economia Moderna.....	28
Figura 2-4	% do Emprego não-Rural ocupado pelo 3º Setor, por país, 1995.....	41
Figura 2-5	Nº de Empregados Remunerados pelo 3º Setor comparados aos Empregados das Maiores Corporações, 1995, (26 países).....	42
Figura 2-6	Nº de Empregados pelo 3º Setor comparado ao de outros Setores, 1995, (22 países).....	42
Figura 2-7	3º Setor Remunerado (sem) e com Voluntários, como % de	43
Figura 2-8	Atuação Dominante (+50%) do 3º Setor por país, 1995.....	43
Figura 2-9	Percentual de Emprego por Área de Atuação das OSC.....	44
Figura 2-10	% de Voluntários por Atuação no 3º Setor, 1995, (25 países).....	44
Figura 2-11	3º Setor, com e sem Voluntários, como % da Força de Trabalho por região, 1995 (22 países).....	45
Figura 2-12	Fontes de Receita do 3º Setor, 1995, (26 países).....	45
Figura 2-13	Composição % por Região e por Atuação dos Empregados Remunerados do 3º Setor	46
Figura 2-14	Fontes de Receitas do 3º Setor, por País, 1995 (22 países)	47

Figura 2-15	Fontes de Receitas do 3º Setor, por Área de Atuação, 1995	47
Figura 2-16	Fontes de Receita do 3º Setor, por Região, 1995, (26 países).....	48
Figura 2-17	Fontes de Receita do 3º Setor, 1995, (26 países).....	49
Figura 2-18	% Crescimento do Emprego do 3º Setor comparado a % de Crescimento do Total de Empregos, 1990-95, (8 países).....	49
Figura 2-19	Estatística do 3º Setor no Brasil, ca. 1998,.....	52
Figura 2 -20	Estrutura Organizacional Típica de uma OSC.....	64
Figura 2-21	Modelo de Gestão de OSC proposto por Tachizawa (2002).....	72
Figura 2-22	Modelo VIGODA de impacto de variáveis atitudinais e de ambiente de trabalho nos seus desempenhos objetivos pessoais e no conseqüente desempenho organizacional global.....	77
Figura 2-23	Hierarquização das Decisões Financeiras	79
Figura 2-24	Diagrama do Planejamento para Resultados.....	87
Figura 2-25	Os 8 Critérios de Excelência do PNQ-2003	92
Figura 2-26	Diagrama de Gestão do PNQ – Brasil	93
Figura 4-27	Área de Atuação Social das OSC pesquisadas	102
Figura 4-28	Públicos Alvo das OSC pesquisadas	103
Figura 4-29	Tamanho do Conselho Diretor das OSC pesquisadas.....	103
Figura 4-30	Composição da Gestão Voluntária da OSC	104
Figura 4-31	Anos em Atividade das OSC pesquisadas	105
Figura 4-32	Formação dos Respondentes das OSC pesquisadas	106
Figura 4-33	Públicos Alvo das OSC pesquisadas	107
Figura 4-34	Anos de Atuação dos Respondentes nas OSC pesquisadas	108
Figura 4-35	Anos no Cargo Gerencial dos Respondentes nas OSC.....	108
Figura 4-36	Públicos Alvo das OSC pesquisadas	109

Figura 4-37	Públicos Alvo das OSC pesquisadas	110
Figura 4-38	Gastos Anuais como % dos Recursos das OSC pesquisadas	111
Figura 4-39	Gastos Médios Anuais dos Recursos para cada OSC pesquisada.....	111
Figura 4-40	Horas Semanais dos Colaboradores das OSC pesquisadas	112
Figura 4-41	Tipos e Quantidade Média de Colaboradores por OSC.....	112
Figura 4-42	Nº de Unidades de Atendimento das OSC e nºAtividades anuais	113
Figura 4-43	Beneficiados Regulares e Esporádicos das OSC pesquisadas	113
Figura 4-44	Medição de Resultados através de Informações Quantitativas comparada às de Qualitativas	114
Figura 4-45	Formas de Medição de Informações Quantitativas e de Qualitativas.....	114
Figura 4-54	Adoção de Práticas Gerenciais e Impacto sobre o Desempenho Global - TOTALIZADO	115
Figura 4-46	Estrutura de Gestão - agrupados	116
Figura 4-47	Sistema de Liderança - agrupados.....	117
Figura 4-48	Sistemas de Estratégia e Planejamento - agrupados	117
Figura 4-49	Beneficiados e Comunidade - agrupados.....	117
Figura 4-50	Sistemas de Informação e Gestão de Conhecimento - agrupados.....	118
Figura 4-51	Gestão de Pessoas e Talentos - agrupados.....	118
Figura 4-52	Gestão dos Processos Operacionais - agrupados	119
Figura 4-53	Gestão dos Resultados - agrupados.....	119
Figura 4-55	Estrutura de Gestão das OSC pesquisadas	121
Figura 4-56	Sistema de Liderança das OSC pesquisadas	122
Figura 4-57	Sistema de Estratégia e Planejamento das OSC pesquisadas	123

Figura 4-58	Beneficiados das OSC pesquisadas e Comunidade.....	124
Figura 4-59	Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento das OSC	125
Figura 4-60	Gestão das Pessoas e Talentos das OSC pesquisadas (A).....	126
Figura 4-61	Gestão das Pessoas e Talentos das OSC pesquisadas (B).....	127
Figura 4-62	Gestão das Pessoas e Talentos das OSC pesquisadas (C).....	128
Figura 4-63	Gestão dos Processos das OSC pesquisadas.....	129
Figura 4-64	Gestão dos RESULTADOS das OSC pesquisadas (A).....	130
Figura 4-65	Gestão dos RESULTADOS das OSC pesquisadas (B).....	131
Figura 4-66	1º FATOR de Impacto na MELHORIA da GESTÃO das OSC	134
Figura 4-67	2º FATOR de Impacto na MELHORIA da GESTÃO das OSC	135
Figura 4-68	3º FATOR de Impacto na MELHORIA da GESTÃO das OSC	136
Figura 4-69	IMPACTO GLOBAL dos Fatores de Melhoria da Gestão.....	137

ÍNDICE de TABELAS

Tabela 2-1	Relações entre Agentes x Finalidade x Legalidade (Ética) na Formação dos Setores da Sociedade.....	9
Tabela 2-2	Anos da Fundação de algumas Organizações da Sociedade Civil, no Reino Unido, que vêm oferecendo serviços de habitação, cuidados hospitalares, serviços a deficientes, proteção ao meio ambiente e campanhas para mudanças sociais.	13
Tabela 2-3	Atuação das OSC distribuídas por Áreas de Atuação.....	36
Tabela 2-4	OSC distribuídas por Áreas de Atuação	38
Tabela 2-5	35 maiores Entidades Beneficentes do Brasil (Filantropia 400).....	51
Tabela 2-6	Distribuição de Entidades Beneficentes por Área de Atuação	52
Tabela 2-7	Distribuição de ENTIDADES BENEFICENTES por UF em que atuam	53
Tabela 2-8	Distribuição de VOLUNTÁRIOS por UF em que atuam	53
Tabela 2-9	As seis habilidades do conselho diretor de uma OSC.....	67
Tabela 2-10	AVALIAÇÃO BID – Ferramenta Gerencial para melhorar o Desempenho de Projetos (uma estrutura lógica).....	81
Tabela 4-11	Relação das 30 OSC pesquisadas	101

LISTA de ABREVIATURAS e SIGLAS

AACD	Associação de Assistência à Criança Deficiente
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais ONG
ACFMV	Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida
AIMES	<i>Annual Impact Monitoring and Evaluation System</i>
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
CCF	<i>Christian Children's Fund</i>
CEBRAP	Centro Brasileiro de Análise e Planejamento
CEDAC	Centro de Ação Comunitária (1982)
CIEE	Centro de Integração Empresa-Escola
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CNBB	Confederação Nacional dos Bispos do Brasil
CNSS	Conselho Nacional do Serviço Social (Getúlio Vargas - 1938)
CONAMA	Conselho Nacional do Meio-Ambiente
CPM	<i>Critical Path Method (1957) PERT</i>
CS	<i>Civil Society</i>
CSO	<i>Civil Society Organization</i>
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
FASB	<i>Financial Accounting Standards Board</i>
FASE	Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (1961)
FEAC	Federação das Entidades Assistenciais de Campinas
FMI	Fundo Monetário Internacional
FOS	Federação de Obras Sociais
FPNQ	Fundação Prêmio Nacional da Qualidade
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (1982)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública
ICE	Instituto de Cidadania Empresarial

IDECA	Instituto de Desenv. Educacional, Cultural e de Ação Comunitária
INGO	International Non Governmental Organization
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISER	Instituto de Estudos da Religião
ISTR	<i>International Society for Third-Sector Research (1992)</i>
LBA	Legião Brasileira de Assistência (Getúlio Vargas-1942)
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social
NFPO	<i>Not-For-Profit Organization</i>
NGO	<i>Non Governmental Organization</i>
NPO	<i>NonProfit Organization</i>
OEA	Organização dos Estados Americanos
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não-Governamental
ONGI	Organização Não-Governamental Internacional
ONU	Organização das Nações Unidas
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
OS	Organizações Sociais
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OTS	Organização do Terceiro Setor
PERT	<i>Program Evaluation and Review Technique (CPM)</i>
PIB	Produto Interno Brasileiro
PNBE	Pensamento Nacional das Bases Empresariais
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
POLIS (1987)	Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais
QUANGO	<i>Quasi Non Governmental Organization</i>
REBRAF	Rede Brasileira de Entidades Assistenciais Filantrópicas
RITS	Rede de Informações para o Terceiro Setor
SBT	Sistema Brasileiro de Televisão
SIM	Sistema de informação de Marketing
TSO	<i>Third Sector Organization</i>
UNDP	<i>United Nations Development Program</i>
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i>
UNIFEM	<i>United Nations Development Fund for Women</i>
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>
VNPO	<i>Voluntary and Not-Profit Organization</i>
VO	<i>Voluntary Organization</i>

RESUMO

Este trabalho conduz uma pesquisa na na Região Grande São Paulo, investigando como o grau de adoção de diversas técnicas e práticas gerenciais está relacionado com o grau de impacto no desempenho global, caso haja um incremento na adoção gerencial no âmbito das Organizações da Sociedade Civil (OSC), compreendidas no Terceiro Setor. Para tanto foram efetuados 30 questionários a partir de uma listagem com mais de 200 OSC, aplicadas a respondentes que atuam como gestores em suas organizações e que abrangeram a verificação da aplicação e da mensuração de diversas variáveis organizacionais relacionadas a: tipo de estrutura gerencial, sistema de estratégia e planejamento, técnicas de marketing, pesquisa, comunicação, gestão financeira, programas de captação e aplicação de recursos, gestão de projetos, gestão dos talentos humanos remunerados ou voluntários e a mensuração de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade dos projetos e programas assim como seu impacto na comunidade. Os resultados verificados demonstraram que a percepção do grau de adoção das diversas práticas gerenciais foi avaliada em média por nota 4,1 numa escala de diferencial semântico de 1 a 6, com dispersão de 1,2 notas. Já a percepção do grau de impacto no desempenho foi avaliado como próximo a integral, através de nota 5,8 na mesma escala, com dispersão de 0,5 de nota. Concluiu-se que a percepção do alto grau de impacto no desempenho global independe do grau de adoção das diversas práticas gerenciais e que o incremento na adoção está limitado por diversos fatores, destacando-se a Captação de Recursos e a Comunicação Externa e Interna, assim como o melhor preparo gerencial da Direção Voluntária das OSC. Em diversas entrevistas foi mencionado a grande utilidade de um mediador gerencial externo, com comprovada formação e vivência administrativa, para orientar a gestão social das OSC.

ABSTRACT

This work leads a research in the Region of Great São Paulo, investigating how the degree of adoption of several managerial techniques and practices are related with the degree of impact on the global performance, as an increment on the degree of adoption occurs, considering the scope of the Civil Society Organizations (CSO) of the Third Sector. A total of 30 questionnaires, starting from a listing over 200 CSO, have been fulfilled by respondents who are managers in these organizations and intended to verify the application and the measurement of several organization related variables like: type of management structure, strategy and planning system, marketing, research and communication techniques, financial management, fund raising programs and resource application, project management, management of paid and voluntary human resources, the measurement of project and program efficiency indicators (outputs and outcomes) and organizational effectiveness as well as their social or environmental impact on the related community. The observed results demonstrated that the perception of the degree of adoption of several managerial practices, which were evaluated in average by a 4.1 grade, of a semantic differential scale grading from 1 to 6, with a dispersion of 1,2 of a grade. Otherwise, the perception of the degree of impact in the performance was evaluated as being almost full scale, through a 5,8 grade in the same scale, with dispersion of 0,5 of a grade. As conclusion was the observation, that the perception of a high degree of impact in the global organizational performance was shown to be independent from the degree of adoption of the several managerial practices and that an increment in the managerial adoption is limited by several factors as: Fundraising and the External and Internal Communication Structure, as well as a better managerial education of the Voluntary Board of the CSO. In several interviews the management mentioned the good use of an external managerial mediator, with proven education and administrative experience, to guide the management of a CSO.

1 INTRODUÇÃO

A importância do papel econômico, social e ambiental do Terceiro Setor tem crescido exponencialmente nas últimas décadas, assim como a de suas organizações, de suas atividades e desempenhos. O Terceiro Setor têm representado um volume crescente de participação no PIB dos países, variando de praticamente nulo para cifras de 10% e até 15% do produto agregado nacional, gerando uma variedade crescente de oportunidades de emprego, inclusive muitos bem remunerados. No Brasil, por falta de um censo específico, há várias estimativas que avaliam que o Terceiro Setor responda por algo em torno de 5% do PIB, o que em termos econômicos já revela sua importância.

Por outro lado o Terceiro Setor é caracterizado pela sua enorme diversidade de atividades e especialmente de formas organizacionais, que vão desde as mais simples e informais até grandes e complexas fundações, atuantes em dezenas de países, em milhares de projetos e programas simultâneos, contando com a atuação de dezenas de milhares de colaboradores e voluntários e atendendo a alguns milhões de pessoas humanas a superarem suas dificuldades e auxiliando-as a terem uma vida mais digna e com igualdade de oportunidades. É justamente esta diversidade organizacional com forte motivação por ideais e altruísmo que tornam a gestão uma preocupação secundária pelo seu aparente papel de reduzida importância. Por outro lado, tais organizações têm ideais, aspirações, objetivos e metas que desejam cumprir integralmente. A gestão passa então a ganhar importância estratégica pois garante um maior êxito de desempenho, se aplicada de forma adequada e consciente.

A investigação das técnicas gerenciais adotadas em organizações do Terceiro Setor e sua influência sobre o desempenho torna-se então especialmente relevante, já que existe uma expectativa de grande crescimento do setor, e uma expectativa de

maior eficiência, eficácia e efetividade dos recursos arrecadados e aplicados em atividades de interesse público.

Nossa proposta neste trabalho, portanto, é pesquisar junto às OSC o grau de adoção de boas práticas gerenciais e qual é a percepção pelos gestores do impacto no desempenho global dessas OSC, caso haja um incremento no grau de adoção dessas práticas gerenciais.

Pretendemos também investigar porque o grau de adoção não é superior ao percebido pelos gestores e quais os fatores impeditivos e quais fatores que devem ser promovidos para incrementar a adoção dessas boas práticas de gestão.

1.1 ESTRUTURA do ESTUDO

O trabalho foi desenvolvido conforme as seguintes etapas:

No Capítulo 2, fazemos uma revisão da literatura sobre o Terceiro Setor e suas organizações, destacando sua evolução histórica, sua estruturação institucional, uma breve revisão de alguns conceitos pertinentes à área como Marketing Social, Responsabilidade Social, Cidadania Corporativa, Voluntariado, entre outros. Segue-se uma descrição das **Organizações da Sociedade Civil (OSC)**, sua estrutura organizacional e suas principais áreas de gestão e algumas técnicas gerenciais nelas adotadas. Ainda na revisão serão abordados os dados estatísticos referentes ao Terceiro Setor e suas organizações, assim como as atividades e atuações tanto para o cenário internacional como para o nacional.

No Capítulo 3, apresentaremos a metodologia de estudo, abordando a delimitação da população a ser investigada, tipo de amostragem adotada e procedimento de coleta de dados de campo e sua tabulação.

Para concluir a pesquisa faremos, no Capítulo 4, a apresentação dos resultados e uma discussão das relações encontradas.

No Capítulo 5, a conclusão fará a articulação com a hipótese inicialmente levantada neste Capítulo 1 e poderá sugerir novos estudos para ampliar o conhecimento sobre estas relações.

1.2 ÁREA de PESQUISA

As Áreas de Pesquisa deste estudo são a Administração e mais especificamente a Avaliação de Desempenho Organizacional e Gerencial.

1.3 ASSUNTO PESQUISADO

O assunto que será pesquisado e estudado são as Organizações da Sociedade Civil do Terceiro Setor de interesse público.

1.4 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo deste trabalho é pesquisar na amostra selecionada quais práticas gerenciais são adotadas e em que grau nas OSC, quais sistemas de determinação e mensuração de desempenho são utilizados e verificar qual o grau de relacionamento existente entre os dados encontrados.

1.5 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Terceiro Setor no Brasil tem verificado um desenvolvimento vertiginoso e de certa forma até conturbado, uma vez que tem lidado com as raízes dos problemas e mazelas sociais brasileiras e com o descalabro dos crimes ambientais, que até pouco permaneciam impunes, até por falta de legislação adequada e atualizada.

A importância do Terceiro Setor tem crescido devido a uma maior exposição na mídia, não apenas de as manchetes bombásticas sobre os problemas, mas também uma infinidade de ações praticadas pela Sociedade Civil, muitas vezes por falta de uma atuação do Poder Público, outras vezes em apoio complementar a ele por falta de estrutura e verbas públicas.

Esta exposição pública de ações positivas no combate de nossas mazelas tem despertado em muitos brasileiros seu espírito de cidadania e altruísmo e tem motivado as pessoas a se mobilizarem para a ação e oferecer sua própria contribuição na construção de uma sociedade melhor e de difundir mais equanimemente o bem-estar social.

Existem hoje mais de 12 milhões de voluntários no Brasil, isto é, 1 em cada 15 brasileiros é pró-ativo socialmente e contribui com sua comunidade. E são mais de 10 milhões de brasileiros atendidos por estes voluntários ligados a um número crescente de OSC, girando em torno de 500 mil organizações, segundo estimativas da ABONG – Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais.

Neste sentido o objeto de estudo desta pesquisa pretende contribuir no melhor entendimento das causas de um bom desempenho dos projetos e das OSC.

1.6 FORMULAÇÃO da PROBLEMÁTICA

Em que grau as OSC do Terceiro Setor adotam boas práticas gerenciais e qual a percepção que elas têm do grau de impacto no desempenho global da OSC, no caso das OSC virem a adotar estas práticas em grau ainda maior ou melhor?

Procurar entender porque as boas práticas gerenciais não são adotadas em maior grau pelas OSC e quais os fatores que afetam este fenômeno ?

1.7 OBJETIVO e PROPÓSITO do ESTUDO

Este trabalho procura investigar e comprovar, mediante pesquisa de campo, que boas práticas gerenciais adotadas por organizações da sociedade civil (OSC) tendem a garantir um desempenho organizacional superior e a gerar melhores resultados aos beneficiados, assim como um cumprimento mais pleno das missões e valores sociais destas organizações.

Usando os conceitos de administração, marketing, finanças e recursos humanos identificar:

- Práticas e técnicas gerenciais adotadas
- Parâmetros e indicadores de desempenho
- Sistemas de mensuração de resultados e desempenho
- Utilização das avaliações na condução estratégica das OSC

1.8 DELIMITAÇÕES, LIMITAÇÕES e PLANO de TRABALHO

Os resultados alcançados neste trabalho estarão representando apenas a região da Grande São Paulo, podendo ser expandidos, posteriormente, para outras regiões ou até a nível nacional.

A coleta de dados ocorreu durante os meses de dezembro de 2003 e fevereiro de 2004, sendo que a tabulação dos resultados e as conclusões foram finalizadas durante março de 2004.

1.9 USUÁRIOS dos RESULTADOS

Serão usuários dos resultados desta pesquisa a comunidade que investiga a avaliação de desempenho de organizações do Terceiro Setor do Brasil, assim como servirão de informação e orientação aos dirigentes dessas OSC e aos seus colaboradores, no intuito de melhorarem seu desempenho de suas organizações.

1.10 JUSTIFICATIVA da IMPORTÂNCIA da PESQUISA

A importância desta pesquisa reside no fato de se procurar comprovar com observações tiradas da realidade a hipótese levantada da existência de relação entre o grau de adoção de boas práticas gerenciais pelas OSC e o grau de impacto no desempenho global delas e se uma variável influencia no comportamento da outra.

Outro fato relevante deste trabalho é que ele é atual, importante e viável, características que segundo Castro (1977) descrevem algumas das variáveis que qualificam uma boa tese acadêmica.

Dependendo dos resultados encontrados poderemos complementar este estudo sugerindo um método de desenvolver técnicas gerenciais para OSC, adaptadas às suas necessidades.

2 REVISÃO da LITERATURA como REFERENCIAL TEÓRICO

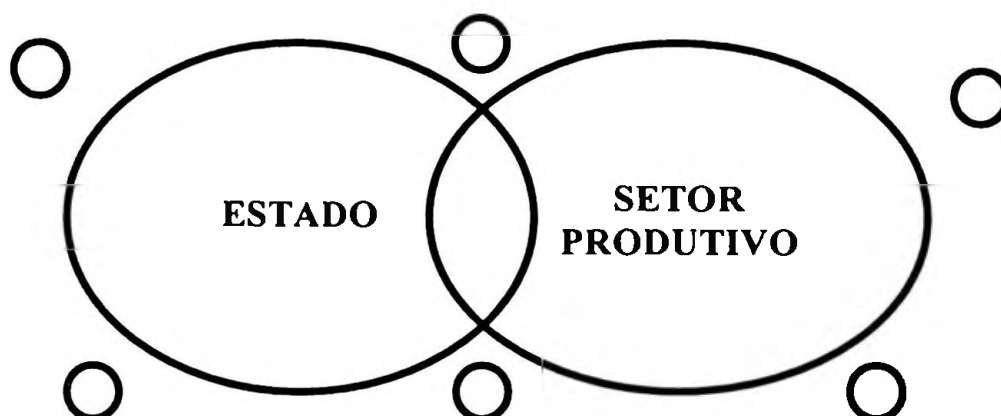
2.1 O TERCEIRO SETOR

2.1.1 COMPREENDENDO O CONCEITO de 3º SETOR

Durante os últimos dois séculos da história da Humanidade o desenvolvimento econômico e social das nações vem sendo operado, em princípio, por dois grandes grupos de instituições sociais. De um lado aparece o Estado, que envolve o lado do Poder e da Política de uma Sociedade, composto por seus diversos órgãos governamentais, agências reguladoras e instituições políticas, que a partir de sua maneira especial de estruturação e combinação determinam as diversas formas de governo conhecidas; e de outro lado surge o Setor Produtivo Privado, composto pelas empresas e estabelecimentos comerciais, cujo principal interesse é gerar riquezas para a nação e resultado lucrativo para seus proprietários, através do princípio fundamental da troca. Estes têm sido os dois grandes agrupamentos institucionais nas sociedades ocidentais.

A par desses dois grandes setores, sempre existiu uma infinidade de outras organizações sociais com as mais diversificadas finalidades e que não pertenciam claramente a nenhum dos dois setores mencionados. Durante muito tempo o desenvolvimento destas organizações se deu de forma isolada e sem um sentido de agregação, isto é, na forma de um macro-setor de cada nação.

Figura 2-1 Setores da Sociedade durante o século XIX e XX



Fonte: Autor, 2003

Como muitas destas organizações não tinham uma finalidade de geração de resultados lucrativos também não se entendiam que estas organizações fossem de alguma maneira pertencentes a um setor da economia em especial. Os seus principais objetivos eram das mais diversas naturezas, podendo ser de cunho social, de ajuda humanitária, de caridade, beneficente ou filantrópico, educativo, voltado às artes ou cultura, profissional, religioso e, de uma forma geral, até mesmo de apoio às minorias ou grupos menos favorecidos no contexto social, como sindicatos, negros, mulheres, crianças e tantos outros.

Devido a sua grande desagregação e falta de cooperação pela sua aparente diversidade de objetivos, as organizações deste setor também não tinham uma forma especial de serem gerenciadas, nem tampouco se preocupavam em desenvolver técnicas que as tornassem mais eficientes e eficazes. O aspecto comum destas organizações é o fato de serem orientadas por valores e as pessoas que as criam e mantêm acreditam fortemente em que a sociedade necessite de mudanças e que elas próprias desejam participar deste processo de uma forma pró-ativa. Segundo Hudson (1999, p.XII), estas organizações ao contrário das do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e diferentemente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independência para

determinar seu próprio destino. A este conjunto multifacetado de organizações se convencionou de denominar de 3º Setor,

O termo 3º Setor começa a se difundir cada vez mais na medida em que a mídia passa a focar e divulgar as questões polêmicas da sociedade e do meio-ambiente abordadas pelas ONGs a partir da década de 1950.

Fernandes (1994, p.21) propõe um exercício de combinação dos conceitos dicotômicos finalidade a favor de interesses públicos e privados; agentes públicos e privados aos quais se pode agregar a forma de atuação legal e ética e a forma ilegal e antiética, resultando no quadro abaixo:

Tabela 2-1 Relações entre Agentes x Finalidade x Legalidade (Ética) na Formação dos Setores da Sociedade

AGENTES		FINS	ÉTICA		SETOR da SOCIEDADE	
públicos	para	públicos	Legal e ético	=	ESTADO	1ºSetor (Público)
privados	para	privados	Legal e ético	=	MERCADO	2ºSetor (Privado)
privados	para	públicos	Legal e ético	=	Sociedade CIVIL	3ºSetor (Cidadania)
públicos	para	privados	Ilegal e antiético	=	Corrupção	4ºSetor (Crime Org.)
privados	para	privados	Ilegal e antiético	=	CRIME	4ºSetor (Crime Org.)

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de Fernandes (1994, p.21)

Desta forma o 1º SETOR de Organização da Sociedade é o Setor Público ou ESTADO, onde agentes públicos cuidam de interesses públicos (distribuição de benefícios públicos); o 2º SETOR de Organização da Sociedade é o Setor da Iniciativa Privada ou MERCADO, onde agentes privados cuidam de interesses privados (distribuição de benefícios particulares = lucro) e o 3º SETOR de Organização da Sociedade representado pelas ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL, onde agentes privados sem interesses privados cuidam de

interesses públicos. Todas estas formas de organização são legais e éticas. Quando introduzimos a variável da legalidade podemos identificar um **4º SETOR**, que podemos denominar de **CRIME ORGANIZADO**, que se estrutura a partir de agentes públicos ou privados agindo e perseguindo interesses privados, porém, de forma ilegal ou antiética, sendo que isto o diferencia dos outros Setores.

Há alguns autores americanos, segundo Coelho (2000, p.39), que consideram o MERCADO como sendo o 1º Setor e o ESTADO como sendo o 2º Setor, mas parece que está caindo em desuso.

Deve-se diferenciar esta segmentação das atividades da sociedade, baseadas na forma **de como são exercidas**, daquela utilizada em Economia, onde o parâmetro de segmentação é o **tipo de produção** gerada pela Sociedade, sendo o **Setor Primário** da Economia resultante dos produtores da Agro-silvo-pecuária e do Extrativismo de Recursos Naturais; o **Setor Secundário** da Economia sendo resultante dos Produtores Industriais e o **Setor Terciário** aquele composto por Comerciantes e Prestadores de Serviços.

2.1.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Na história da humanidade sempre foi observada a presença de organizações da sociedade civil que nem sempre são formadas por empresas privadas nem tão pouco por instituições do estado. Tais organizações sociais desempenhavam um papel importante no trato dos problemas envolvendo a sociedade e o ambiente onde elas estavam inseridas. Segundo Hudson (1999, p.1) os registros de caridade e filantropia tem sido encontrados desde a Antiguidade. Apesar de para a maioria das pessoas o chamado Terceiro Setor aparentar ser um fenômeno da Modernidade, muitos autores sugerem que ele remonta à época elisabetana (Elizabeth I, rainha da

Inglaterra, 1558-1603), outros ainda acreditam que estas organizações filantrópicas já existiam aos tempos do império romano. A própria palavra "Caridade" tem origem na palavra latina, *caritas*, que significa a moral próximo ou beneficência e liberalidade para com os necessitados ou menos afortunados. Já o termo "Filantropia", de origem grega, significa boa vontade para com as pessoas. Portanto, essa filosofia da ajuda ao próximo seja muito mais antiga do que se acredita. Como se diz: "A caridade se inicia em casa", podemos verificar que era no seio da família (clã) que se cuidavam dos membros pequenos, enfermos, deficientes, idosos, viúvos e órfãos, isto é, das pessoas externas ao clã.

Na civilização egípcia, onde havia um severo código moral, baseado na justiça social, se encorajava as pessoas a ajudarem os mais pobres. O próprio faraó contribuía ao dar abrigo, pão e vestimentas para os necessitados em 2500 a.C. O imperador budista Asoka (aprox. 274-232 a.C.), na antiga Índia, promoveu a construção de instalações hospitalares, a perfuração de poços em regiões áridas e, antevendo uma preocupação ambiental, instituiu o plantio de árvores para o deleite da população, sendo que uma delas leva seu nome na Índia até os tempos atuais. Na Grécia Antiga, viajantes recebiam tanto alimentação como hospedagem nas residências dos ricos e abastados o mesmo dividia a hospitalidade dos camponeses. Entre os judeus, os seus profetas eram os pioneiros das modernas organizações que promovem campanhas pela justiça social, econômica e política, pressionando seus governos a alterar em suas práticas políticas e administrativas. Já naqueles tempos a idéia de oferecer esmolas era muito difundida, sendo que na época romana o direito ao milho grátis ou barato dependia da cidadania e era hereditária, passando de pai para filho. Os trustes também datam do império romano, quando as pessoas procuravam maneiras de manter o controle sobre o destino de seus bens econômicos após a morte. Observa-se ainda que durante a história o desenvolvimento da caridade encontra-se intimamente ligada ao crescimento das igrejas e organizações religiosas. Nos ensinamentos judeus aparecia idéia de que os pobres tinham direitos e os ricos tinham deveres para com os mesmos. Já na igreja cristã primitiva instituíram fundos de ajuda humanitária aos pobres, enfermos, deficientes, viúvas, órfãos e prisioneiros. Arrecadavam-se dos fiéis donativos que eram postos à mesa do Senhor de forma que os pobres os recebessem das mãos de Deus.

Foi ainda o imperador Constantino I, no ano 231 d.C., que autorizou a formação dos primeiros legados, que possibilitavam a doação de recursos para a caridade. A filantropia também pode ser observada no mundo Islâmico, onde foi usada para construir importantes hospitais. Foi também um na Antiguidade Islâmica que se criaram os chamados "Fundos de Miséria", que ofereciam cinco peças de ouro para pacientes carentes que recebessem alta. Em suma, o setor de caridade tem se manifestado desde os primórdios da história sempre exercendo um importante papel de auxílio aos problemas sociais percebido pelos seus ativistas.

Segundo Salamon apud Diniz & Mattos (1999, p.3), tem-se registrado atividades filantrópicas na antiga China Antiga, que foi fortalecida pelo budismo, assim como no Japão, onde a "Sociedade da Gratidão", a primeira fundação japonesa moderna, remonta a 1829, sendo inclusive mais antiga que a primeira fundação norte-americana.

Durante o século XIX as maiorias das organizações sociais ocidentais estavam vinculadas às igrejas católicas e protestantes. Apresentavam-se das mais diversas formas, tais como: orfanatos, escolas, asilos, hospitais, sempre em benefício das populações carentes numa época em que o estado era carente de instituições sociais públicas, que pudessem atender às necessidades mais prementes dos mais humildes. Diversas organizações filantrópicas seculares, como igrejas e sociedades missionárias, desenvolvem há mais de um século atividades filantrópicas em outros países, apesar de esta finalidade estar sempre entremeada de intenções missionárias e de conversão religiosa (Arnold apud Diniz & Mattos (1999, p.3)).

Tabela 2-2 Anos da Fundação de algumas Organizações da Sociedade Civil,
no Reino Unido, que vêm oferecendo serviços de habitação, cuidados hospitalares, serviços a deficientes, proteção ao meio ambiente e campanhas para mudanças sociais.

Século XII	
1123 St. Bartholomew's Hospital	1215 St. Thomas's Hospital
Século XVII	
1697 Oxford Hospital, Ampthill	1698 Society for Promoting Christian Knowledge
Século XVIII	
1702 Hospital for Fisherman, Yarmouth	1707 Almshouses, Abingdon
Século XIX	
1823 Anti-Slavery Society	1866 Barnardos
1824 Royal National Lifeboat Institution	1868 Royal National Institute for the Blind
1824 Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals	1870 British Red Cross
1830 Society for the Improvement of the Condition of Labouring Classes	1881 The Children's Society
1854 Oxford Economic and Sanitary Association	1884 National Society for the Prevention of Cruelty to Children
1862 Peabody Trust	1886 Octavia Hill and Rowe Housing Trust
1865 Salvation Army	1889 Guinness Trust
	1895 The National Trust
Século XX, 1ª metade	
1902 Imperial Cancer Research Fund	1937 Nuffield College Oxford
1908 Scout Association	1938 RELATE -National Marriage Guidance
1910 Girl Guides Association	1939 Glyndebourne Arts Trust
1918 National Council for One Parent Families	1942 Age Concern
1919 Save the Children	1942 Oxfam
1921 Royal British Legion	1946 MENCAP -Royal Society for Mentally Handicapped Children and Adults
1923 Cancer Research Campaign	1946 Outward Bound Trust
1924 Wellcome Trust	1948 Leonard Cheshire Foundation
1930 youth Hostels Association	
Século XX, 2ª metade	
1950 Queen Elizabeth's Hospital, Bristol	1961 National Institute for Social Work
1952 War on Want	1966 SHELTER (National Campaign for Homeless People)
1953 Samaritans	1967 St. Christopher's Hospice
1956 Abbeyfield Society	1971 Greenpeace
1956 Fitzwilliam College Cambridge	1976 Stonham Housing Association
1958 Voluntary Service Overseas	1979 Child Accident Prevention Trust

Fonte: Hudson (1999, p.4-6) As organizações são referidas pelo seu nome mais recente

Ainda segundo Hudson (1999, p.2), os problemas de administração e gestão de organizações voluntárias tem longa história, que podemos verificar inclusive até os dias de hoje nas modernas ONGs, até mesmo por serem estruturadas de forma mais complexa para permitir a atuação nos dinâmicos e mutantes cenários nacional e internacional. Por exemplo, em mosteiros medievais britânicos que tendiam a distribuir indiscriminadamente donativos aos pobres, acabou-se criando uma classe de mendigos profissionais e assim levou a falência deste sistema de caridade. O mesmo aconteceu a hospitais destinados aos desfavorecidos, quando estes foram colocados a serviço dos abastados. Disso surgiu a necessidade de comprovar o grau de carência para que determinada pessoa possa usufruir dos serviços de instituições de caridade, tanto em tempos passados como modernamente.

O conflito entre os papéis do setor público e o do setor de filantropia tem sido tumultuado desde o século XVI, quando os reis ingleses Henrique VIII e Eduardo VI confiscaram hospitais e propriedades de associações qualitativas, minando o sistema de bem-estar social centrado na igreja. Esse espaço começou a ser preenchido pelo Estado por meio do aumento de impostos para financiar esses serviços sociais. A captação tributária de recursos passou então a ser fonte de recursos doados a instituições de caridade, hospitais, universidades, inclusive a instituições financiadoras, que ofereciam empréstimos para que pessoas pudessem começar seu próprio negócio. Estes recursos e de impostos também geravam o capital necessário à construção de pontes e reparos de estradas. Ele é outro exemplo, ocorreu em 1572, quando a rainha Elizabeth I aprovou uma lei que permitia a igreja impor uma taxa "de pobreza" para ajudar na manutenção de instituições de caridade e de postos de trabalho, subsidiando efetivamente a provisão careta ativa com dinheiro público. O chamado "imposto de igreja", ou "*Kirchensteuer*", persiste até hoje em países como a Alemanha, onde cada adepto a uma determinada religião contribui mensalmente a ou anualmente com uma taxa associativa obrigatória, que financia as obras sociais destas igrejas.

O abuso no desvio de fundos porque parte das instituições de caridade também é um velho fenômeno, sendo que em 1601, a mesma rainha Elizabeth I,

decretou o "Charitable Uses Act", que permitia a investigação sobre a aplicação dos fundos para caridade e seu eventual mau uso ou destinação. Além disso, esta lei determinava as finalidades para as quais poderiam ser doados fundos para caridade como:

"Alívio aos idosos, incapazes, pobres, manutenção dos enfermos, soldados e marinheiros feridos, escolas de aprendizado de profissões, escolas livres, acadêmicos em universidades, reparo de pontes, portos, enseadas, estradas, igrejas, diques, e educação e cuidado de órfãos, ajuda financeira, abastecimento ou manutenção de casas de correção, casamento de noivas pobres, apoio familiar, a ajuda para jovens comerciantes, artesãos ajuda ou liberação de prisioneiros ou indivíduos capturados e facilidades aos habitantes pobres no pagamento de seus impostos" (Hudson, 1999, p.3).

A aplicação de uma abordagem mais estratégica a causas sociais foi feita pelo espanhol Juan Luis Vives que, em 1526, propôs um senso da população indigente, pesquisa minuciosa de casos individuais, utilização de métodos destinados a reabilitação extremamente está, assim como melhorar a coordenação dos atividades beneficentes. Esta estratégia prosseguiu na Europa nos próximos séculos, de onde se passaram a fazer censos mais detalhados dos problemas sociais, onde se podem citar os exemplos de Londres e Norwich.

As atividades das organizações caritativas na Grã-Bretanha foram marcadas por sua grande diversidade, pouco cientes das atividades das organizações concorrentes, e muitas vezes pouco esclarecidas sobre os motivos básicos da pobreza e miséria, assim como, sobre as necessidades de seus próprios beneficiários. Em consequência da esta situação, aprovou-se em 1834, a "Emenda da Lei dos Pobres", que praticamente extinguiu o auxílio pouco controlado aos pobres, exigindo uma comprovação de indigência para que uma pessoa pudesse receber recursos caritativos. Foi apenas com a aplicação de uma abordagem mais estratégica, isto é, a adoção de missões e de objetivos de longo prazo e a formulação projetos mais claros na prestação dos serviços sociais e seu subsequente controle, que permitiram a Henry

Solly, em 1869, a fundar a Charity Organizations Society, hoje denominada Family Welfare Association, cujos principais objetivos eram:

- evitar o fornecer auxílio indiscriminado;
- auditar cuidadosamente todos os casos individuais;
- investigar e determinar as causas do sofrimento de cada paciente;
- procurar eliminar estas causas;
- coordenar e controlar as atividades qualitativas para evitar qualquer ajuda excedente para um determinado indivíduo.

Na medida em que o Estado, a partir da década de 1840; aumentou gradativamente a oferta de serviços sociais no Reino Unido, especialmente na Educação e posteriormente expandindo a oferta para serviços como pensões para idosos, refeições escolares, seguros de saúde e de desemprego, entre muitos outros; houve um decréscimo no número das organizações voluntárias e beneficentes, permanecendo estas, até depois da Segunda Guerra Mundial, envolvidas na prestação de serviços diretos como hospitais voluntários e serviços para crianças e deficientes. Na medida em que a oferta dos serviços sociais pelo Estado incrementava durante o século XIX, o papel do Setor Voluntário passava a ser visto cada vez mais como suplementar ao Estado e não mais como um sistema paralelo e competidor, como se classificava anteriormente.

Mesmo assim e em oposição ao afirmado anteriormente para o cenário europeu, já observava de forma espantosa o pensador americano Aléxis de Tocqueville em meados do século XIX, :

“Americanos de todas as idades, de todas as posições na vida e de todos os tipos de disposição estão permanentemente formando associações. Não há apenas associações comerciais e industriais das quais todos participam, mas outras de inúmeros diferentes tipos – religiosas, morais, sérias, fúteis, muito abrangentes e muito limitadas, imensamente grandes e muito diminutas. Americanos combinam de dar festas, fundar seminários, construir igrejas, distribuir livros e enviar missionários para antípodas. Finalmente se eles querem proclamar a verdade ou propagar algum sentimento pelo encorajamento por um grande exemplo, eles formam uma associação. Em todos os casos, no princípio da cada

nova tarefa, onde na França você encontraria o governo ou na Inglaterra algum magnata latifundiário, nos Estados Unidos você está seguro em encontrar uma associação. (Tocqueville, 1866, p.485) (tradução nossa).

2.1.3 TRAJETÓRIA HISTÓRICA no BRASIL

Teodoro (2003) relata ser a Irmandade da Misericórdia, instalada na Capitania de São Vicente, já em 1543 conforme atestam antigos registros coloniais, a primeira entidade beneficente instalada no Brasil com missão de atender aos necessitados, especialmente no auxílio de saúde e educação. A entidade se alastra por todo o País com a denominação de Santa Casa de Misericórdia, como todos as conhecem nos dias atuais, sempre fortemente apoiadas pela Igreja Católica.

As enormes mudanças sociais, políticas e econômicas observadas desde o século XVII até a recente adoção de políticas socioeconômicas no final do século XX e início do século XXI carregaram consigo uma profunda alteração de valores políticos, sociais e ambientais pelas OSC brasileiras, sendo que estas organizações têm focado sua energia em questões como o resgate da auto-estima das lideranças positivas, uma crescente preocupação com um desenvolvimento econômico auto-sustentável, que respeite o meio-ambiente e as minorias, chegando em tempos atuais a levantar bandeiras sobre questões como a ética, a cidadania e a responsabilidade social, tanto pessoal e como corporativa, a solidariedade e ajuda ao próximo e inclusive a valorização da dimensão espiritual...

Isto também é confirmado por Landim (2003) que menciona que a evolução das organizações da sociedade civil remontam à época colonial com a formação das missões jesuíticas e da criação das santas casas de misericórdia no período imperial. Tentaram-se criar no início do século 20 diversas organizações cívicas tais como os movimentos sufragistas e pacifistas, que foram fortemente reprimidas nas décadas seguintes, especialmente na ditadura do Estado Novo (1937-45).

Durante o governo de Getúlio Vargas foi criado o CNSS - Conselho Nacional do Serviço Social que passou a regulamentar a colaboração do Estado com as instituições benemerentes e filantrópicas. Em 1942, ainda no seu governo, foi criada a LBA (Legião Brasileira de Assistência), também envolvida na colaboração estatal com as organizações assistenciais; atualmente extinta. Ao final do período Vargas, essas iniciativas assistenciais ressurgiram com as uniões estudantis, associações de artistas e de escritores, sendo, porém, mais uma vez fragilizadas a partir do golpe militar de 64.

Em 1961, foi criada a APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - para atender e dar assistência a portadores de deficiência, além de promover a mudança de conceitos e preconceitos em relação ao papel do excepcional na sociedade civil. É no período da ditadura militar que surge a idéia de estabelecer relacionamentos internacionais, especialmente com países europeus como a Alemanha, Holanda e Inglaterra, passando estas organizações embrionárias, muitas vezes na informalidade ou ilegalidade, a estarem vinculadas aos mais importantes movimentos ideológicos globais, que enfatizavam a dimensão política das suas ações e também iniciam a percepção e conscientização da dimensão ambiental, atrelada à criação do Partido Verde alemão (*Die Grünen*).

Ainda durante a década de 60, os o governo federal militar criou o Projeto Rondon (1967), que promoveu a migração por curtos períodos de universitários da rede pública e privada a se deslocarem pelos mais remotos rincões de todo o País para atenderem, de forma multidisciplinar, às necessidades de comunidades carentes. Apesar do Milagre Econômico da era militar (década de 70) ter gerado um aparente ciclo econômico desenvolvimentista, os grandes contrastes sociais permaneciam os mesmos. Desde o final da década de 70 há uma proliferação das ONGs, estando, num primeiro estágio, tipicamente associadas ao sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento. Foi somente com a redemocratização, após as Diretas Já, que a sociedade pode se manifestar novamente, organizando-se em movimentos que fortaleceram a ação sindical e a defesa do ambiente e da Amazônia, que buscaram gerar a autonomia social dos negros, que se utilizaram dos movimentos religiosos para focar o problema da exclusão social. A mídia passou a comunicar mais as

causas ambientalistas defendidas pelo Greenpeace, Jacques Cousteau, entre outros, denunciando cada vez mais os crimes ambientais praticados neste País. Os diversos movimentos sociais vislumbram novos cenários como exposto por Paes (2001) no trecho que se segue:

(...) No campo da cidadania, ocorreram profundas transformações. A partir da década de 70, houve uma expansão significativa de associações civis, sindicatos, grupos ambientalistas e de defesa de minorias e foi quando surgiu pela primeira vez, no cenário brasileiro grande número de ONGs. A diversificação, pluralidade e articulação desses grupos ficaram evidenciados durante os trabalhos da Assembléia Constituinte de 1988.

Já no final da década de 70 e ao longo da de 80, e voltam a se fortalecer na luta pela redemocratização, período em que foram criadas organizações sociais históricas como a FASE, o CEDAC, a PÓLIS, o CEBRAP e uma infinidade de ONGs associadas aos movimentos ambientalistas, feminista, negro, indígena e de resgate da noção de cidadania, entre outras, tornando-se importante referência para germinar a democracia brasileira. Mesmo com o final da ditadura, os graves problemas sociais permaneceram, ou até mesmo, ampliaram o fosso social, podendo ser citados marcadamente o incremento das desigualdades sociais, da discriminação das minorias raciais, do surgimento cíclico de crises econômicas e a escalada da violência social e dos problemas ambientais gerados por uma atuação descontrolada do setor público e privado. Data dessa época o projeto Pastoral da Criança (1983), coordenado pela pediatra e sanitarista Dra. Zilda Arns Neuman, cujo enorme sucesso levou a sua indicação ao Prêmio Nobel da Paz.

Segundo Oded Grajew (2003), presidente do Instituto Ethos de Responsabilidade Social a importância do Terceiro Setor está ligado ao processo de mudança da democracia representativa para uma democracia participativa, durante a década de 80 e de 90, percebendo a sociedade que não basta apenas votar e escolher seus representantes, mas sim, agir pró ativamente em nas questões que entende que importantes, devendo para tanto acompanhar, opinar, interferir ou até mesmo o atuar direta e paralelamente. Essa mudança de postura também se reflete nas atitudes do empresariado brasileiro que nos últimos dez anos saiu de uma total indiferença em

relação à realidade social para começar a atuar junto à comunidade, criando suas próprias fundações e de institutos, ou ainda financiando projetos de ONGs para garantir direitos sociais básicos como a alimentação, saúde e educação. Acrescenta ainda que o passo subsequente é o da Gestão Cidadã, isto é, ultrapassar o conceito de assistencialismo às comunidades carentes para envolver-se proativamente na gestão e solução de tais mazelas, e isto vem ocorrendo a partir do final da década de 90.

O Terceiro Setor brasileiro torna-se visível apenas a partir da década de 90 com a instituição de projetos como a Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, planejado pelo Betinho do IBASE em 1993, quando os brasileiros se conscientizaram que havia mais de 32 milhões de pessoas sobrevivendo a abaixo da linha de pobreza neste País, na mais absoluta miséria. Foi o próprio Betinho que articulou o surgimento em todo o Brasil dos Comitês da Ação da Cidadania que compreendiam grupos de apoio a esses brasileiros, desencadeando então inúmeras ações de combate à fome e miséria.

Hoje o brasileiro já adquiriu consciência para a necessidade e de ações que visem o bem-estar social tanto por parte do governo como da iniciativa privada e em especial o pelo exercício da sua própria cidadania. Hoje registra-se um extenso calendário com uma gama muito variada de campanhas nacionais de filantropia, como registrou VEJA em uma edição especial de dezembro de 2001:

- CAMPANHA da FRATERNIDADE, criada pela CNBB (Confederação Nacional dos Bispos do Brasil), que anualmente, no mês de Abril, aborda um tema polêmico de cunho social e de solidariedade humana e que recolhe contribuições para projetos sociais;
- CAMPANHA do AGASALHO, coordenada pelos governos estaduais, que se realiza todos os anos no mês de junho, na maioria das cidades brasileiras, com a arrecadação de roupas, agasalhos e cobertores, que são posteriormente distribuídos entre as entidades de assistência social.

- CRIANÇA ESPERANÇA, apoiado pela UNICEF e Rede Globo de Televisão sendo transmitido para todo o país e arrecadando fundos para diversos projetos sociais.
- McDIA FELIZ, promoção realizada pela rede de lanchonetes McDonald's, no mês de agosto, onde a renda obtida pela venda do sanduíche Big Mac é destinada a projetos de combate ao câncer infantil, coordenada pelo Instituto Ronald McDonald;
- TELETON, campanha da AACD Associação de Assistência à Criança Deficiente, promovida anualmente no mês de outubro, em parceria com o SBT (Sistema Brasileiro de Televisão), recolhe doações em dinheiro, para financiar centros de reabilitação para crianças portadoras de deficiências;
- NATAL SEM FOME, ocorre entre os meses de novembro e dezembro, promovida pela ACFMV - Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, arrecada alimentos não perecíveis, para confecção de Cestas de Alimento a serem distribuídas com o apoio de outras entidades;
- MEGABAZAR AÇÃO CRIANÇA, realizada anualmente no mês de dezembro em parceria com Lojas de Departamento, comercializa roupas, calçados e acessórios com a grife Ação Criança, o dinheiro arrecadado é distribuído para projetos de assistência a creches e abrigos do país.

2.1.4 ESTRUTURAÇÃO do TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor é formado por uma variedade extremamente grande de organizações, sendo algumas de caridade, outras educativas, outras ainda de saúde; algumas detêm um número grande de associados, outras apenas alguns poucos integrantes; algumas são financiadas pelo Estado, outras por empresários, outras ainda por pessoas físicas; algumas promovem ação de independência política esquerdista ou de centro e outras de direita; algumas são gigantescas e a maioria são diminutas, ao ponto de levarem nos EUA o nome de *grassroot organizations*, isto é, apresentam-se como o sistema radicular de uma gramínea, altamente capilarizado. Devido a esta enorme diversidade, torna-se difícil uma conceituação uniforme para aquilo que as pessoas entendem, em geral, por Terceiro Setor.

Tice, Salamon e List (2001) dividem o Terceiro Setor em três categorias de organizações:

- As da Economia Social – que são instituições privadas que tem um a missão e propósito coletivo, sendo tipicamente dividida em 3 ou 4 tipos de organizações: Fundos Mútuos, Cooperativas, Associações Civis e Fundações
- Organizações de Interesse e Benefícios Públicos: que têm um objetivo público abrangente e amplo
- Organizações sem Fins Lucrativos: entre os dois extremos anteriores encontram-se um sem número de formas organizações de interesse coletivo.

A definição destas organizações segue o critério estabelecido por Salamon, conforme a seguir:

1. São Organizações, institucionalizadas de alguma forma.
2. Privadas, isto é institucionalmente distintas do Setor Público
3. Sem Fins Lucrativos, isto é, não distribuem lucros aos seus membros, proprietários ou diretores.
4. Auto-Geridas, isto é, controlam suas próprias atividades
5. Natureza de Voluntariado, isto é, não compulsório, envolvendo algum grau de voluntariado.

Hudson (1999) entende que de modo geral o setor pode ser dividido em cinco subsetores, quais sejam:

- o setor de caridade: é formado basicamente por todas as instituições que conseguem preencher as severas condições para registro junto ao estado do atendimento caritativos, beneficente e filantrópico;
- o setor voluntário: que inclui as entidades de caridade e muitas outras organizações como objetivos de causas sociais ou políticas, mas que não se registraram como instituições de caridade, ou ainda, que não conseguem preencher tais requisitos;
- o setor das ONGIs (ONGs Internacionais): formado tanto por organizações voluntárias como de caridade e que atuam principalmente no cenário internacional de causas sociais ou ambientais. O termo, segundo Mendes (1999, p.24) “surgiu pela primeira vez em documentos das Nações Unidas e no final da década de 1940 e referia-se a um universo extremamente amplo e pouco definido de instituições. Em 1945, a ata de constituição das Nações Unidas já menciona também o termo “Organizações Não-Governamentais” (ONG ou NGO- Non-Governmental Organizations), com as quais o Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas (ONU) poderia estabelecer consultorias”. No caso brasileiro, Landim (1993, p.11) observa

ainda que "como várias outras 'importações' que fazem parte habitual da história cultural e política em um contexto nacional como o brasileiro, adaptaram-se e se reproduziram em função de relações e dinâmicas sociais locais (...) As ONG expressam uma conjugação *sui-generis* de dinâmicas locais e internacionais."

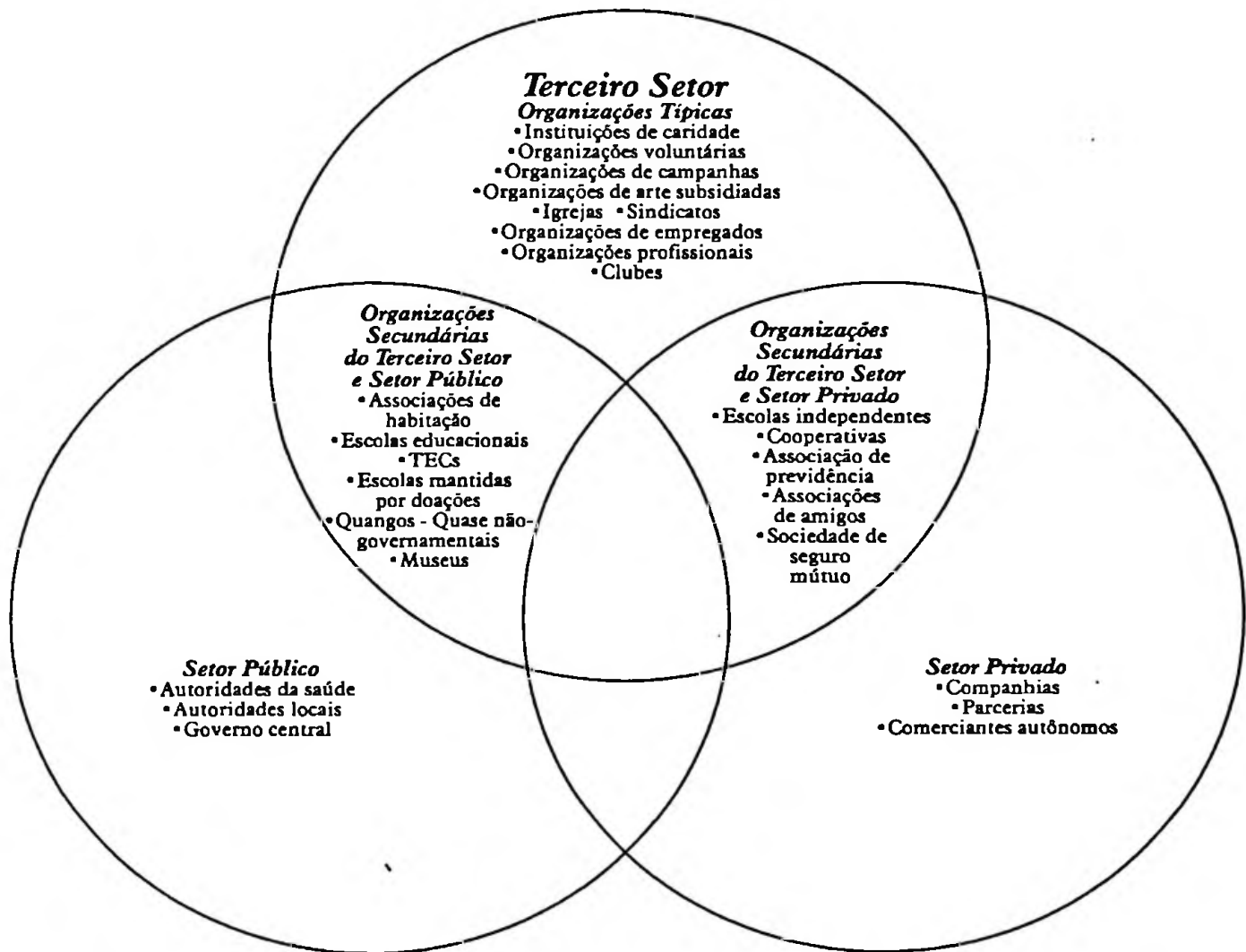
- o setor sem fins lucrativos: um termo amplo oriundo dos EUA e que pode incluir desde universidades, hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais, agremiações de clubes, e todas as organizações que podem dar lucro, porém não podem distribuí-los aos seus proprietários
- o setor da Economia Social: ter no cada vez mais utilizado na união européia e que inclui organizações sem fins lucrativos, além de diversas organizações comerciais como companhias de seguros de fundo mútuo, bancos de poupança, cooperativas ou organizações de marketing agrícola, cujos lucros são utilizados para beneficiar seus membros ou clientes.

Nenhum destes setores pode representar o que se entende por terceiro setor, sendo cada um deles demasiadamente restrito ou exclui as atividades de organizações pertencentes a outros sobre setores. Para Hudson (1999), portanto, o termo Terceiro Setor inclui todas as organizações que atendem aos quesitos abaixo:

- apresentam um objetivo social e não distribuem lucros eventualmente gerados
- são independentes do Estado, e no caso especial das ONGs, também desvinculadas das Igrejas, dos Partidos Políticos, dos Movimentos Populares ou Sindicais (cf. Mendes, 1999, p.13), pois são geridas por grupos de pessoas independentes e não estão subordinadas a nenhuma agência ou autoridades governamentais, isto é, orientam-se pelos seus próprios objetivos, missões e valores.
- investem todo seu superávit financeiro nos serviços que oferecem ou na própria instituição que operam.

As fronteiras entre os três setores têm áreas de sobreposição, pois certas organizações não são nem estatais e nem do Terceiro Setor e são também conhecidas como QUANGOs (Quasi Non Governmental Organizations), outras não são nem privadas e nem do terceiro setor, sendo então conhecidas como organizações secundárias do Terceiro Setor, como demonstra a figura a seguir:

Figura 2-2 Fronteiras entre o 3º Setor, o Setor Privado e o Setor Público.



Fonte: Hudson (1999, p.9)

O conceito de Terceiro Setor é uma expressão de linguagem que vem ganhando força desde o início da década de 90, quando a Eco Rio (1992) chamou a atenção da mídia que passou a difundir este termo. Trata-se de uma expressão traduzida do inglês "third sector" e de uso corrente nos Estados Unidos, onde é usada

paralelamente com outras expressões, tais como: organizações sem fins lucrativos (NPO) ou organizações voluntárias (VO). No Reino Unido os termos como caridade, doação e filantropia também estão associadas a essas instituições, aparecendo ainda o uso do conceito de mecenato (apoio e valorização das artes, cultura e ciências). A expressão organizações não-governamentais (ONGs) advém da Europa Continental e passou a fazer parte da nomenclatura utilizada pelas Nações Unidas, que assim denominou organismos internacionais que, embora o não representassem governos ou nações, eram importantes o suficiente para terem presença formal garantida na ONU (Fernandes, 1997, p.26).

Para autores como Mendes (1999, p.10), o conceito de Terceiro Setor no Brasil se confunde com o próprio conceito de entidades sem fins lucrativos, e que representam organizações tão distintas como: escolas de samba, santas casas de misericórdia, sindicatos, partidos políticos, terreiros de umbanda, fundações educacionais, cooperativas, associações assistenciais e as próprias ONGs, entre outras. Para a classificação destas organizações usa-se como referência as caracterizações baseadas na legislação vigente ou terminologias adotadas por estudiosos do tema ou por instituições de renome nacional como o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais), sendo o universo sem fins lucrativos no Brasil composto por:

- Sociedade civil sem fins lucrativos, ou simplesmente organizações ou entidades sem fins lucrativos;
- Associações;
- Entidades filantrópicas, as beneficentes ou de caridade;
- Fundações;
- Organizações não-governamentais

Seguindo a mesma tendência abordada por outros autores, Salamon apud Gerzson (2002, p.8), resume que as caracterizações gerais que identificam as instituições componentes do Terceiro Setor, podem ser entendidas como:

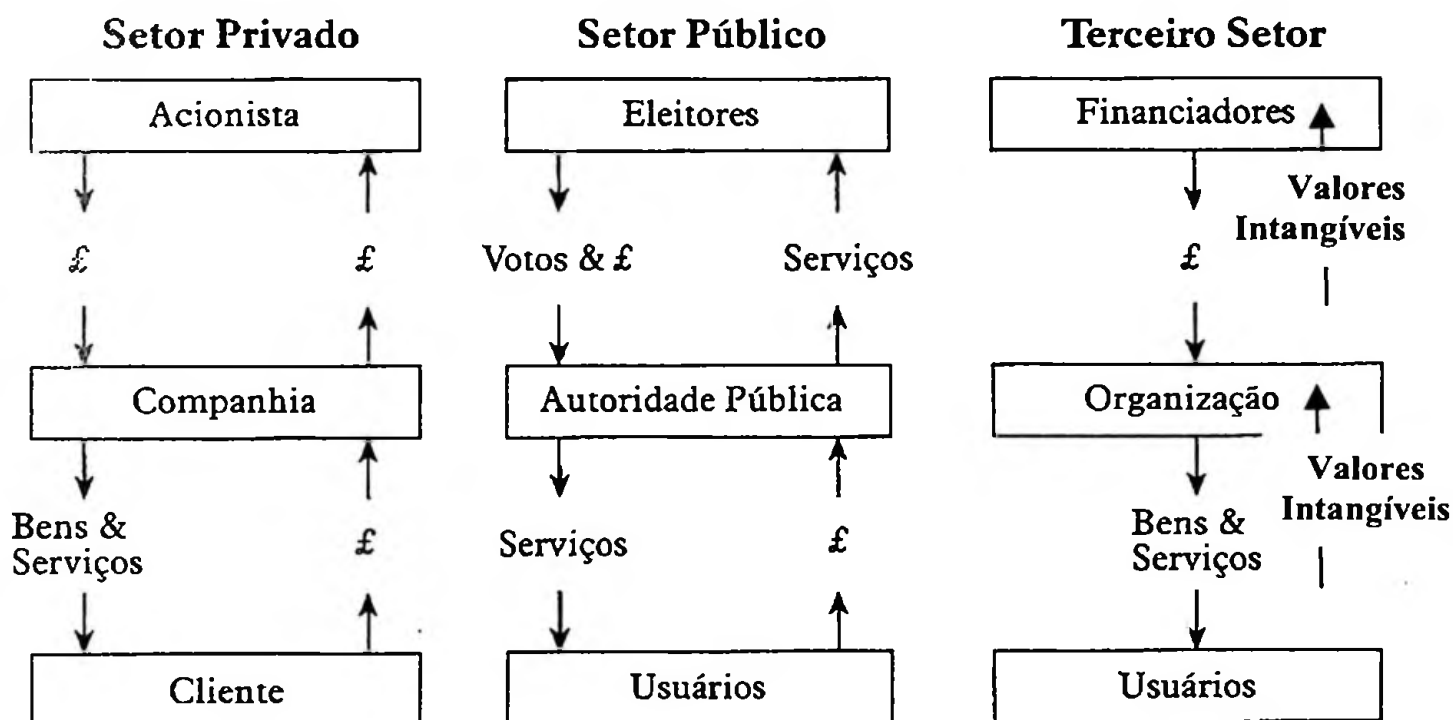
“(...) uma vasta coleção de instituições e relações que existem entre o mercado e o Estado, para as quais também temos diversos nomes: Terceiro Setor, setor sem fins lucrativos, setor da sociedade civil, setor voluntário, setor social-econômico, setor ONG, setor de caridade etc. Trata-se de um setor variado e complexo que engloba grandes universidades e pequenas entidades filantrópicas, cantinas de distribuição de sopa aos sem-teto e respeitáveis instituições culturais, organizações de direitos humanos e associações profissionais, entre muitas outras.”

(Salamon, 1997, p.90).

De acordo com Hudson (1999, p.17), uma maneira de compreender o Terceiro Setor é diferenciando seu modo de operação dos do Primeiro Setor (Governo) e do Segundo Setor (Mercado). No Setor Público a dinâmica transcorre através do seguinte ciclo: as diversas esferas do governo proporcionam serviços e recolhem impostos e em contrapartida os eleitores elegem ou reelegem o governo que eles crêem lhes proporcionar os programas mais apropriados de tributação e de serviços públicos. No Setor da Iniciativa Privada existe um relacionamento bastante direto entre produtores, que oferecem produtos e serviços, e os respectivos consumidores e clientes, que pagam por eles o preço negociado no mercado. Já no Terceiro Setor há um modelo distinto de operação: normalmente os doadores oferecem recursos que as organizações usam para financiar seus projetos, prestar seus serviços à comunidade ou realizar pesquisas e investigações. O feedback dos beneficiados pelos programas destas entidades é geralmente muito fraco e disperso, não existe uma relação de troca direta, a mensuração de satisfação deve ser feita a partir de parâmetros externos indiretos, como imagem institucional positiva, reconhecimento pela Sociedade, satisfação pessoal e outros valores intangíveis.

A figura a seguir ilustra bem este fato:

Figura 2-3 Natureza das Transações e Relacionamentos que operam nos diversos Setores da Economia Moderna.



Fonte: Hudson (1999, p.17)

Além das suas incontestáveis contribuições diretas às necessidades prementes que há muito assolam a Humanidade; ao desenvolvimento humano, social e ambiental; o Terceiro Setor talvez possa ser considerado uma espécie de rede internacional de incubadoras de idéias sobre novos processos sociais e ser visto como a grande força social geradora de inovações no campo social, ambiental, institucional e de desenvolvimento econômico e político.

2.1.5 ORGANIZAÇÕES FORMADORAS do 3º SETOR

Convém neste momento conceituar o termo organização que para Robbins (1999, p.486) significa :

“uma unidade social coordenada conscientemente, composta de duas ou mais pessoas, que funciona numa base relativamente continua para alcançar uma meta com um conjunto de metas comum. as pessoas que supervisionou as atividades de outros e que são responsáveis por atingirem o objetivos nessas organizações e são os gerentes (embora eles, algumas vezes, sejam chamados de administradores, especialmente em organizações sem fins lucrativos) .

Morgan (1996, p.24) lembra a origem grega da palavra organização, que significa “ferramenta” ou “instrumento”, e ressalta que elas são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para auxiliar na execução de atividades orientadas a uma finalidade específica. Ele conclui, então, que assim como máquinas, espera-se que as organizações operem de maneira rotinizada, padronizada, eficiente, confiável e previsível, isto é, no fundo operam como instrumentos sociais projetados para atingirem uma finalidade específica.

Mintzberg (1995, p.17) já detalha o conceito e afirma que “as organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes”. Para ele uma organização pode ser visualizada em 5 partes: a cúpula estratégica, linha gerencial intermediária e o núcleo operacional, apoiados por uma assessoria de apoio e uma tecnoestrutura. Nas OSC estruturadas a cúpula estratégica é representada pelo conselho diretor e subcomissões, a linha intermediária pelo corpo gerencial, o núcleo operacional seria a equipe técnica e as estruturas de apoio e tecnoestruturas respectivamente assessorias administrativas e técnicos e consultores e especialistas.

Tenório (1997, p.17) define organização como um grupamento de pessoas e recursos (como dinheiro, instalações, materiais, tecnologias e informações) com a finalidade de gerar bens e serviços.

Segundo o mesmo autor Fayol já definia no início do século XX as quatro funções gerenciais básicas associadas a um administrador na condução de uma organização, que são planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas atividades realizadas pelos gerentes buscam a sobrevivência da organização através de uma melhor garantia de atingimento de suas metas e geração de resultados. Nestes termos, “planejar significa a ação de determinar a missão e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los depois de determinado período. Já organizar é a ação de agregar os recurso e talentos humanos, definir atribuições, responsabilidades (segmentação das tarefas) e normas, com a finalidade de atingir os objetivos previstos. Dirigir é a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Controle é a ação de comparar os objetivos estabelecidos e recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos efetivamente gastos e a partir dos eventuais desvios estabelecer medidas que visem a corrigir o rumo gerencial.”

2.1.5.1 DENOMINAÇÕES, CONCEITOS, TIPOLOGIAS e CLASSIFICAÇÕES

Existe uma infinidade de denominações correntes para se referir às organizações que compõem o Terceiro Setor, sendo que algumas delas tendem a ser adotadas com a noção de representarem toda a dimensão do Terceiro Setor como é o caso das ONGs, as Organizações Não-Governamentais. Seguem-se algumas destas denominações e o que se compreende por elas:

- ONG – Organização Não-Governamental:
denominação de origem européia, que passou a integrar os organismos com os quais a ONU poderia se relacionar e contratar serviços e que não representavam nenhum interesse vinculado a

qualquer governo ou setor privado; em geral relativamente bem estruturados e de abrangência multinacional. Com a popularização do termo este passou a ser entendido como designar qualquer organização privada, sem fins lucrativos e desvinculada de qualquer governo, independente de suas dimensões. Talvez o grande sucesso do termo se deve ao fato de “Não-Governamental” ressaltar o caráter de liberdade destas organizações, tanto ideológica como de ação e contribuição, não estando sujeito à tutela de nenhum interesse externo, seja público ou privado, isto é, são livres para perseguir seus ideais e cumprir suas missões.

- Entidades Assistenciais, Entidades Filantrópicas, Entidades de Caridade, Entidades Beneficentes:

qualquer uma destas denominações caracterizam organizações do terceiro setor cuja principal missão é humanitária ou assistencialista, apesar de algumas delas se envolverem com a educação e profissionalização como maneira de auxiliar a população carente na melhoria de sua condições de vida. Costumam ter benefícios públicos e isenções tributárias, passando portanto, a ser auditadas periodicamente pelo CNAS através de seus indicadores do grau de filantropia, como volume de recursos arrecadados em relação aos aplicados em gratuidades específicas aos carentes, conforme definido em lei.

- Organizações de Voluntários ou Voluntariados:

é a nomenclatura utilizada para designar as organizações do Terceiro Setor que se formam por associação livre (muitas vezes informal) de seus integrantes para perseguirem uma missão. Seu esforço e trabalho tipicamente não são remunerados financeiramente, mas sim, pela satisfação obtida na ajuda ao próximo e no cumprimento da missão em que acreditam e apostam seu tempo e esforço pessoal.

- **Organizações da Sociedade Civil – OSC:**

termo abrangente que designa qualquer organização da Sociedade Civil em prol de alguma causa ou objetivo, mesmo no caso não-filantrópico, como são os sindicatos, associações de classe, clubes, igrejas, etc... Este estudo passará a utilizar este conceito sempre que se referir a uma organização genérica do Terceiro Setor.

- **Organizações do Terceiro Setor - OTS:**

também um termo abrangente como OSC, porém, pressupõe uma compreensão e entendimento mais claro da delimitação institucional implícita no termo “Terceiro Setor”.

- **Organizações Orientadas por Valores:**

termo utilizado por Hudson (1999, p.XI e seguintes) para designar, de forma agregada, os diferentes tipos de Organizações do Terceiro Setor a partir de uma característica comum a todas elas, que é sua forte orientação por valores e crença na necessidade de promover ações pró-ativas junto a sociedade civil para obtenção das mudanças e transformações necessárias e prementes para a melhoria da sociedade como um todo. Este conceito confere também o caráter de independência e liberdade destas organizações em determinarem seu próprio futuro, assim como suas missões e metas.

- **Organizações de Base (Grassroot Organizations):**

constituem-se na miríade de pequenas organizações que povoam o Terceiro Setor, que permitem devido a sua estrutura reduzida, uma atuação mais pontual e local e, portanto, uma penetração radical (capilar) no solo social. É uma expressão inglesa e representam todas as pequenas organizações da sociedade civil, distinguindo-se exatamente neste ponto das ONGs, conforme o conceito utilizado originalmente pelas Nações Unidas.

Sob um enfoque mais jurídico, entende-se por Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos um conjunto muito amplo e genérico de organizações (cf. Mendes, 1999), termo este que tem sido usado para denominar qualquer um dos grupos mencionados acima, sendo na realidade uma referência jurídica freqüentemente usada em contextos técnicos para qualificar o estatuto legal dessas organizações. Elas são formalmente reconhecidas no Código Civil Brasileiro como Pessoas Jurídicas de Direito Privado diferenciando-se das chamadas Sociedades Mercantis pela finalidade econômica e destinação dos resultados financeiros por elas obtidos. No primeiro caso não ocorre a distribuição de lucros, mesmo quando estes forem gerados pelas atividades da organização sem fins lucrativos, sendo que no segundo caso estes resultados financeiros podem ser integralmente distribuídos entre os seus proprietários.

A Lei 4690, aprovada em março de 1999, instituiu no país a figura jurídica de OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que servem ao público em geral, tendo acesso a recursos e incentivos públicos. Esta mesma Lei também as distingue das Organizações da Sociedade Civil sem Fins Lucrativos, que servem aos interesses coletivos comuns aos seus membros ou associados.

Quando se refere a associações no Brasil, quer se denotar organizações sem fins lucrativos que ultrapassam o conceito legal, ou seja, baseiam-se num contrato e estabelecido livremente entre cidadãos para exercerem atividades conjuntas ou defender em interesses comuns. Contempla organizações voltadas a atender seus próprios membros estão representadas por uma diversidade de estruturas organizacionais e finalidades sociais, e congregam desde clubes esportivos a agremiações recreativas, de sindicatos a institutos culturais e artísticos, de associações de moradores ou grupos comunitários a cooperativas de trabalhadores. Uma característica freqüentemente observada é que muitas destas entidades não se registram legalmente e operam na informalidade.

O conjunto de entidades ditas filantrópicas, beneficentes ou de caridade é constituído por instituições destinadas a atender a um público externo, normalmente

de pessoas carentes ou indigentes, sendo que compreende tudo o que se refere à assistência social, como asilos, orfanatos, abrigos para indigentes, bandejas populares, escolas técnicas e profissionalizantes, etc., todas envolvidas preponderantemente com educação, saúde ou ajuda humanitária. Legalmente não há distinção entre associações e entidades filantrópicas, a não ser que estas últimas necessitam de uma certificação do Estado para obter as isenções fiscais e os benefícios da lei. Segundo alguns autores, a diferença está nos objetivos e ideários das instituições filantrópicas: a abnegação, o altruísmo, a boa vontade e os serviços destinados à comunidade, isto é, trata-se daquilo que se entende por assistencialismo.

Já as fundações compõem uma outra categoria jurídica, também de direito privado e sem fins lucrativos, cujos estatutos de constituição resultam da destinação, por alguém, de um patrimônio vinculado a uma finalidade e destinação específicas. Como no Brasil, a partir da década de 1970, as fundações também terem sido formadas pelo governo estatal, criou-se um debate jurídico doutrinário infundável que retrocesso de alguma confusão no entendimento do que é público e daquilo que é privado.

Por fim existem ainda as organizações não-governamentais, termo não definido em legislação, contudo, constituem-se numa categoria que vem se desenvolvendo socialmente nas últimas décadas, com forte senso de comunidade e de comunicação voltada à opinião pública. Sendo também entidades civis sem fins lucrativos, as ONGs podem formar-se tanto por associações e como por fundações para efeito legal. Normalmente preferem estruturar-se como associações civis, pois mal necessitam do aporte de um patrimônio prévio, nem de um instituidor. É por isso que se observa que mais de 95% dos registros de ONGs ser do tipo associativo e menos de 5% são representados por constituição de fundações.

Segundo a ABONG, reconhecer a especificidade das ONGs significa ressaltar aquilo que não são - não são empresas lucrativas, não são entidades representativas de seus associados ou de interesses corporativos de quaisquer segmentos da população, não são entidades assistencialistas de perfil tradicional – e sim, afirmar aquilo que são - servem desinteressadamente à comunidade; e realizam um trabalho

educacional de promoção da cidadania e da defesa dos direitos coletivos; contribuindo para o fortalecimento dos movimentos sociais e para a formação de suas lideranças, visando a constituição e ao pleno exercício de novos direitos sociais e; incentivam e subsidiam a participação popular na formulação e implementação de políticas sociais e a construção de uma sociedade mais democrática e igualitária.

Portanto, em forma de negação, não são consideradas ONGs quaisquer entidades representativas, como associações de classe, associações profissionais, associações de entidades, associações de moradores, sindicatos, partidos políticos, etc., pois todas estas têm interesses voltados apenas aos seus associados ou membros.

Gohn (1997 apud Coelho, 2002, p.63) estabelece a seguinte tipologia para ONGs:

- ONGs Caritativas voltadas ao assistencialismo a parcelas desfavorecidas da sociedade.
- ONGs Desenvolvimentistas voltadas a propostas de intervenção no meio ambiente a partir da ECO-92.
- ONGs Cidadãs voltadas à reivindicação dos direitos de cidadania no espaço urbano popular ou não-popular, construindo redes de solidariedade.
- ONGs Ambientalistas voltadas à Ecologia, gerando visibilidade junto à Opinião Pública e contribuindo na mudança do perfil das cidades.

Segundo Coelho (2002, p.63) esta classificação não “resolve o problema básico de delimitação desse universo de organizações, ao tentar homogeneizar através do termo ONG coisas de natureza distinta e ao criar uma falsa unidade.”

2.1.5.2 ÁREAS de ATUAÇÃO das OSC

A diversidade de atuação das OSC, que compõe o Terceiro Setor foi sistematizada a partir de um estudo comparativo, coordenado por Salamon & Anheier (1992), envolvendo 28 países (incluindo o Brasil), que sugeriu um sistema classificatório internacional, evidenciado a seguir:

Tabela 2-3 Atuação das OSC distribuídas por Áreas de Atuação

Grupo 1	Cultura e Recreação	Grupo 6	Desenvolvimento e Habitação
1100	Cultura e Artes	6100	Desenvolv.Econômico, Social
1200	Recreação		Comunitário
1300	Clubes de Serviços	6200	Habitação
Grupo 2	Educação e Pesquisa	6300	Emprego e Treinamento
2100	Educação Primária e Secundária	Grupo 7	Direito, Advocacy e Política
2200	Educação Superior	7100	Organizações Cívicas e de Advocacy
2300	Outras Formas de Educação	7200	Direito e Serviços Legais
2400	Pesquisa	7300	Organizações Políticas
Grupo 3	Saúde	Grupo 8	Intermediários Filantrópicos e Promoção de Voluntariado
3100	Hospitais e Reabilitação	8100	Intermediários Filantrópicos
3200	Abrigos de Idosos	Grupo 9	Atividades Internacionais
3300	Saúde Mental	9100	Atividades Internacionais
3400	Outros Serviços de Saúde	Grupo 10	Religião
Grupo 4	Serviços Sociais	10100	Congregações e Assoc. Religiosas
4100	Serviços Sociais	Grupo 11	Atividades Profissionais e Sindicais
4200	Emergência e Refugiados	11100	Assoc.Profissionais e Sindicais
4300	Manutenção de Renda	Grupo 12	Não Classificadas em outros Grupos
Grupo 5	Meio Ambiente	12100	Não Classificadas em outro Grupo
5100	Meio Ambiente		
5200	Animais		

Fonte: Salamon & Anheier (1992)

As OSC podem direcionar sua atuação às mais diversos temas da atividade humana, tanto sociais e humanitárias como ambientais e políticas. Este direcionamento gera a base para classificação destas organizações como podemos verificar junto a diversas OSC que se ocupam com o estudo do Terceiro Setor, como o site www.filantropia.org.br da Kanitz e Assoc. e Instituto Ethos que anualmente realizam pesquisas entre OSC.

Segue-se as principais classificações verificadas para OSC, agrupadas por área de atuação, segundo o site Filantropia:

- Assistencialismo (educação, alimentação e saúde)

- Crianças, Jovens, Adultos e 3ª Idade, Família
- Saúde, Alimentação, Educação
- Deficientes Físicos e Mentais
- Minorias Desamparadas: Mulheres, Negros, Índios, Homossexuais,
- Associativas de Benefício Mútuo
 - Sindicatos, Partido Políticos
 - Associações de Classe, de Consumidores
 - Clubes, Agremiações Esportivas,
 - Culturais, Museus
- Defesa Ambiental
 - Combate à Poluição
 - Preservação da Vida Animal, Clima,
 - Conservação de Recursos Naturais: Água, Fontes de Energia Alternativa
 - Agricultura alternativa
- Desenvolvimento Econômico
 - Educação Profissionalizante
 - Incubadoras de Empresas, Empreendedorismo
- Mudança Comportamental
 - Fumo, Drogas, Alcool, Dependência Química
 - Sexo seguro, Exploração sexual de mulheres e crianças
 - Direitos Humanos, Cíveis e Políticos, de Minorias,
 - Crime, Violência
 - Cidadania, responsabilidade social, voluntariado
 - Educação e Profissionalização
- Ordem Institucional e Política Internacionais
 - Desenvolvimento de Nações do 3º Mundo
 - Estado
- Pesquisa
 - Saúde
 - Educação
 - Artes e Cultura, Folclore e Tradições
 - Tecnologias Alternativas

Abaixo segue uma tabela que mostra a participação percentual, em determinada Área de Atuação, dos Voluntários de uma OSC, em nível nacional.

Tabela 2-4 OSC distribuídas por Áreas de Atuação

Área de ATUAÇÃO	Porcentagem	Área de ATUAÇÃO	Porcentagem
Assistência a Crianças	27,48%	Tratam.e Recuperação de Dependentes	1,49%
Assistência e Serviços Sociais	7,19%	Desenvolvimento	1,44%
Educação	7,01%	Saúde Preventiva	1,31%
Ambientalismo	6,08%	Tecnologias Alternativas	1,20%
Assistência a Idosos e Adultos	4,75%	Promoção da Cidadania	1,13%
Assistência a Jovens	4,43%	Assistência a Adultos	1,04%
Creches	4,24%	Assistência Familiar	0,99%
Educação e Pesquisa	4,12%	Direitos da Mulher	0,70%
Hospital	3,84%	Proteção dos Direitos Civis	0,69%
Cultura	3,21%	Produção e Comercialização Coletiva	0,68%
Direitos Humanos e Cidadania	2,96%	Assistência Material	0,17%
Assistência a Deficientes Físicos	2,82%	Proteção de Animais	0,01%
Profissionalização	2,80%	Reabilitação de Infratores e Criminosos	0,01%
Saúde	2,72%	Associações científicas	0,01%
Assistência a Deficientes	1,95%	Controle da Poluição	0,01%
Associações Comunitárias	1,88%	Esporte	0,01%
Conservação Recursos Naturais	1,63%	Total	100,00%

Fonte: voluntários.com.br (atualizado 10-jul-2003)

2.1.6 ESTATÍSTICAS do TERCEIRO SETOR no CENÁRIO GLOBAL

As estatísticas apresentadas a seguir provém essencialmente das pesquisas realizadas em 1991, 1995 e 1998 pelo The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP) de Baltimore, EUA, em parceria com o ISER – Instituto de Estudos da Religião do Rio de Janeiro - RJ, envolvendo os pesquisadores americanos Lester Salamon e Helmut Anheier junto com a brasileira Leilah Landim.

Estas estatísticas refletem a dimensão do Terceiro Setor Internacional e situa o Brasil comparativamente relacionado às outras 26 nações pesquisadas até 1997. Os países envolvidos na pesquisa foram:

- **Europa Ocidental** (Western Europe) 10+3
 - Áustria, Bélgica, Finlândia, França, Alemanha, Irlanda, Holanda, Espanha, Reino Unido + Noruega, Suécia, Itália.
- **Europa Central e Oriental** (Central and Eastern Europe) 4+1
 - República Tcheca, Hungria, Romênia, Eslováquia + Polônia,
- **Outros Países Desenvolvidos** (Other Developed) 4+0
 - Austrália, Israel, Japão, Estados Unidos
- **América Latina** (Latin America) 5+0
 - Brasil, Argentina, Colombia, México, Peru.

O Setor Sem Fins Lucrativos representa uma Força Econômica significativa, respondendo por US\$ 1,2 trilhões em gastos, 31 milhões de equivalentes-trabalhadores de período integral (ou 6,8% da Força de Trabalho não-Rural), destes 19,7 milhões de equivalentes-trabalhadores de período integral remunerados e 11,3 milhões de equivalentes-trabalhadores de período integral voluntários, acumulando 6 vezes mais empregados que nas maiores corporações privadas destes países.

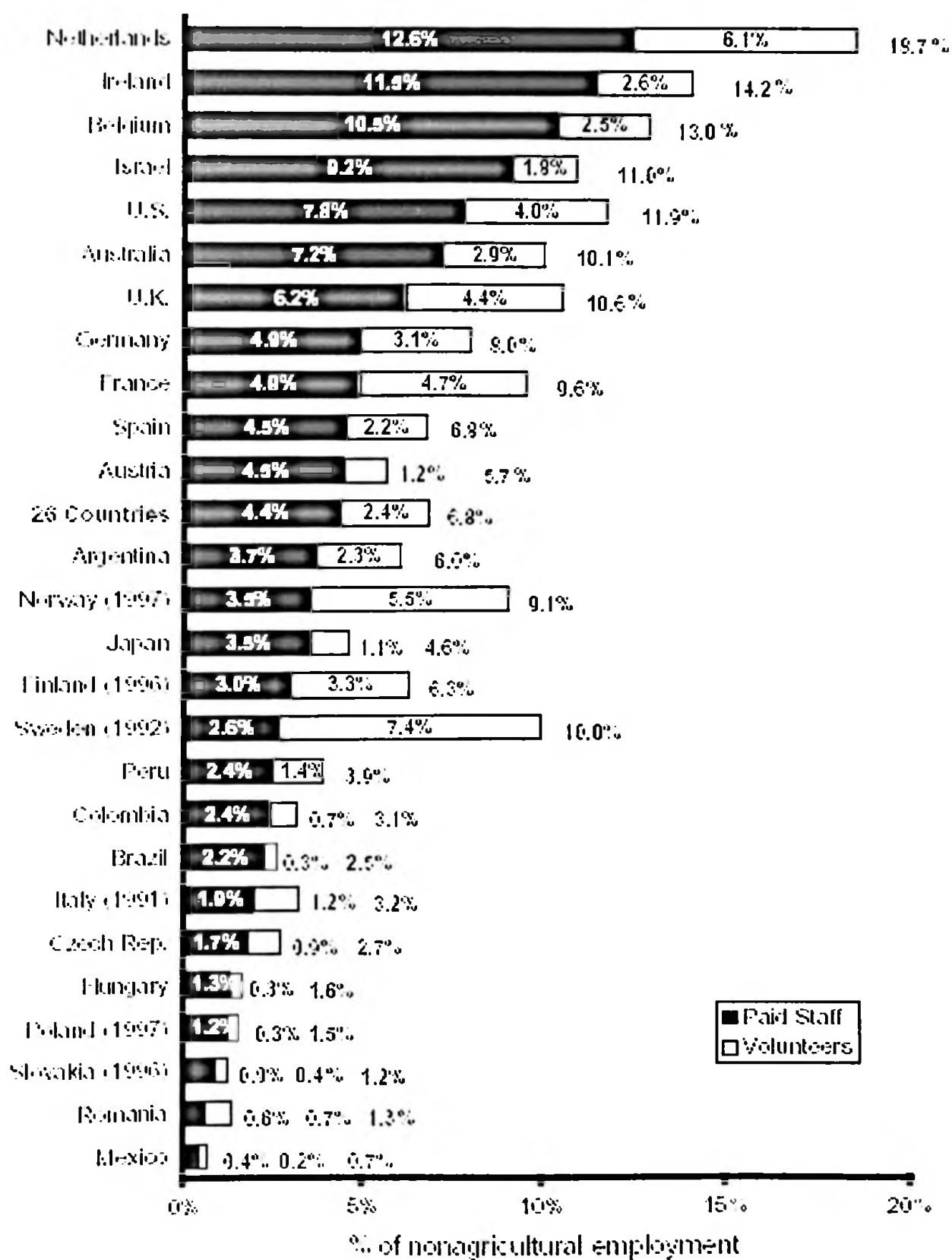
As estatísticas apresentadas a seguir provém essencialmente das pesquisas realizadas em 1991, 1995 e 1998 pelo The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP) de Baltimore, EUA, em parceria com o ISER – Instituto de Estudos da Religião do Rio de Janeiro - RJ, envolvendo os pesquisadores americanos Lester Salamon e Helmut Anheier junto com a brasileira Leilah Landim.

Estas estatísticas refletem a dimensão do Terceiro Setor Internacional e situa o Brasil comparativamente relacionado às outras 26 nações pesquisadas até 1997. Os países envolvidos na pesquisa foram:

- **Europa Ocidental** (Western Europe) 10+3
 - Áustria, Bélgica, Finlândia, França, Alemanha, Irlanda, Holanda, Espanha, Reino Unido + Noruega, Suécia, Itália.
- **Europa Central e Oriental** (Central and Eastern Europe) 4+1
 - República Tcheca, Hungria, Romênia, Eslováquia + Polônia,
- **Outros Países Desenvolvidos** (Other Developed) 4+0
 - Austrália, Israel, Japão, Estados Unidos
- **América Latina** (Latin America) 5+0
 - Brasil, Argentina, Colombia, México, Peru.

O Setor Sem Fins Lucrativos representa uma Força Econômica significativa, respondendo por US\$ 1,2 trilhões em gastos, 31 milhões de equivalentes-trabalhadores de período integral (ou 6,8% da Força de Trabalho não-Rural), destes 19,7 milhões de equivalentes-trabalhadores de período integral remunerados e 11,3 milhões de equivalentes-trabalhadores de período integral voluntários, acumulando 6 vezes mais empregados que nas maiores corporações privadas destes países.

Figura 2-4 % do Emprego não-Rural ocupado pelo 3º Setor, por país,1995



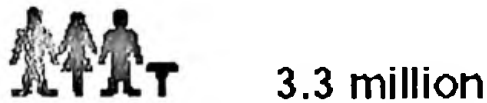
Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-5 N° de Empregados Remunerados pelo 3º Setor comparados aos Empregados das Maiores Corporações, 1995, (26 países)

Nonprofits

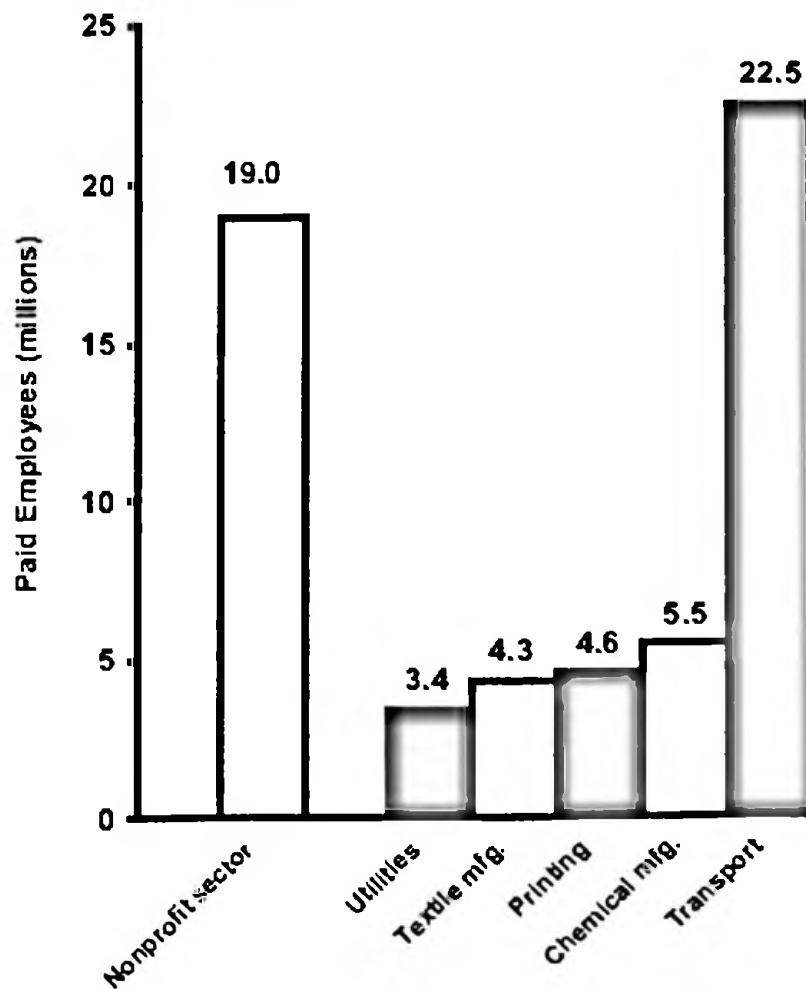


Largest private corporation



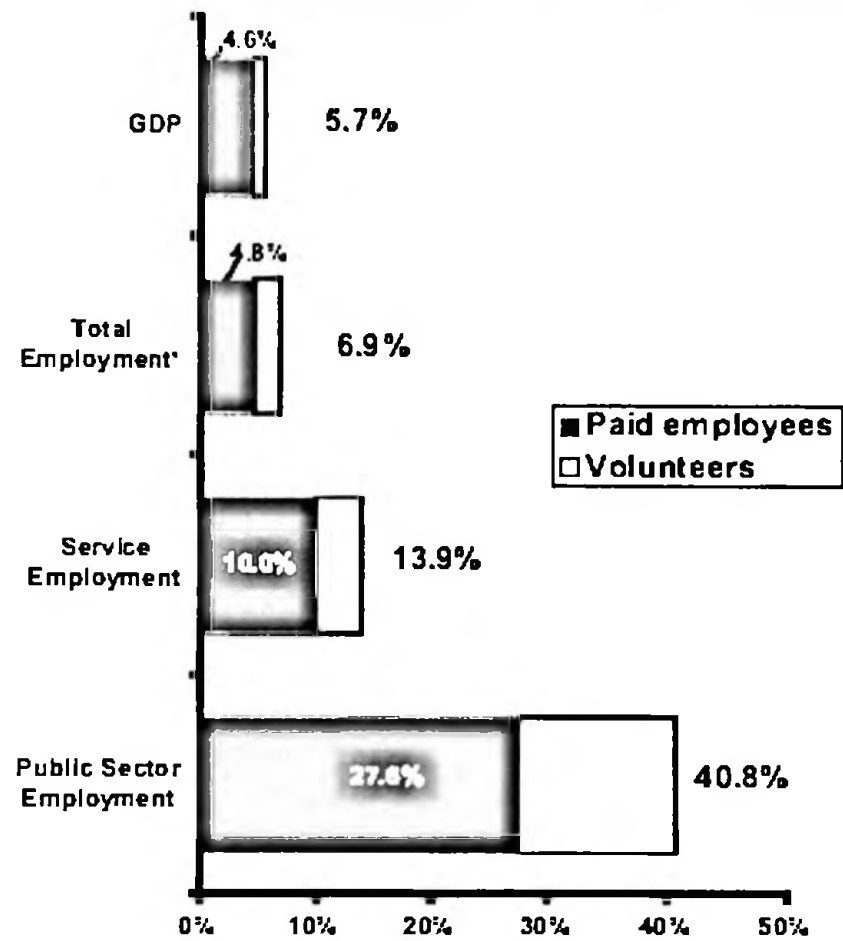
Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-6 N° de Empregados pelo 3º Setor comparado ao de outros Setores, 1995, (22 países)



Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-7 3º Setor Remunerado (sem) e com Voluntários, como % de ...



* Nonagricultural

Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

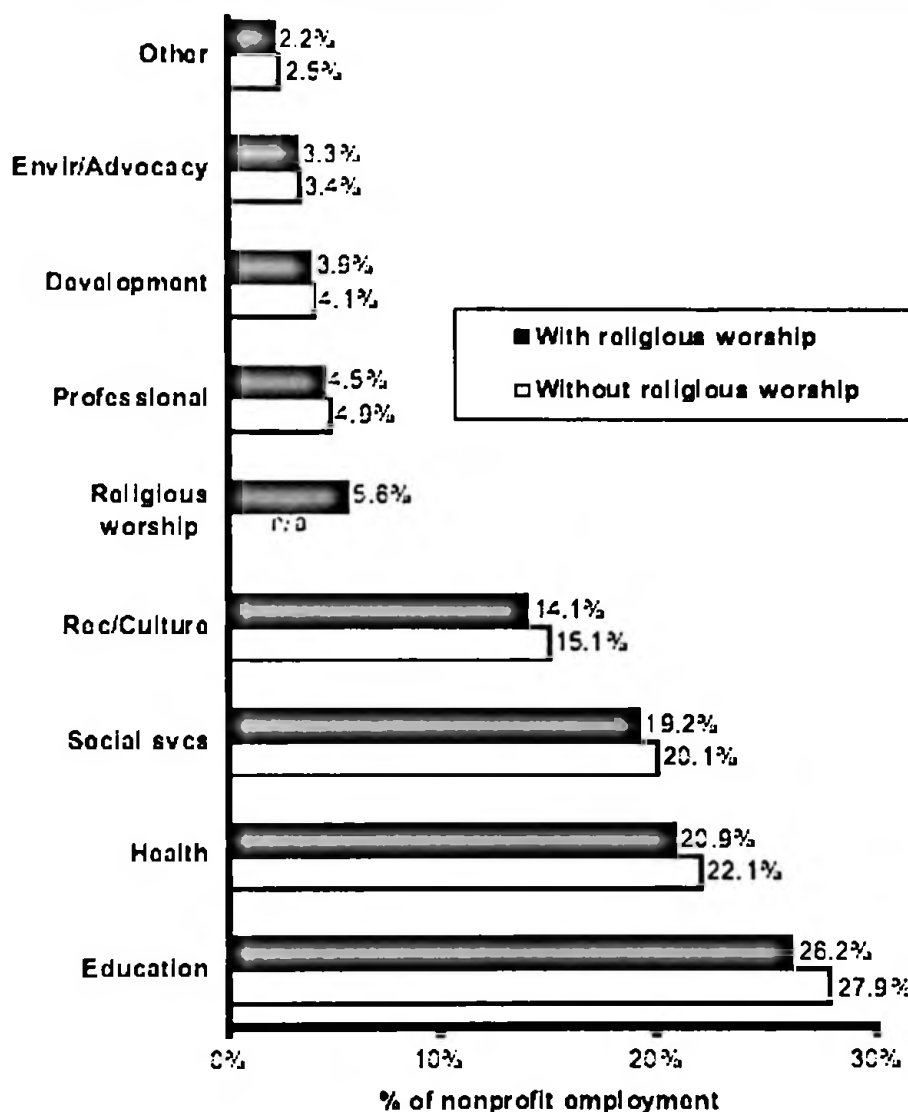
Figura 2-8 Atuação Dominante (+50%) do 3º Setor por país, 1995

Pattern*	Country
Education-Dominant	Argentina
	Belgium
	Brazil
	Ireland
	U.K.
Health-Dominant	Japan
	Netherlands
	U.S.
Social Services-Dominant	Austria
	France
	Germany
	Spain
Culture/Recreation-Dominant	Czech Republic
	Hungary
	Romania
	Slovakia
Balanced	Australia
	Colombia
	Finland

*Based on paid employment

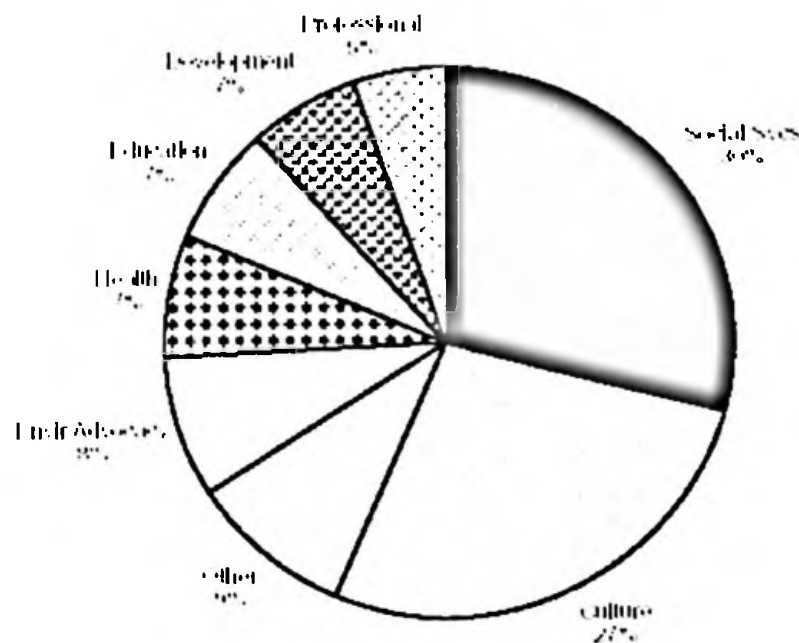
Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-9 Percentual de Emprego por Área de Atuação das OSC



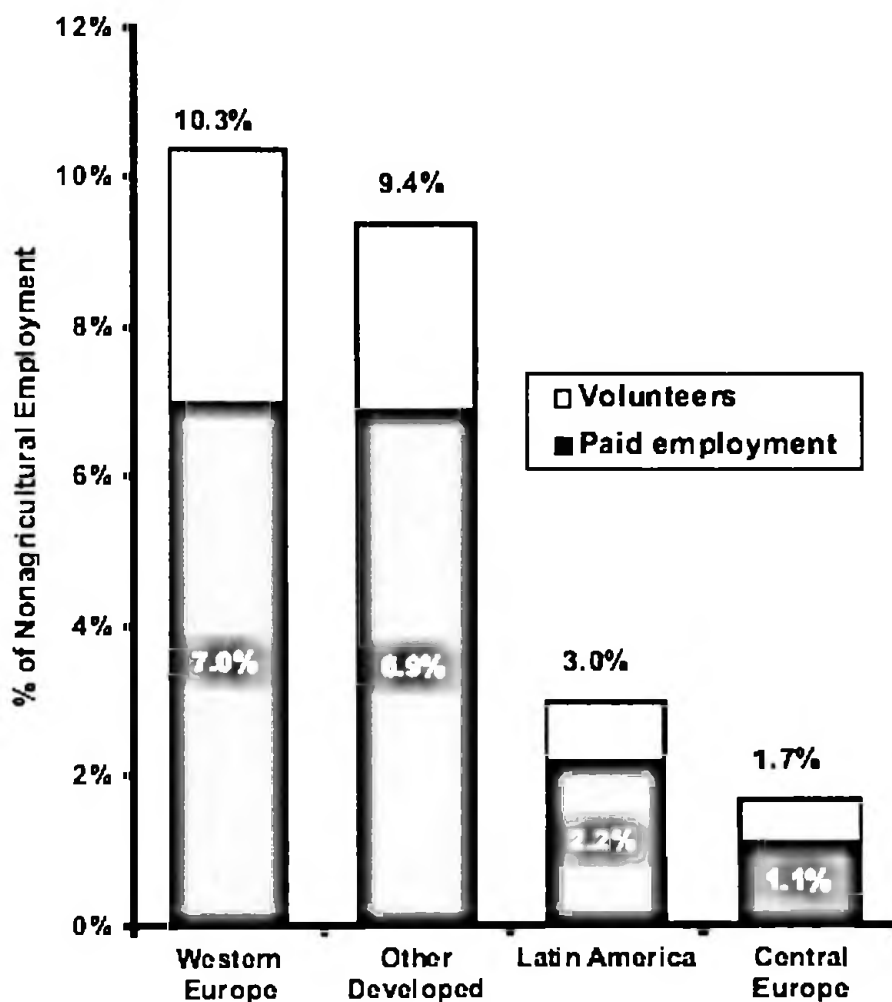
Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-10 % de Voluntários por Atuação no 3º Setor, 1995, (25 países)



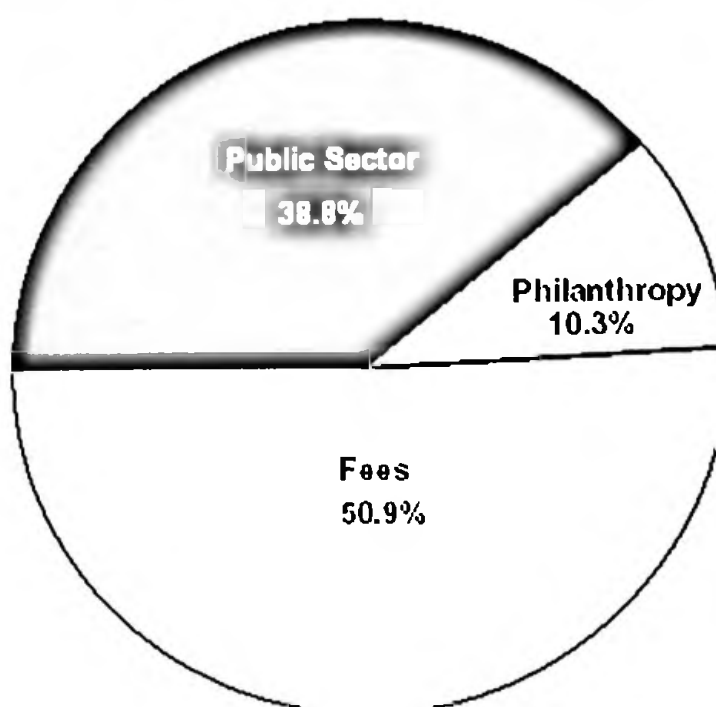
Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-11 3º Setor, com e sem Voluntários, como % da Força de Trabalho por região, 1995 (22 países)



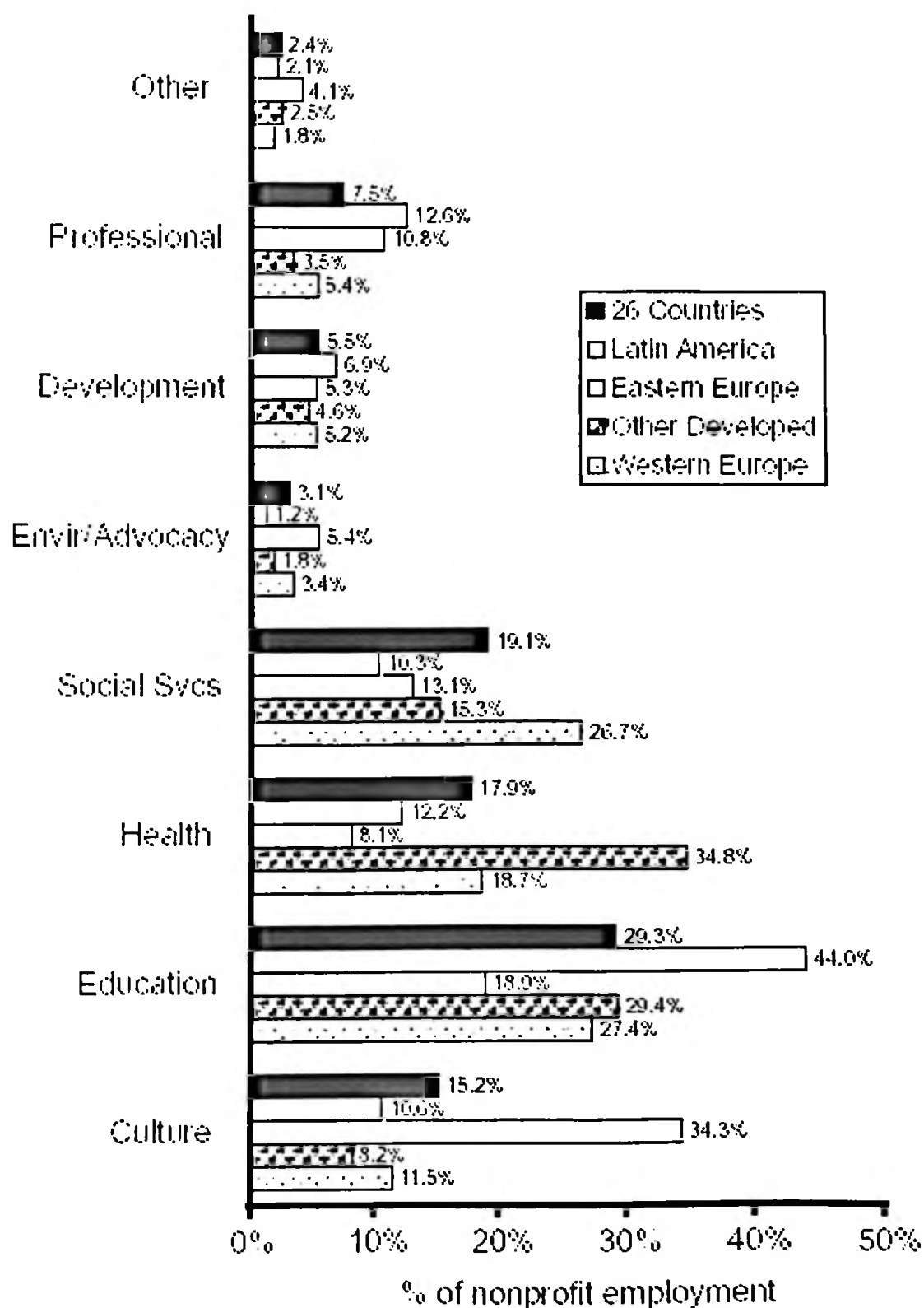
Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-12 Fontes de Receita do 3º Setor, 1995, (26 países)



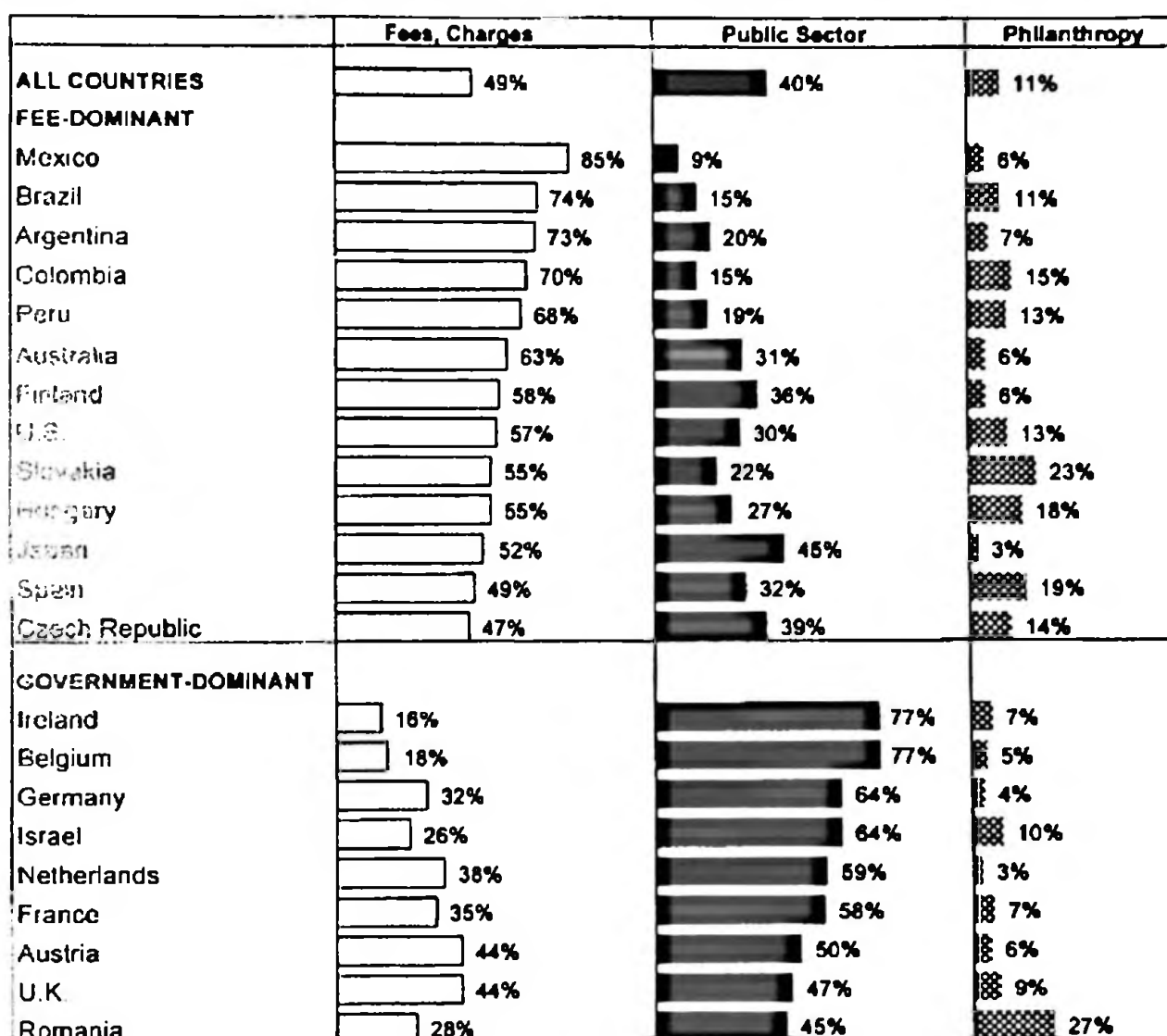
Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-13 Composição % por Região e por Atuação dos Empregados Remunerados do 3º Setor



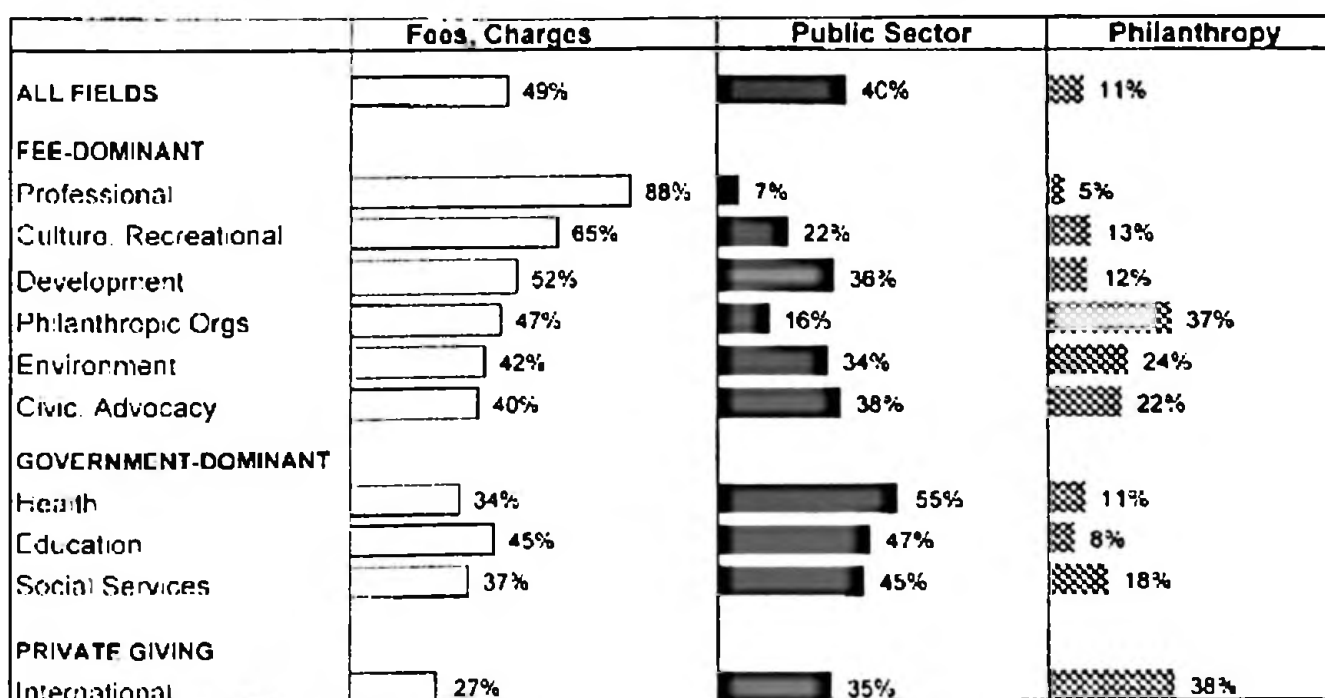
Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-14 Fontes de Receitas do 3º Setor, por País, 1995 (22 países)



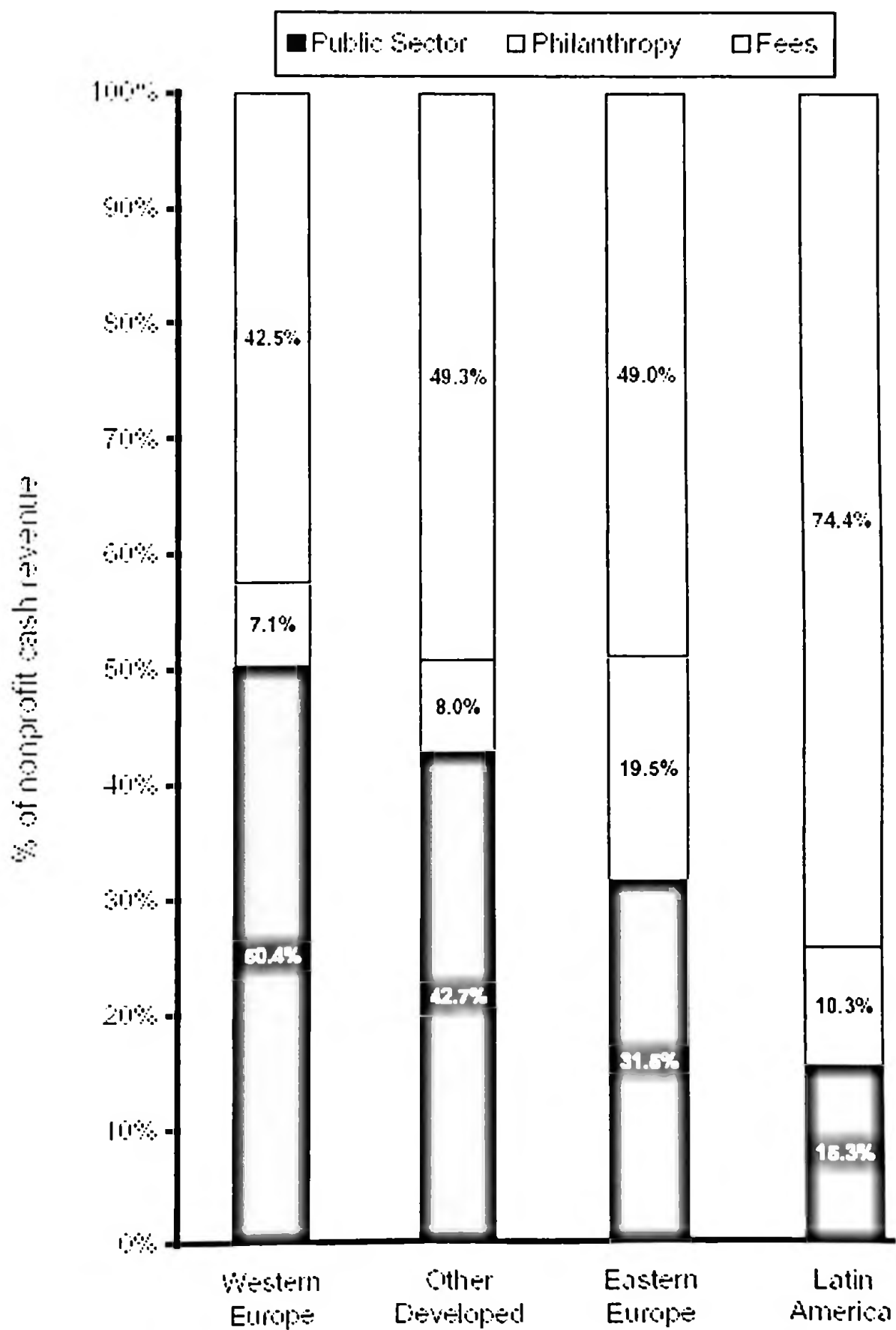
Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-15 Fontes de Receitas do 3º Setor, por Área de Atuação, 1995



Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-16 Fontes de Receita do 3º Setor, por Região, 1995, (26 países)



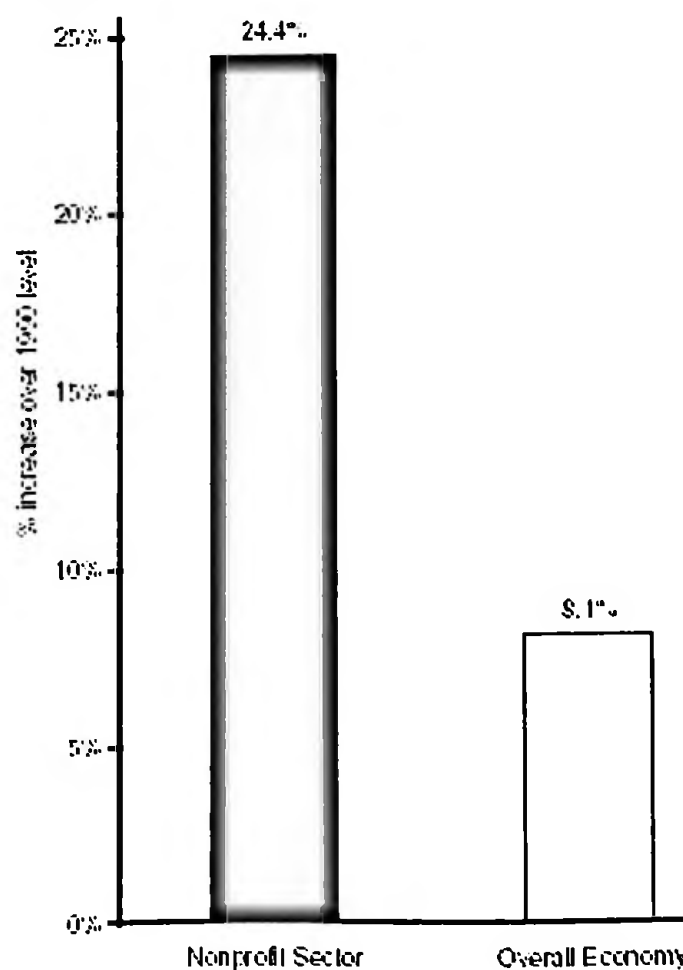
Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-17 Fontes de Receita do 3º Setor, 1995, (26 países)



Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

Figura 2-18 % Crescimento do Emprego do 3º Setor comparado a % de Crescimento do Total de Empregos, 1990-95, (8 países)



Fonte: The John Hopkins University IPS-CCSS, CNP-(1999)

2.1.7 ESTATÍSTICAS do TERCEIRO SETOR no CENÁRIO BRASILEIRO

Existem relativamente poucos dados consistentes sobre o Terceiro Setor no Brasil, a ponto do ex-presidente da ABONG ter afirmado em entrevista de 20-mai-1996, que o número de OSC poderia estar variando de 100 mil a 500 mil entidades, dependendo do universo de tipos que se considerasse.

O Terceiro Setor não pára de crescer no Brasil. São mais de 250 mil ONGs no país, que movimentam R\$ 12 bilhões/ano, oriundos da prestação de serviços, do comércio de produtos e da arrecadação de doações.

O valor corresponde a 1,2% do PIB brasileiro e demonstra enorme potencial de crescimento, pois o setor já movimenta 6% do PIB em países da Europa e nos EUA. Outro dado confirma a expansão: em 1995, entre as pessoas físicas, no Brasil, havia 15 milhões de doadores, número que em 1998 já havia triplicado, chegando a 44,2 milhões de pessoas, ou 50% da população adulta brasileira

Outras estatísticas brasileiras do 3º Setor seguem nas tabelas e figuras a seguir:

Tabela 2-5 35 maiores Entidades Beneficentes do Brasil (Filantropia 400)

Classificação	Entidade	Estado	Dispêndio
			Anual R\$1.000
1	<u>Fundação Bradesco</u>	SP	586.149
2	<u>ACSC</u>	SP	220.333
3	<u>LBV</u>	SP	218.596
4	<u>Hospital Santa Marcelina</u>	SP	155.614
5	<u>Pró-Saúde</u>	SP	97.541
6	<u>ADRA - Agência Adv. de Desenv.</u>	SP	88.595
7	<u>Hospital do Câncer</u>	SP	81.175
8	<u>Fundação Ary Frauzino</u>	RJ	61.081
9	<u>SEB</u>	PR	60.025
10	<u>AVAPE</u>	SP	58.244
11	<u>Instituição Adventista</u>	PR	54.104
12	<u>Fundação Banco do Brasil</u>	DF	46.146
13	<u>AACD</u>	SP	42.399
14	<u>Liceu de Artes</u>	BA	41.899
15	<u>Obras Sociais Irmã Dulce</u>	BA	40.592
16	<u>Fundação José Silveira</u>	BA	39.718
17	<u>AFECC</u>	ES	31.725
18	<u>ACM - SP</u>	SP	30.677
19	<u>C.E.N.L.Casas André Luiz</u>	SP	29.681
20	<u>Fundo Cristão para Crianças</u>	MG	26.436
21	<u>LPCC / HEG</u>	PR	24.599
22	<u>Fundação Pio XII</u>	SP	22.225
23	<u>FUNAP</u>	SP	20.058
24	<u>Instituto Ayrton Senna</u>	SP	17.942
25	<u>Pastoral da Criança</u>	PR	17.264
26	<u>HAM- Hospital Aristides Maltez</u>	BA	16.853
27	<u>Visão Mundial</u>	MG	16.429
28	<u>Liga</u>	SP	15.971
29	<u>Boldrini</u>	SP	15.120
30	<u>Aldeias SOS</u>	RJ	14.875
31	<u>APAE - SP</u>	SP	14.781
32	<u>FUNDHAS</u>	SP	14.238
33	<u>APAEB</u>	BA	14.226
34	<u>HSC - Hospital Santa Cruz</u>	RS	14.070
35	<u>Fundação Abrinq</u>	SP	13.486

Fonte: Pesquisa Bem Eficiente 2001, Voluntários.com.br (Kanitz&Assoc.)

Figura 2-19 Estatística do 3º Setor no Brasil, ca. 1998,



Fonte: The John Hopkins University e ISER (1998)

Tabela 2-6 Distribuição de Entidades Beneficentes por Área de Atuação

Área de Atuação	Porcentagem	Área de Atuação	Porcentagem
Assistência a Crianças	16,96%	Assistência a Adultos	0,80%
Assistência e Serviços Sociais	13,84%	Esporte	0,71%
Assistência a Deficientes	9,32%	Associações de Bairro	0,63%
Educação	9,17%	Conservação Recursos Naturais	0,57%
Creches	6,05%	Proteção de Animais	0,48%
Saúde	4,26%	Assist. a Desastres e Catástrofes	0,45%
Desenvolvimento	3,87%	Produção e Comercializ. Coletiva	0,45%
Assistência a Idosos e Adultos	3,72%	Direitos da Mulher	0,43%
Serviços Médicos de Reabilitaç.	3,64%	Ambulatório	0,34%
Direitos Humanos e Cidadania	3,46%	Assistência Material	0,31%
Assistência a Jovens	3,41%	Proteção dos Direitos Civis	0,28%
Assistência Familiar	2,81%	Reabil. de Infratores e Criminosos	0,17%
Associações Comunitárias	2,44%	Serviços Jurídicos	0,17%
Promoção da Cidadania	2,30%	Moradia	0,11%
Hospital	2,02%	Proteção ao Consumidor	0,11%
Cultura	1,59%	Tecnologias Alternativas	0,11%
Ambientalismo	1,47%	Associações Científicas	0,10%
Saúde Preventiva	1,28%	Combate à Violência	0,09%
Educação e Pesquisa	1,08%	Prevenção do Crime	0,09%
Assistência a Deficientes Físicos	0,88%	Sanatório	0,03%
		Total	100,00%

Fonte: Pesquisa 2003, Voluntários.com.br (Kanitz&Assoc.)

Tabela 2-7 Distribuição de ENTIDADES BENEFICENTES por UF em que atuam

UF Estado de Atuação	Porcentagem	UF Estado de Atuação	Porcentagem
São Paulo	49,05%	Pará	0,78%
Rio de Janeiro	10,13%	Maranhão	0,64%
Minas Gerais	6,73%	Paraíba	0,63%
Paraná	5,26%	Mato Grosso	0,61%
Bahia	3,94%	Sergipe	0,56%
Rio Grande do Sul	3,60%	Amazonas	0,54%
Pernambuco	3,21%	Alagoas	0,51%
Santa Catarina	3,13%	Acre	0,37%
Ceará	2,50%	Rondônia	0,37%
Distrito Federal	2,13%	Piauí	0,34%
Goiás	1,30%	Tocantins	0,15%
Mato Grosso do Sul	1,20%	Roraima	0,12%
Espírito Santo	1,10%	Amapá	0,07%
Rio Grande do Norte	1,03%	Total	100,00%

Fonte: Pesquisa 2003, Voluntários.com.br (Kanitz&Assoc.)

Tabela 2-8 Distribuição de VOLUNTÁRIOS por UF em que atuam

UF Estado de Atuação	Porcentagem	UF Estado de Atuação	Porcentagem
São Paulo	56,01%	Mato Grosso do Sul	0,50%
Rio de Janeiro	12,05%	Paraíba	0,43%
Minas Gerais	5,35%	Maranhão	0,39%
Rio Grande do Sul	4,89%	Amazonas	0,38%
Paraná	4,32%	Mato Grosso	0,33%
Bahia	3,13%	Alagoas	0,32%
Distrito Federal	2,81%	Sergipe	0,25%
Santa Catarina	2,14%	Piauí	0,17%
Pernambuco	1,88%	Tocantins	0,11%
Ceará	1,30%	Rondônia	0,09%
Goiás	0,93%	Roraima	0,07%
Espírito Santo	0,91%	Acre	0,06%
Pará	0,61%	Amapá	0,05%
Rio Grande do Norte	0,52%	Total	100,00%

Fonte: Pesquisa 2003, Voluntários.com.br (Kanitz&Assoc.)

2.2 MARKETING SOCIAL

2.2.1.1 EVOLUÇÃO e CONCEITOS

Considerando a evolução da desestruturação social e da carência de riquezas, no cenário mundial moderno e especialmente nos países subdesenvolvidos, pode-se observar a crescente necessidade de alterações nas atitudes, nos comportamentos e na cultura de pessoas e de organizações enquanto cidadãos e instituições inseridas no contexto social. Segundo Kotler & Roberto (1992:1-2), estas mudanças podem ocorrer de maneira espontânea, à medida que os próprios integrantes da sociedade percebem problemas em relação às mais diversas situações, ou podem ocorrer de maneira planejada, a fim de se atingir metas preestabelecidas. Para exemplo de mudança espontânea, podemos citar o fato das pessoas andarem vestidas, admitindo tal prática como convenção social, e, como exemplo de mudança provocada, a redução do consumo de cigarros, em razão da percepção social dos prejuízos à saúde pública que este hábito vem causando.

Em termos de mudança planejada, o marketing desempenha papel fundamental, mais especificamente, o *marketing social*. Não se deve confundir marketing social com responsabilidade social: enquanto o trata da aplicação da teoria de marketing a questões de interesse eminentemente públicos, tais como as relacionadas ao meio ambiente, à saúde e à educação, o segundo diz respeito a programas de ações promovidos por organizações que procuram melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, através de ações que julgam criar valor aos seus consumidores. Ou seja, enquanto o marketing social possui finalidade pública, responsabilidade social possui finalidade privada.

O marketing social ou marketing para causas sociais deve usar as premissas e ferramentas do marketing tradicional, assim como acontece com outros focos de

atuação do marketing, como o esportivo, político ou o cultural. Porém, as especificidades do marketing social implica em se cuidados e necessidades de adequações para que se atinja os objetivos.

O termo Marketing Social foi utilizado pela primeira vez por Kotler e Zaltman (1971, p.5) e definido como:

“Marketing Social é o design, implementação e controle de programas que visam a influenciar a aceitabilidade de idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento e precificação de produtos, sua comunicação e distribuição e, pesquisa de marketing.”

Kotler e Zaltman (1971, p.3) citam Wiebe e McGinniss que já vinham observando há duas décadas a importância da propaganda e comunicação integrada como importante ferramenta para divulgação de campanhas para mudança de comportamento social, lembrando que a “arte de vender cigarros e sabonetes tem uma série de semelhanças com a arte de vender causas sociais”. Ressalta ainda que aparecerão óbices éticos na aplicação de métodos utilizados comercialmente para promover causas sociais.

Diferente do Marketing Comercial, que se baseia na idéia de influenciar o processo de troca entre duas partes, utilizando-se de instrumentos que atuem sobre a definição do produto, a determinação de seu preço, a persuasão a favor da troca através da comunicação e a sua distribuição para disponibilizá-lo no ato da troca; o Marketing Social utiliza estas mesmas ferramentas para promover causas sociais, atuando na definição de públicos-alvos, na definição do produto social, dimensionamento do preço-custo de adoção, na persuasão mais eficaz para a adoção através de técnicas adequadas de comunicação e disponibilização de recursos e condições que favoreçam a motivação e a ação de adoção do produto social.

A análise de Wiebe para entender a eficácia da comunicação em campanhas sociais, levou-o a verificar 5 fatores que atuam sobre a exposição à comunicação:

1. A força da motivação
2. A direção

3. O mecanismo que permite traduzir motivação em ação
4. Adequação e compatibilidade da agência em desempenhar sua tarefa
5. Distância da audiência para a ação para estimar energia e custo que transformam motivação em ação.

Segundo Kotler e Roberto (1992), no Marketing Social pode-se aplicar os 4'Ps do marketing mix de McCarthy: Produto; Preço, Place (Praça) e Promoção. O Produto Social deve ser estudado em relação ao seu público alvo e adequadamente embalado, procurando tangibilizá-lo de forma a permitir que seja “comprado” pela audiência. A Promoção através da propaganda, venda pessoal, publicidade ou promoção de vendas deve auxiliar na persuasão do público-alvo em adotar a causa ou mudança social. A Praça deve procurar gerar canais de distribuição e de resposta adequados e compatíveis. O Preço para a adoção de causas sociais representa o custo que o adotante deve aceitar em vistas à obtenção da recompensa representada pela mudança social planejada.

Kotler e Roberto (1992, p.19-22) destacam diversos caminhos possíveis para influenciar e persuadir o público alvo e o Marketing Social é uma entre as diversas opções possíveis, sendo as outras:

- Tecnologia
- Economia
- Política e Legislação
- Educação
- Marketing Social

O Marketing aplicado a Causas Sociais atua na Mudança de Comportamento em várias etapas para atingir a ação em última instância:

- Atenção: chamar atenção, conscientizar
- Intenção: promover a intenção de mudar
- Desejo: motivar o desejo de mudar
- Ação: realizar a mudança

O objetivo das mudanças pretendidas pelo Marketing Social caminha das mais superficiais às mais enraizadas e podem ser Atitudinais, postura diante da mudança e ações pontuais, Comportamentais, ação permanente e constante a favor da mudança e Culturais, valores e modo de pensar a respeito da mudança incorporados e cultivados para transmissão a outras atitudes e comportamentos e replicação dentro da comunidade alvo.

Andreasen (2002, p.8) propõe que o Marketing Social seja aplicado quando se pretende mudar ou implementar determinado comportamento ou cultura junto ao público-alvo, devendo levar em conta sua eficácia em obter um resultado positivo e a adequação em termos de valores e ética. O autor ressalta ainda que o Marketing Social seja um programa de marketing abrangente, que deve ser aplicado como uma das abordagens possíveis no objetivo de mudanças e causas sociais.

2.2.1.2 CONCEITOS PRÓXIMOS ao MARKETING SOCIAL

Muitos são os conceitos utilizados como tendo o mesmo significado de Marketing Social, porém, apesar de sua aparente proximidade, existem diferenças importantes que serão ressaltadas a seguir:

Responsabilidade Social Corporativa:

significa aplicar parte do esforço empresarial em projetos de utilidade e benefício públicos, como os sociais e os ambientais, sem receber em troca nenhum benefício material ou financeiro direto. Assim, a responsabilidade social pode ser aplicada de duas formas pelas empresas:

- Através de atuações sociais, quando a organização realiza ações pontuais, como doações a instituições de caridade;
- Ou através de processos que contribuam positivamente ao bem comum ou interesse público como atividades produtivas, comerciais ou de serviço que otimizem o uso da energia e não poluam o ambiente.

Cidadania Corporativa ou Empresarial:

significa uma atitude pró-ativa das empresas em fomentar e apoiar seus integrantes e colaboradores a atuarem como voluntários na condução de projetos caritativos, assistenciais, sociais, ambientais e outros de utilidade e benefício comunitários, assim exercendo sua cidadania da forma mais plena que é a atuação pessoal na melhoria do bem-estar coletivo.

Filantropia Corporativa ou Empresarial:

ocorre quando as organizações do Setor Privado se envolvem em projetos assistencialistas humanitários, filantrópicos e de caridade aos necessitados. Normalmente o Setor Público apóia estas iniciativas mediante reduções ou isenções tributárias.

Marketing Social:

conjunto amplo de técnicas e processos, muitas vezes oriundos da Teoria de Administração de Organizações Privadas ou Públicas, adotadas para planejar, operacionalizar e controlar projetos e processos de interesse e utilidade pública, como as mudanças de comportamento sociais, ambientais, político-institucionais e as ações de ajuda humanitária em geral. O que define a realização do marketing social e do marketing societal é, portanto, a finalidade do programa realizado, ou seja, no caso de instituições que possuem fim social, as ações sociais são os próprios **objetivos**, no caso de empresas que tem o lucro por fim, o as ações sociais (societal) são apenas um **meio**.

Marketing Societal:

é a adoção, promoção e envolvimento por parte das empresas em ações e projetos com um foco social (ou de interesse ou utilidade pública) incorporando-os em estratégias de marketing desenvolvidas e implementadas de maneira a alavancar a aceitabilidade e a comercialização de seus produtos e serviços, onde parte do resultado incremental gerado representa a fonte de recursos a tais projetos. Assim, pode-se afirmar que o marketing societal passa pela incorporação da responsabilidade social nas estratégias de marketing e é decorrente da evolução do marketing comercial, com vistas a oferecer maior valor aos públicos-alvos, de forma

que sejam estimulados ao consumo. Em outras palavras, a utilização da responsabilidade social para fins promocionais constitui-se em marketing societal.

Ética Empresarial ou Corporativa nos Negócios:

refere-se à utilização de princípios éticos na condução dos negócios e nos relacionamentos com a sociedade e comunidade.

2.3 ESTRUTURA e GESTÃO das ORGANIZAÇÕES da SOCIEDADE CIVIL (OSC)

As pesquisas recentes no campo da performance e do desempenho das Organizações e, em especial, das do Terceiro Setor têm demonstrado que o sucesso no atingimento dos objetivos e das metas, assim como sua eficiência e eficácia estão intimamente correlacionadas às boas práticas de gestão, como as adotadas em qualquer organização dos Primeiro e Segundo Setores. Podemos citar de início, que a estratégia que permite garantir um melhor índice de sucesso no desempenho organizacional inclui desde a forma jurídica e a estrutura organizacional, assim como a adoção de processos operacionais e de práticas gerencias, integrados entre si; além da observação constante do impacto sobre a organização das variáveis externas do macro- e micro-ambiente organizacional.

O primeiro passo nesse sentido é determinar qual é a FORÇA MOTRIZ, como sugerido por Tregoe e Zimmerman (1988) apud Mendes (1999, p.15), que é “um conceito unificador para guiar a formulação da estratégia no mais alto nível empresarial - um mecanismo para o desenvolvimento, especificação e entendimento dos diferentes futuros possíveis para a organização. A força motriz é o gancho central da visão estratégica e o principal determinante da visão futura da organização”.

É a força motriz que capta dos integrantes de uma organização do terceiro setor o seu vigor e energia, sua determinação e persistência, e a sua disposição e liderança necessárias ao cumprimento da missão a que se propuseram, e ao atingimento de seus ideais e seus anseios com toda a carga emocional e de valores que lhes é inerente. Será, também, a força motriz interna dos fundadores e gestores das OSC, as suas trajetórias históricas pessoais e seus perfis ideológicos que determinarão a abrangência e os tipos de conteúdos temáticos a priorizados e o modo de estruturação e operação de cada uma dessas organizações.

Deve-se neste momento estabelecer o conceito de três medidas de desempenho comumente utilizadas na administração: eficiência, eficácia e efetividade.

Eficiência é a medida de desempenho produtivo que compara recursos efetivamente utilizados aos recursos originalmente planejados para uma executar determinada atividade. A eficiência é mensurada através de indicadores operacionais, também conhecidos por indicadores de desempenho quantitativo ou de produtividade.

Eficácia é a medida de desempenho que mede o grau de recursos aplicados comparados ao grau de atingimento dos objetivos propostos, isto é, se os recursos utilizados geraram o resultado final ou atingiram o objetivo previsto. A eficácia é mensurada através de indicadores estratégicos específicos, também conhecidos como indicadores de qualidade ou de resultados.

Efetividade é a capacidade de estabelecer e atingir metas que são demandadas pelo público alvo, no caso das OSC, as demandas da comunidade ou da sociedade, especialmente das carentes. A efetividade é mensurada através de indicadores estratégicos genéricos, também conhecidos como indicadores de desempenho global.

Para Tashizawa (2002, p.224) deve-se conceituar mais uma medida de desempenho que é o impacto. **Impacto** mede o grau de mudanças em parâmetros sociais de outras áreas não trabalhadas diretamente pelo projeto ou programa,

decorrente da assimilação dos resultados do projeto ou programa original pelos beneficiados e a construção de mudanças a partir da sua nova realidade comportamental. A avaliação de impacto é mensurada através de indicadores multi-setoriais

Para alcançar eficiência, eficácia, efetividade e mesmo impacto nos projetos e programas promovidos pelas OSC, estas precisam se estruturar e organizar seu *modus operandi*. Isto é alcançado através do reconhecimento das principais funções gerenciais desempenhadas pela Administração ou Gestão destas organizações na coordenação de todas as suas atividades individuais e coletivas.

Segundo Tenório (1998, p.22) as **funções gerenciais** na administração de uma organização são compostas de acordo com o modelo (cíclico) de Fayol em:

- **Planejamento:** que “é a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período pré-determinado.”
- **Organização:** que “é a ação de agrupar pessoas e recursos, definir atribuições, responsabilidades e normas, de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos.”
- **Direção (ou Coordenação):** que “é a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais.”
- **Controle (ou Avaliação):** que “é a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os resultados intermediários ou os rumos fixados.”

As técnicas de boa gestão são complementadas pela ação de **tomada de decisão**, que pode ocorrer em três graus de abrangência organizacional e temporal:

- **Decisões Estratégicas ou Institucionais:** que afetam o rumo da organização como um todo e por um longo prazo.
- **Decisões Táticas ou Gerenciais:** que afetam o andamento de funções organizacionais ou processos operacionais e perduram por um período médio de tempo.

- **Decisões Operacionais ou de Execução:** que afetam a realização ou o desenvolvimento das atividades componentes de uma função organizacional ou de um processo operacional e têm reflexo apenas no curto prazo.

Administrar e gerenciar uma OSC é uma tarefa especialmente árdua, de acordo com Hudson (1999, p.18), uma vez que se apresentam 7 características organizacionais, não exclusivas do Terceiro Setor, porém, que em conjunto, contribuem para a maior complexidade e dificuldade da sua gestão eficaz. São elas:

1. **Objetivos tornam-se vagos facilmente**, especialmente se se tornarem muito abrangentes
2. **O desempenho é freqüentemente difícil de ser monitorado**, de um lado pela falta de foco dos objetivos e do outro, pela falta de definição e criação dos parâmetros adequados de mensuração de desempenho.
3. **As OSCs também têm de ser responsáveis perante seus *stakeholders***, uma vez que atingem inúmeros públicos, todos com interesses diferentes, muitas vezes conflitantes, sem desconsiderar que os conselheiros e gestores deterem responsabilidade jurídica e criminal perante os atos praticados por essas OSCs.
4. **As estruturas administrativas podem ser complexas**, devido à atuação simultânea dos diversos interessados, que obrigam a criação de estruturas organizacionais como comissões e subcomissões que precisam ser todas gerenciadas e coordenadas na direção da missão da OSC. Normalmente as estruturas organizacionais de OSC comparadas a empresas do Setor Privado de mesmo porte apresentam-se de forma mais complexa e intrincada.

5. **O voluntariado é um ingrediente essencial**, pois a maioria das OSC tem conselheiros e outros colaboradores não remunerados e portanto prescindem do voluntariado dessas pessoas que colaboram, não porque são remuneradas financeiramente, mas porque procuram satisfazer uma necessidade pessoal de praticar ações que resultem numa melhoria do bem-estar da coletividade.

6. **Os valores precisam ser cultivados**, e partilhados pelos colaboradores da OSC de maneira a gerarem a sinergia necessária para ultrapassar os obstáculos e conflitos que se interpõe no cumprimento das missões.

7. **Falta de indicadores de resultado financeiro e operacional para orientar a seleção de prioridades**, o que obriga muitas vezes a uma negociação interna para determinar, de preferência por consenso, as prioridades futuras de investimento em ações.

2.3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL de OSC

Segundo Tachizawa (2002, p.46-51) e Tenório (1998, p.53-70) a estruturação básica de uma OSC é composta normalmente por:

Órgãos Deliberativos (estatutários):

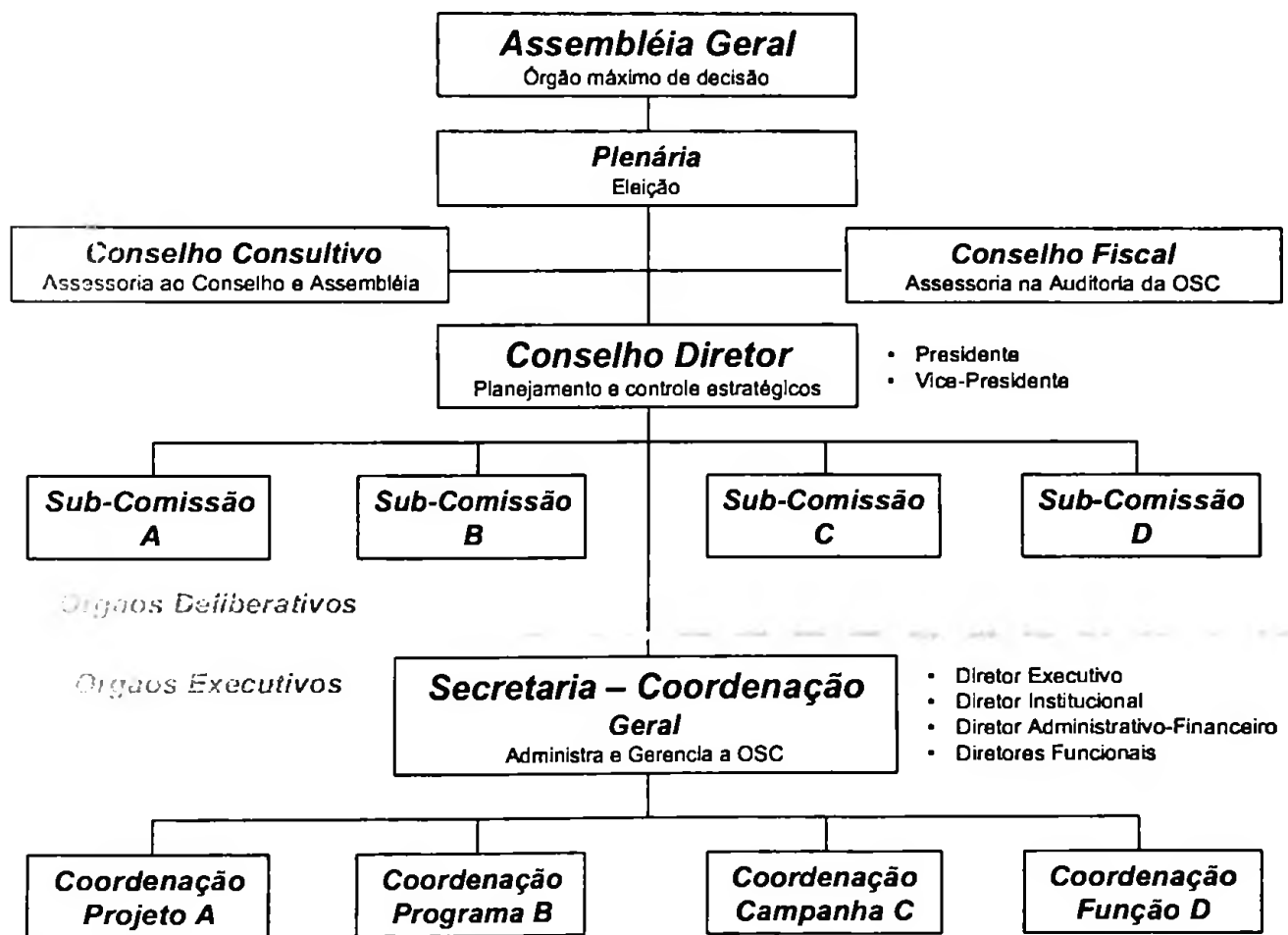
- Assembléia Geral dos Associados
- Plenária - Eleição
- Conselho Diretor (Diretoria Voluntária)
- Conselho Consultivo
- Conselho Fiscal
- Sub-Comissões (Funcionais, por Projetos, Temporárias, Task-Force, ..)

Órgãos Executivos (Operacionais):

- Coordenação ou Secretaria Geral ou Diretoria Executiva.

- Sub-Coordenações Departamentalizadas
(Funcionais, por Projetos, Temporárias, Task-Force, ..)

Figura 2 -20 Estrutura Organizacional Típica de uma OSC



Fonte: Do Autor

2.3.1.1 CONSELHO DIRETOR

Tipicamente a estruturação das OSC se forma a partir da formação de um Conselho Diretor, cujo principal papel é estratégico e diretivo e não executivo. Sua ação deve se constituir em permanentemente coordenar todos os esforços dos colaboradores da OSC para perseguir e atingir a missão da instituição e seu bem-estar de longo prazo. A principal contribuição é obter o resultado conjunto dos talentos para que contribuam com a instituição e de forma que possam todos aplicar

seu conhecimento, expertise e experiência no enfrentamento das grandes questões e conflitos que atingem cada organização.

As principais funções do conselho são a de:

- Governar no sentido estratégico, isto é determinar as missões, estabelecer os objetivos, aprovar a estratégia e controlar a desempenho em relação às metas originalmente traçadas.
- Responder pela organização enquanto pessoa jurídica, isto é, pela legalidade de todos os atos de gestão como estruturação da OSC, contratação de talentos humanos e gestores executivos, fixação de procedimentos e processos gerenciais e de controle, delegação de responsabilidades e recursos, e de responsáveis pela conformidade perante as agências reguladoras a que eventualmente a OSC esteja sujeita.
- Resolver conflitos dentro da organização, especialmente por ela congregar os mais variados interesses

Taylor, Chait e Holland (1996, p.36 e seguintes) em seu referido artigo observam que os conselhos OSC devem mover-se de um paradigma de atuação conservadora, a de apenas controlar o trabalho dos gestores executivos, para um paradigma mais participativo e integrado, que prevê uma atitude mais colaborativa com a alta gestão. Os autores recomendam algumas práticas ao Conselho como:

- Determinar o que realmente importa:
 - Pedir ao principal executivo apresentar o quadro estratégico da OSC, evidenciando as oportunidades e ameaças.
 - Conhecer os *stakeholders*
 - Consultar especialistas
 - Decidir o que deve ser medido

- Agir a favor do que realmente importa
- Envolver-se na organização dos processos vitais da OSC
- Tornar a Gestão de Reuniões uma prática eficaz, focando apenas nos pontos prementes.
 - Obter o conhecimento necessário a tomada de decisão
 - Utilizar criatividade e trabalho em equipe para solução de problemas inusitados
 - Em crises, atuar para minimizar os efeitos sobre os stakeholders
 - Criar Reuniões de Conselho exclusivas aos seus membros conselheiros para lidar com questões sensíveis de governança
- Liderar na adoção de atitudes corporativas como Flexibilização, Inovação Gerencial, Envolvimento, Aprendizagem e Experimentação.

O especialista em gestão e desempenho de Conselhos Diretores, Richard Chait (apud Hudson, 1999, p.33), observou a correlação existente entre habilidades presentes em conselhos diretores e a eficiência e desempenho das OSC, conforme se segue:

Tabela 2-9 As seis habilidades do conselho diretor de uma OSC.

Habilidade na dimensão:	Definição:
1. CONTEXTUAL	O Conselho compreende e leva em conta os valores e crenças da organização em que governa.
2. EDUCACIONAL	O Conselho assegura esse de que seus membros estejam bem informados sobre a organização, a tarefas e o papel do conselho, suas responsabilidades e seu desempenho.
3. INTERPESSOAL	O conselho estimula o desenvolvimento de seus próprios membros como um grupo e promove um senso de equipe coesa.
4. ANALÍTICA	O conselho reconhece as complexidades das questões que enfrenta e se utiliza de perspectivas diversificadas para encontrar soluções apropriadas.
5. POLÍTICA	O conselho aceita a necessidade de desenvolver um relacionamento sadio um com os <i>stakeholders-chave</i> .
6. ESTRATÉGICA	O conselho procura assegurar uma abordagem estratégica para o futuro da organização

Fonte: Chait (apud Hudson, 1999, p.33)

A pesquisa de Chait conclui que as OSCs que tinham conselhos diretores que detinham essas seis habilidades em um conjunto desempenhavam suas funções melhor do que outras em que se observava a falta de uma ou mais dessas habilidades.

A formação do conselho pode ocorrer de diversas formas, que ficam registradas em seus estatutos, podendo ser constituído por eleição, por escolha, por nomeação ou por autoperpetuação.

Conforme o tamanho do conselho ele pode ser considerado proativo, com 7-12 membros e destinado às pequenas organizações; pode ser representativo, com 13-35 membros, sendo envolvido apenas nas questões mais importantes a decidir e pode ser criador de políticas, com mais de 35 membros, para situações onde opera como um parlamento da instituição na condução de questões amplas de política e estratégia, porém distante do executivo.

Na medida que as OSC crescem elas se tornam mais complexas e necessitam criar novos grupos como subcomissões, conselhos consultivos e fiscais, e até mesmo

forças-tarefa. Comissão é o termo genérico que significa a escolha designação de um grupo do Conselho Diretor para desempenhar uma determinada função ou tarefa. Quando sua missão se destina ao desempenho de uma função permanente, passa-se a utilizar a denominação de subcomissão. Quando for para uma tarefa ou função pontual refere-se a uma força-tarefa (*task force*), como por exemplo, coordenar a preparação de um planejamento estratégico. O Conselho Consultivo é uma instância especial, permanente, que faz recomendações ao Conselho Diretor, sem tomar qualquer decisão.

2.3.1.2 COORDENAÇÃO GERAL e EQUIPE TÉCNICA

A Coordenação Geral ou Secretaria Geral é o órgão de administração tático-operacional da entidade, composto por um secretário-geral ou coordenador-geral, um diretor institucional e um diretor administrativo-financeiro.

Suas atribuições principais são:

- Gestão orçamentária e controle / auditoria de resultados
- Planejamento e organização geral do trabalho
- Gestão da Captação de Recursos Financeiros e Materiais
- Gestão da Aplicação de Recursos Financeiros e Materiais
- Gestão da Política de Talentos Humanos remunerados ou voluntários
- Gestão de Alianças e Parcerias
- Gestão do Planejamento e Execução e Controle dos Projetos e Programas
- Gestão da comunicação organizacional
- Elaboração e Apresentação de Planos Estratégicos para aprovação no Conselho Diretor
- Prestação de Contas de todas as ações da OSC
- Representação da OSC como Pessoa Jurídica

A Equipe Técnica é composta dos profissionais, voluntários, especialistas e consultores que efetivamente geram a prestação dos serviços à comunidade e

sociedade. Seu papel fundamental é operacionalizar todas as ações planejadas pelo conselho diretor e garantir a eficiência de utilização de recursos e eficácia no atingimento dos resultados. No relacionamento com o conselho diretor sua função é de informar orientar e fazer recomendações e evitar de ultrapassar do operacional-tático ao estratégico.

2.3.1.3 EQUIPE de APOIO ADMINISTRATIVO

A Equipe de Apoio Administrativo é composta de colaboradores que trabalham na retaguarda das OSC, garantindo o fluxo de informações, da logística envolvida em campanhas e eventos, e de todos os serviços administrativos básicos.

Normalmente são funcionários remunerados e profissionais em seus respectivos campos de atuação como: recursos humanos, área financeira, administração de *back office*, logística de eventos, campanhas e projetos, entre outras.

2.3.2 PLANEJAMENTO e GESTÃO ESTRATÉGICA

A Administração de qualquer organização pode seguir duas abordagens organizacionais básicas: uma caótica sujeita às circunstâncias momentâneas de urgência das atividades a serem realizadas, denominada de **gestão por crises**, ou a outra alternativa, onde se determina previamente os objetivos a serem alcançados, quais as possíveis maneiras de atingi-los, escolher o caminho mais eficaz e dividi-lo em atividades que são estudadas antecipadamente, organizadas e escalonadas por grau de importância, cronograma de execução e orçamento de recursos disponíveis, denominada de **gestão por planejamento**.

O planejamento ocorre para os 3 níveis decisórios e de abrangência organizacional: planejamento estratégico, planejamento tático-gerencial e o planejamento operacional.

O planejamento estratégico está voltado a planejar a atuação da organização em âmbito global e prever os cenários futuros para o seu meio ambiente (análise de contexto) e opera num horizonte temporal de médio a longo prazo (5 a 10 anos). O monitoramento e revisão do planejamento estratégico deve ser executado periodicamente, de preferência em intervalos não superiores a um ano, como forma de se controlar a evolução do contexto e se o rumo das estratégias está seguindo aquilo que foi planejado, e portanto, permitir correções de rumo face aos desvios verificados.

Ele é constituído das seguintes etapas: definição de missão, valores e metas amplas, análise do contexto externo e do interno, análise de confronto das tendências externas e internas gerando a matriz SWOT, definição de objetivos estratégicos, formulação das estratégias, elaboração e redação do planos de ação, orçar os recursos necessários e viabilidade em obtê-los, e finalmente, implementação, controle e gestão da estratégia para corrigir desvios e redirecionar estratégias e objetivos.

A missão segundo Tenório (1998, p.30) é a finalidade e razão de ser da OSC e deve contemplar os maiores ideais e mais altas aspirações que legitimam e justificam social- e economicamente a existência daquela OSC e deve representar o vetor segundo o qual se direcionam todos os esforços. A missão deve ser conhecida de todos os *stakeholders* e deve contemplar a resposta para as seguintes indagações:

- Qual o propósito da OSC?
- O que a OSC deveria ser?
- Qual a visão de futuro para a OSC e para onde está-se dirigindo?

Os valores representam as crenças, os limites éticos e as formas de atuação possíveis para os integrantes daquela OSC.

A análise de contexto ou ambiente externo é verificar quais as variáveis incontrolláveis que podem afetar a OSC e seus planos e construir cenários futuros

para as possíveis evoluções, identificando oportunidades por situações favoráveis e ameaças por situações desfavoráveis. Aliado a uma análise das potencialidades do contexto interno da OSC, expressa em pontos fortes e fracos, no que tange sua capacidade de operação e de enfrentar determinadas circunstâncias, pode-se prevenir para atuações futuras planejadas de acordo com o cenário efetivo. Face a esta análise contextual se estabelecem objetivos e alvos a serem atingidos em determinado tempo e com os recursos disponíveis a priori. As estratégias, então determinadas, são a maneira pela qual a OSC caminhará para atingir seus objetivos futuros de longo prazo. Os planos de ação constituem a maneira de organizar recursos materiais e humanos ao longo do tempo, estabelecer atividades, prioridades e ordenamento para assim caminhar, conduzir a OSC aos seus objetivos pela via da estratégia escolhida.

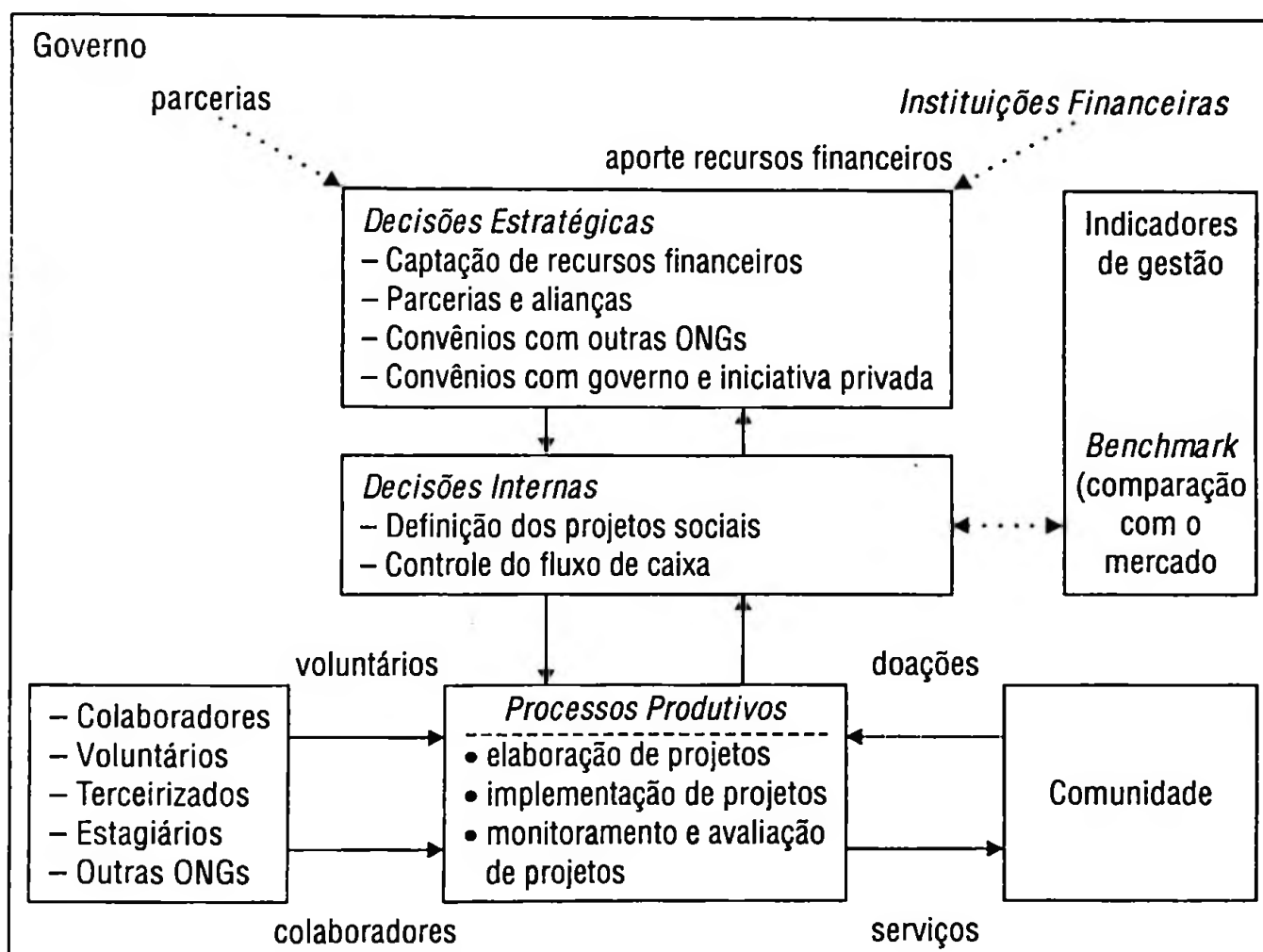
A trajetória da condução estratégica é monitorada pela gestão da estratégia que compara objetivos intermediários atingidos ao direcionamento geral e atua sobre os eventuais desvios ou falhas, procurando corrigir ou reformular a estratégia ou parte de suas atividades ou ainda, a redefinição de rumo e objetivos estratégico face a mudanças contextuais do ambiente externo ou interno.

O processo de planejamento proposto por Tachizawa (2002, p.203) prevê 9 etapas:

1. Sensibilização perante os Objetivos e Missão
2. Análise do Fluxo de Informações Externas e Internas
3. Avaliação dos Recursos
4. Elaboração do Plano
5. Estabelecimento de Compromissos e Parcerias
6. Capacitação e Treinamento
7. Implementação
8. Operação e Execução
9. Avaliação, Controle e Mensuração de Resultados

Tachizawa (2002, p.151) propõe um modelo de planejamento e gestão estratégica, conforme ilustrado na figura abaixo:

Figura 2-21 Modelo de Gestão de OSC proposto por Tachizawa (2002)



Fonte: Tachizawa (2002, p.151)

No eixo vertical se apresenta o fluxo decisório que uma OSC deve seguir, partindo das decisões estratégicas específicas, que envolvem a partir de sua missão e metas de longo alcance a definição de como captar recursos e quais parcerias ou convênios devem ser promovidos com outras OSC, instituições financiadoras, iniciativa privada e governo. Subordinadas a estas vêm as decisões internas de nível tático e operacional, que definem a gestão dos diversos projetos e o do fluxo de caixa e de fundos e seu adequado controle.

No eixo horizontal aparece o processo de agregação de valor pelos serviços prestados e pelos produtos entregues aos públicos alvos. Nele vemos a cadeia de

processos envolvendo os diversos stakeholders ofertantes e demandantes dos serviços e produtos sociais.

Segundo Tachizawa (2002, p.149), “o modelo de gestão proposto, entre outros possíveis, para diagnosticar e gerenciar uma organização não-governamental, parte de fora para dentro da organização, do geral para o particular, e está fundamentado nos seguintes pressupostos:

- Existem estratégias genéricas para cada tipo de organização;
- As estratégias genéricas, comuns a todas as organizações que fazem parte do mesmo setor econômico, podem subsidiar a definição das estratégias específicas (decisões de nível estratégico) e, em seu conjunto, tornam cada empresa singular;
- Às estratégias genéricas agregam-se as estratégias específicas que formam o processo decisório da organização. Essas estratégias específicas dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização e das crenças, valores e cultura reinantes na zona de atividade da organização;
- O processo decisório, função direta da cadeia produtiva da organização, pode ser hierarquizado em camadas e níveis decisivos, nos contornos delineados pelo foco estratégico definido para o negócio da empresa;
- O processo decisório concorrencia das decisões necessárias à operação canalização das atividades empresariais (cadeia de agregação de valores, cadeia produtiva da organização);
- Como resultado da pira que exaço em diversas camadas, no modelo proposto sugere-se trabalhar com apenas duas (decisões de nível estratégico e decisões de nível operacional), em que as decisões de nível operacional, que agrupam as decisões de gestão ambiental e de responsabilidade social, interagem com as ações da cadeia produtiva da organização;
- As decisões estratégicas estabelecem as regras de decisão para a camada de decisões operacionais, que, por sua vez, retroalimentam uma camada decisória de nível superior (estratégica) com dados dos eventos ocorridos em seu nível operacional;

- A cadeia produtiva (ciclo operacional ou cadeia de agregação de valores) composta dos processos sistêmicos produtivos (atividades-fim da organização) é suportada pelos processos de apoio.”

Seguir-se-á nesta pesquisa a idéia de um eixo decisório estratificado interligado ao eixo operacional-produtivo.

2.3.3 GESTÃO da CAPTAÇÃO de RECURSOS

A captação de recursos é com certeza uma das grandes dificuldades que as OSC enfrentam e sua gestão é, portanto, muito desafiadora, devido à escassez e limitação de recursos disponíveis à doação e ao aumento de competitividade entre as entidades pelos recursos limitados das mesmas fontes internacionais, públicas, empresariais e da própria sociedade civil nacional.

A captação de recursos ocorre basicamente em dois focos:

- A captação de recursos materiais, entre doações financeiras ou em bens materiais e serviços, e
- A captação de recursos humanos, entre funcionários remunerados e voluntários.

A seguir se abordarão algumas técnicas e estratégias gerenciais para otimizar a captação desses recursos.

2.3.3.1 GESTÃO da CAPTAÇÃO de TALENTOS HUMANOS

A composição dos talentos humanos de uma OSC, constitui-se talvez num dos pontos mais estratégicos, em termos de sucesso de desempenho organizacional, pois é da maneira como é composto este grupo que depende o sucesso da OSC em atingir seus objetivos, aspirações e missão. Isto tem sido demonstrado em diversos estudos, entre eles o de Vigoda (2001) que se refere à duas grandes esferas de pesquisa sobre desempenho das OSC: a macro e a micro. Segundo Vigoda inúmeros trabalhos têm sido publicados a nível macro, enfocando assuntos como eficácia e desempenho de conselhos diretores, poder dos conselhos (Green e Griesinger, 1996; Jackson e Holland, 1998); práticas de planejamento estratégico (Crittenden e Hunt, 1988; Siciliano, 1997) ou estrutura, tamanho e clima organizacional (Glisson e Martin, 1980; Ostroff e Schmitt, 1993). Estas abordagens multidimensionais tem sido agrupadas por Forbes (1998) em 5 categorias : 1) emergente, 2) recursos de sistema, 3) performáticas ou de atingimento de metas, 4) reputacionais e 5) integrativas.

Mas têm-se conduzido relativamente poucas pesquisas em nível micro-organizacional para verificar a sua importância no desempenho das OSCs. Uma destas variáveis micro-organizacionais é representada pelos empregados e voluntários de uma OSC, cujo desempenho micro afeta diretamente a performance organizacional, devendo-se, porém, separar dois tipos de pesquisa: uma relacionada a funcionários remunerados e outra aos voluntários não remunerados. O modelo sugerido por Vigoda está baseado na mensuração da satisfação dos funcionários remunerados, que representam 1,8 em cada 1 voluntário envolvido no Terceiro Setor internacionalmente, segundo pesquisa de Salamon (1998), realizada entre 22 países pela The John Hopkins University - Institute for Policy Studies. Seu modelo está fundamentado em duas variáveis pesquisadas anteriormente por diversos autores. A primeira é a correlação positiva observada em funcionários com comportamentos de Cidadania Corporativa, onde ao benefício social direto é agregado um aumento de auto-estima e desempenho dos funcionários (Organ, 1988). Isto é especialmente relevante em OSC, que lidam diretamente com voluntariado e cidadania. Outra

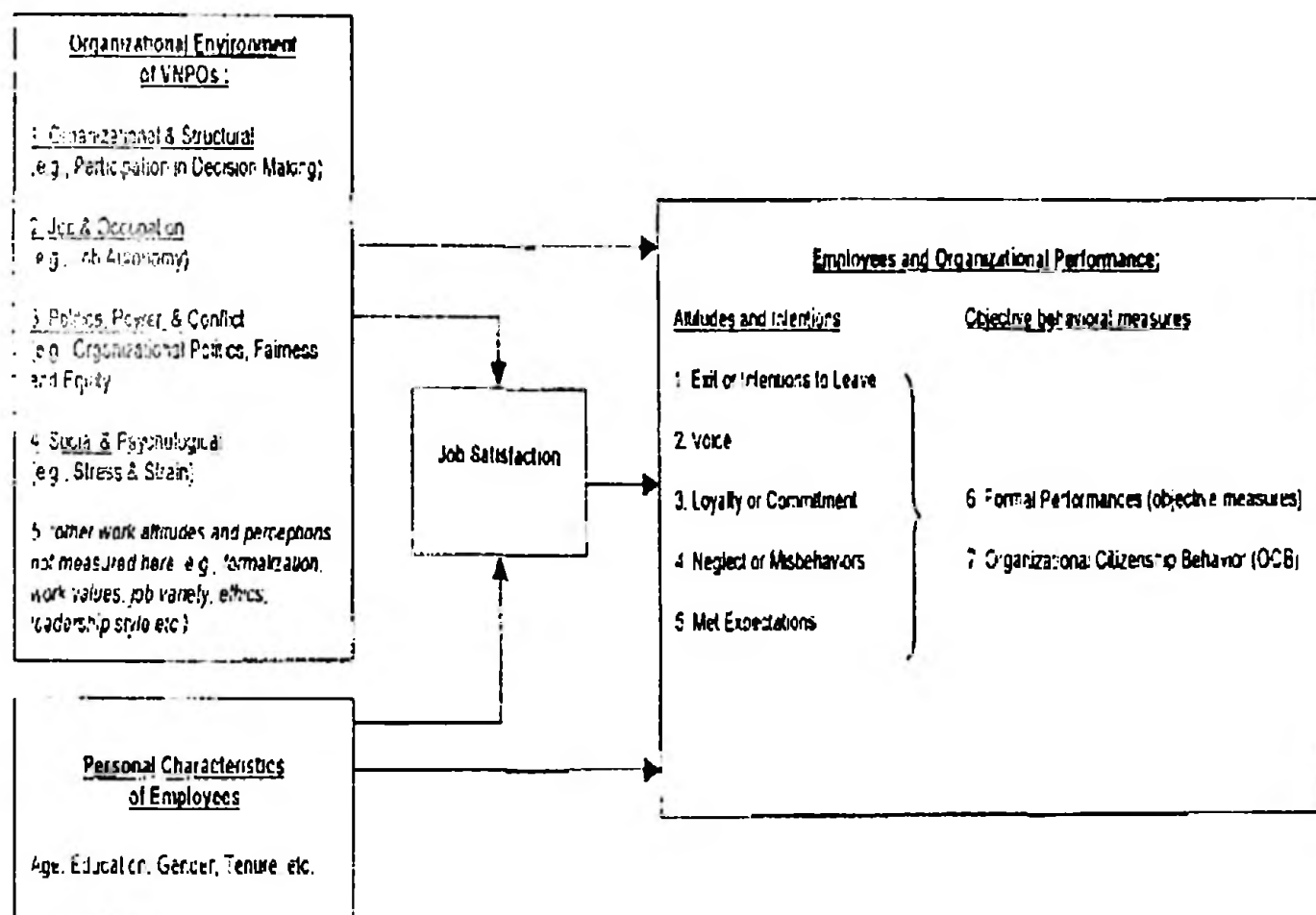
variável fundamental desenvolvida por um estudo de Hirschman (1970) é a atitudinal do funcionário de uma face ao ambiente organizacional, onde o autor observou 3 possibilidades de reação, conhecidas como sistema EVL (exit, voice, loyalty). **Exit** é a reação do funcionário que face ao ambiente prefere sair da organização, **Voice** é a reação de permanecer, mas lutar por suas crenças e metas pessoais e **Loyalty** é a reação de voluntariamente se adaptar e cumprir com a situação presente. Vigoda acrescenta mais uma atitude que ele denomina de **Neglect** que é a reação de permanecer na organização, porém expressando seu descontentamento através de atividade improdutiva ou comportamento prejudicial. Enquanto Exit e Neglect são considerados desempenhos negativos para a organização, Voice e Loyalty são considerados positivos. De outro ponto de vista Exit e Voice são considerados comportamentos ativos, enquanto Neglect e Loyalty são considerados mais passivos. Observar estes comportamentos e atitudes como indicadores tem-se mostrado altamente correlacionado com o desempenho global da organização.

O modelo ainda prevê observar a variável de expectativas atendidas nos funcionários, que pretende medir o quão adaptado e apropriado é um funcionário para as suas atividades e o desempenho que ele obtém. Ainda, segundo sugerido por Herman e Renz (1992), as OSC que procuram melhor efetividade e desempenho mais elevada também estarão empregando práticas e ferramentas de gestão corretas e mais apropriadas.

Vigoda ainda selecionou e incluiu em seu modelo 4 parâmetros descritivos do ambiente de trabalho que influenciam diretamente na produtividade e motivação dos funcionários:

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. Organização e estrutura | participação em tomada de decisão |
| 2. Emprego e Ocupação | grau de autonomia funcional |
| 3. Clima Organizacional | Política, Poder e Conflitos: Justiça e Equidade |
| 4. Social e Psicológico | Estresse e Tensão |

Figura 2-22 Modelo VIGODA de impacto de variáveis atitudinais e de ambiente de trabalho nos seus desempenhos objetivos pessoais e no conseqüente desempenho organizacional global.



Fonte: Vigoda (2001, p.1271)

2.3.3.2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS – “FUND RAISING”

A captação de recursos financeiros, conhecida internacionalmente como “*fund raising*”, envolve muita estratégia, profissionalismo e muitas vezes uma boa dose de criatividade, de forma a abastecer a OSC com os recursos financeiros e materiais necessários a execução de seus projetos e programas e cumprimento de suas missões.

Segundo Tachizawa (2002, p.176) as fontes de recursos financeiros podem advir de:

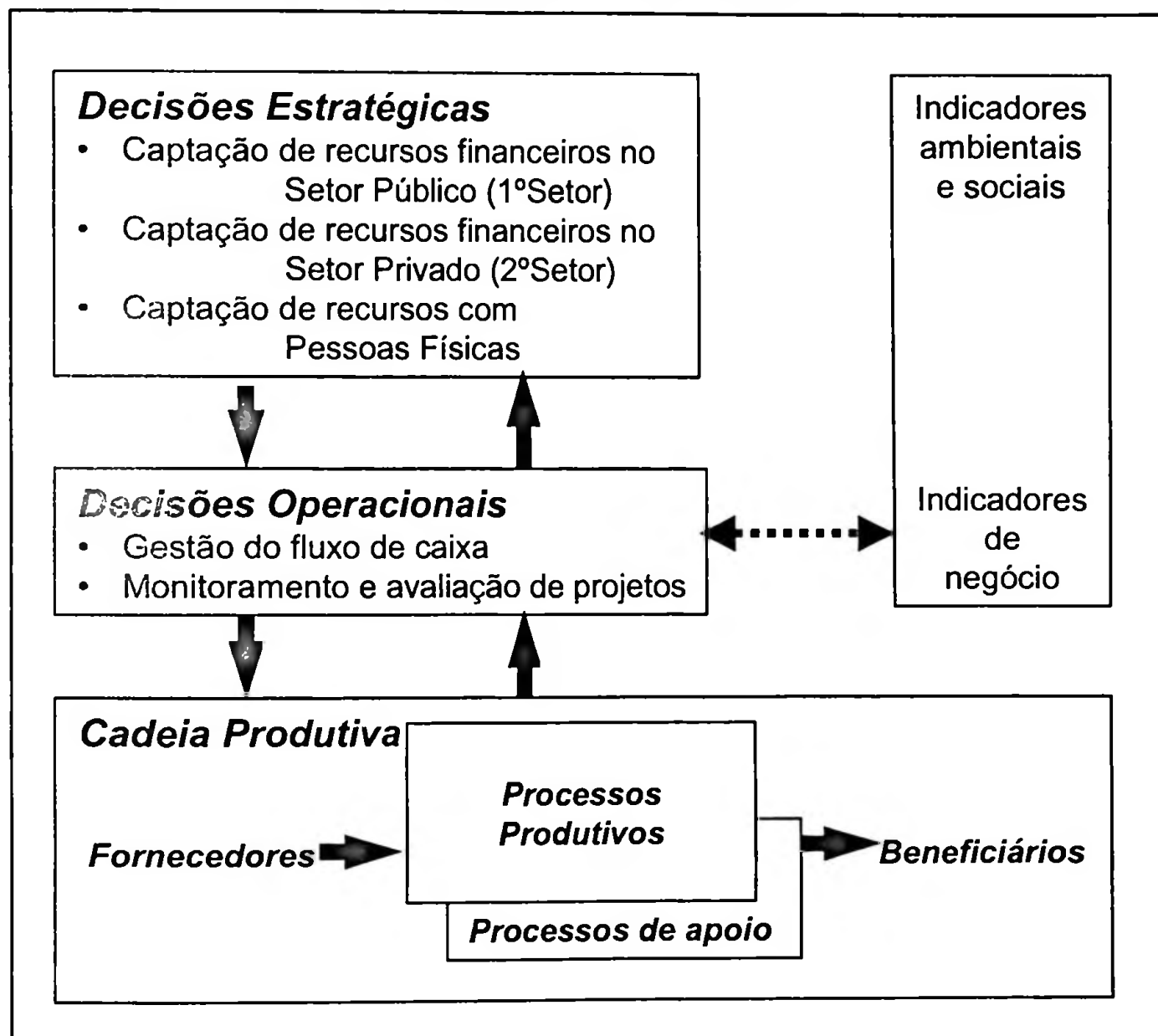
1. Doações

- Agências Internacionais de Cooperação Não-Governamental
- Agências de Cooperação Bi-Lateral
- Agências de Cooperação Multi-Lateral
- Órgãos Governamentais Brasileiros
- Doações e Investimentos Sociais de Empresas
- Doações Particulares: individuais e de associações beneficentes
- Fundações e Institutos de Financiamento de Projetos Sociais

2. Receitas Operacionais Comerciais

- Venda de produtos e serviços
- Venda de Marca, Selos e Imagem

Figura 2-23 Hierarquização das Decisões Financeiras



Fonte: Tachizawa (2002, p.175)

2.3.4 GESTÃO da APLICAÇÃO de RECURSOS

2.3.4.1 GESTÃO de PROJETOS e PROGRAMAS

Programa é um conjunto de projetos coordenados pelos mesmos objetivos ou áreas de atuação e que são executados por um longo período de tempo e para os quais existem normalmente fontes de recursos específicos pré-contratados.

Projeto é composto de um conjunto de atividades agregadas para permitir atingir os objetivos propostos dentro do prazo pré-determinado e com recursos de tempo, dinheiro, equipamentos e pessoas estabelecidos num plano.

Atividade é a etapa de trabalho que compõem o funcionamento de uma organização e que é realizada de forma planejada, rotineira ou até mesmo imprevista.

A **Gestão de Projetos** é uma atividade gerencial muito importante para a OSC, pois é ela que determina o objetivo específico a ser atingido, a determinação do público alvo, a elaboração do produto social, a maneira e logística de oferecê-lo, o controle dos resultados e recursos necessários e envolvidos no processo, a gestão de talentos humanos (especialistas e técnicos e voluntários) que conduzirão o projeto. As

O **Cronograma do Projeto** é o mapeamento temporal de todas as atividades que o compõem, determinando sua duração, tempo inicial e tempo final, seu ordenamento e precedência em relação às outras atividades correlacionadas. O Gráfico de GANTT visualiza através de um conjunto de barras horizontais a simultaneidade e justaposição de todas as atividades de um projeto com objetivo de organizá-las ao longo do tempo e permitir a gestão dos recursos necessários a cada momento. Para evitar conflitos de tempo e atrasos utilizam-se as técnicas de PERT e CPM para estabelecer o caminho temporal crítico cujo cumprimento conforme planejado deve ser monitorado com maior rigor para garantir a execução conforme tempo total planejado.

Para poder garantir um melhor desempenho de projetos de investimento social o BID (1997) (Banco Inter-Americano de Desenvolvimento) desenvolveu, a partir da metodologia criada pela USAID na década de 1970, uma ferramenta gerencial dinâmica para desenhar e executar sistematicamente o processo de gestão e de avaliação de projetos. As linhas da matriz representam a hierarquia das dimensões dos objetivos a serem atingidos por um projeto, desde os insumos e recursos aplicados, os produtos gerados, a finalidade e os resultados esperados, e os objetivos setoriais almejados pelo projeto. As colunas representam os parâmetros gerenciais e de controle na gestão de um projeto

Tabela 2-10 AVALIAÇÃO BID – Ferramenta Gerencial para melhorar o Desempenho de Projetos (uma estrutura lógica)

ESTRUTURA do SISTEMA LÓGICO MATRICIAL de um PROJETO (SLM) (LFM - Logical Framework Matrix of a Project)			
Hierarquia das Metas	Indicadores	Meios de Verificação	Premissas
OBJETIVOS SETORIAIS Os objetivos setoriais são uma indicação de como o projeto ou o programa contribuirão à solução do problema (ou de problemas) do setor.	almejados pelo PROJETO Os indicadores de objetivo setorial descrevem como o impacto total do projeto será medido nos indicadores do setor. São específicos em termos de quantidade, qualidade e de tempo (local e públicos alvos, se relevante).	são as fontes da informação que podem ser usadas verificar se os alvos setoriais foram atingidos. Podem incluir o material publicado, a inspeção visual, pesquisa por amostragem, etc.	indicam eventos, condições ou decisões importantes necessárias para o sustentabilidade de longo prazo dos benefícios setoriais gerados pelo projeto.
RESULTADOS ESPERADOS - A finalidade é o resultado direto a ser atingido em consequência dos resultados produzidos pelo projeto. É uma hipótese sobre o impacto ou o benefício que o projeto tenta atingir.	FINALIDADE do PROJETO Devem incluir os resultados esperados (finalidade), que possam refletir o grau de conclusão do projeto (EOPS- end of project status). São específicos em termos de quantidade, de qualidade e de tempo (local e públicos alvos, se relevante).	são as fontes a que o executor e o avaliador podem recorrer para verificar se os objetivos vêm sendo atingidos. Podem indicar que há um problema e sugerir a necessidade de mudanças nos produtos gerados pelo projeto. Podem incluir o material publicado, a inspeção visual, pesquisa por amostragem, etc	indicam eventos, condições ou decisões que devem ocorrer para que o projeto contribua significativamente ao atingimento do seu objetivo.
PRODUTOS GERADOS pelo PROJETO Estes são os bens, os serviços, e o treinamento que o executor do projeto deverá completar, por contrato. Eles devem ser expressos como trabalho concluído (os sistemas instalados, pessoas treinadas, etc.).	PROJETO Indicadores de resultados são sucintos, mas claros; <u>descrições de cada um dos produtos que devem ser gerados durante a execução.</u> Cada um deve especificar a quantidade, a qualidade e o cronograma dos bens, dos serviços, etc. a serem entregues.	onde um avaliador pode encontrar as fontes de informação para verificar que os produtos e serviços contratados foram entregues. As fontes podem incluir a inspeção de local, os relatórios do auditor, etc.	são eventos, condições ou decisões que devem ocorrer para que os produtos gerados pelo projeto atinjam a finalidade para a qual foram empreendidos.
INSUMOS-RECURSOS aplicados Atividades são as tarefas que o executor deve realizar a fim gerar cada um dos resultados do projeto e que denotam custos. As atividades são listadas em ordem cronológica para cada resultado.	em ATIVIDADES Esta célula contém o orçamento para cada resultado produzido pelo projeto.	onde um avaliador pode obter a informação sobre se o orçamento foi gasto conforme planejado. Geralmente representa os registros contábeis da unidade de execução.	são os eventos, as condições, ou as decisões que devem ocorrer a fim de gerar os resultados almejados pelo projeto.

Fonte: BID- Banco Inter-Americano de Desenvolvimento (mar-1997)

Cada etapa de gestão de um projeto envolve um determinado conjunto de células da matriz lógica e serve portanto para se ater ao objetivo central daquela etapa.

2.3.5 SISTEMAS de MENSURAÇÃO e AUDITORIA

A avaliação de projetos e programas de OSC constitui-se numa das atividades mais árduas e polêmicas da gestão social, segundo Adulis (2001, p.1) e sua importância vem incrementando principalmente pelas exigências das agências financiadoras que necessitam prestar contas aos seus *stakeholders* de forma mais sistemática e eficaz e devido aos seguintes fatores:

- Redução dos volumes de recursos destinados a área social, especialmente para países em desenvolvimento, devido ao ceticismo da eficácia
- Crescente concorrência entre as OSC, que reduz o volume médio por instituição e exige uma maior profissionalização
- O processo de democratização e conseqüente aumento da participação social, aliado a uma tendência de maior transparência (governança organizacional) têm melhorado as condições de controle social dos gastos públicos, que se tornam mais eficazes na solução de problemas sociais.

Reis (1999, p.1-4) classifica as formas de avaliação de projetos, conforme sua etapa de execução: planejamento e concepção, execução e resultados. 1- **A Avaliação na fase de Formulação e de Planejamento** do projeto envolvem a avaliação do estudo-pesquisa, do diagnóstico e do plano e concepção do projeto. 2- **A Avaliação na fase de Execução** do projeto pode ter 4 abordagens: **avaliação do grau de cobertura; avaliação da implementação** (julgar se os instrumentos

propostos são necessários, suficientes, idôneos, potentes e eficazes); **avaliação do ambiente organizacional** (favorecendo ou dificultando a condução do projeto); **avaliação do rendimento dos recursos humanos** (verificando sua aptidão, habilitação, competência, postura atitudinal, organização e eficiência e eficácia). 3- A **Avaliação de Resultados de Eficácia** verifica a relação entre os resultados alcançados e os resultados previstos e esperados, talvez o aspecto crucial de todo o processos de avaliação. A **Avaliação de Resultados de Eficiência** refere-se a produtividade dos recursos empenhados quando comparado aos recursos previstos, muitas vezes captados pelos indicadores econômico-financeiros do projeto.

Ainda segundo Reis (1999, p.1-4) a avaliação pode ocorrer **ANTES**, **DURANTE** e **DEPOIS** da execução do projeto. Quanto à função que uma avaliação deve cumprir, ela pode ser **somativa**, se contribuir na avaliação dos resultados e **formativa** se contribuir no funcionamento e execução do projeto. Ainda pode-se olhar para quem efetua a avaliação, podendo então ser: **auto-avaliação** (os próprios integrantes da equipe de execução conduzem a avaliação), **interna** (pessoas da organização, porém não executores do projeto); **externa** (avaliadores não vinculados à OSC) e **mista** (equilíbrio entre origem dos avaliadores para se beneficiar dos pontos positivos de cada abordagem e diluir os aspectos negativos).

2.3.5.1 CRIAÇÃO de PARÂMETROS de MENSURAÇÃO e INDICADORES

Citando o caso da CCF (Christian Children's Fund), organização internacional de assistência em saúde e educação a crianças criada em 1938 e atendendo a mais de 2,5 milhões anualmente, Henderson, Bruce e Woodson (2002, p.64 e seguintes) relatam o sucesso atingido pela melhora significativa do desempenho dessa OSC, após desenvolver e implantar um sistema de mensuração e

avaliação de desempenho denominado AIMES (Annual Impact Monitoring and Evaluation System). O primeiro passo foi perceber a necessidade de criar uma metodologia e parâmetros próprios para medir o desempenho da CCF, tarefa iniciada em 1995.

O próprio FASB (Financial Accounting Standards Board) reconhece em sua Prática FASB 4 que as informações financeiras de OSC deveriam vir acompanhadas de outras informações referentes ao desempenho organizacional, como por exemplo, correlacionar o volume de recursos aplicados em projetos e programas comparados ao volume de despesas administrativas e gerais.

Ao ter de definir o que medir, a CCF identificou seus indicadores essenciais de efetividade, eficácia e eficiência organizacional. Percebeu que medir o impacto de suas ações sobre as comunidades beneficiadas, indiretamente estaria medindo a eficiência e eficácia de seus programas. O programa AIMES foi desenvolvido pela diretoria, assessorada por consultores especialistas e pelas lideranças regionais da própria organização. O sistema foi concebido com dois grandes objetivos: um para permitir a confiabilidade e responsabilização da organização perante seus doadores e patrocinadores e o outro objetivo foi de poder oferecer às comunidades uma ferramenta de auto-avaliação do impacto das ações da CCF sobre cada comunidade.

Para criar um sistema de mensuração de desempenho devem ser seguidas 4 etapas básicas que foquem nas medidas de produtividade e de impactos:

- Identificar claramente a missão e propósito da OSC para orientar a definição dos parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade.
- Desenvolver requerimentos qualitativos para indicadores e medidas (impacto) que auxiliam a organização a verificar se seus indicadores estão efetivamente ligados à missão e aspiração da OSC
- Desenvolver indicadores e medidas primárias (quantitativas de produtividade) que deve contar com a experiência e prática dos colaboradores de campo da OSC.

- Implementar o novo sistema de mensuração de desempenho e gerar a base de dados que servirá de referência (benchmark) para acompanhar a evolução do desempenho organizacional.

Desenvolveu-se então um sistema que tinha medidas padronizadas para qualquer projeto desenvolvido pelo CCF internacionalmente e cujas medidas atendessem a quatro requisitos qualitativos, conforme abaixo:

- Focar no impacto do programa e não de suas atividades.
- Medir e calibrar o impacto do programa sobre as crianças atendidas.
- Determinar o impacto através de parâmetros amplos, definindo indicadores sociais de saúde e educação comumente utilizados internacionalmente.
- Avaliar apenas o que o CCF está capacitado e preparado em executar.

Usualmente as OSC estão habituadas a medir apenas o volume de aplicação de recursos em seus projetos e programas. No caso do CCF, ampliou-se este espectro de avaliação e se definiram 4 categorias de medidas para avaliar o esforço e desempenho dos seus programas:

- Medidas de insumos ou aplicação de recursos, eficiência-*(inputs)*, que dimensionam o esforço aplicado aos programas em termos de volume de recursos.
- Medidas de produtividade, eficácia-*(outputs)*, que medem o volume de resultados alcançados.
- Medidas do nível de impacto dos serviços fornecidos *(outcomes)*, que medem a efetividade da mudança sobre os parâmetros sociais amplos pelos serviços prestados.
- Medidas de impacto, da eficiência, da eficácia e da efetividade *(efficiency)*, comparando o nível de aplicação de recursos ao nível de resultados e de impactos diretos e ampliados na comunidade e nos beneficiados.

Outra visão da importância de avaliação de desempenho foi desenvolvida por Drucker (2001), que elaborou em 1990 um método de auto-avaliação para a

organização sem fins lucrativos que leva seu nome (Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management). Este método se resume as 5 perguntas mais importantes que a liderança de uma OSC deve se fazer:

1. Qual é nossa missão?

- a. Qual é nossa missão atual?
- b. Quais nossos desafios?
- c. Quais são nossas Oportunidades?
- d. A missão precisa ser revista?

2. Quem é nosso cliente?

- a. Quem são nossos clientes primários e secundários?
- b. Como nossos clientes irão mudar?

3. O que o nosso cliente valoriza?

- a. O que acreditamos que nossos clientes primários e secundários (*stakeholders*) valorizam?
- b. Que conhecimentos precisamos obter sobre nossos clientes?
- c. Como será minha participação para aquisição desses conhecimentos?

4. Quais os nossos resultados?

- a. Como definimos os resultados?
 - I. **Medidas Qualitativas:** profundidade e abrangência da mudança no seu contexto específico. Elas começam com observações específicas, passam para padrões e contam uma história sutil e individualizada.
 - II. **Medidas Quantitativas:** padrões definidos, categorias, expectativas – contam uma história objetiva, gerando dados concretos essenciais para avaliar se os recursos estão sendo adequadamente aplicados aos resultados.
- b. Estamos nos saindo bem?
 - I. Concentrar recursos no sucesso.
- c. Como deveríamos definir os resultados?
- d. O que devemos reforçar ou abandonar?
 - I. Os líderes são responsáveis?

5. Qual é o nosso plano?

- a. A missão deve ser alterada?
- b. Quais as nossas metas, abrangentes e de longo alcance? Até 5 objetivos é viável.
- c. 5 elementos dos planos eficazes:
 - I. Abandonar o que não funciona e que nunca funcionou.
 - II. Concentrar e reforçar o que funciona e dá resultados.
 - III. Inovações em busca do sucesso futuro.
 - IV. Assumir e gerenciar riscos.
 - V. Análise para fundamentar suas decisões.

Para sintetizar sua visão Drucker preparou o diagrama que se segue:

Figura 2-24 Diagrama do Planejamento para Resultados

Usa movimento circular para mostrar que a avaliação e o planejamento são contínuos.



Fonte: Drucker (2001, p. 85)

2.3.5.2 CONTROLE GERENCIAL E AUDITORIA

A FPNQ – Fundação Prêmio Nacional de Qualidade é a instituição no Brasil que anualmente premia organizações em diversos setores e categorias (pequenas, médias e grandes empresas (manufatura, prestadoras de serviços); organizações sem fins lucrativos) pelo grau comparativo da excelência de sua gestão integrada, ou seja, pelo desempenho global de toda a organização, não apenas através de seus resultados imediatos e objetivos, mas incluindo a maneira como cada organização se estrutura e se gerencia para garantir a maximização da qualidade dos seus processos e resultados em todos os níveis organizacionais e, inclusive, junto aos *stakeholders* externos. Para isto a FPNQ desenvolveu ao longo dos últimos 12 anos uma sofisticada sistemática de avaliação de Processos de Gestão e do Desempenho Organizacional decorrente da adoção desses processos. Esta sistemática é denominada de Critérios de Excelência do PNQ e sofre uma revisão e atualização anualmente.

Atualmente, os Fundamentos da Excelência que servem de referencial para os Critérios de Excelência (de Gestão) avaliados pela FPNQ (2003) são os seguintes:

1. **Liderança e constância de propósitos** – “A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados.”
2. **Visão de futuro** – “A busca da excelência do desempenho e o êxito na missão requerem uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização.”
3. **Foco no cliente e no mercado** – “A qualidade é intrínseca ao produto porém, o cliente é o “árbitro” final, que julga a partir de suas próprias percepções. Estas percepções se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização. O foco no cliente é um conceito estratégico, voltado para conquista e a retenção de clientes.”

4. **Responsabilidade social e ética** – “O sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética em seus negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus produtos, processos e instalações. A superação decorre da proatividade necessária, dado que o legislador tem atuação preponderantemente reativa e lenta em relação aos anseios da sociedade.”
5. **Decisões baseadas em fatos** – “A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos, bem como os obtidos externamente incluindo os referenciais comparativos pertinentes. Estes se transformam em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, relacionadas aos clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos e à sociedade e comunidade.”
6. **Valorização das pessoas** – “O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.”
7. **Abordagem por processos** – “A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. Assim, é fundamental que sejam conhecidos os clientes dos processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a estes requisitos.”
8. **Foco nos resultados** – “A excelência é função do atendimento, de forma harmônica e balanceada, das necessidades e interesses de todas as partes interessadas na organização, que incluem, de forma geral, os clientes, os acionistas, as pessoas, os fornecedores e a sociedade e comunidade. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades e interesses de todas as partes, levando a organização a tornarse mais competitiva.”

- 9. Inovação** – “Num mundo em que a mudança é a única certeza, as organizações não podem se estagnar. Elas precisam estar sempre na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e produtos. Para isso todos devem ser encorajados e incentivados a desempenhar muito além da rotina do dia a dia, promovendo-se, continuamente, o exercício da inventividade e da engenhosidade.”
- 10. Agilidade** – “O sucesso num ambiente competitivo requer que a organização seja ágil, com um enfoque pró-ativo em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes. A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades. Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e produtos quando busca, de forma pró-ativa, a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade e os ecossistemas.”
- 11. Aprendizado organizacional** – “A contínua melhoria dos enfoques existentes, bem como a busca de grandes melhorias e a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de práticas, produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado e à manutenção dessa posição. As melhorias implementadas abrangem ações corretivas, preventivas e inovadoras, que dependem das necessidades específicas da organização.”
- 12. Visão sistêmica** – “As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, softwares etc), interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto. Um sistema organizacional pode ser dividido em subsistemas e componentes, com

menor grau de complexidade, permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e processos, porém a tomada de decisão, o gerenciamento dos processos e a análise do desempenho da organização devem considerar o conjunto dos subsistemas e suas inter-relações.”

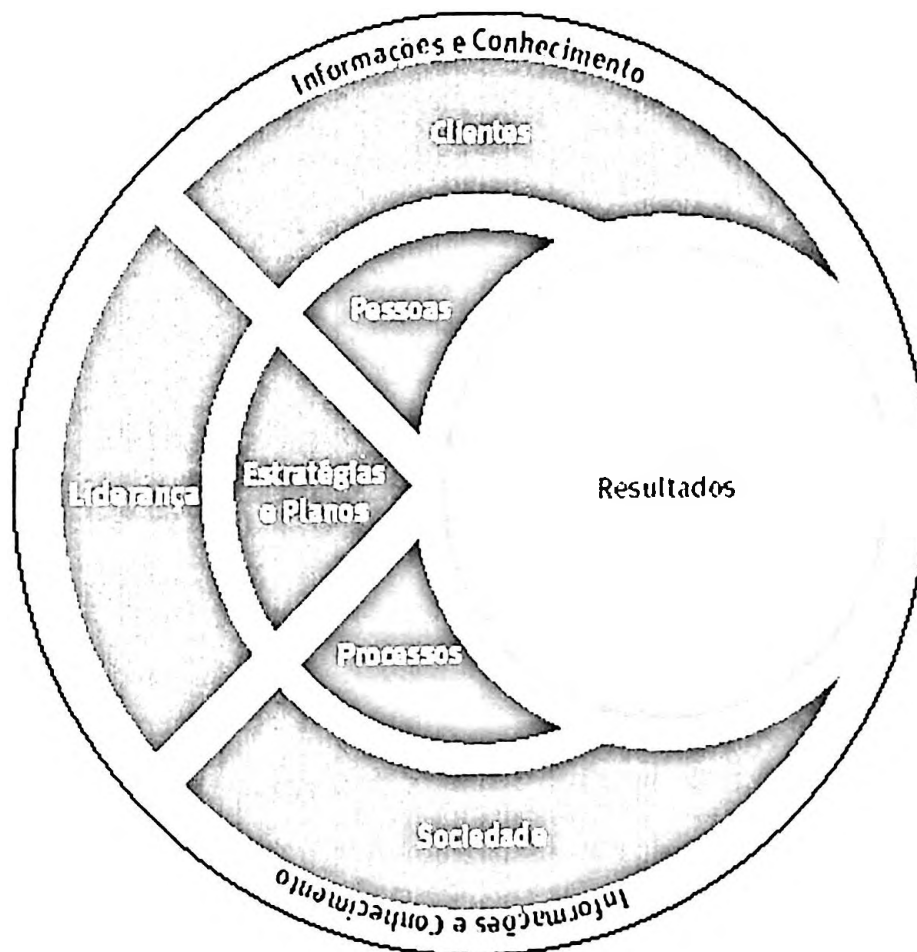
O Modelo de Excelência é estabelecido por 8 Critérios que são por sua vez subdivididos e detalhados em 27 itens. Estes critérios são muito mais um guia de averiguação (auditoria) das excelências das práticas gerenciais de uma organização, do que algum tipo de receituário de gestão ou um manual de qualidade, servindo muito mais para orientar os examinadores (ou os próprios gestores) dos processos na averiguação da sua existência e qualidade operacional, da sua interligação e da sua operação integrada aos demais processos internos e externos da organização. Cada critério abrange um foco de atuação estratégica e vital ao sucesso e excelência da organização. São eles:

Os agora oito Critérios de Excelência do PNQ-2003 referem-se à:

1. **Liderança** estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia seus fundamentos impulsionando, com seu exemplo, a disseminação da cultura da excelência na organização.
2. **Estratégias e Planos** são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva.
3. **Clientes** devem ter suas necessidades atendidas, sendo que a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem diretamente da sua capacidade de bom atendimento.
4. **Sociedade** deve ter suas necessidades satisfeitas para garantir a continuidade da organização.
5. **Informações e Conhecimento** representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a tomada das ações necessárias, em todos os níveis.

6. **Pessoas** compõem a força de trabalho e devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executarem e gerenciarem adequadamente os processos.
7. **Processos** maneira pela qual a organização organiza e segmenta suas atividades para garantir um fluxo controlado, eficiente e eficaz de recursos.
8. **Resultados** medem o desempenho da organização em suas diversas dimensões através do estabelecimento de indicadores e outros mecanismos de controle.

Figura 2-25 Os 8 Critérios de Excelência do PNQ-2003

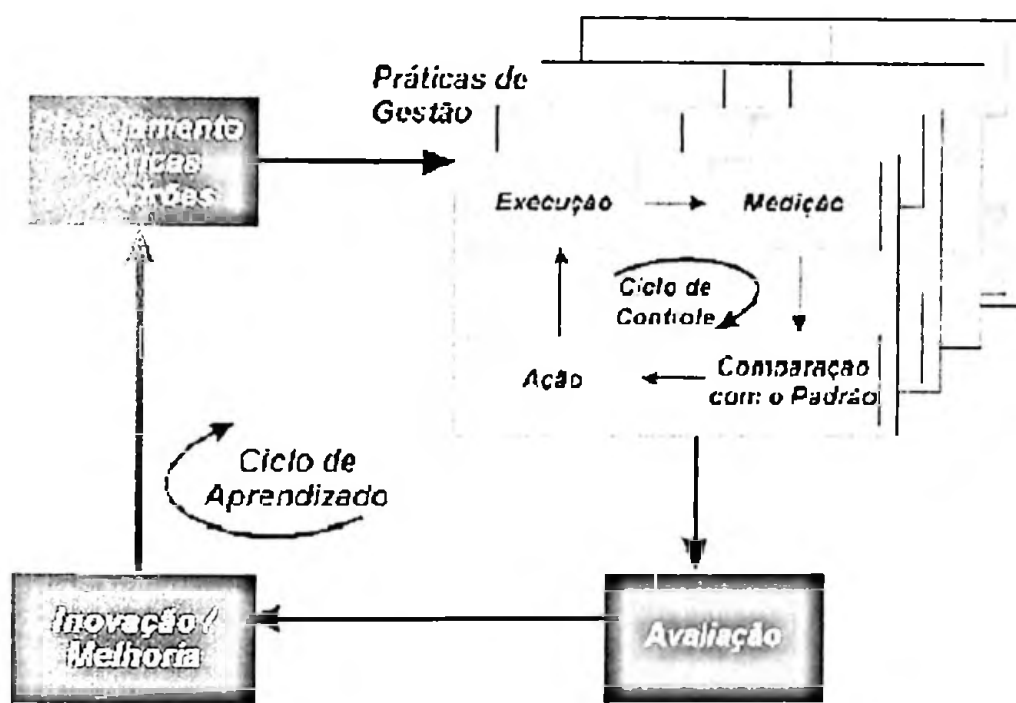


Fonte: FPNQ, Critérios de Excelência 2003

Cada Critério de Excelência é avaliado em dois ciclos, um Ciclo de Controle, nitidamente operacional e outro Ciclo de Aprendizado, voltado à estratégia, à inovação e à aprendizagem organizacional. Ambos os ciclos operam o princípio de

gestão PDCA (*plan*→*do*→*check*→*act* →PDCA) que nada mais é que a aplicação dos princípios básicos da administração (planejar, organizar, controlar e dirigir). Esta dinâmica fica bem evidenciada na figura a seguir.

Figura 2-26 Diagrama de Gestão do PNQ – Brasil



Fonte: FPNQ, Critérios de Excelência 2003

Cada Item de Critério é subdividido em 3 etapas de avaliação, conforme citado abaixo:

“a) Planejamento, Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho: onde são solicitadas as práticas de gestão que atendem aos requisitos do Item (os principais processos, procedimentos ou fluxogramas), os insumos necessários, os produtos resultantes, os graus de aplicação e os padrões de trabalho das práticas de gestão da organização;

b) Ciclo de Controle: onde são solicitados os métodos de medição das práticas e as formas como são feitas as comparações entre a situação atual e os padrões de trabalho, bem como os exemplos das principais ações tomadas em decorrência dessas análises;

c) Ciclo de Aprendizado: onde são solicitados os métodos de avaliação das práticas atuais e de seus padrões de trabalho, bem como os métodos e os exemplos das inovações e das ações de melhoria tomadas em decorrência dessa avaliação e do uso de informações comparativas pertinentes.”(FPNQ, 2003)

Uma outra visão sobre avaliação do sucesso organizacional é proposta por Nanus e Dobbs (2000, p.215-227). Relacionam 3 medidas que avaliam o que o líder da OSC realizou:

- **Bem Social** medido por indicadores de melhoria social ou ambiental, resultados da eficácia e efetividade alcançadas pelo projeto.
- **Capital Organizacional** medido por indicador de nível patrimonial e financeiros, imagem institucional ou nível de recursos, tanto materiais como de capital e talentos humanos, que o projeto vem angariando, portanto, fortalecendo a sua capacidade de prestar mais benefícios no futuro.
- **Energia Social** medido por indicadores de satisfação, compromisso com a causa, moral e entusiasmo da equipe e comunidade, que também refletem a eficácia da liderança.

Para uma avaliação mais abrangente também devem ser medidas 3 variáveis, que demonstram como as realizações vêm sendo efetuadas:

- **Mudança Organizacional** indicadores que medem a melhora da capacidade da instituição em atender seu público-alvo ou comunidade, devido às mudanças organizacionais promovidas.

- **Qualidade das Relações** medida por indicadores que avaliam a qualidade das relações com seus stakeholders, como: diretores, clientes, doadores, voluntários, funcionários e comunidade.
- **Competência Profissional** medida por indicadores que procuram captar a competência profissional e gerencial da OSC através do nível de desempenho dos papéis, da integridade, foco nos interesses da OSC, dos clientes e da comunidade atendidos

A auditoria de desempenho por sua vez pode ser conduzida nos seguintes aspectos:

- Auditoria de Desempenho Legal
- Auditoria de Desempenho Operacional
- Auditoria de Desempenho Situacional (capacidade de adaptação às mudanças das necessidades e tendências do contexto externo)
- Auditoria de Desempenho da Liderança

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO de PESQUISA

Escolheu-se por efetuar um estudo exploratório por se tratar de um tema pouco pesquisado academicamente no Brasil, existindo uma falta de informações que permitam uma investigação mais comparativa ou construtiva. Esta pesquisa tem como missão, portanto, coletar dados, informações, experiências, idéias, estratégias e práticas gerenciais, procurando identificar relacionamentos entre as variáveis observadas e identificar novas possibilidades de olhar para o tema, permitindo assim incrementar o conhecimento e entendimento sobre o fenômeno estudado.

O método de pesquisa a ser empregado é do tipo “*ex-post*” e será conduzido através de um estudo de campo, não existindo assim a possibilidade de controle sobre as variáveis independentes uma vez que sua variação já ocorreu e por se comportarem ao acaso ou sujeitos a condições não previsíveis. Isto significa que não foram feitas intervenções diretas e controladas para poder observar as conseqüentes variações nas variáveis dependentes, mas sim, efetuou-se uma observação simultânea de variáveis independentes e dependentes, Kelinger (1973).

3.2 UNIVERSO da POPULAÇÃO

O universo pesquisado é o das OSCs do Terceiro Setor brasileiro, tomando-se um recorte representado pela Região da Grande São Paulo.

3.3 AMOSTRAGEM

Escolheram-se os segmentos abaixo listados pela sua representatividade nas ações do Terceiro Setor no Brasil e pelo número de entidades presentes em cada um deles facilitando assim a coleta de dados de campo. São eles:

- Assistência a Crianças e Adolescentes, Jovens, Adultos e Idosos
(Filantrópicos, Beneficentes, Voluntariados) em termos de educação, alimentação e saúde
- Associativas
(Promoção de Arte e Cultura, Sindicatos, Associações de Classe)
- Defesa Ambiental e Preservação de Recursos Naturais
- Desenvolvimento Econômico
(Educação Profissionalizante, Empreendedorismo)
- Mudança Comportamental – Mobilização Social:
Dependência de Fumo, Drogas, Álcool e Substâncias Químicas;
Violência; Defesa de Minorias e de Direitos (Negros, Mulheres, Indígenas, Exploração de Menores)
- Redes de Suporte às ações de diversas OSCs

A amostragem foi intencional e selecionou as entidades pesquisadas pelas relações de OSC encontradas instituições como: Filantropia.org.br, coordenada pela empresa Kanitz & Associados, assim como entre as Associadas de Entidades Representativas das OSC ou ainda Redes de OSCs como: FOS, REBRAAF, ASHOKA, COOPERAPIC, Rede Butantã, ABRINQ, ABONG, Centro de Voluntariado de São Paulo.

A amostra obtida foi de 30 respondentes efetivos que concederam entrevista de 3 horas em média e foram selecionados a partir de uma relação inicial de mais de 200 OSCs.

3.4 COLETA dos DADOS

A coleta de dados primários foi efetuada através de 30 entrevistas por questionário padronizado e estruturado, obtendo respostas a uma seqüência de perguntas conforme roteiro pré-determinado.

A entrevista consistiu em aplicar o questionário dando uma breve explanação do objetivo e contexto da pesquisa e solicitando ao respondente uma descrição de sua organização e relato de sua evolução histórica.

Foram utilizadas questões: fechadas quantitativas, fechadas qualitativas com uso de escala de diferencial semântico graduada de 1 a 6, ou ainda questões abertas.

Para cumprir este objetivo os questionários foram preenchidos em entrevistas pessoais, conduzidas pelo próprio autor, para a coleta dos dados; durando em média 3,0 horas por respondente.

3.5 VARIÁVEIS e PARÂMETROS

As variáveis medidas superaram 150 por questionário, sendo em sua maioria de ordem qualitativa, percebidas pelo respondente por diferencial semântico.

As variáveis nesta pesquisa são inúmeras, mas podem ser categorizadas pelas medidas do grau de adoção de práticas gerenciais a que se referem, conforme abaixo:

- Variáveis de adoção de determinada técnica
- Variáveis de impacto no desempenho organizacional decorrentes de maior grau de adoção das respectivas práticas gerenciais, tais como:
 - Estrutura da Gestão
 - Sistema de Liderança
 - Planejamento Estratégico
 - Gestão de Marketing Social

- Gestão de Talentos Humanos
- Gestão de Recursos (Financeiros, Voluntários, Doadores, ...)
- Gestão de Projetos de Aplicação de Recursos (Campanhas, Projetos e Programas)
- Criação e Revisão dos Parâmetros e Indicadores Funcionais
 - Gestão de Inputs e Informações
 - Gestão de Resultados

3.6 HIPÓTESE e QUESTÕES

A hipótese a ser verificada é:

“Existe uma diferenciação na percepção do grau de impacto no desempenho organizacional causado por uma determinada prática gerencial dependendo do grau de adoção dessa mesma prática pela estrutura de gestão de uma OSC.”

Quanto a questões a serem verificadas apresentam-se:

Porque não se adotam práticas gerenciais adequadas como maneira de melhorar o desempenho organizacional e cumprir melhor a missão da OSC?

Quais os fatores que impedem um maior grau de adoção das práticas gerenciais pesquisadas?

Quais fatores deveriam ser mais focados e desenvolvidos para permitir uma melhor adoção das referidas práticas gerenciais?

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir apresentaremos e comentaremos as diversas Tabelas e Figuras resultantes da tabulação e análise dos dados dos 30 questionários preenchidos nas entrevistas conduzidas entre dezembro de 2003 e fevereiro de 2004.

Os dados foram agrupados em:

1. Dados da OSC, sua atuação, públicos-alvo, composição da gestão voluntária.
2. Dados do Respondente, sua formação acadêmica, sua vivência gerencial.
3. Estatísticas Financeiras da OSC
4. Estatísticas de Atividade da OSC
5. Grau de Adoção de Práticas Gerencias
6. Grau de Impacto no Desempenho, quando houver incremento no grau de adoção
7. Fatores críticos que impedem maior adoção e Fatores a serem promovidos

As OSC pesquisadas estão relacionadas abaixo:

Tabela 4-11 Relação das 30 OSC pesquisadas

nº	OSC - Org. do Terceiro Setor - ONG - OSCIP	Data	Horário	Respondente
Q-01	ALDEIAS INFANTIS - SOS Brasil	sex, 12-dez-03	16:00 20:00 4:00	Luisa Marinheiro
Q-02	INSTITUTO UNIBANCO - Meio Ambiente / Educ.Profissional	seg, 5-jan-04	14:00 17:00 3:00	Juliana Mayrink
Q-03	COOPERAPIC	qui, 8-jan-04	14:00 16:45 2:45	Ana Maria Barbosa & Liane
Q-04	GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas	qui, 8-jan-04	17:30 20:00 2:30	José Judiciano Cavalcante
Q-05	UNIBOL - Unidade Solidária	sex, 9-jan-04	11:00 16:30 5:30	Liliane Oda
Q-06	ARARAÍTI	seg, 12-jan-04	11:00 14:00 3:00	Luciana Martinelli
Q-07	ARMAZÉM	seg, 12-jan-04	16:00 19:30 3:30	Vera Masagão Ribeiro & Selma Bertagnoli
Q-08	IDIS - Instituto de Desenvolvimento do Investimento Social	ter, 13-jan-04	14:00 15:30 1:30	Carla Duprat
Q-09	MAMÃE - Assoc. de Assistência à Criança SANTAMARENSE - Creche	qui, 15-jan-04	14:00 17:00 3:00	Valquíria Thomaz da Silva
Q-10	Assoc. OBRA do BERÇO	sex, 16-jan-04	10:00 13:00 3:00	Carla Hagemann
Q-11	Assoc.Benef. Da Comunidade de Jesus - Creche BOLHA de SABÃO	sex, 16-jan-04	13:30 16:30 3:00	Sônia Regina Ferrari Rodvalho
Q-12	Centro Social SÃO JOSÉ	sex, 16-jan-04	17:00 20:00 3:00	Luciana de Almeida Nunes
Q-13	Assoc. CRIANÇA BRASIL	seg, 19-jan-04	14:00 17:00 3:00	Ana Lúcia Vieira Lima
Q-14	Assoc. pela FAMÍLIA - GRACINHA	ter, 20-jan-04	11:00 15:30 4:30	Hilda Setsuko Hashimoto
Q-15	Movimento Comunitário de PROMOÇÃO HUMANA - EGJ Gente Joven	qui, 22-jan-04	8:00 10:30 2:30	Elizabete Alves Pinto
Q-16	Centro Social BROOKLIN PAULISTA	qui, 22-jan-04	11:00 13:30 2:30	Waldir Cavallo
Q-17	Casa JOSÉ COLTRO	qui, 22-jan-04	15:00 18:00 3:00	Vendiana Schiavon Isnard & Jackeline dos Sant
Q-18	MIOSÓTIS - Grupo Assistencial Luiz Sérgio	sex, 23-jan-04	9:00 11:30 2:30	Mariene Lopes Afonso da Silva
Q-19	Programa Social GOTAS de FLOR com AMOR	sex, 23-jan-04	12:00 17:30 5:30	Denise Alves Lopes Robles
Q-20	AEB - PÉROLA BYINGTON - Assoc.Evangélica Beneficente	seg, 26-jan-04	14:00 17:30 3:30	José Reinado de Moraes
Q-21	Viva e Deixe Viver	ter, 27-jan-04	16:30 18:45 2:15	Prof. Valdir Cimino
Q-22	Sociedade de Amparo Fraternal - CASA do CAMINHO - Creche Tiãozin	qui, 29-jan-04	9:30 11:30 2:00	Antonieta Guimarães
Q-23	ASHOKA Brasil	qui, 29-jan-04	15:30 18:00 2:30	Elenice Tamashiro
Q-24	Assoc. MENINOS do MORUMBI	sex, 30-jan-04	10:40 13:20 2:40	Amanda Passos Meirelles
Q-25	ICE - Instituto da Cidadania Empresarial	sex, 30-jan-04	16:30 18:30 2:00	Fernando Rebello
Q-26	Instituto SP CONTRA a VIOLÊNCIA	seg, 2-fev-04	11:45 15:15 3:30	Ronildo Silva Machado
Q-27	DOCTORES da ALEGRIA	seg, 2-fev-04	16:00 18:00 2:00	Renata Truzzi de Souza
Q-28	FOS - Federação de Obras Sociais	ter, 3-fev-04	11:00 14:00 3:00	Gino Pereira dos Reis
Q-29	SOU da PAZ	qui, 5-fev-04	17:00 19:00 2:00	Luciana Guimarães
Q-30	CEDECA-Interlagos Centro de Defesa dos Direitos das Crianças e Ad	seg, 9-fev-04	11:10 14:30 3:20	Isabel Aparecida de Araújo Oliveira

TOTAL de Horas de Entrevistas

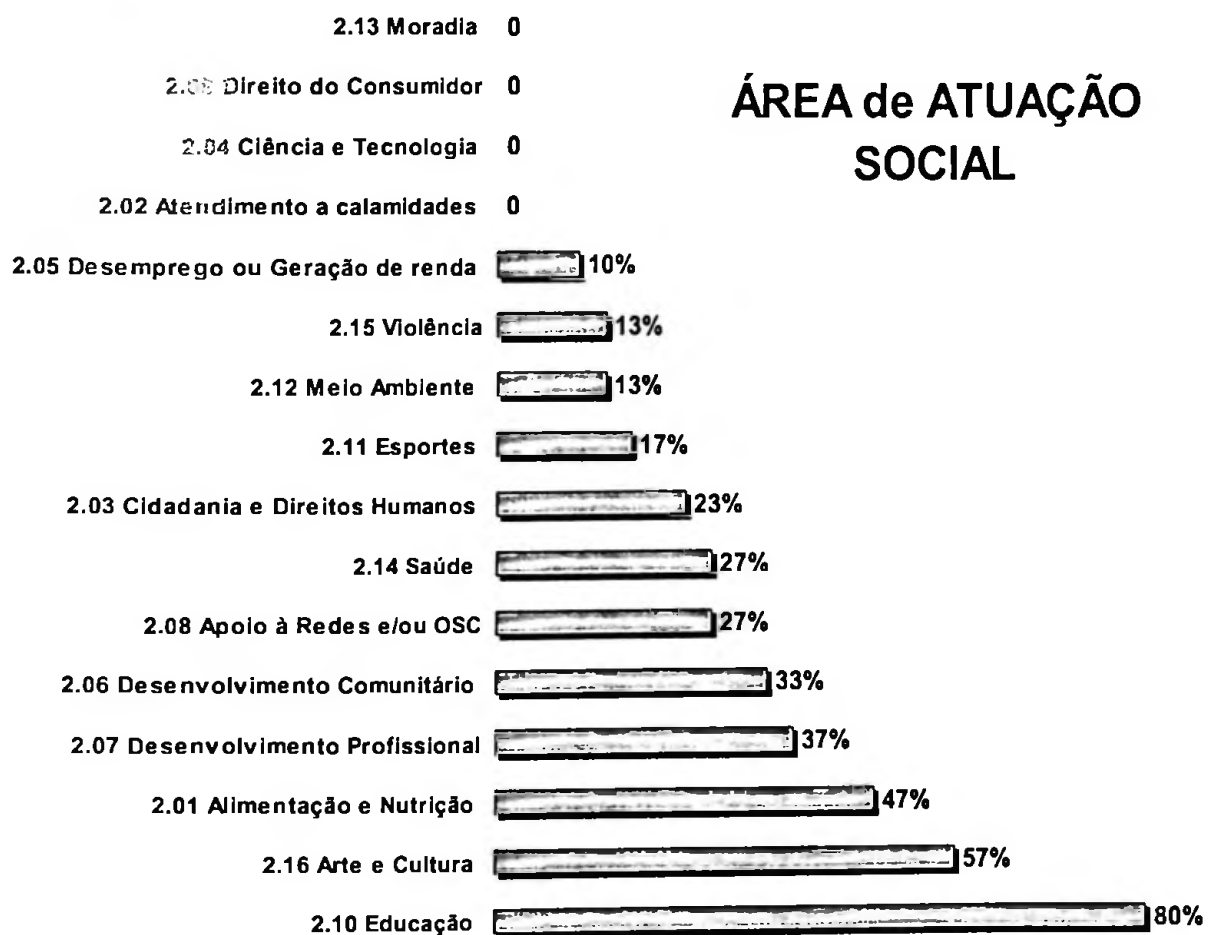
3:00 h/pesq 90,0 horas

Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

4.1 Dados das OSC, sua atuação, públicos-alvos, composição da gestão voluntária

Tipicamente a Área de Atuação Social é múltipla para uma mesma OSC, concentrando-se especialmente em Educação Sócio-Cultural complementar às aulas de escolas públicas (80%), seguido de Arte e Cultura (57%), Alimentação e Nutrição (47%) e Desenvolvimento Profissional (37%)

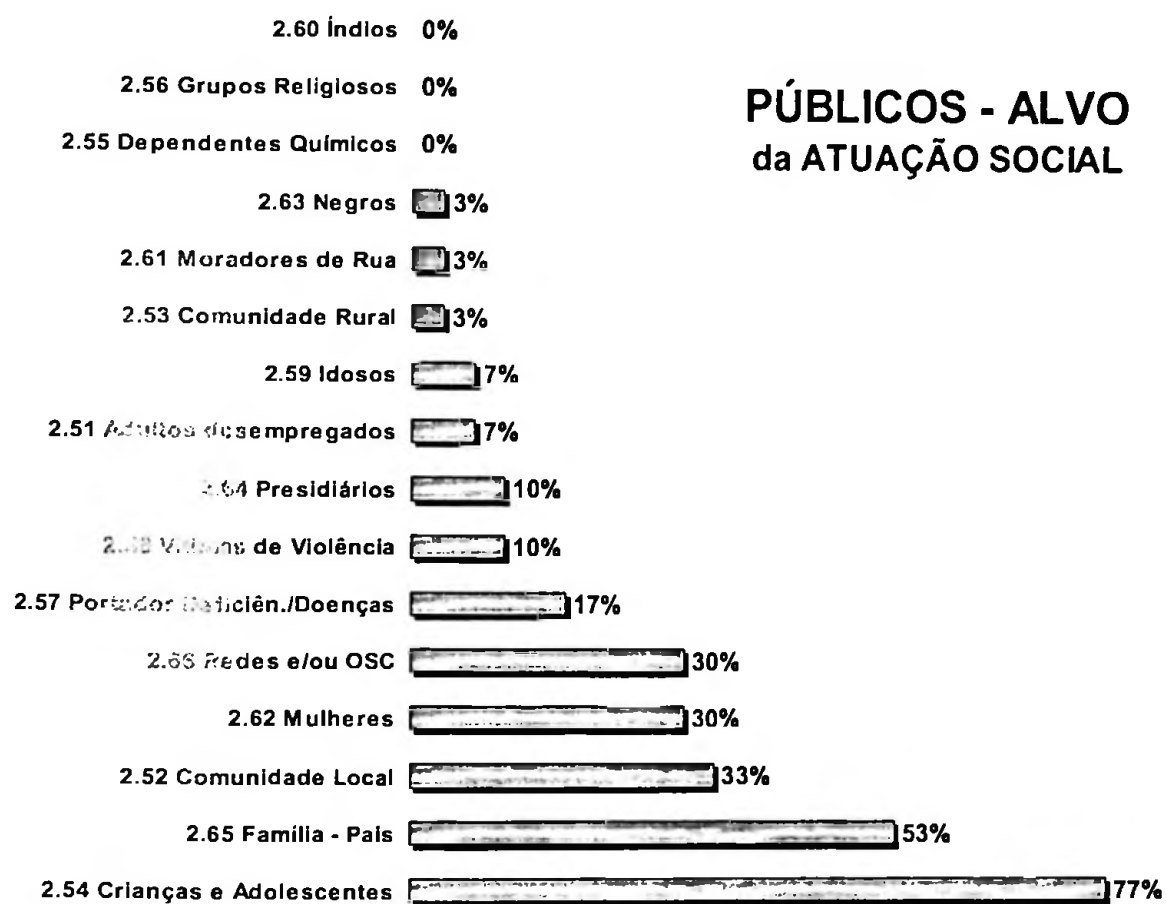
Figura 4-27 Área de Atuação Social das OSC pesquisadas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Os públicos alvo das OSC pesquisadas estão concentrados em Crianças e Adolescentes (77%) e Famílias e Pais (53%), seguidos por Comunidade Local (33%), Mulheres (30%) e Redes de Apoio a OSC (30%).

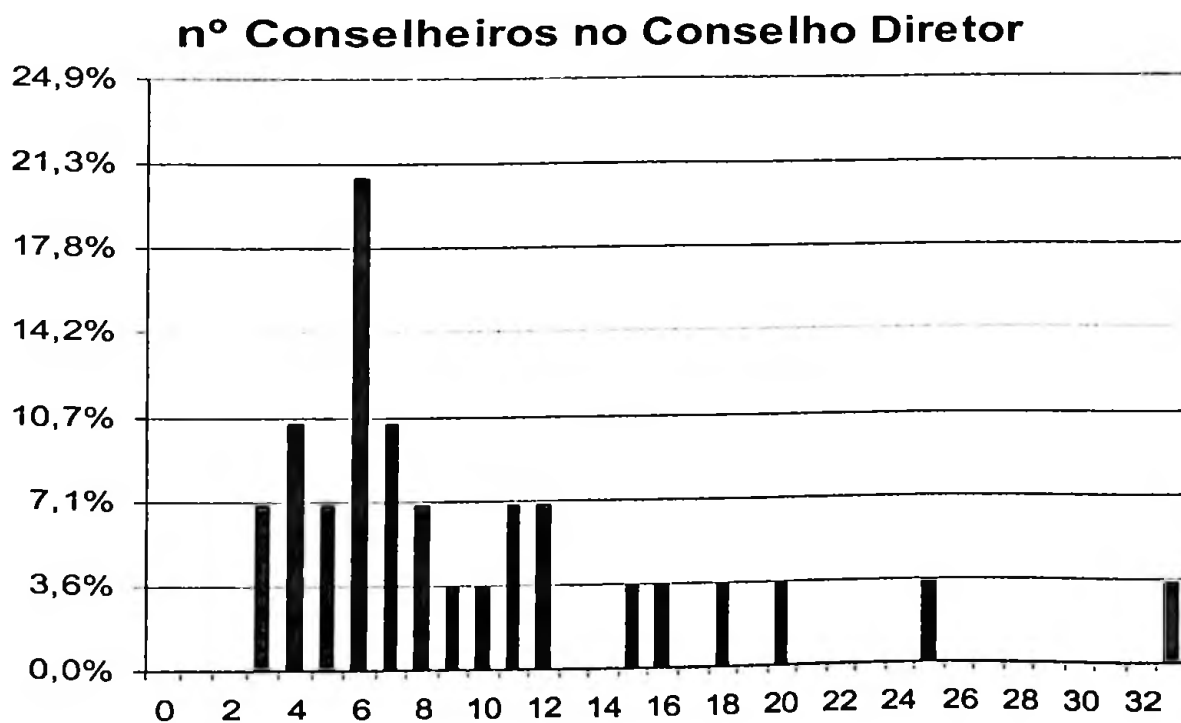
Figura 4-28 Públicos Alvo das OSC pesquisadas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Os Conselhos Diretores são tipicamente compostos por 3 a 8 membros, concentrando-se mais em 6 conselheiros.

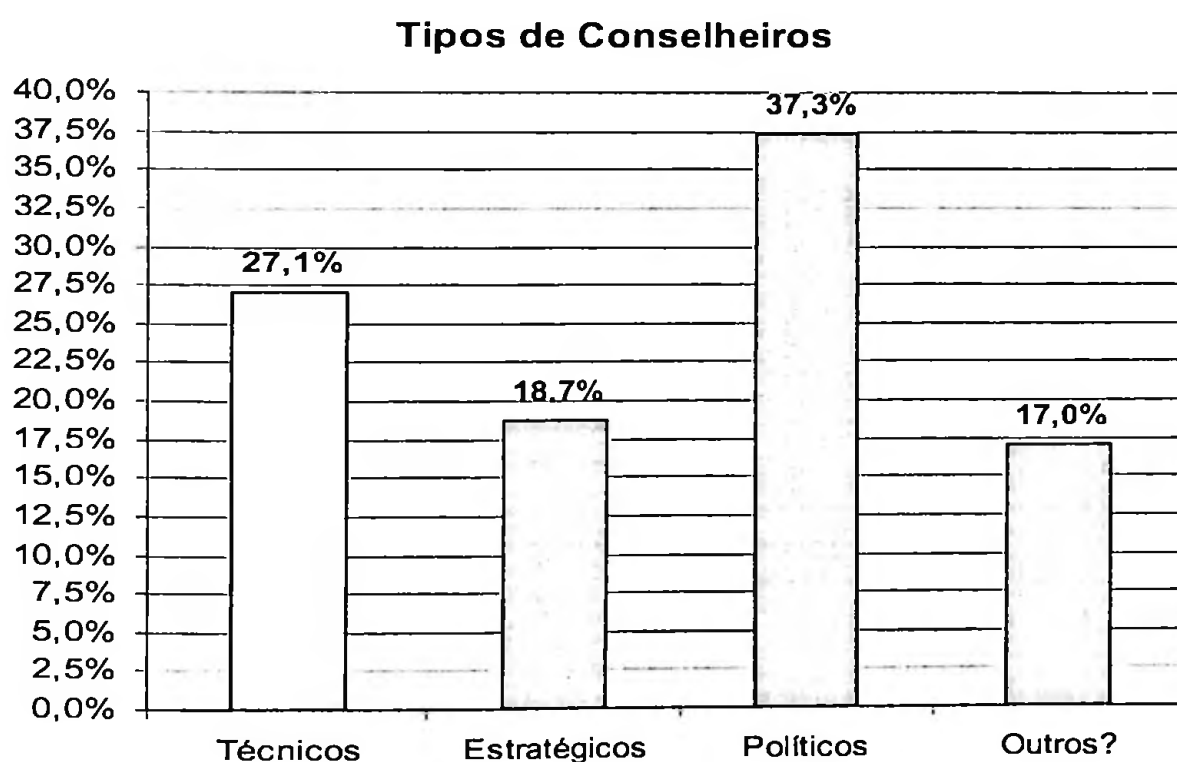
Figura 4-29 Tamanho do Conselho Diretor das OSC pesquisadas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Quanto a composição da Gestão dos Conselhos Diretores encontramos principalmente conselheiros de natureza política (37%), seguido dos de natureza técnico-operacional (27%) e dos estratégicos (19%). Apenas um sexto do contingente (17%) é indicado por outros motivos aos seus cargos.

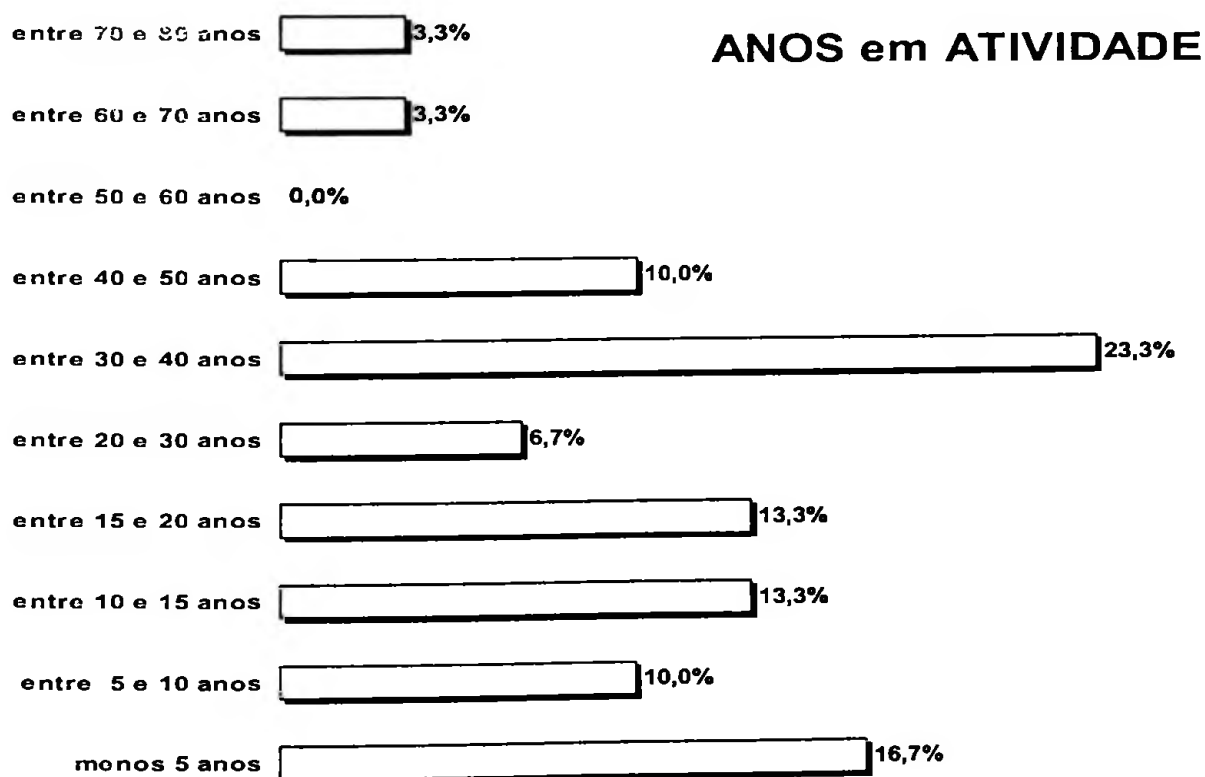
Figura 4-30 **Composição da Gestão Voluntária da OSC**



Fonte: **Dados da Pesquisa do Autor-(2004)**

O tempo em atividade das OSC varia normalmente de 5 a 50 anos com alguma concentração maior para as de 40 anos (23,3%) e as de até 5 anos (16,7%). Na amostra pesquisada encontramos entidades mais pioneiras com mais de 75 anos em atividades sociais, sendo que a maioria nesta situação iniciou suas atividades de forma assistencial e de ajuda humanitária. A medida que se foram estruturando ao longo do tempo, acumulando patrimônio físico e capital intelectual, passaram também a se estruturar melhor gerencialmente, porém, ainda muito longe do que seria atualmente considerada uma boa gestão.

Figura 4-31 Anos em Atividade das OSC pesquisadas



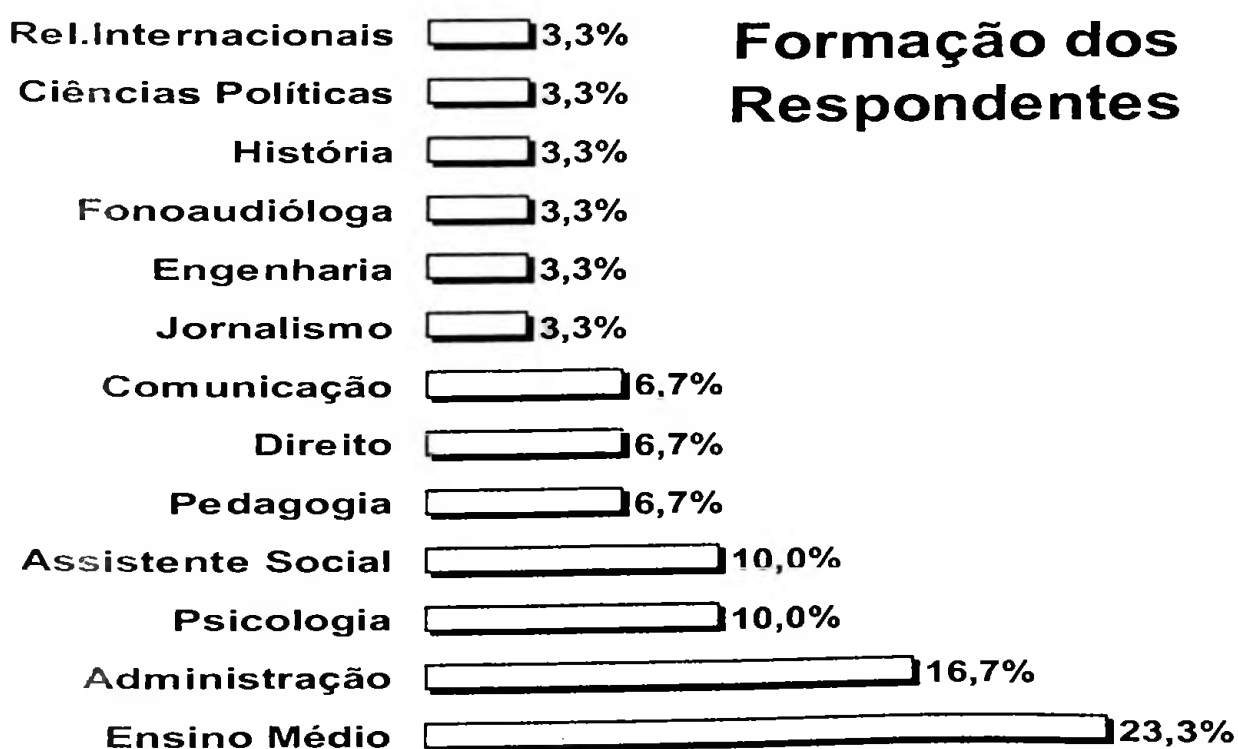
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

4.2 *Dados dos Respondentes, sua formação acadêmica e sua vivência gerencial*

Pode-se verificar que 77,7% dos respondentes têm formação acadêmica superior, sendo que quase um quarto (23,3%) dos respondentes só tem formação escolar em nível de Ensino Médio.

Dos respondentes de nível superior apenas 16,7% são formados em graduação nas áreas de Administração / Gestão, sendo que aproximadamente 30% vêm das áreas de Pedagogia, Psicologia, Assistência Social e Fonoaudiologia. Os 30% restantes advêm principalmente de outras áreas de Humanas como Comunicação, Direito, Jornalismo, Engenharia, etc.

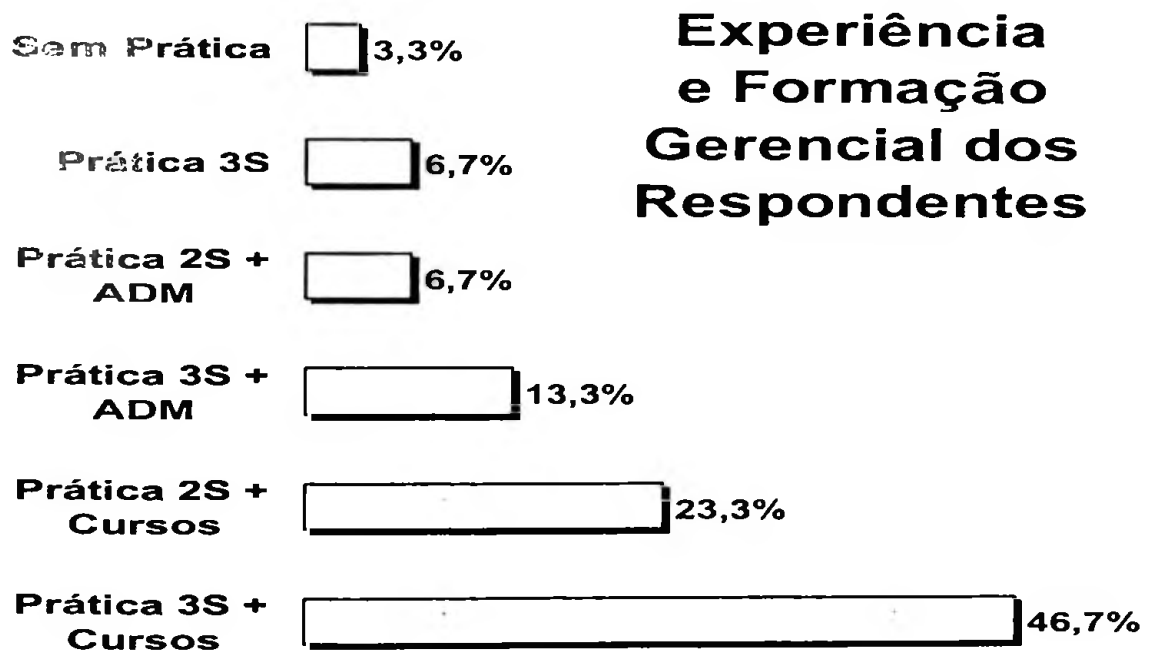
Figura 4-32 Formação dos Respondentes das OSC pesquisadas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Já a vivência gerencial advém em 66,7% da própria atuação no Terceiro Setor e 30% das experiências no Segundo Setor. Apenas 3,3% não tinham nenhuma experiência ou formação gerencial.

Figura 4-33 Públicos Alvo das OSC pesquisadas

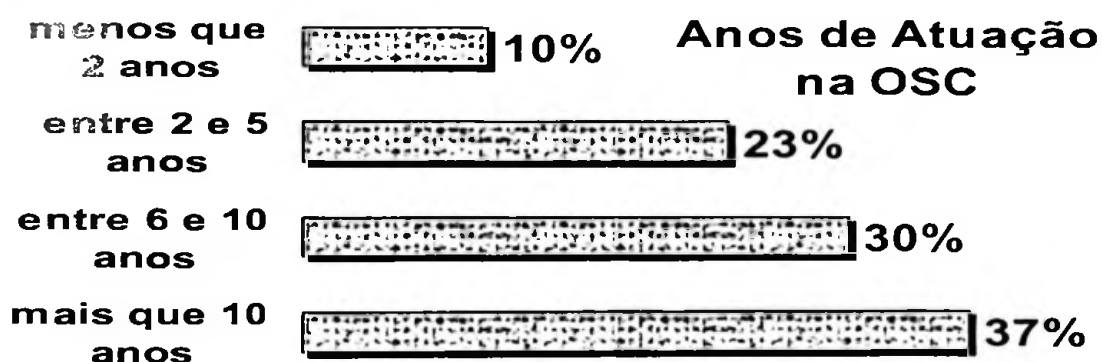


Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

A formação gerencial específica em cursos de graduação ou pós-graduação em administração tem uma frequência baixa de apenas um quinto (20%) das respondentes. A formação complementar em técnicas de gestão aplicadas ao 3º Setor foi verificada em 70% dos respondentes, sendo que a maioria (66,7%) teve alguma vivência gerencial prática adquirida no 3º Setor e 30% tiveram alguma vivência no Setor Privado.

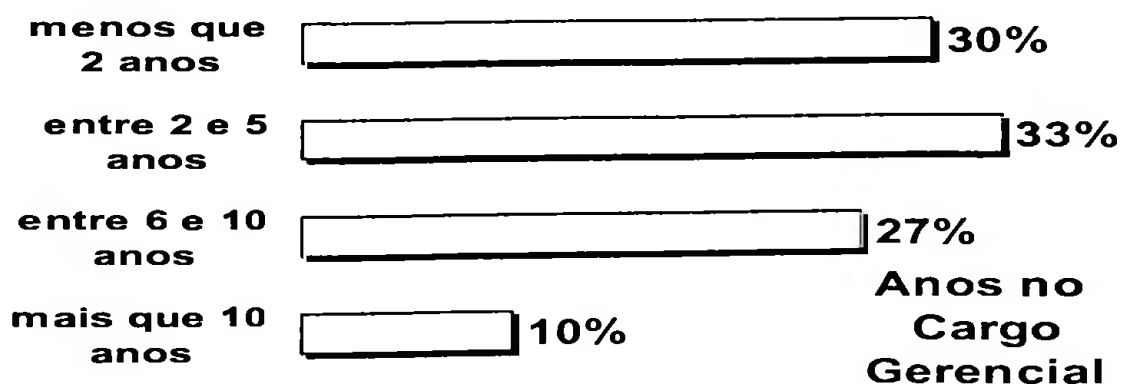
Já a maioria (66,7%) dos respondentes está atuando no 3º Setor há mais de 5 anos, como se pode verificar nas Figuras a seguir. Mas apesar do longo tempo de dedicação às OSC, a maioria (63%) dos respondentes atua na gestão dessas OSC há menos de 5 anos, 30% inclusive há menos de 2 anos. Na amostra pesquisada apenas 10% dos respondentes atua há mais de 10 na gestão dessas OSC. Nesta pesquisa não coletamos a informação dos respondentes sobre o tempo atuando na gestão em outras OSC pelas quais tenham passado.

Figura 4-34 Anos de Atuação dos Respondentes nas OSC pesquisadas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-35 Anos no Cargo Gerencial dos Respondentes nas OSC



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

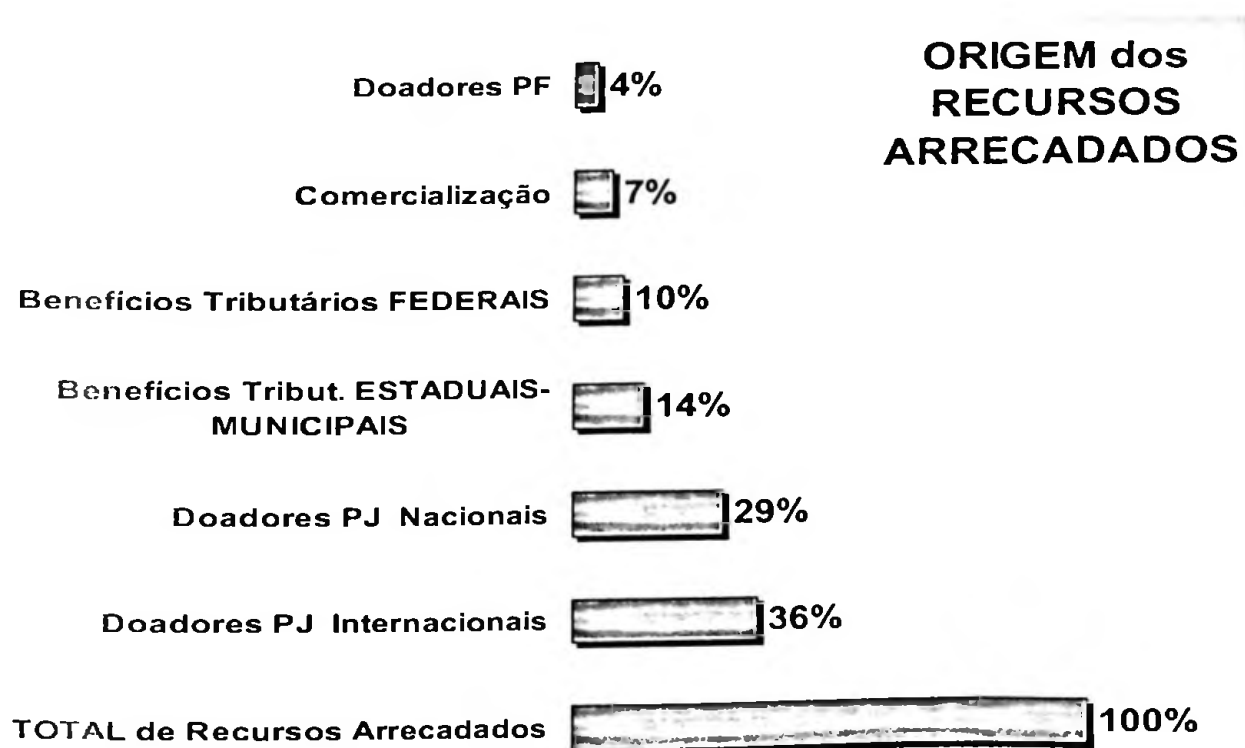
4.3 Estatísticas Financeiras das OSC

As informações financeiras coletadas se referem aos recursos captados e a forma de serem aplicados na OSC.

A amostra apresentou uma organização que se comportou como ponto fora da média, que é a OSC Aldeias Infantis – SOS Brasil, cujo orçamento anual é 16 vezes superior à média orçamentária das 29 outras OSC pesquisadas. Incluindo-a na amostra analisada observamos que 36% dos recursos advêm de doadores internacionais e 29% de doadores empresariais nacionais, sendo o Estado responsável por apenas 24% dos recursos arrecadados, tanto na forma de transferência direta de recursos financeiros (creches mantidas pela Prefeitura-PMSP), como transferência indireta, através do abatimento tributário no IRPJ ou no IPTU, nos programas de fomento a cultura, a preservação ambiental, a OSCIPs, entre outros. A Geração de Renda pelas OSC representa apenas 7% dos fundos e os cidadãos doadores de recursos financeiros apenas 4% dos recursos.

Convém lembrar que a contabilização de recursos não-monetários, como bens e serviços ainda vem sendo feita de forma muito tímida, muitas vezes sendo omitida.

Figura 4-36 Públicos Alvo das OSC pesquisadas

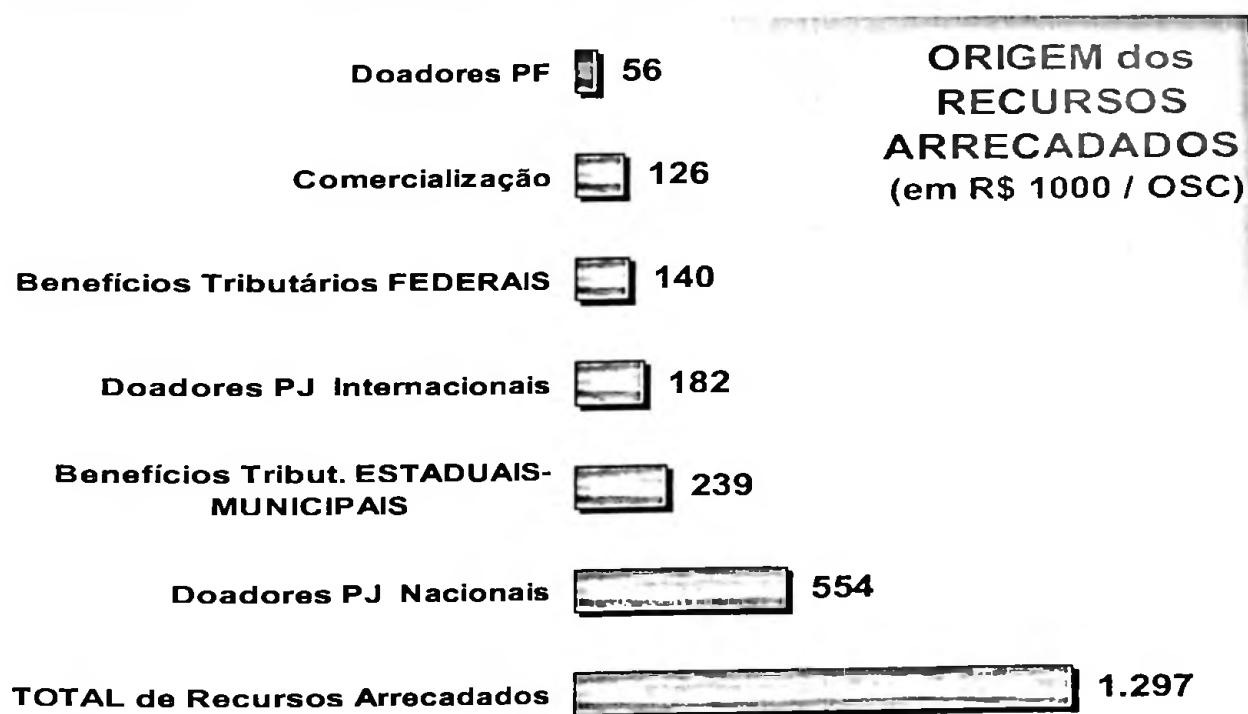


Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Quando se retira da amostra a OSC Aldeias Infantis – SOS Brasil a proporção muda muito, uma vez que esta OSC têm a maior parte (75%) dos seus recursos captadas no exterior, e talvez assim, se represente melhor a média das fontes de recursos destas entidades.

Neste caso 43% dos recursos provém de doações de empresas privadas, 18% de fontes municipais ou estaduais, 14% de doadores internacionais, 11% de benefícios federais, 10% da Geração de Renda das próprias OSC e o restante dos doadores pessoas físicas (4%). Mesmo nesta situação o Estado responde apenas por 29% dos fundos arrecadados.

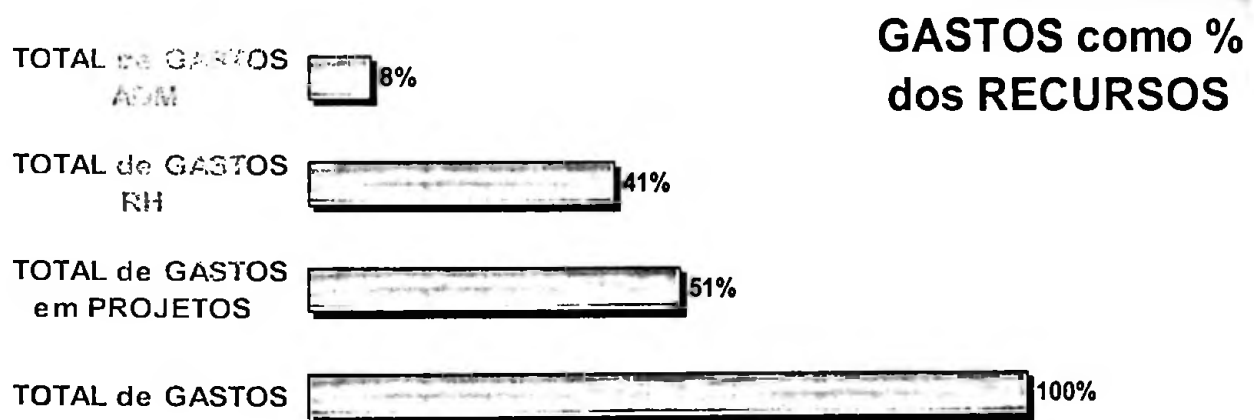
Figura 4-37 Públicos Alvo das OSC pesquisadas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

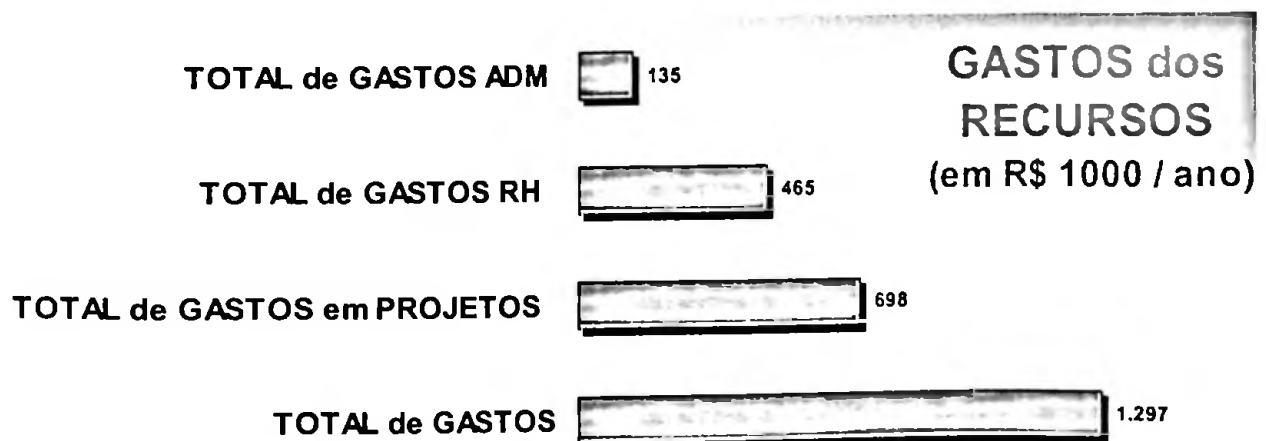
A forma de aplicar estes recursos nos diferentes tipos de gastos da OSC concentra-se de um lado (51%) nos recursos materiais e externos necessários à condução dos próprios projetos e de outro lado nos próprios recursos humanos operacionais, que representam em média 70% dos gastos em Folha de Pagamento de Pessoal destas organizações, totalizando algo como 80% dos recursos sendo destinados aos projetos. Os 20% restantes são gastos em gestão das OSC, sendo 12% em recursos humanos e 8% em materiais e serviços administrativos.

Figura 4-38 Gastos Anuais como % dos Recursos das OSC pesquisadas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-39 Gastos Médios Anuais dos Recursos para cada OSC pesquisada



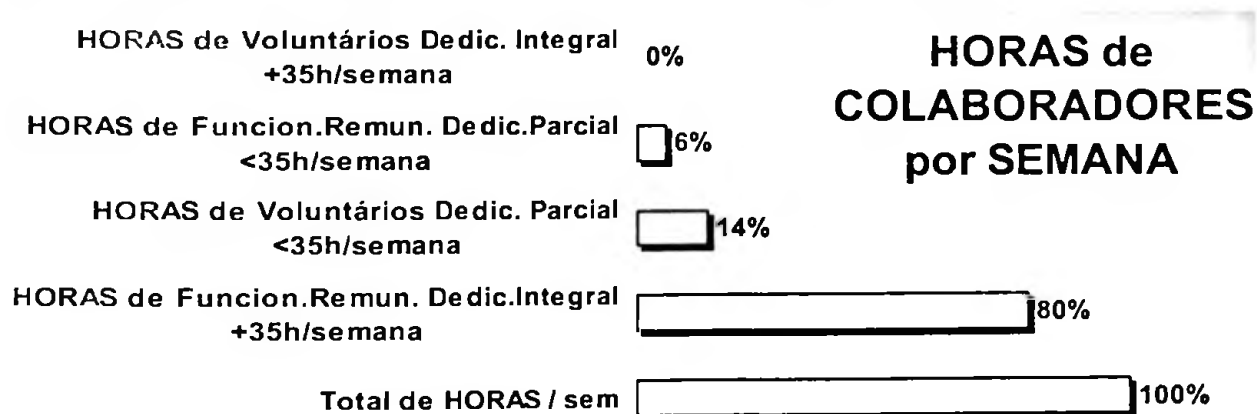
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

4.4 Estatísticas de Atividade das OSC

A distribuição das formas de recursos humanos disponíveis às OSC concentra-se principalmente (80%) nos funcionários remunerados atuantes na OSC, sendo que os voluntários representam apenas 14% do tempo dedicado às OSC e os estagiários apenas 6%.

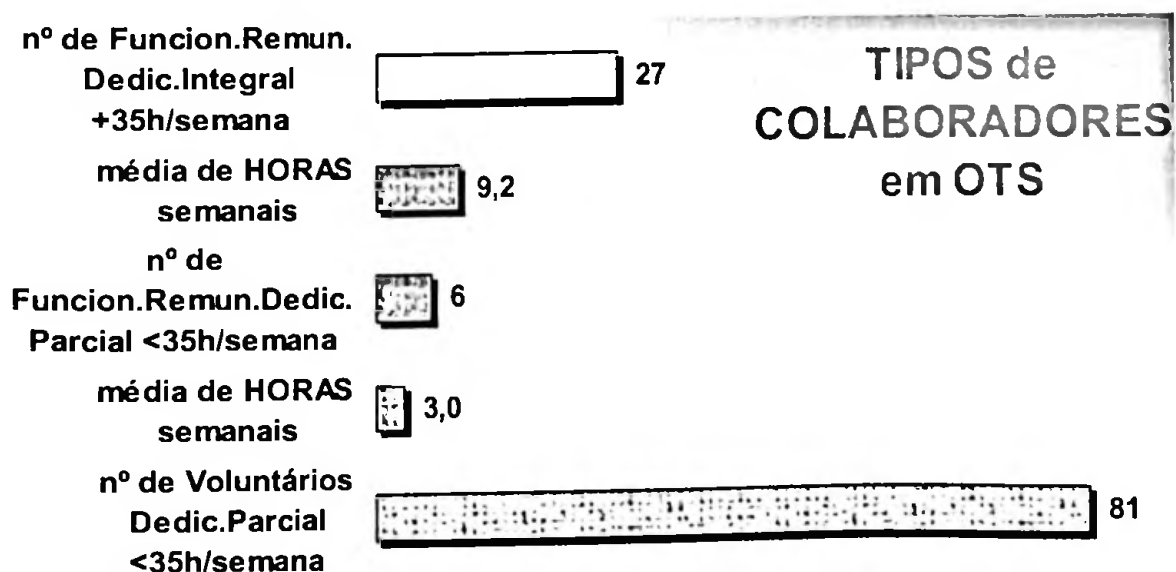
Já em número de colaboradores temos uma situação inversa, sendo que os voluntários representam 71% dos quadros de RH, dedicando em média 3,0 horas por semana e os funcionários remunerados apenas 24% do quadro de colaboradores, dedicando em média 40 horas por semana, sendo que os estagiários representam apenas 5% em número, dedicando em média 9,2 horas por semana.

Figura 4-40 Horas Semanais dos Colaboradores das OSC pesquisadas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-41 Tipos e Quantidade Média de Colaboradores por OSC

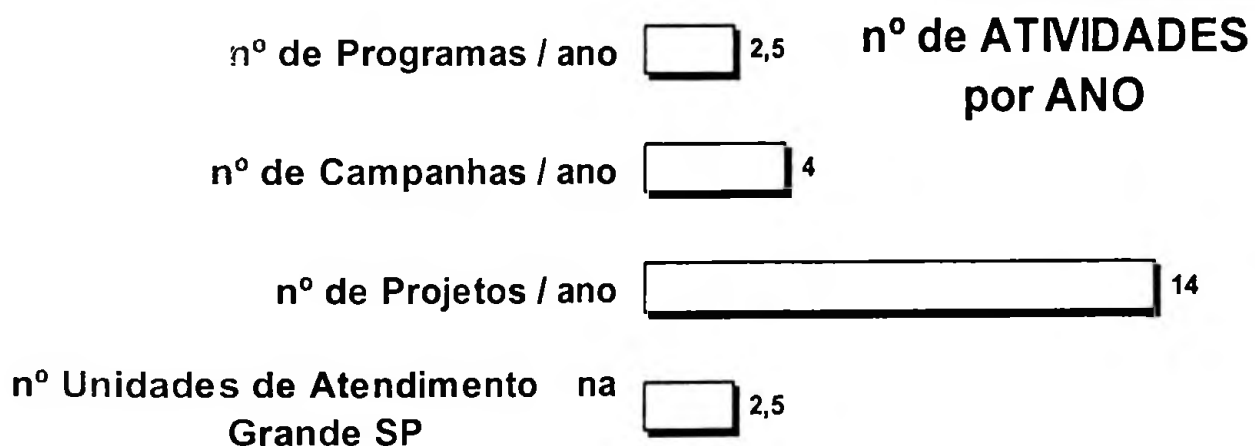


Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

As atividades são efetuadas em média em 2 a 3 unidades de uma mesma OSC, o que demonstra uma necessidade de escala para otimizar os gastos fixos e para melhor atingir o público-alvo necessitado por estar localizado próximo à essas comunidades. Isto se apresenta mais claramente nas creches e núcleos sócio-educativos que dependem acima de 70%-80% dos recursos municipais.

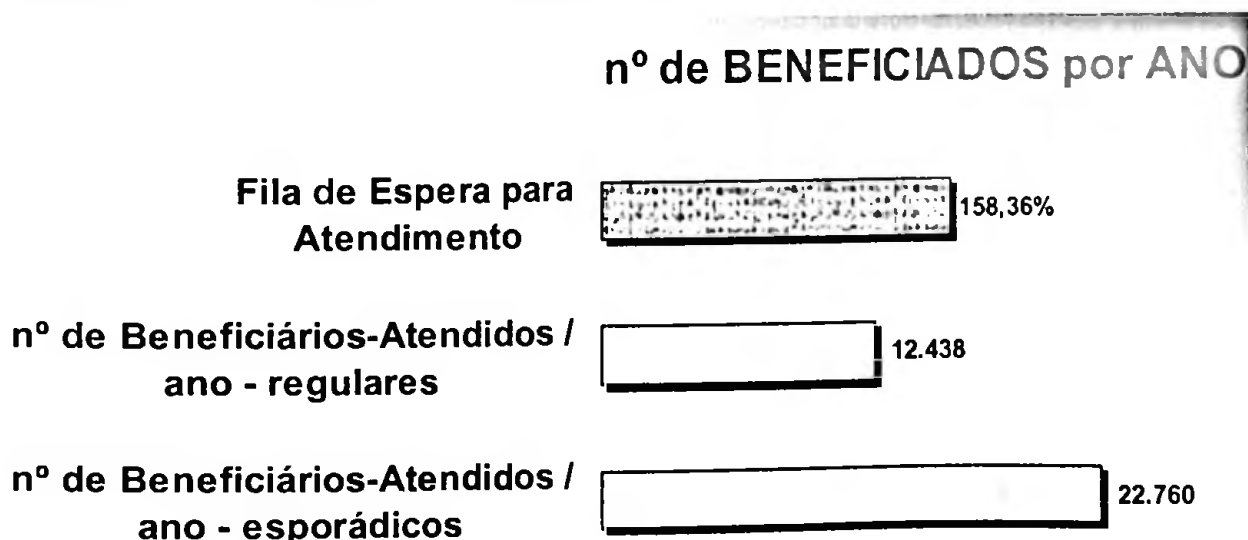
Os tipos de atividades operadas pelas OSC são em média 2 a 3 programas perenes ao longo de 1 ano, 14 projetos em média por ano e 4 campanhas em média por ano, sendo normalmente bazares e eventos de arrecadação de fundos e comunicação com a comunidade local e familiar.

Figura 4-42 N° de Unidades de Atendimento das OSC e n° Atividades anuais



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

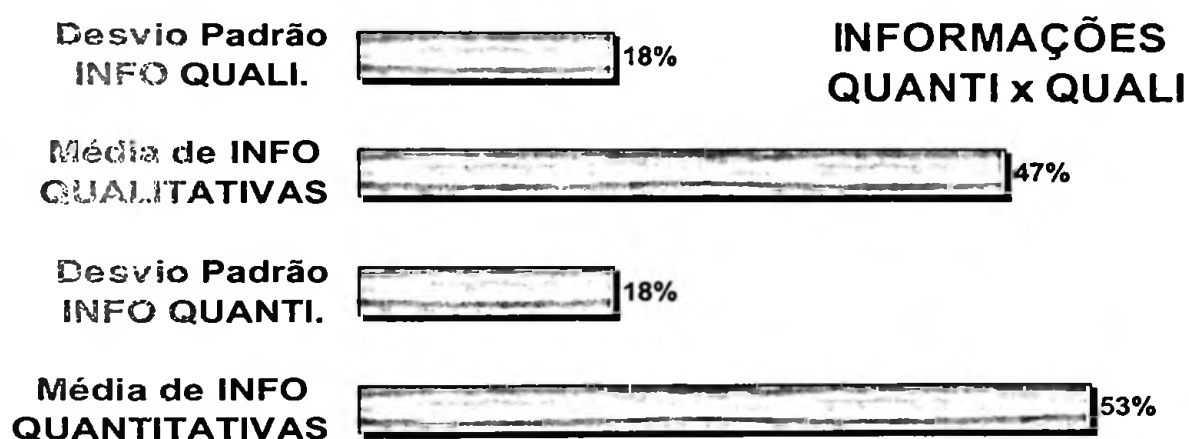
Figura 4-43 Beneficiados Regulares e Esporádicos das OSC pesquisadas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

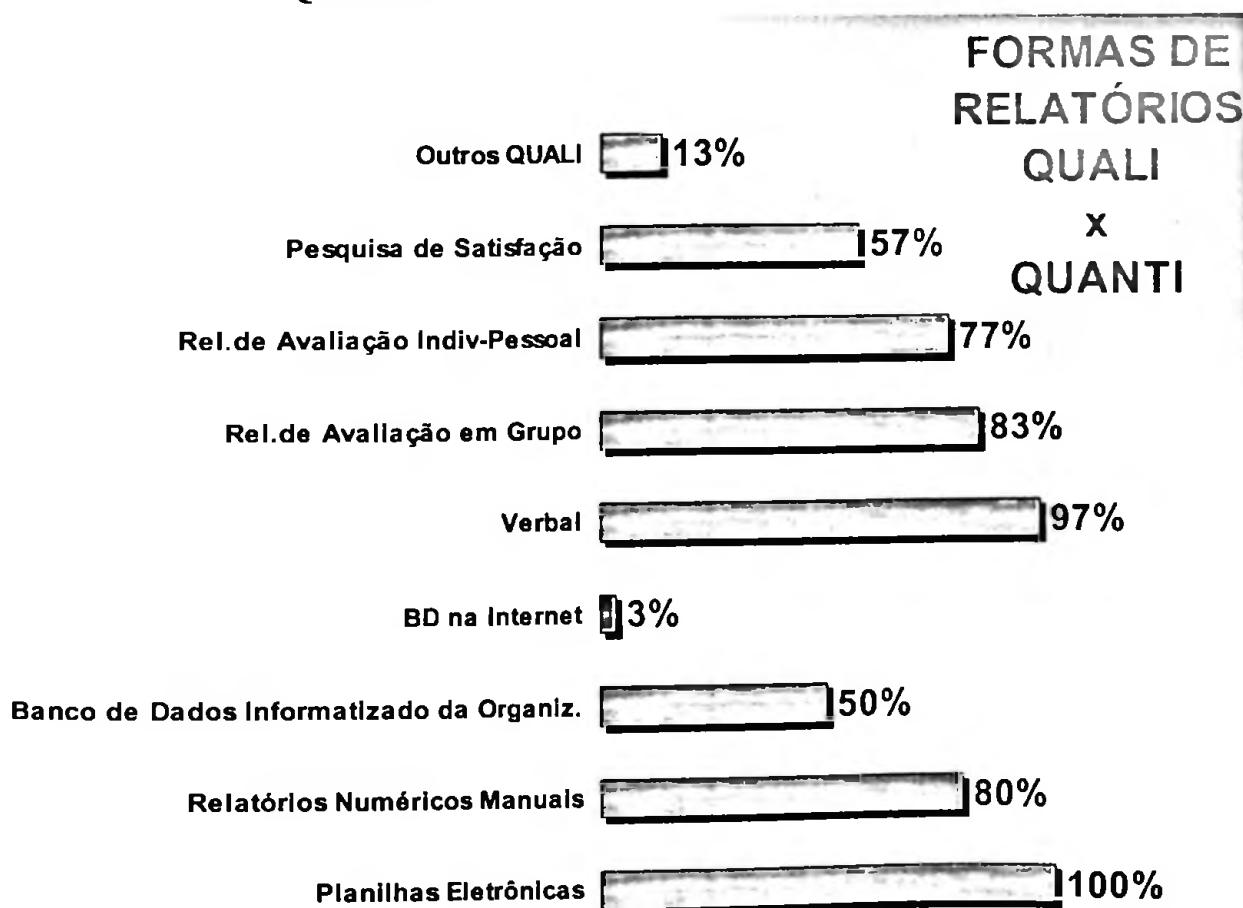
A medição de resultados ocorre em maior grau (53%) de forma quantitativa, o que demonstra um certo grau de estruturação gerencial mínima. Não foi possível pesquisar em que grau as informações são efetivamente utilizadas na gestão e tomada de decisões. O desvio padrão demonstra uma dispersão significativa, situando-se em 18%, ou seja, 30% do valor da média quantitativa.

Figura 4-44 Medição de Resultados através de Informações Quantitativas comparada às de Qualitativas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-45 Formas de Medição de Informações Quantitativas e de Qualitativas



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

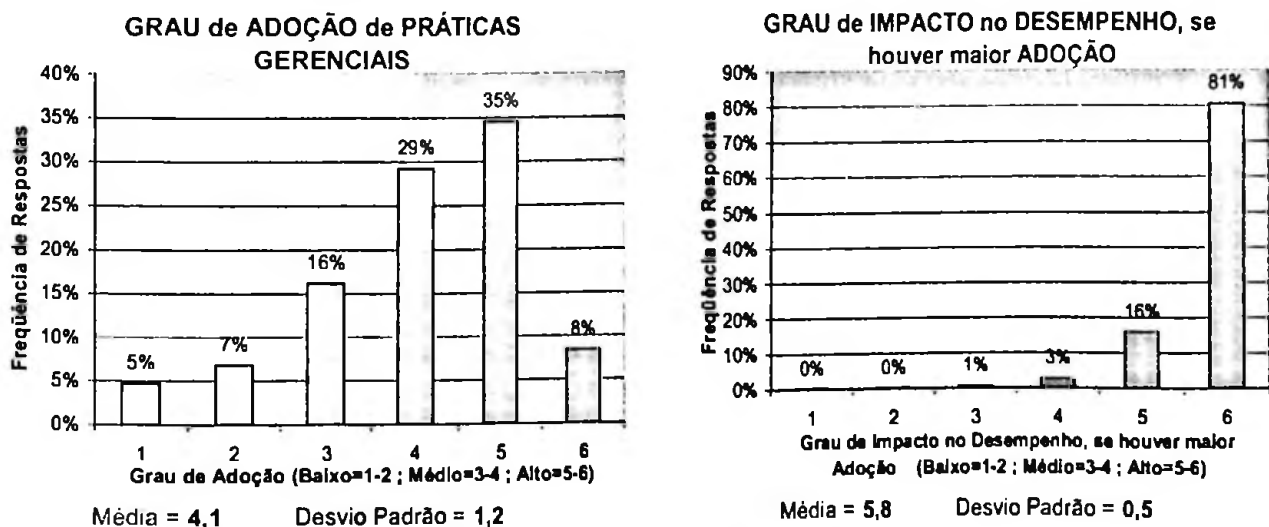
4.5 *Grau de Adoção de Práticas Gerenciais (APG) relacionado ao Grau de Impacto no Desempenho (RDG), quando houver Incremento nesse Grau de Adoção*

A seguir apresentaremos os Graus de Adoção de Práticas Gerenciais (APG) e seus respectivos Graus de Impacto / Reflexo no Desempenho Global (RDG) da Organização, caso haja uma maior adoção dessa Prática de Gestão.

O respondente envolvido com a gestão de sua OSC respondeu a 44 tópicos, agrupados por um critério derivado e semelhante aos encontrados no PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade, indicando sua percepção do grau em que determinada prática gerencial está sendo adotada na sua OSC, sendo o grau BAIXO (notas 1 e 2), grau MÉDIO (notas 3 e 4) e grau ALTO (notas 5 e 6). Em seguida o respondente avaliou o grau de impacto na missão e no desempenho global da OSC, caso ocorra uma maior adoção da prática gerencial em questão.

Na média geral verificamos que a adoção de práticas gerenciais é percebida como ocorrendo ainda em grau MÉDIO alto (nota 4,1) com dispersão média alta, acima de 1,2 notas para mais ou menos. O impacto no desempenho global é percebido como sendo altíssimo (nota 5,8), quase que total, e uma dispersão deste é percebida como muito pequena (menos de 0,5 de nota).

Figura 4-46 Adoção de Práticas Gerenciais e Impacto sobre o Desempenho Global - TOTALIZADO



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

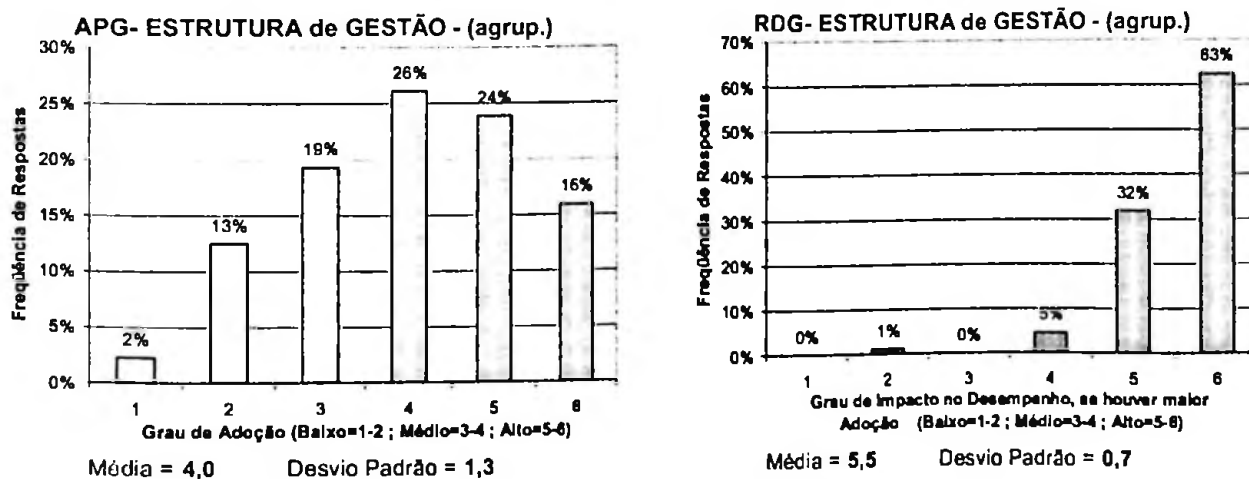
Notamos também que quanto menor a formação em técnicas de gestão e de vivência e prática em gestão, tanto menos crítica foi a avaliação do respondente, situando-se nestes casos próximo do muito bom – ótimo, com graus de adoção percebidos como altíssimos.

Notou-se também uma tendência junto aos respondentes, de forte percepção da importância das diversas técnicas de gestão no desempenho superior dessas OSC, independente do atual estágio do grau de adoção das diversas práticas gerenciais. Isto veio a comprovar a necessidade de pesquisar os motivos que impedem uma melhor aplicação e adoção das diversas práticas gerenciais, conforme será descrito mais adiante.

Agrupando as respostas por critério de categorização das práticas gerenciais semelhante à do PNQ notamos que a maioria dos respondentes manteve uma percepção de adoção média alta (nota superior a 4,0), exceção feita à categoria Gestão das Informações e do Conhecimento, percebida como adotada em menor grau (3,7); e a categoria Gestão das Pessoas e Talentos, percebida como 3,8.

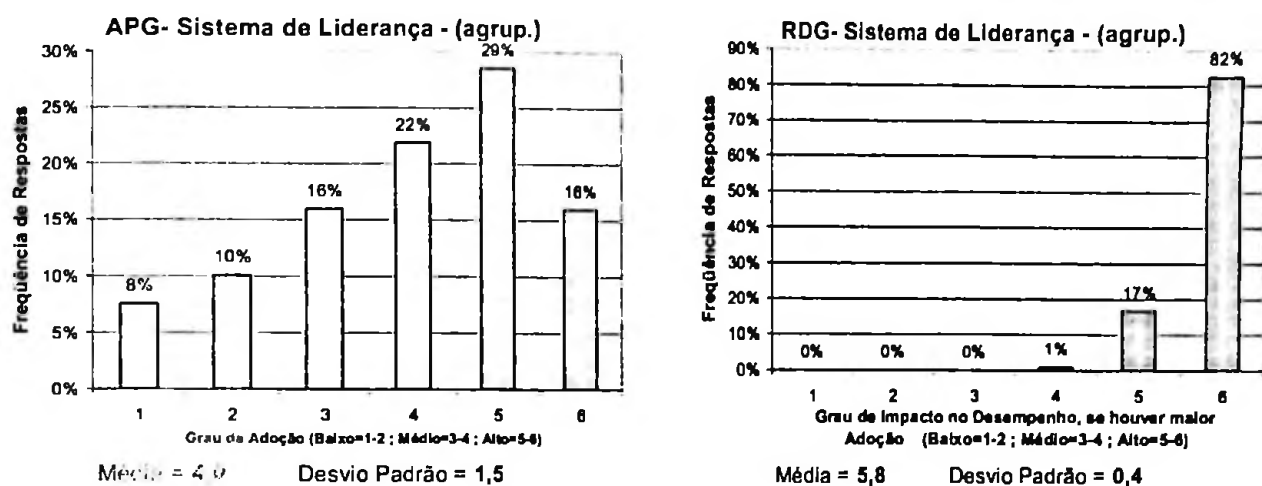
A seguir podemos verificar a distribuição de respostas pelas 8 categorias de práticas gerenciais:

Figura 4-47 Estrutura de Gestão - agrupados



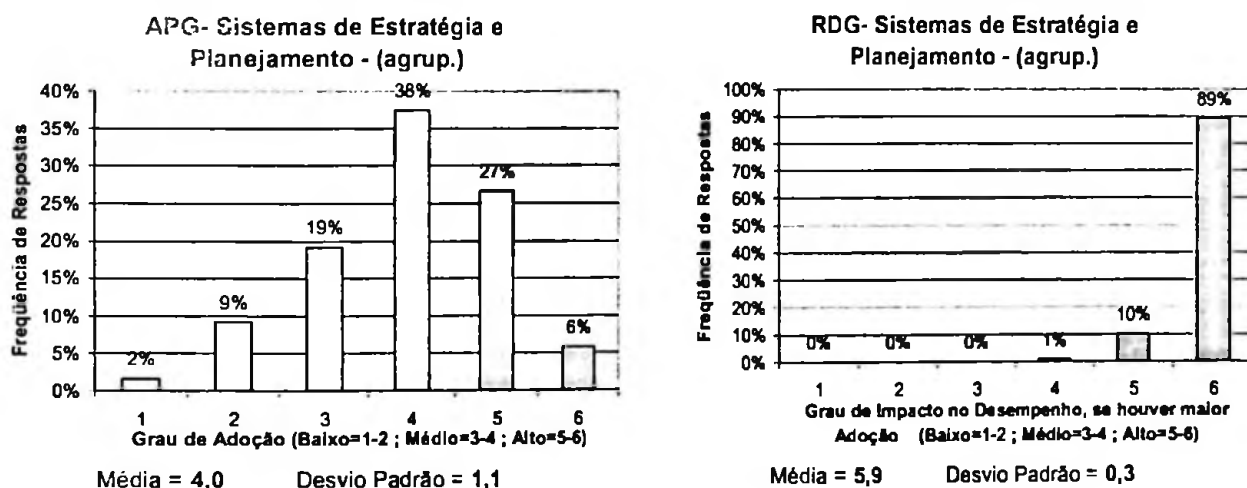
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-48 Sistema de Liderança - agrupados



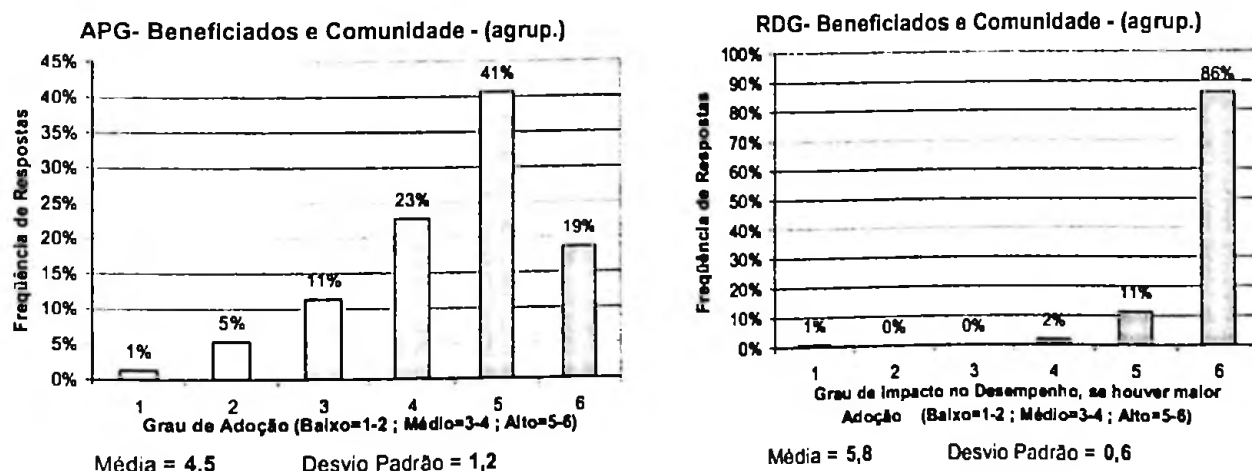
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-49 Sistemas de Estratégia e Planejamento - agrupados



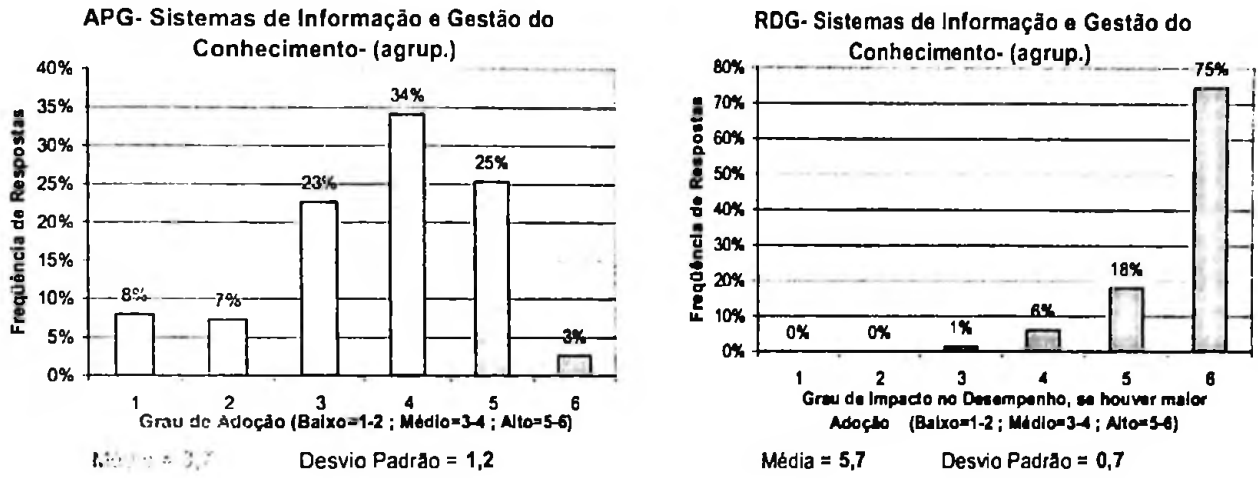
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-50 Beneficiados e Comunidade - agrupados



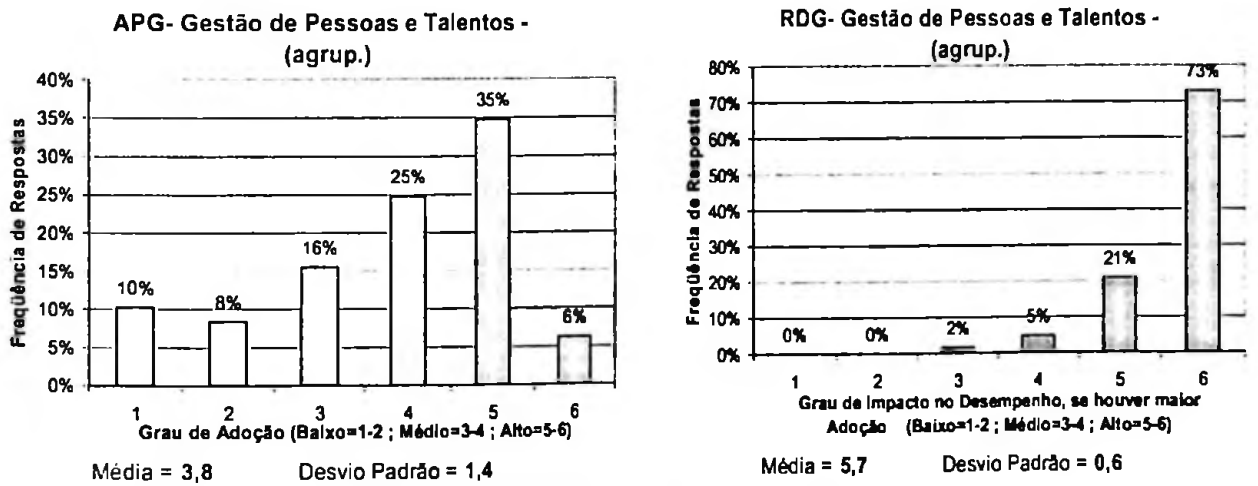
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-51 Sistemas de Informação e Gestão de Conhecimento - agrupados



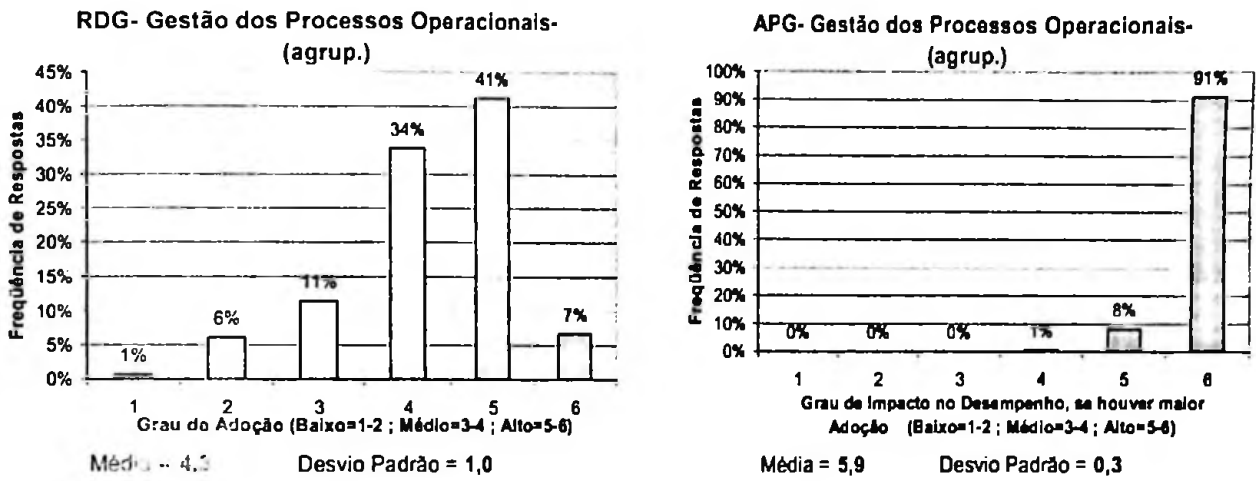
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-52 Gestão de Pessoas e Talentos - agrupados



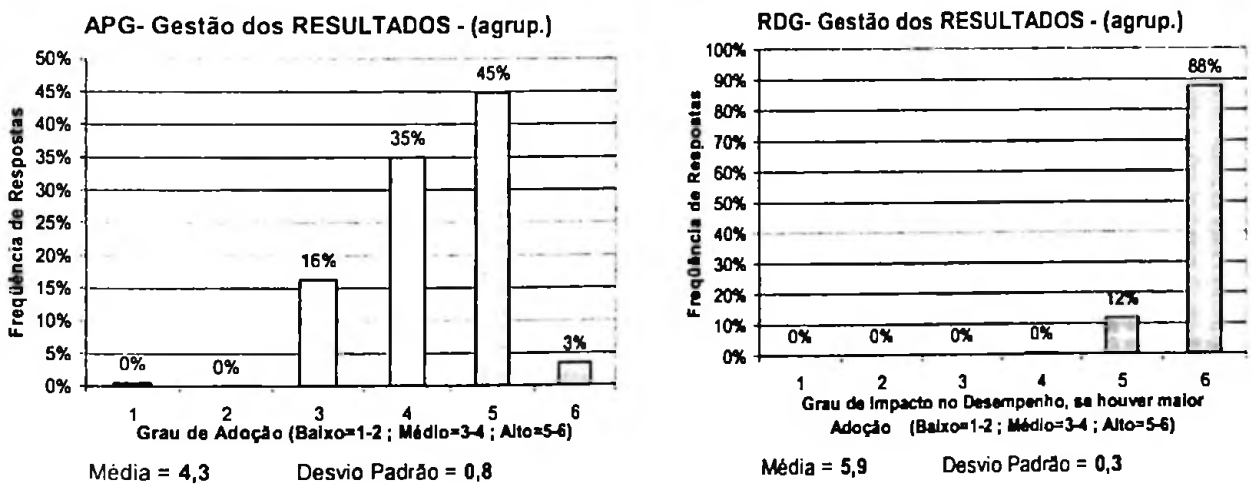
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-53 Gestão dos Processos Operacionais - agrupados



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-54 Gestão dos Resultados - agrupados



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

É interessante observar uma percepção de alta adoção por parte dos respondentes na categoria gestão dos resultados, especialmente se relacionarmos este dado ao fato de muitos respondentes se queixarem de terem uma dificuldade em medir resultados e outras variáveis operacionais por falta de estrutura organizacional.

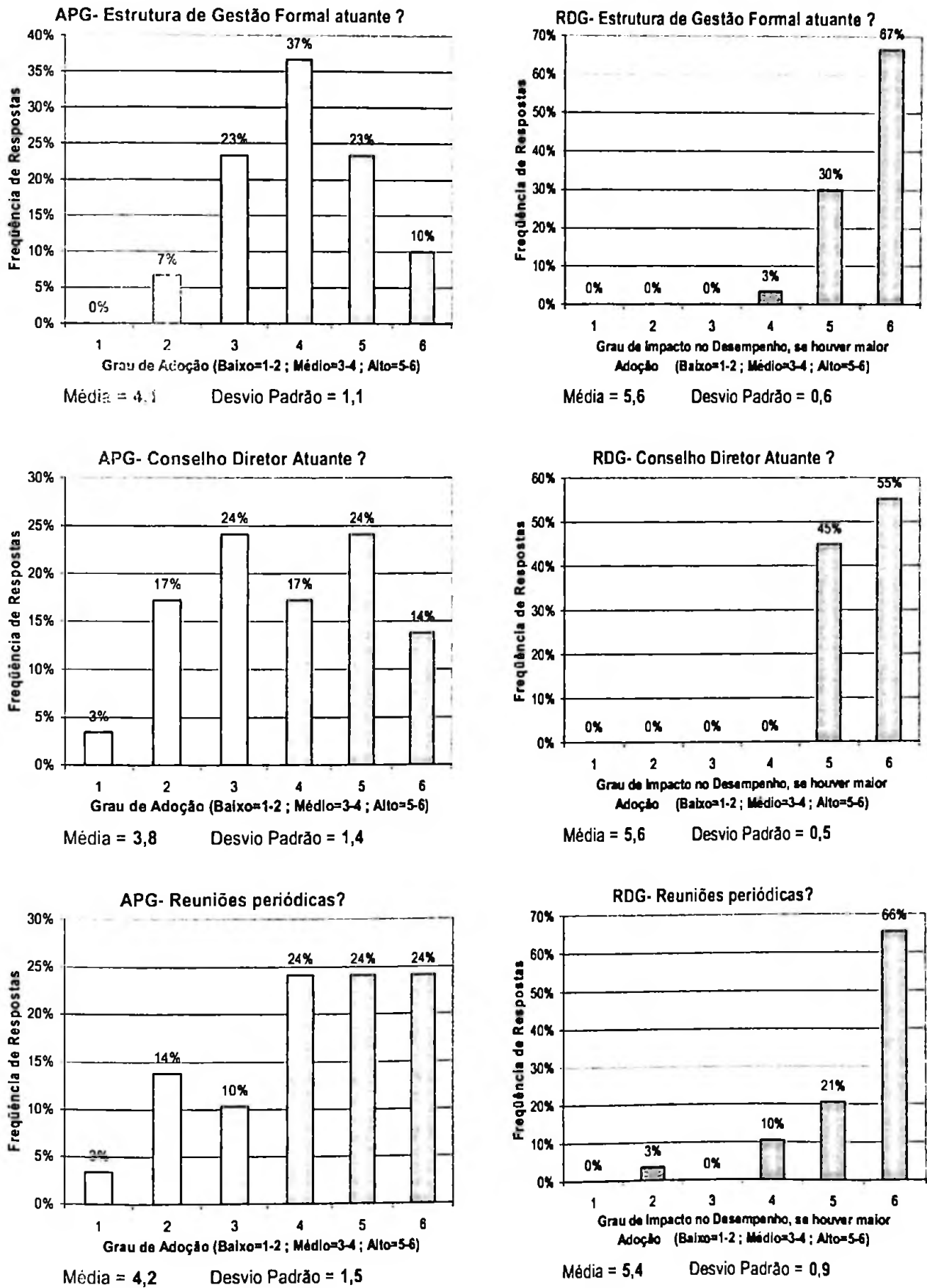
Nas folhas seguintes estão relacionadas as 44 distribuições de percepção de cada pergunta individualmente, agrupadas na seqüência das categorias gerenciais incluídas no questionário, sempre associadas a respectiva distribuição de percepção de impacto no desempenho, causada por um incremento em adoção gerencial.

Destacaremos alguns tópicos que foram percebidos com grau de adoção relativamente baixo, como:

1. Conselho Diretor Atual ? (3,8);
2. Envolvimento do Conselho Diretor na Captação de Recursos? (3,3);
3. Frequência de Análise Crítica do Desempenho Global (3,8);
4. Planejamento e criação de métricas e de indicadores para medir o Desempenho Global (3,2);
5. Interação com a Sociedade (3,9);
6. Gestão das Informações (3,7);
7. Auditoria das Informações (3,3);
8. Geração de Informações Comparativas? (3,5);
9. Problemas na tentativa de medir algum indicador? (3,4);
10. Captação de Recursos Estruturada (3,7);
11. Periodicidade da Avaliação de Desempenho dos Funcionários (3,7);
12. Capacitação e Desenvolvimento dos Voluntários (3,5);
13. Periodicidade da Avaliação de Desempenho dos Voluntários (2,8);
14. Gestão dos Processos relativos aos Doadores (3,8);
15. Gestão dos Processos de Captação de Recursos Financeiros (3,6);

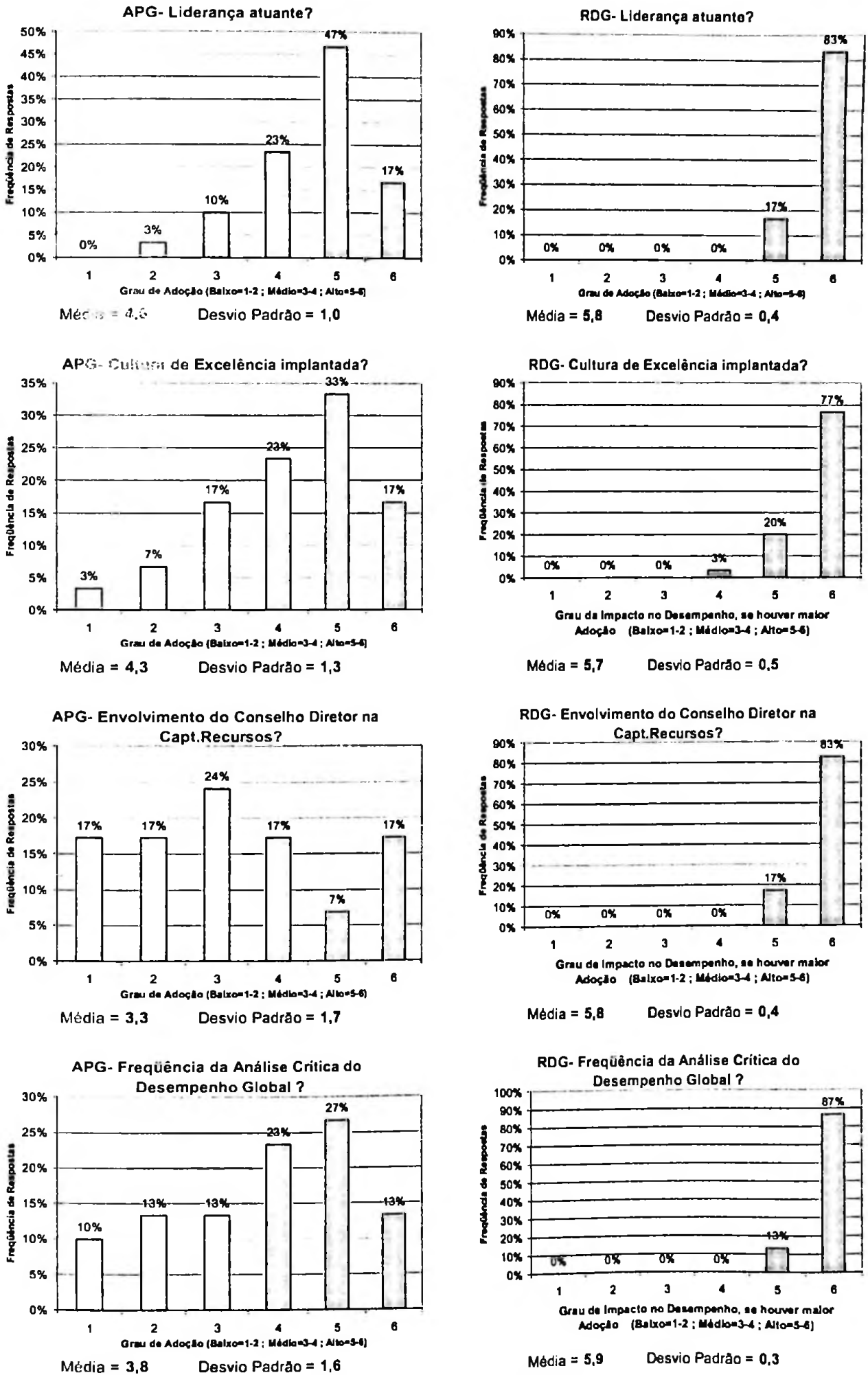
Já os tópicos referentes aos recursos humanos tiveram uma percepção favorável, sendo atribuídos em média altos graus de adoção gerencial.

Figura 4-55 Estrutura de Gestão das OSC pesquisadas



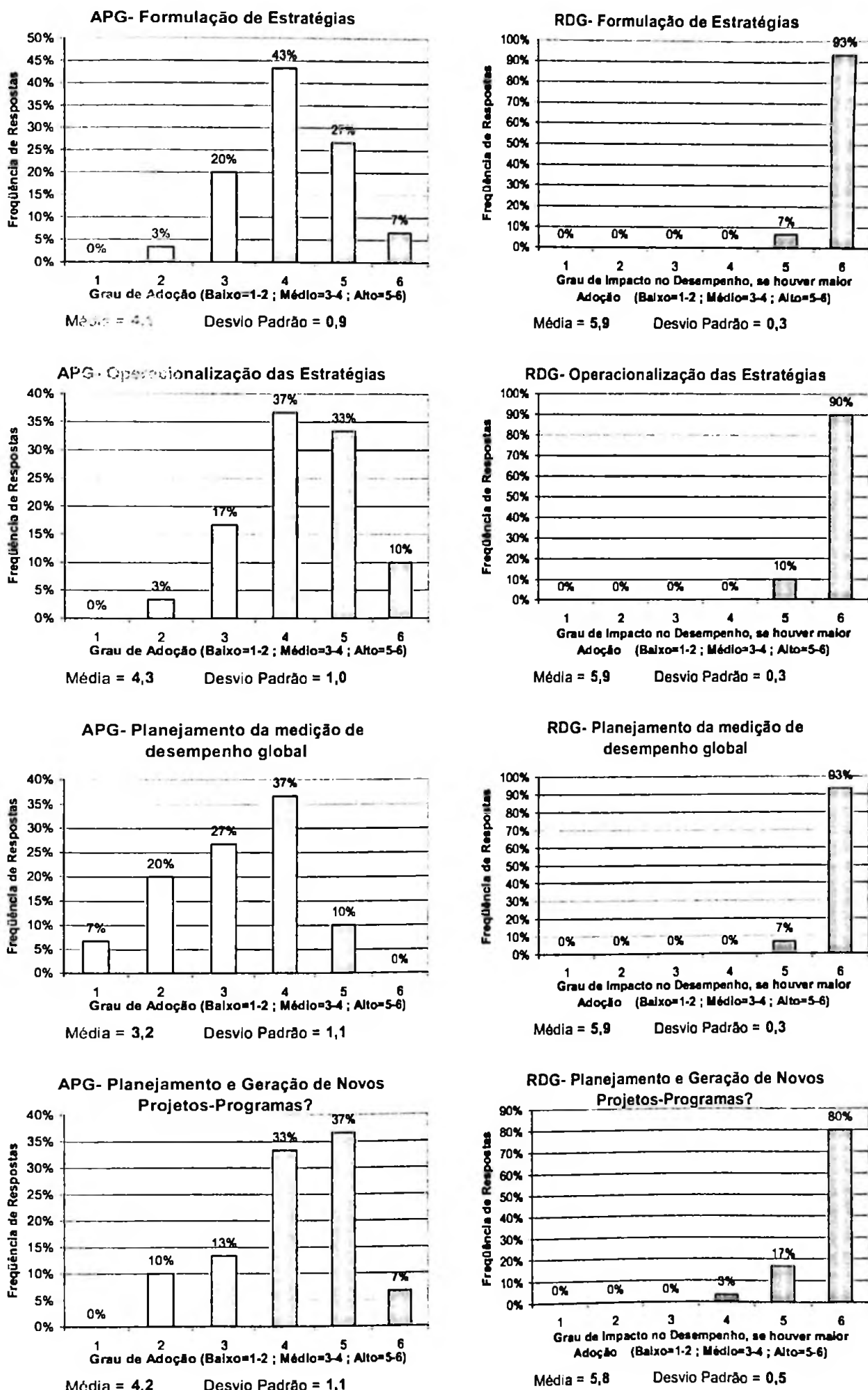
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-56 Sistema de Liderança das OSC pesquisadas



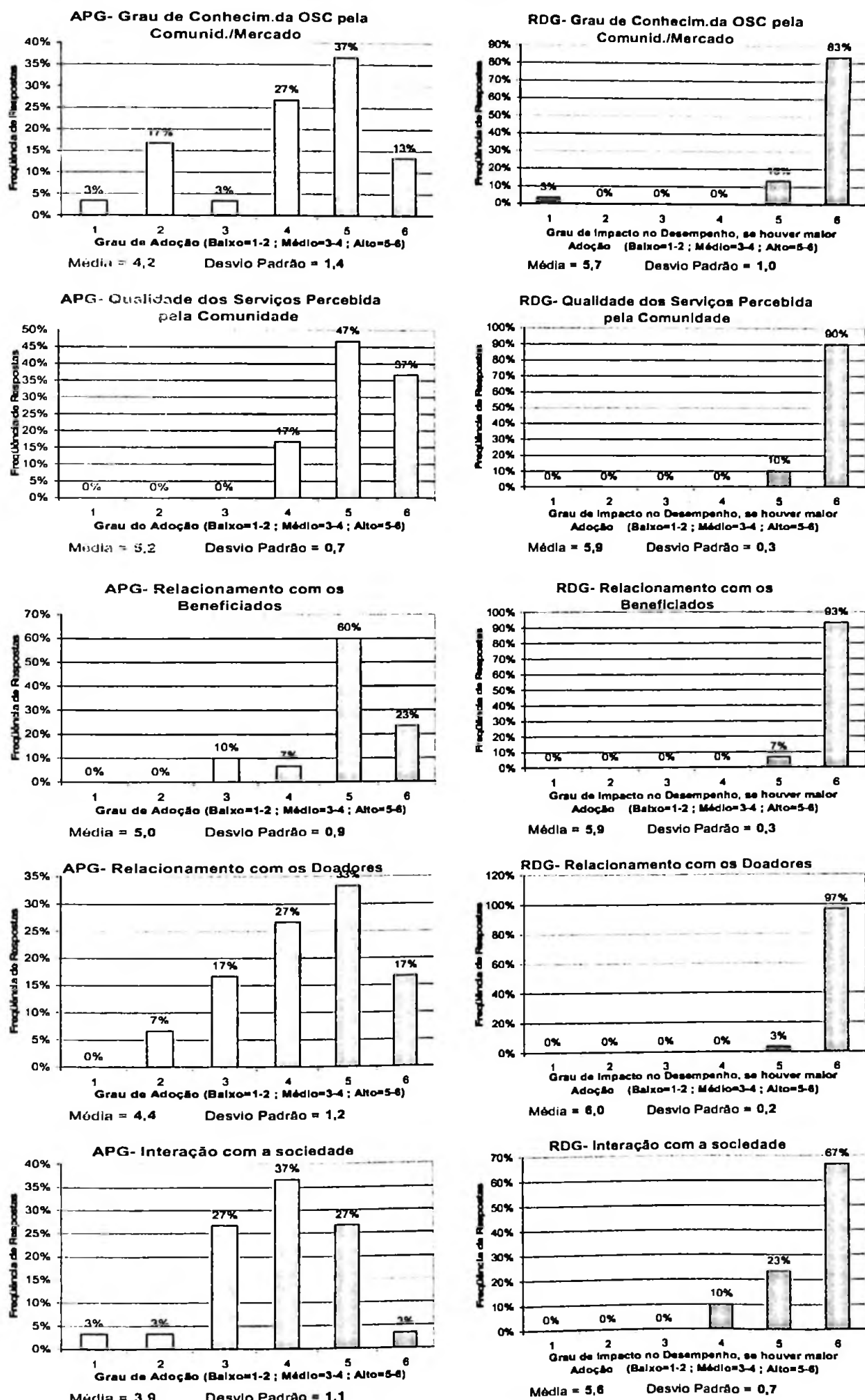
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-57 Sistema de Estratégia e Planejamento das OSC pesquisadas



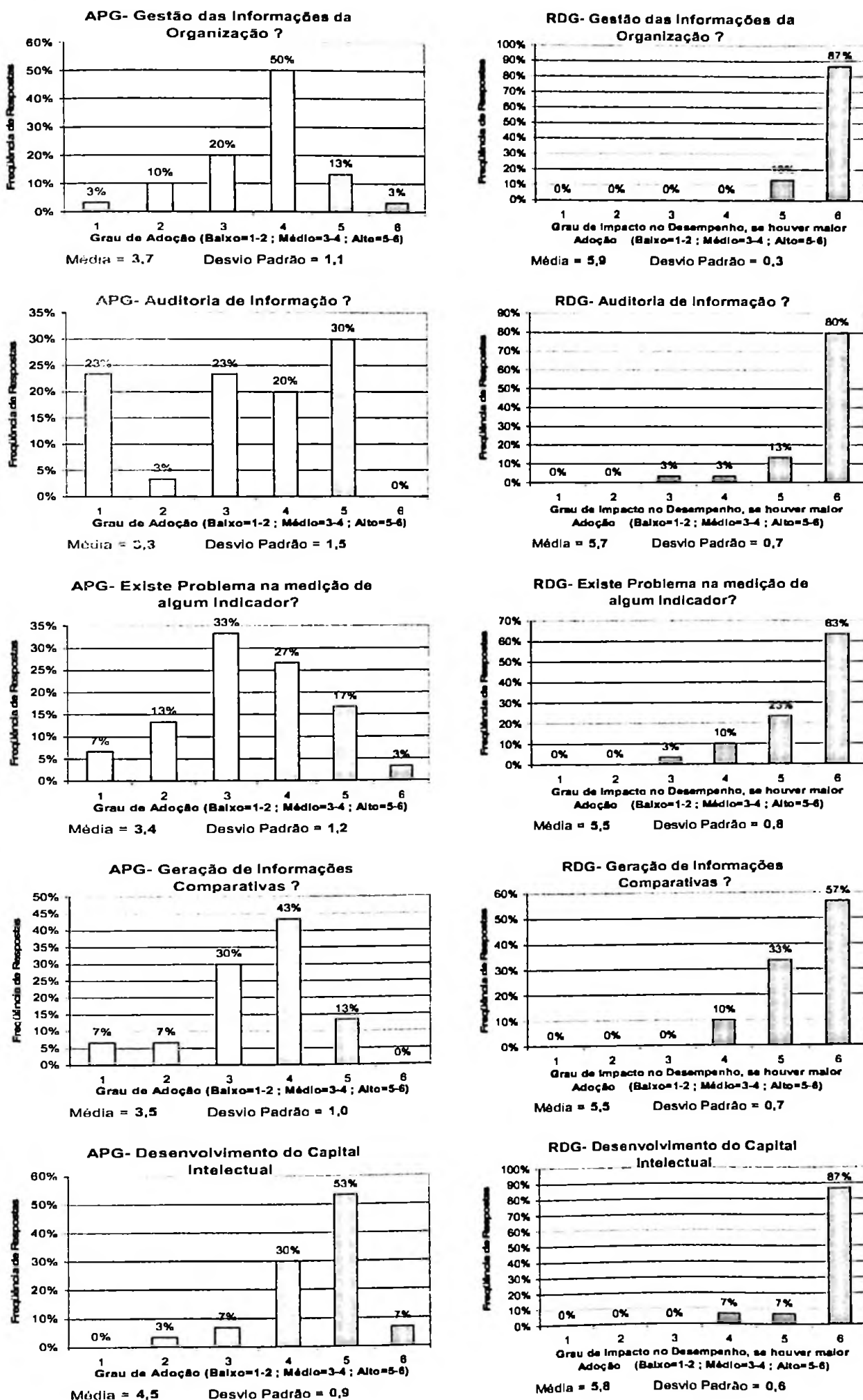
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-58 Beneficiados das OSC pesquisadas e Comunidade



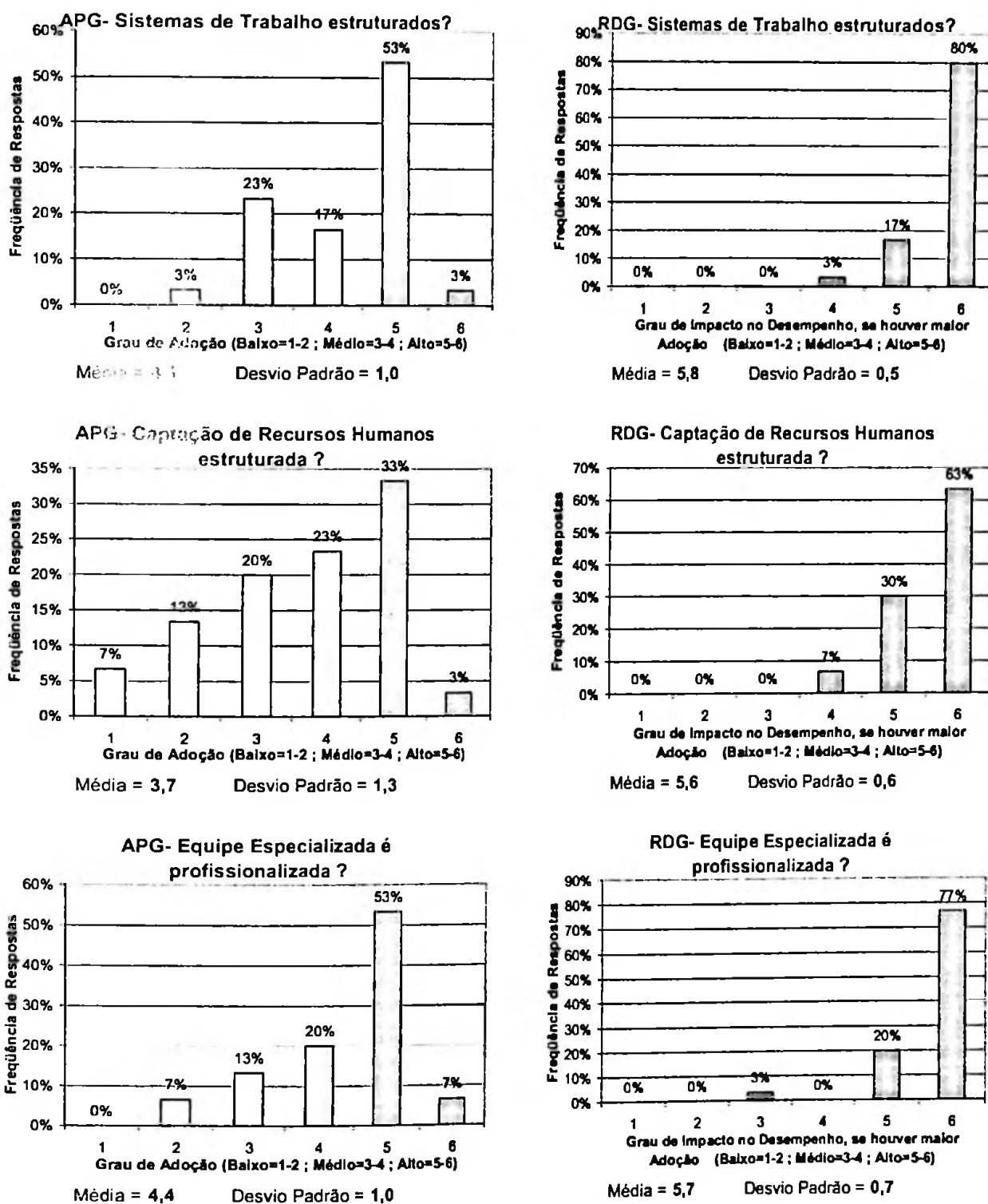
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-59 Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento das OSC



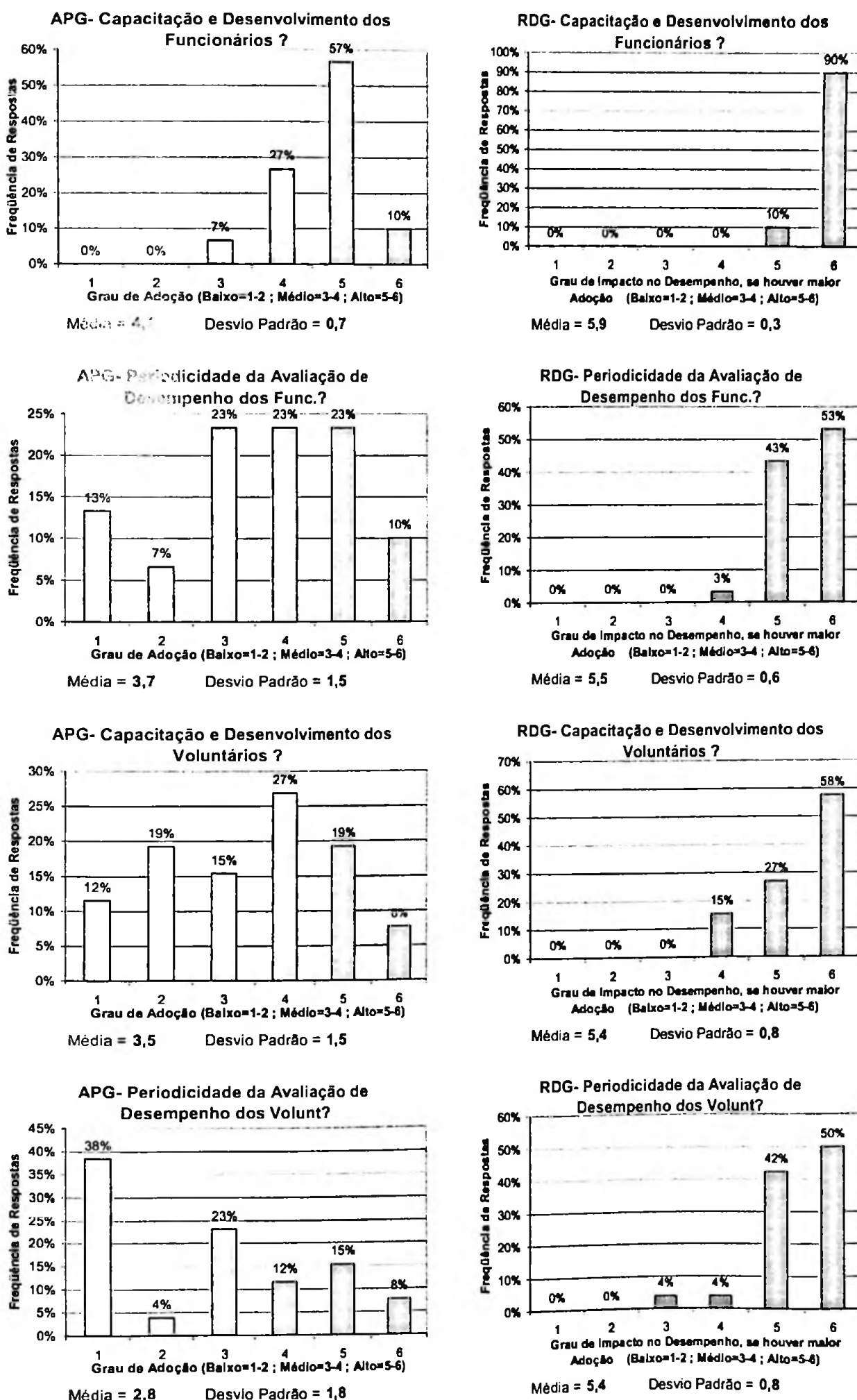
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-60 Gestão das Pessoas e Talentos das OSC pesquisadas (A)



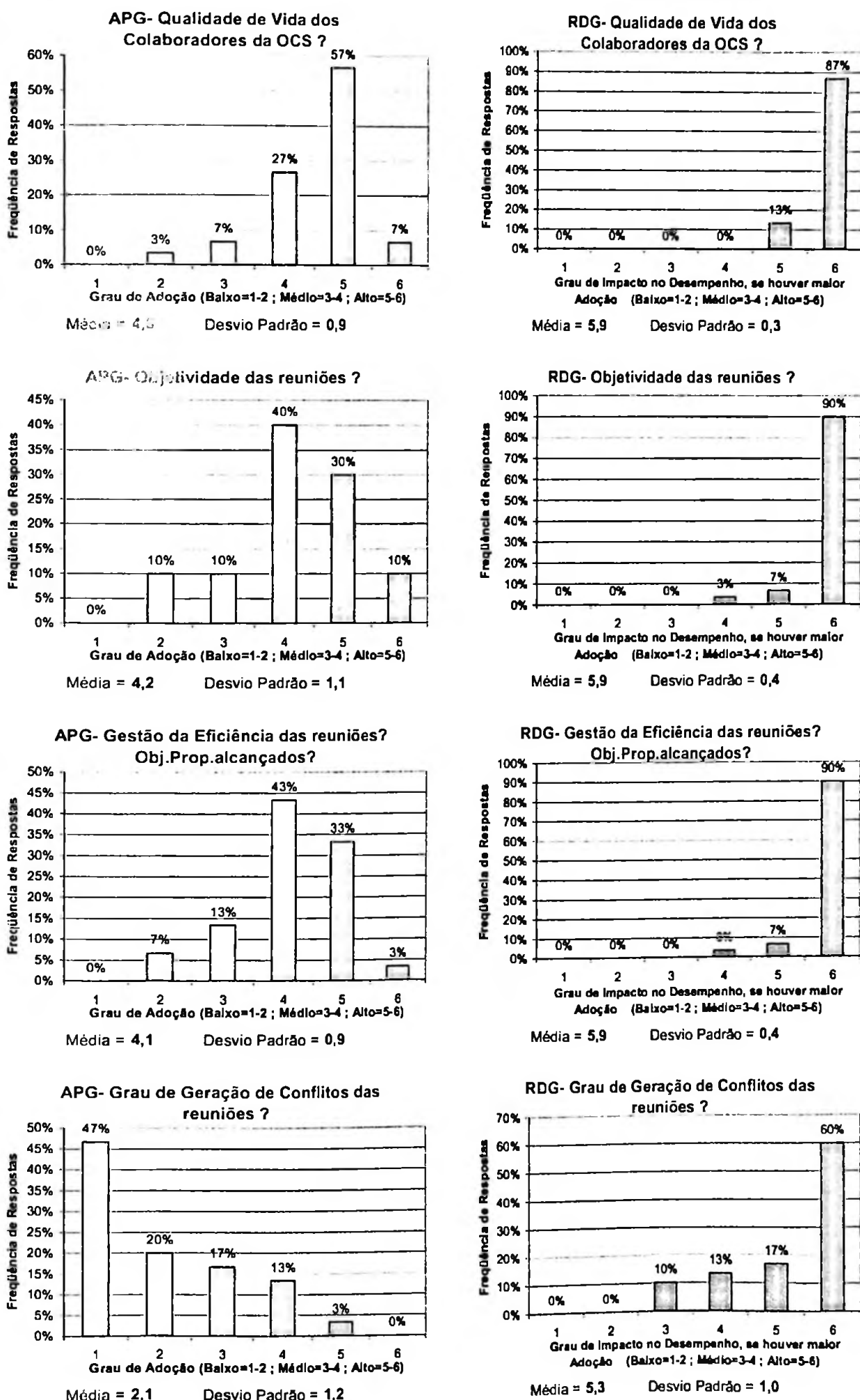
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-61 Gestão das Pessoas e Talentos das OSC pesquisadas (B)



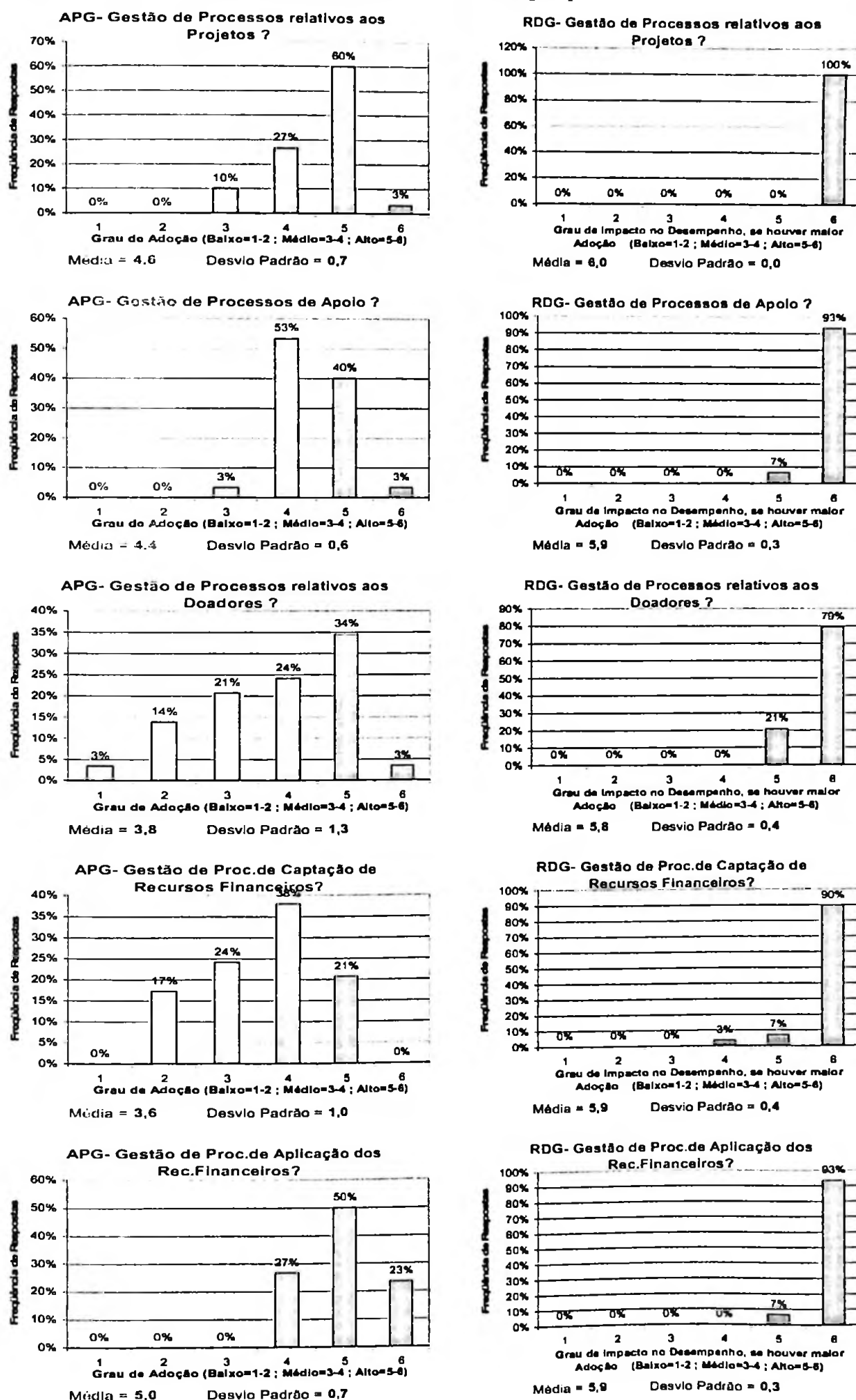
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-62 Gestão das Pessoas e Talentos das OSC pesquisadas (C)



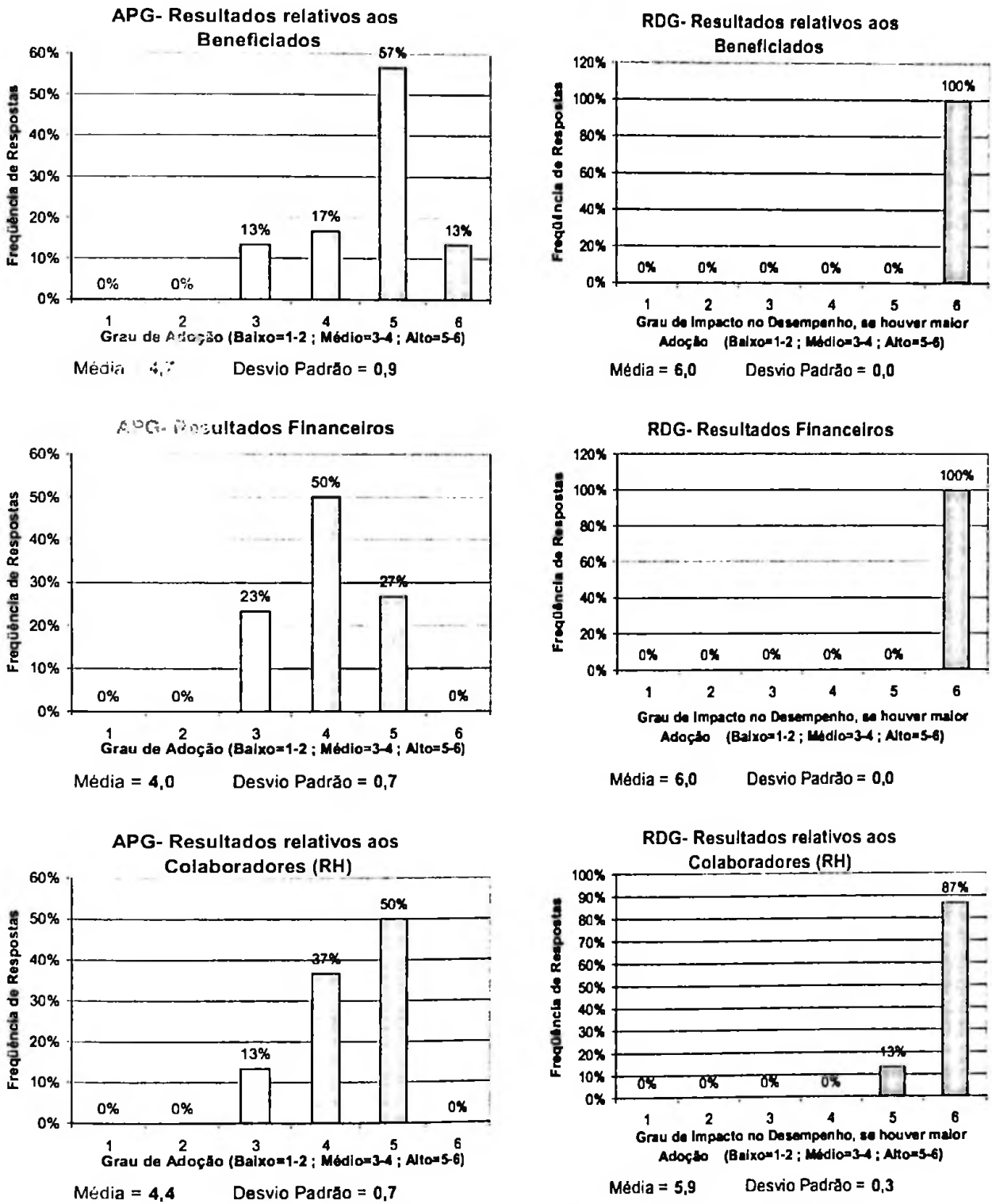
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-63 Gestão dos Processos das OSC pesquisadas



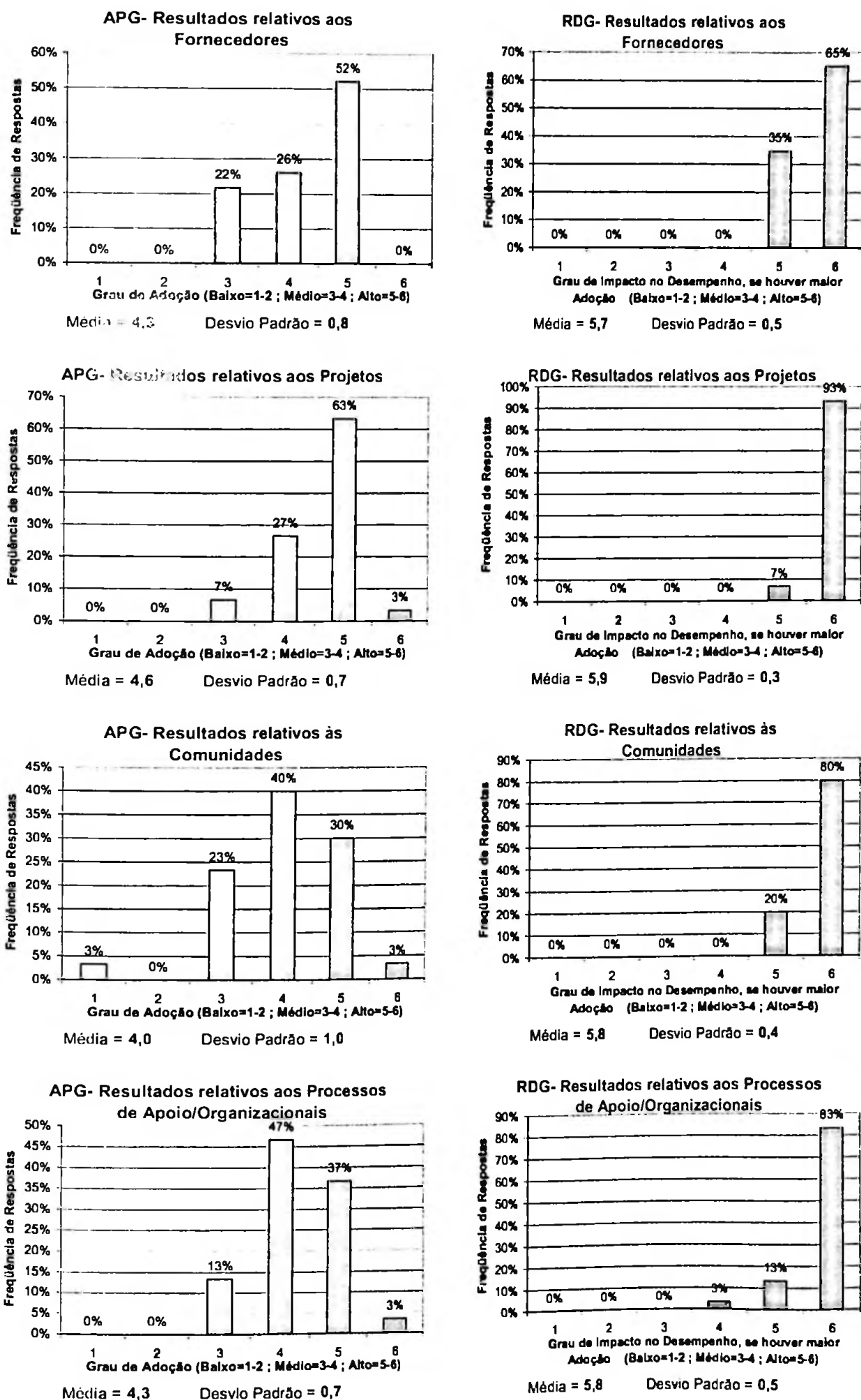
Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-64 Gestão dos RESULTADOS das OSC pesquisadas (A)



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-65 Gestão dos RESULTADOS das OSC pesquisadas (B)



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

4.6 Fatores críticos que impedem maior adoção e Fatores a serem promovidos

Os respondentes também foram questionados sobre quais seriam os fatores que impedem uma maior e melhor adoção das práticas gerenciais anteriormente perguntadas, relacionados em ordem de importância.

Houve 154 fatores mencionados nos questionários da amostra de 30 OSC pesquisadas.

Houveram diversos fatores listados em ordem de importância, sendo que as primeiras 2 respostas compuseram o que denominamos de 1º Fator; as 3^{as} e 4^{as} respostas compuseram o 2º Fator e as 5^{as}, 6^{as} e 7^{as} respostas compuseram o 3º Fator.

Relacionamos também a frequência global dos diversos fatores mencionados, obtendo uma distribuição decrescente de importância entre todos os fatores apresentados, conforme segue nas figuras a seguir.

Como 1º Fator destacaram-se principalmente:

1. Problema da Captação de Recursos Estruturada e Profissionalizada (23,3%),
2. Estruturação da Comunicação Externa / Marketing (11,7%);
3. Capacitação e Desenvolvimento do RH operacionais (10%)
4. e ainda diversos tópicos relacionados a Gestão Voluntária.

Como 2º Fator destacaram-se principalmente:

1. Estruturação da Comunicação Externa / Marketing (12,1%)
2. Formação e Experiência Gerencial da Direção Voluntária e Gestão Executiva (12,1%),
3. Problema da Captação de Recursos Estruturada e Profissionalizada (10,3%),
4. Capacitação e Desenvolvimento do RH operacionais (8,6%),
5. Sistematização e Integração dos Processos de Gestão(8,6%),
6. e ainda diversos tópicos relacionados a Gestão Voluntária ou a Gestão de Informações.

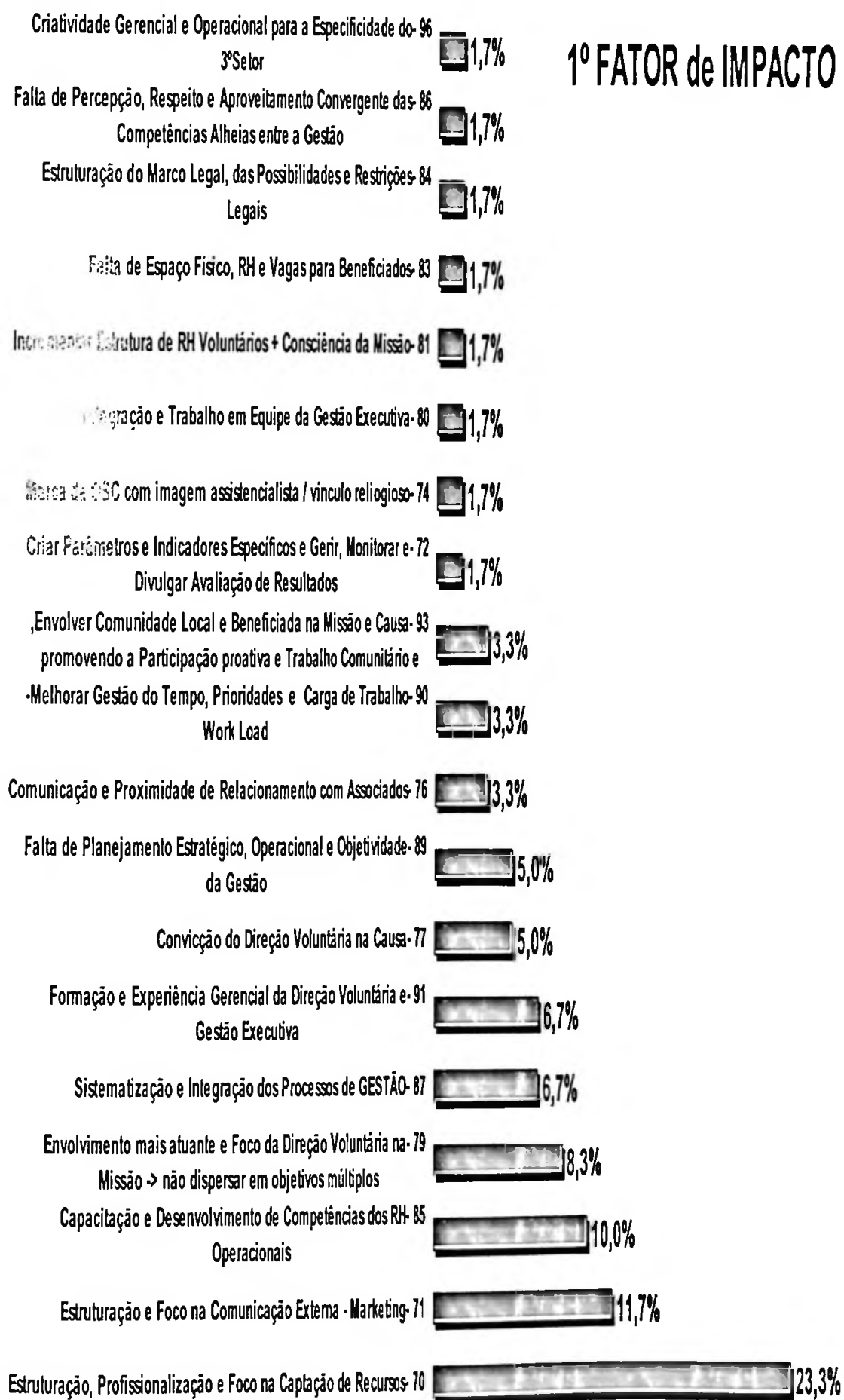
Como 3º Fator destacaram-se principalmente

1. Estruturação e Foco na Comunicação Interna (22,2%),
2. Estruturação da Comunicação Externa / Marketing (16,7%),
3. Criar Parâmetros e Indicadores Específicos e Gerir, Monitorar e Divulgar Avaliação de Resultados (8,3%),
4. Sistematização e Integração dos Processos de Gestão(8,3%),
5. e ainda diversos outros tópicos.

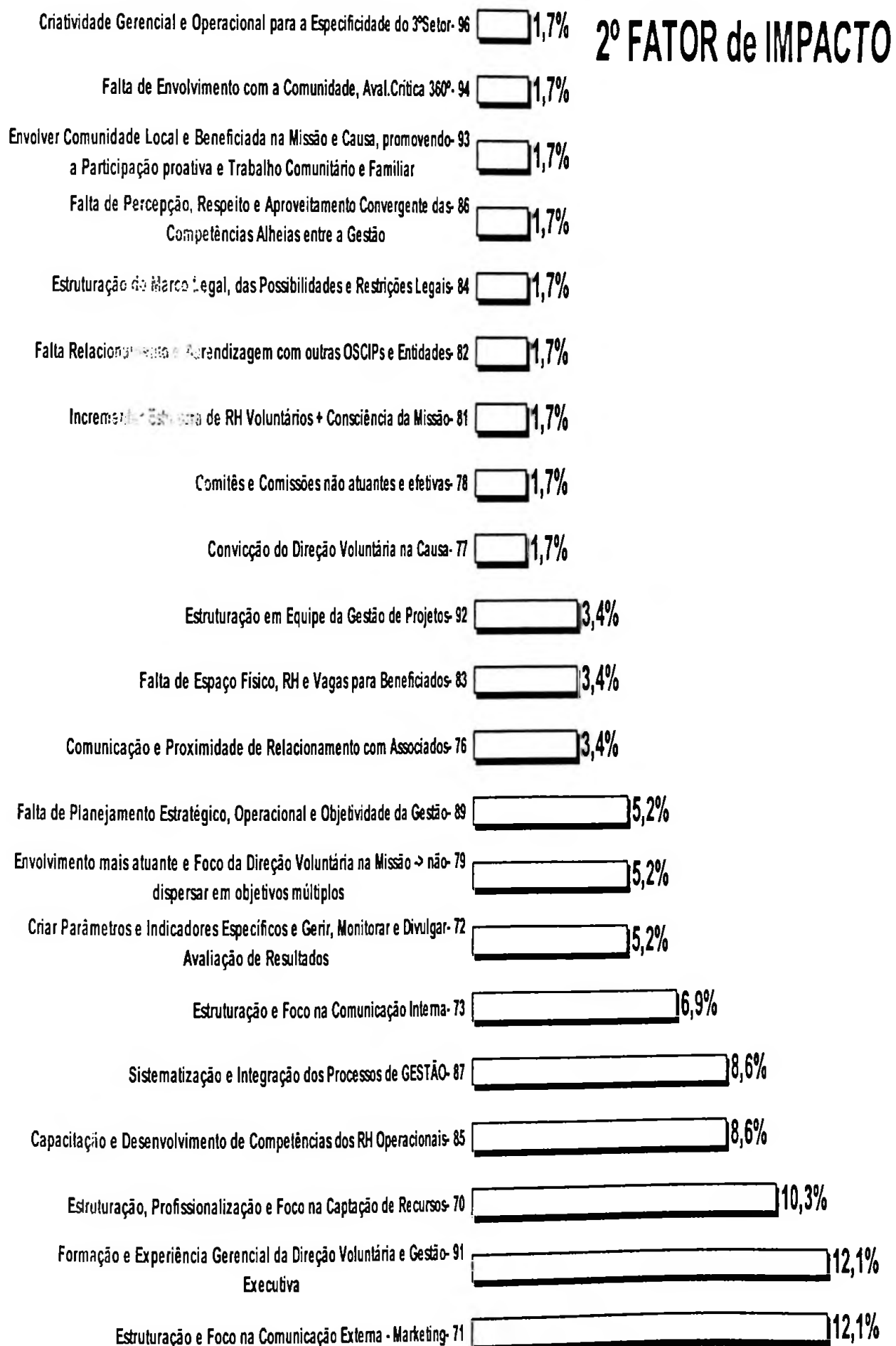
Ao medir a importância global dos fatores apareceu em 1º lugar:

1. Problema da Captação de Recursos Estruturada e Profissionalizada (14,3%),
2. Estruturação da Comunicação Externa / Marketing (13,0%);
3. Formação e Experiência Gerencial da Direção Voluntária e Gestão Executiva (8,4%),
4. Estruturação e Foco na Comunicação Interna (7,8%),
5. Capacitação e Desenvolvimento do RH operacionais (7,8%),
6. Sistematização e Integração dos Processos de Gestão(7,8%)

Figura 4-66 1º FATOR de Impacto na MELHORIA da GESTÃO das OSC

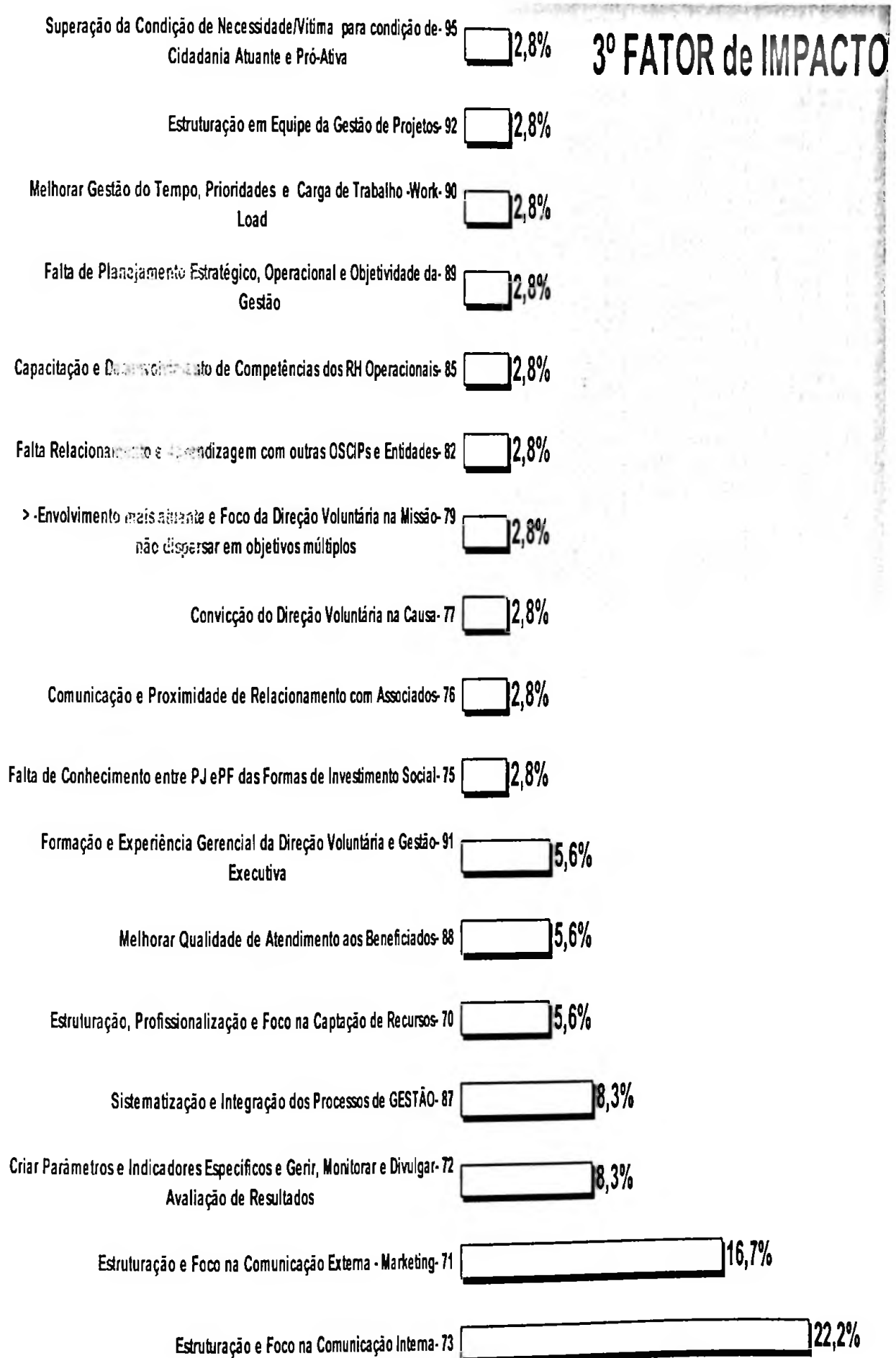


Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Figura 4-67 2º FATOR de Impacto na MELHORIA da GESTÃO das OSC

Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

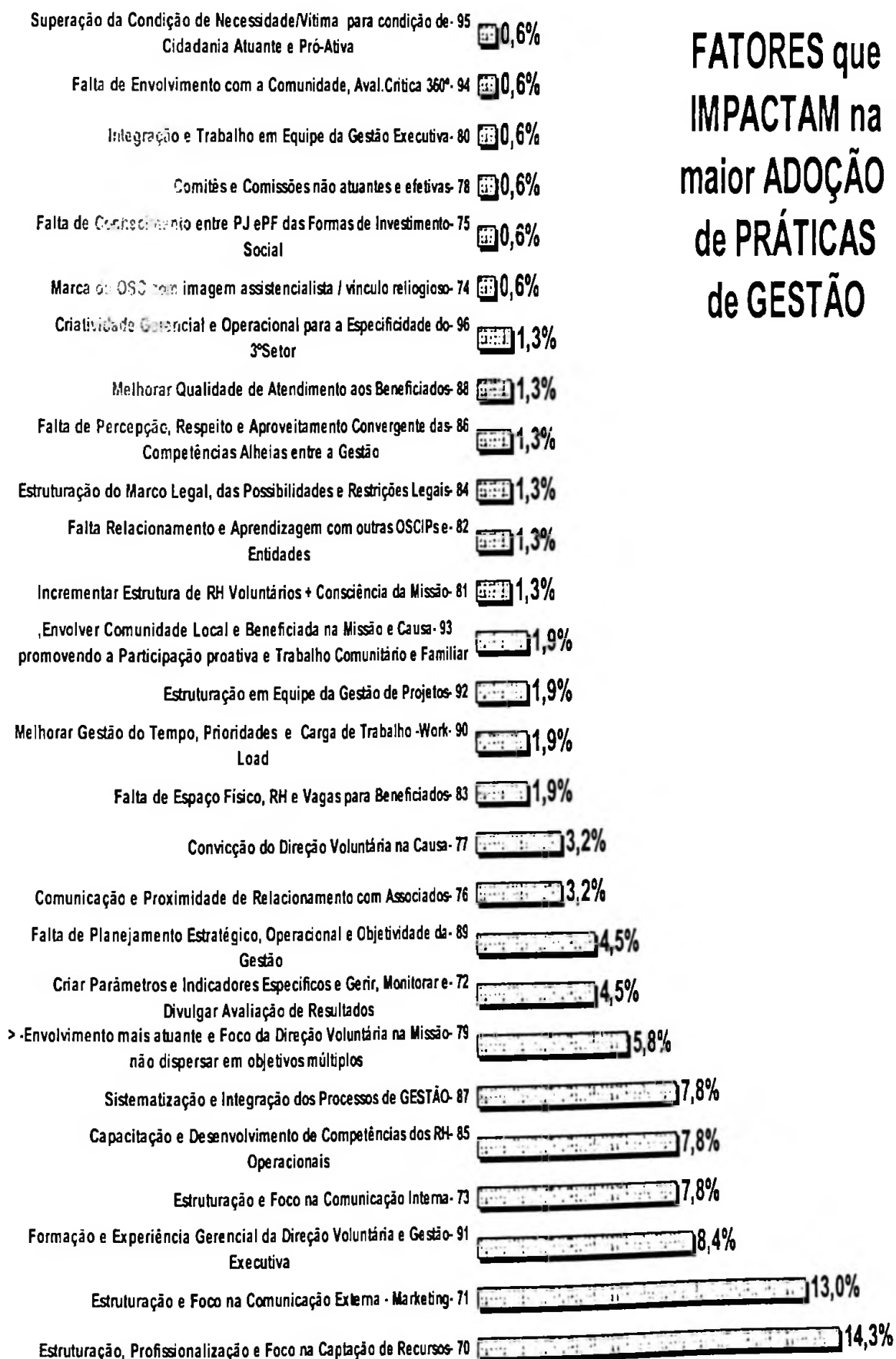
Figura 4-68 3º FATOR de Impacto na MELHORIA da GESTÃO das OSC



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

Relacionamos também a frequência global dos diversos fatores mencionados, obtendo uma distribuição decrescente de importância entre todos os fatores apresentados, conforme segue na figura a seguir:

Figura 4-69 IMPACTO GLOBAL dos Fatores de Melhoria da Gestão



Fonte: Dados da Pesquisa do Autor-(2004)

5 CONCLUSÃO

As conclusões desta pesquisa são:

A hipótese estabelecida sobre a existência de uma diferenciação na percepção do grau de impacto no desempenho organizacional causado por uma determinada prática gerencial, dependendo do grau de adoção dessa mesma prática pela estrutura de gestão de uma OSC não foi verificada, uma vez que a amostra se mostrou invariante no que se refere ao grau de impacto no desempenho, considerando uma variação no grau de adoção. Em outras palavras, independentemente do grau de adoção de uma determinada prática gerencial (das 44 pesquisadas), os respondentes tinham sempre a mesma percepção de que o grau de impacto causado a partir de um incremento nessa adoção, sempre seria muito alto, próximo ao impacto integral (nota 5,8 na média).

Esta constatação levou o autor a questionar os respondentes sobre os fatores que estariam limitando uma maior adoção das diversas práticas gerenciais, já que os respondentes sempre tinham a percepção de um altíssimo grau de impacto positivo no resultado da OSC e que, portanto, justificaria um investimento num incremento de adoção.

Quanto a questões a serem verificadas constatou-se que não se adotam práticas gerenciais adequadas como maneira de melhorar o desempenho organizacional e cumprir melhor a missão da OSC pelos diversos fatores mencionados a seguir:

Os respondentes constataram em mais de 14% dos casos que o principal fator restritivo seria a necessidade de Estruturação e Profissionalização da Captação de

Recursos, origem da maioria dos fatores subseqüentes. O raciocínio empreendido pelos respondentes era de que com mais recursos, seria possível atuar e estruturar a adoção de outras práticas gerenciais carentes destes recursos. Alguns sugeriram que o primeiro projeto nesta área deveria ser a de captar de recursos para estruturar e profissionalizar esta área, num horizonte de 1 a 2 anos de sustentabilidade externa desta nova estrutura, prazo este necessário ao desenvolvimento da auto-sustentabilidade pela própria estrutura de captação então implementada. Foram mencionados vários fatores que estariam impedindo esta ação positiva, entre eles fatores como:

- a falta de visão da própria diretoria voluntária da real importância de uma iniciativa pessoal de seus membros em promover estrategicamente tal estruturação e falta de pró-atividade nessas ações por parte dela;
- falta de competência da gestão executiva em se estruturar e gerar uma retaguarda operacional à direção voluntária, sendo que a direção executiva gerenciaria o processo operacional normal de captação de recurso, e que portanto, alavancaria as ações propostas pela diretoria voluntária, assim como as redes de contatos por ela indicadas;
- crença na necessidade de envolvimento operacional pessoal por parte da direção voluntária nos projetos de captação, gerando um conflito de disponibilidade de tempo e recursos pessoais dos mesmos, necessários ao tal envolvimento operacional e a constatação do baixo comprometimento médio dos seus membros (muitos conselheiros são figurantes e não participantes da causa, emprestando apenas seu nome a ela),
- além de

Outro fator mencionado repetidas vezes e de grande relevância é a necessidade de Estruturação e Foco na Comunicação Externa / Marketing (13%) e Interna também (7,8%), pois somente a Comunicação Planejada e Estruturada permite uma divulgação adequada das necessidades sociais dos beneficiados, da missão da OSC e principalmente a publicação dos resultados alcançados pela OSC junto aos diversos stakeholders de sua ação social. Além da falta de recursos foram mencionadas as seguintes dificuldades:

- Falta de profissionais competentes da Área de Comunicação que atuem nos quadros da OSC, tanto como funcionários como de voluntários.
- Falta de visão da Diretoria Voluntária da grande importância no investimento em Comunicação e Marketing Social
- Falta de visão de Marketing de Relacionamento aplicado aos integrantes da comunidade local, envolvendo-os através de maior proximidade com a missão e com as metas da OSC, pois são de um lado parte beneficiária da ação social promovida pela OSC e de outro lado parte fornecedora de recursos materiais e humanos que auxiliam o atingimento da missão das diversas OSC.
- Falta de visão da importância da divulgação de resultados e outras medidas e indicadores, como maneira muito forte de sensibilizar positivamente os públicos doadores. Muitas vezes também não há a medição destes indicadores, nem os mais evidentes resultados têm mensuração precisa.

Outro fator ainda mencionado várias vezes e de grande relevância é a problemática envolvendo a Competência de Gestão, tanto da Diretoria Voluntária como de toda a Organização, inclusive da Direção Executiva contratada. Além da falta de recursos foram mencionadas as seguintes dificuldades:

- Falta de visão da importância da necessidade de uma boa gestão, não apenas das atividades operacionais, mas principalmente das estratégicas, promovendo o planejamento como ferramenta gerencial que minimiza os efeitos negativos da gestão por crises e emergências e sistematiza a Organização e Controle de Tarefas e suas medições e resultados.
- Falta de reflexão de como medir a atuação da OSC em seus diversos tipos de atividades fins e de apoio, criando e definindo indicadores e parâmetros de avaliação. Na medida que não ocorre a medição, fica difícil a gestão dos processos e resultados.

As limitações desta pesquisa são diversas, pois sendo ela exploratória, ela procura incrementar o conhecimento sobre fenômenos pouco conhecidos, o que impossibilita emitir afirmações precisas de como as variáveis pesquisadas se

influenciam e se relacionam mutuamente. O método também apresenta certa limitação pelo fato de analisar uma amostra intencional de pequeno número de casos (30 respondentes) e assim permitir verificar melhor hipóteses causais e permitir a possível generalização das informações analisadas e conclusões ora levantadas. Vale portanto, ressaltar que estas conclusões são válidas apenas para os 30 casos aqui estudados, sendo a generalização somente possível com um levantamento de campo a partir de uma amostragem com fundamentos estatísticos.

Outros problemas decorrentes do método do estudo são os vieses decorrentes da opinião pessoal do entrevistado, que é subjetiva, refletindo sua visão individual a partir de sua perspectiva gerencial, profissional, social e humana.

O levantamento de dados através dos questionários limitou-se a entrevistar em geral um integrante da gestão da OSC, devendo em pesquisas subseqüentes se estender a um número estatisticamente representativo em cada OSC.

De forma análoga o ponto de vista deste pesquisador também causa vieses desde a coleta dos dados, às análises dos mesmos e de seus conteúdos e significados, todos apresentando um grau significativo de subjetividade.

Diante destas conclusões e limitações podemos apresentar algumas recomendações:

- O tema Desempenho Organizacional em Organizações do Terceiro Setor, assim como a adoção em grau superior das inúmeras práticas gerenciais recomendáveis a cada situação são um campo ainda recente na pesquisa acadêmica nesta área da Administração. A complexidade do assunto implica num enorme potencial de pesquisa, tornando muito interessante um levantamento mais abrangente na Região da Grande São Paulo e repetido algumas vezes, periodicamente, para verificar as influências da adoção mais intensa de práticas gerenciais no desempenho geral das OSC e também a evolução temporal.
- Outra recomendação seria aprofundar o estudo analítico em algumas OSC já mais estruturadas de forma a verificar novas variáveis que possam afetar a

análise do problema de desempenho, assim como o da Adoção de Boas Práticas Gerenciais.

- Outro estudo a aprofundar seria o de conhecer melhor os fatores limitam a adoção plena das práticas gerenciais possíveis numa determinada OSC.
- Seria também interessante estender esse estudo a outras regiões do Brasil para verificar se o comportamento aqui levantado pode ser também confirmado nessas regiões.
- Seria ainda interessante acompanhar um estudo para verificar se o mediador para a gestão social das OSC, aqui sugerido pelo autor e solicitado pelos respondentes desta pesquisa, pode ajudar, viabilizar e mesmo acelerar o processo de adoção de boas práticas gerenciais e assim atingir um resultado superior e mais rápido pelas OSC.

Cabe ainda ressaltar que as recomendações aqui estabelecidas pretendem ser apenas uma contribuição para o desenvolvimento da Gestão do Desempenho em Organizações pertencentes ao Terceiro Setor e que tal prática possa ser adotada por um número cada vez maior de OSC.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO UTILIZADO

DESEMPENHO em OSC QUESTIONÁRIO de PESQUISA

Dia: 12-dez-2003 | Início: 16:00 | Final: 20:00 | nº Questões:

1. Caracterização da OSC - Organização da Sociedade Civil (de Interesse Público)

Nome da OSC: **ALDEIAS INFANTIS - SOS Brasil** | SITE: **www.aldeiasinfantis.org.br** | Tel/Fax: **+11-5574-8199** | DATA de Fundação: 01-73
 Endereço: **Rua José Antônio Coelho, 400, Vila Mariana** | Forma Jurídica: Associação | Capital: N | NACIONAL | ESTRAN-GERO: G
 nº Conselho de Direção: **7** | 3 Técnico | 4 Estratégicos | Políticos | Outros? | n° de Sub-Comissões | Atribuição das Sub-Comissões: Financeiro-Infomática-Administrativo | Captação de Recursos | Desenvolvimento de Aldeias Fortalecimento da Família | Padrinhos Internacionais | Centro de Formação RH
 CESS: ? | Área: **Aldeias SOS**

2. Marque um X as ÁREAS e PÚBLICOS-ALVO para os quais a OSC desenvolveu sua ATUAÇÃO SOCIAL nos últimos 2 anos:

ÁREAS de ATUAÇÃO SOCIAL				PÚBLICOS-ALVO da ATUAÇÃO SOCIAL								
<input type="checkbox"/>	Alimentação e Nutrição	2.09	<input type="checkbox"/>	Direito do Consumidor	<input type="checkbox"/>	2.51	<input checked="" type="checkbox"/>	Adultos desempregados	<input type="checkbox"/>	2.59	<input type="checkbox"/>	Idosos
<input type="checkbox"/>	Atendimento a calamidades	2.10	<input checked="" type="checkbox"/>	Educação	<input type="checkbox"/>	2.52	<input type="checkbox"/>	Comunidade Local	<input type="checkbox"/>	2.60	<input type="checkbox"/>	Índios
<input type="checkbox"/>	Cidadania e Direitos Humanos	2.11	<input type="checkbox"/>	Esportes	<input type="checkbox"/>	2.53	<input type="checkbox"/>	Comunidade Rural	<input type="checkbox"/>	2.61	<input type="checkbox"/>	Microrredes de Rua
<input type="checkbox"/>	Ciência e Tecnologia	2.12	<input type="checkbox"/>	Meio Ambiente	<input type="checkbox"/>	2.54	<input checked="" type="checkbox"/>	Crianças e Adolescentes	<input type="checkbox"/>	2.62	<input checked="" type="checkbox"/>	Mulheres
<input type="checkbox"/>	Desemprego ou Geração de renda	2.13	<input type="checkbox"/>	Moradia	<input type="checkbox"/>	2.55	<input type="checkbox"/>	Dependentes Químicos	<input type="checkbox"/>	2.63	<input type="checkbox"/>	Negros
<input checked="" type="checkbox"/>	Desenvolvimento Comunitário	2.14	<input checked="" type="checkbox"/>	Saúde	<input type="checkbox"/>	2.56	<input type="checkbox"/>	Grupos Religiosos	<input type="checkbox"/>	2.64	<input type="checkbox"/>	Presidiários
<input checked="" type="checkbox"/>	Desenvolvimento Profissional	2.15	<input checked="" type="checkbox"/>	Violência	<input type="checkbox"/>	2.57	<input type="checkbox"/>	Portador Deficiência/Doenças	<input type="checkbox"/>	2.65	<input type="checkbox"/>	Família - País
<input type="checkbox"/>	Apoio à Redes e/ou OSC	2.16	<input checked="" type="checkbox"/>	Arte e Cultura	<input type="checkbox"/>	2.58	<input type="checkbox"/>	Vítimas de Violência	<input type="checkbox"/>	2.66	<input type="checkbox"/>	Redes e/ou OSC

3. Caracterização do Respondente

Nome: **Luisa Tereza Dias Marinho** | Cargo: **Diretoria Geral** | Anos OSC: **28** | Anos Cargo: **13** | Formação Respondente: **Direito** | PUC-Campinas
 Formação Geral: **Prática 3S + Curs: FGV-CET, Diretora de Escola Pública Estadual / Privada** | TEL Resp: **+11-5574-8199** | CEL B:
 E-mail: **luisa.marinho@aldeiasinfantis.org.br** | OBS: **Yara Andrade**

4. MEDIÇÃO de PARÂMETROS de RESULTADO e INDICADORES de ATIVIDADE (indicar também aqueles que ainda não puderam ser medidos, mas deveriam ser)

Forma de Medição de Resultados (em % do total medido) ?

Quantitativos: Planilhas | Relatórios manuais | Sistema em Banco de Dados Informatizado | BD na Internet | Outros? | 50% TOTAL Quantitativos
 Qualitativos: Relatórios de Avaliação Indiv-Pessoal | Relatórios de Avaliação em Grupo | Pesquisa de Satisfação | Verbal | Outros? | 50% TOTAL Qualitativos

5. AVALIAÇÃO da ADOÇÃO de PRÁTICAS GERENCIAIS e reflexo na Desempenho da OSC:

	ADOÇÃO de PRÁTICAS GERENCIAIS						IMPACTO de MELHORIA no DESEMPENHO da OSC							
	Não sei / Não se aplica	BAIXO		MEDIO		ALTO	Não sei / Não se aplica	BAIXO		MEDIO		ALTO		
		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
Estruturação da Gestão														
Estrutura de Gestão Formal atuante ?	<input type="checkbox"/>	pouco				5	multo	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Conselho Diretor Atuante ?	<input type="checkbox"/>	pouco		3			multo	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Reuniões periódicas?	<input type="checkbox"/>	poucas				6	multas	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Sistema de Liderança														
Liderança atuante?	<input type="checkbox"/>	pouco				5	multo	<input type="checkbox"/>	baixo			5		alto
Cultura de Excelência implantada?	<input type="checkbox"/>	pouco		3			multo	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Envolvimento do Conselho Diretor na Capt.Recursos?	<input type="checkbox"/>	baixo	2				alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Frequência da Análise Crítica do Desempenho Global ?	<input type="checkbox"/>	rara				6	frequente	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Sistema de Estratégia e Planejamento														
Formulação de Estratégias	<input type="checkbox"/>	inexist				6	existente	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Operacionalização das Estratégias	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Planejamento da medição de desempenho global	<input type="checkbox"/>	baixo		4			alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Planejamento e Geração de Novos Projetos-Programas?	<input type="checkbox"/>	baixo		4			alto	<input type="checkbox"/>	baixo	4				alto
Beneficiados e Comunidade														
Grau de Conhecim. da OSC pela Comunid./Mercado	<input type="checkbox"/>	baixo	2				alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Qualidade dos Serviços Percebida pela Comunidade	<input type="checkbox"/>	baixo				5	alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Relacionamento com os Beneficiados	<input type="checkbox"/>	baixo				5	alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Relacionamento com os Doadores	<input type="checkbox"/>	baixo			4		alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Interação com a sociedade	<input type="checkbox"/>	baixo		3			alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Sistemas de Informação e Conhecimento														
Gestão das Informações da Organização ?	<input type="checkbox"/>	baixo			4		alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Auditoria de Informação ?	<input type="checkbox"/>	baixo		3			alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Existe Problema na medição de algum Indicador?	<input type="checkbox"/>	baixo	2				alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Geração de Informações Comparativas ?	<input type="checkbox"/>	baixo				5	alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto
Desenvolvimento do Capital Intelectual	<input type="checkbox"/>	baixo			4		alto	<input type="checkbox"/>	baixo				6	alto

ANEXO A(2)

Gestão de Pessoas e Talentos

- Sistemas de Trabalho estruturados?
- Captação de Recursos Humanos estruturada ?
- Equipe Especializada é profissionalizada ?
- Capacitação e Desenvolvimento dos Funcionários ?
- Periodicidade da Avaliação de Desempenho dos Func.?
- Capacitação e Desenvolvimento dos Voluntários ?
- Periodicidade da Avaliação de Desempenho dos Volunt?
- Qualidade de Vida dos Colaboradores da OCS ?
- Objetividade das reuniões ?
- Gestão da Eficiência das reuniões? Obj.Prop alcançados?
- Grau de Geração de Conflitos das reuniões ?

	banc			5	alto
	banc			5	alto
	banc			5	alto
	banc				
	ineci		3		alto
	banc	1			alto
	ineci	1			alto
	banc				
	banc			4	alto
	banc		3		alto
	banc				
	banc			5	alto
	banc				
	banc			4	alto

	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto

Gestão dos Processos (Captação e Aplicação de Recursos)

- Gestão de Processos relativos aos Projetos ?
- Gestão de Processos de Apoio ?
- Gestão de Processos relativos aos Doadores ?
- Gestão de Proc.de Captação de Recursos Financeiros?
- Gestão de Proc de Aplicação dos Rec.Financeiros?

	banc			5	alto
	banc			5	alto
	banc		3		alto
	banc			4	alto
	banc				
	banc			6	alto

	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto

Gestão dos Resultados

- Gestão Resultados relativos aos Beneficiados
- Gestão Resultados Financeiros
- Gestão Resultados relativos aos Colaboradores (RH)
- Gestão Resultados relativos aos Fornecedores
- Gestão Resultados relativos aos Projetos
- Gestão Resultados relativos às Comunidades
- Gestão Resultados relativos aos Processos de Apoio/Organizz

	banc			5	alto
	banc			5	alto
	banc			4	alto
	banc		3		alto
	banc				
	banc			5	alto
	banc			4	alto
	banc			5	alto

	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto
	banc				6	alto

6. FONTES de RECURSOS: informe os valores pertinentes

DADOS para os ANOS			DADOS para os ANOS			DADOS para os ANOS			DADOS para os ANOS		
2003	unid		2003	unid		2003	unid		2003		
TOTAL de Recursos Arrecadados	20.079	100RS	nº DOADORES PF - regulares - periodo	3.700	peSS	nº de Funcon.Rerun.Dedic.Integral +35hs/semana	500	peSS	nº Unidades de Atendimento no Grande SP	9	
Benefícios Tributários FEDERAS	1.623	100RS	nº DOADORES PF - esporádicos	700	peSS	nº de Funcon.Rerun.Dedic.Parcial +35hs/semana	150	peSS	nº de Programas / ano	5	
Benefícios Tribut. ESTADUAIS-MUNICIPAIS	952	100RS	nº DOADORES PJ - Empresas - regulares- Mantenedores	0	orgniz	nº médio de HORAS semanais / Func.Dedic.Parcial	10,0	10sem	nº de Projetos / ano	48	
Doadores PF	938	100RS	nº DOADORES PJ - OCS-Fundações Nacionais	2	orgniz	nº de Voluntários Dedic.Integral +35hs/semana	4	peSS	nº de Campanhas / ano	5	
Doadores PJ Nacionais	715	100RS	nº DOADORES PJ - OCS-Fundações Internacionais	1	orgniz	nº de Voluntários Dedic.Parcial +35hs/semana	90	peSS	nº de Beneficiários-Atendidos / ano - regulares	6.600	
Doadores PJ Internacionais	15.319	100RS	TOTAL de GASTOS RH	11.400	100RS	nº médio de HORAS semanais / Volunt.Dedic.Parcial	4,0	10sem	nº de Beneficiários-Atendidos / ano - esporádicos	350	
Comercialização	532	100RS	TOTAL de GASTOS ADM	871	100RS				Fila de Espera para Atendimento	10.000	
TOTAL Superavit / (Déficit) em 31-dez (RS 1000)	5.020	100RS	3meses	TOTAL de GASTOS em PROJETOS	10.452	100RS					

7. Quais os Fatores impedem ou facilitarão o incremento na adoção de Práticas Gerenciais pela OSC? (Cite os mais importantes)

F1	91	70	Estruturação, Profissionalização e Foco na Captação de Recursos	77	Convicção da Direção Voluntária na Causa	84	Estruturação do Marco Legal, das Possibilidades e Restrições Legais	91	Formação e Experiência Gerencial da Di Voluntária e Gestão Executiva
F2	89	71	Estruturação e Foco na Comunicação Externa - Marketing	78	Comitês e Comissões não atuantes e efetivas	85	Capacitação e Desenvolvimento de Competências dos RH Operacionais	92	Estruturação em Equipe da Gestão de P
F3	70	72	Criar Parâmetros e Indicadores Específicos e Gerir, Monitorar e Divulgar Avaliação de Resultados	79	Envolvimento mais atuante e Foco da Direção Voluntária na Missão (não dispersar em objetivos múltiplos)	86	Falta de Percepção, Respeito e Aproveitamento Convergente das Competências Alheias entre a Gestão	93	Envolver Comunidade Local e Beneficia Missão e Causa, promovendo a Particip proativa e Trabalho Comunitário e Fami
F4	71	73	Estruturação e Foco na Comunicação Interna	80	Integração e Trabalho em Equipe da Gestão Executiva	87	Sistematização e Integração dos Processos de GESTÃO	94	Falta de Envolvimento com a Comunida Aval.Crítica 360º
F5		74	Marca da OSC com imagem assistencialista / vínculo relogioso	81	Incrementar Estrutura de RH Voluntários + Consciência da Missão	88	Melhorar Qualidade de Atendimento aos Beneficiados	95	Superação da Condição de Necessidade para condição de Cidadania Atuante e F
F6		75	Falta de Conhecimento entre PJ e PF das Formas de Investimento Social	82	Falta Relacionamento e Aprendizagem com outras OSCIPs e Entidades	89	Falta de Planejamento Estratégico, Operacional e Objetividade da Gestão	96	Criatividade Gerencial e Operacional pa Especificidade do 3ºSetor
F7		76	Comunicação e Proximidade de Relacionamento com Associados	83	Falta de Espaço Físico, RH e Vagas para Beneficiados	90	Melhorar Gestão do Tempo, Prioridades e Carga de Trabalho (Work Load)	97	

Agradecemos muito sua colaboração !

Prof. ANDREAS BELCK

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADULIS, Dalberto. **O uso do Marco Lógico na Gestão e Avaliação de Projetos**. São Paulo: RITS, dez-2001. 4p. www.rits.org.br (Rede de Informações do Terceiro Setor)

ANDREASEN, Alan R. **Ética e Marketing Social**. 1.ed. São Paulo: Ed.Futura, 2002. 246 p. ISBN: 85.741.3109-1

ANDREASEN, Alan R. Prescriptions for Theory-Driven Social Marketing Research: A response to Goldberg's Alarms. **Journal of Consumer Psychology**, New York, Vol.6, n.2, p.189-196, 1997. Lawrence Erlbaum Assoc. <http://www.erlbaum.com/Journals/journals/JCP/jcp.htm> ISSN: 1057-7408 EBSCO

ANDREASEN, Alan R. Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner. **Harvard Business Review**. Boston-MA, Vol.74, n.6, p.47-59, nov-dec-1996. HBSP ? Harvard Business School Publ. ISSN: 0017-8012 EBSCO <http://www.hbr.org>

ANDREASEN, Alan R. ; DRUMWRIGHT, Minette E. **Alliances and Ethics in social Marketing in Ethics in Social Marketing**. (org.) Andreasen, A.R. Washington-DC: SMI- Social Marketing Institute, jan-2000. 24p. <http://www.social-marketing.org/papers/allianceJan2000.html>

ANDREASEN, Alan R. **Intersector Transfer of Marketing**. Washington-DC: SMI- Social Marketing Institute, 27p. 2000. <http://www.social-marketing.org/papers/intersectortransfer.html>

ANDREASEN, Alan R. Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago-IL, Vol.21, n.1, p.3-13, spr-2002. AMA - American Marketing Assoc. ISSN: 0743-9156 EBSCO <http://www.ama.org/pubs/jppm/index.html>

ANDREASEN, Alan R. Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago-IL, Vol.16, n.1, p.129-131, spr-1997. AMA - American Marketing Assoc. ISSN: 0743-9156 EBSCO <http://www.ama.org/pubs/jppm/index.html>

ANDREASEN, Alan R. Social Marketing: Its Definition and Domain. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago-IL, Vol.13, n.1, p.108-114, spr-1994. AMA - American Marketing Assoc. ISSN: 0743-9156 EBSCO
<http://www.ama.org/pubs/jppm/index.html>

ARRUDA, Maria Cecília C.de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria R. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. 1.ed. São Paulo: Ed.Atlas, 2001. 201 p. ISBN: 85-224-2831-X.

ASHLEY, Patricia A. (Coor.) et alii. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 1.ed. São Paulo: Ed.Saraiva, 2002. 205 p. ISBN: 85.02-03492-8.

ASTI VERA, Armando. **Metodologia de pesquisa científica**. Tradução por M.H.G. Crespo, B.M. Magalhães. 8.ed. São Paulo: Ed.Globo, 1989. 223 p. Tradução de: Metodologia de la investigación, 1968. ISBN: .

BAETEN, V.B. **Performance implications of strategic consistency in the nonprofit environment**. Green Bay: Univ. Wisconsin-Milwaukee, jul-2003. 29p. (BCARC – Brown :County Assoc. for Retarded Citizens) beaten@gbonline.com

BAVA, Silvio Caccia - Presidente da ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **Revista do Terceiro Setor** -online Internet <http://www.rits.org.br> capturado em 25/09/03 página Clipping do Terceiro Setor.

BHATTACHARYA, C.B. ; ELSBACH, Kimberly D. Us versus Them: The roles of organizational identification and desidentification in Social Marketing Initiatives. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago-IL, Vol.21, n.1, p.26-36, spr-2002. AMA - American Marketing Assoc. ISSN: 0743-9156 EBSCO
<http://www.ama.org/pubs/jppm/index.html>

BLOOM, Paul N. ; HUSSEIN, Pattie Yu ; SZYKMAN, Lisa R. Benefiting Society and the Bottom Line. **Marketing Management**. Chicago-IL, Vol.4, n.3, p.8-18, win-1995. AMA - American Marketing Assoc. ISSN: 1016-3846 EBSCO
<http://www.ama.org/pubs/mm/index.asp>

BLOOM, Paul N. ; NOVELLI, William D. Problems and Challenges in Social Marketing. **The Journal of Marketing**. Chicago-IL, Vol.45, n.2, p.79-88, spr-1981. AMA - American Marketing Assoc. ISSN: 0022-2429 EBSCO
<http://www.ama.org/pubs/jm/index.asp>

BRADLEY, Bill ; JANSEN, Paul ; SILVERMAN, Les. The Nonprofit Sector's \$100 Billion Opportunity. **Harvard Business Review**. Boston-MA, Vol.81, n.5, p.94-103, may-2003. HBSP ? Harvard Business School Publ. ISSN: 0017-8012 EBSCO <http://www.hbr.org>

BRENKERT, George G. Ethical Challenges of Social Marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**. Chicago-IL, Vol.21, n.1, p.14-25, spr-2002. AMA - American Marketing Assoc. ISSN: 0743-9156 EBSCO

BSD-Brasil – BUSINESS AND SOCIAL DEVELOPMENT. **AA-1000: Estrutura de gestão da responsabilidade corporativa.** São Paulo: BSD-Brasil, 2002. 10p. <http://www.bsd-net.com/docs/handbookaa1000.pdf>

BSD-Brasil – BUSINESS AND SOCIAL DEVELOPMENT. **Fair Trade: Uma introdução e algumas reflexões.** São Paulo: BSD-Brasil, 2002. 10p. <http://www.bsd-net.com/docs/handbookgri.pdf>

BSD-Brasil – BUSINESS AND SOCIAL DEVELOPMENT. **GRI: Diretrizes para padronização de relatórios de sustentabilidade.** São Paulo: BSD-Brasil, 2002. 12p. <http://www.bsd-net.com/docs/handbookgri.pdf>

BSD-Brasil – BUSINESS AND SOCIAL DEVELOPMENT. **SA-8000: Gestão da responsabilidade social empresarial interna.** São Paulo: BSD-Brasil, 2002. 7p. <http://www.bsd-net.com/docs/handbooksa8000.pdf> Traduzido por Granville Trad.

BSR- BUSINESS for SOCIAL RESPONSABILITY. **Business Principles.** San Francisco-CA: BSR, jun-2003. 11p. <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48977>

BSR- BUSINESS for SOCIAL RESPONSABILITY. **Community Development Banking.** San Francisco-CA: BSR, jun-2003. 9p. <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=736>

BSR- BUSINESS for SOCIAL RESPONSABILITY. **Overview of Business and Community Investment.** San Francisco-CA: BSR, jun-2003. 12p. <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48978>

BSR- BUSINESS for SOCIAL RESPONSABILITY. **Overview of Business Ethics.** San Francisco-CA: BSR, jun-2003. 21p. <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48815>

BSR- BUSINESS for SOCIAL RESPONSABILITY. **Overview of Corporate Social Responsibility.** San Francisco-CA: BSR, jun-2003. 22p. <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>

BSR- BUSINESS for SOCIAL RESPONSABILITY. **Verification.** San Francisco-CA: BSR, jun-2003. 14p. <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=440>

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da Pesquisa.** 1.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1977. ISBN 00.709.0291-7 FEA

CHURCHILL, Jr., Gilbert A.; PETER, J.Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes.** Tradução por C.C.Bartalotti, C.K.Moreira. 2.ed. São Paulo: Ed.Saraiva, 2000. 626 p. Tradução de: Marketing: Creating Value for Customers. 2nd.ed. 1998. ISBN: 85.02-03010-8.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** 2.ed. São Paulo: Ed.SENAC, 2002. 223 p. ISBN 85-7359-116-1 ESPM

CONTADOR, Cláudio R. **Projetos Sociais: Avaliação e Prática**. 3.ed. ampliada. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. 375 p. ISBN: 85.224.1590-0.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos Pesquisa em Administração**. Tradução por L.O.da Rocha. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p. Tradução de: Business Research Methods. 7th.ed. 2001. ISBN: 85-363-0017-1.

COSTA, Jr., Leopoldo. **Terceiro Setor e Economia Social**. São Paulo: CETS, out?1997. 8p. <http://www.fgvsp.br/cets/>

DAVIS, C. Neal. Look sharp, feal sharp, be sharp qne listen – Anecdotal excellence: Peaople, places and things. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, London-UK, Vol.7, n.4, p.393-400, jul-2002. ISSN: 1465-4520 EBSCO <http://www.henrystewart.com/journals/nvsm/> Henry Stewart Publ.

DINIZ, João Helder Alves da Silva; MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. **Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração do seu caráter institucional-original?** São Paulo: CETS, 1999. 15p. <http://www.fgvsp.br/cets/>

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. 5.ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 1994. 174 p. Tradução de : Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practice ISBN: 85-221-0190-6

DRUCKER, Peter F.. **Terceiro Setor: Exercícios de auto-avaliação para empresas**. Tradução por C. Azevedo. 1.ed. São Paulo: Ed.Futura-Siciliano, 2001. 91 p. Tradução de: The Drucker Foundation for Nonprofit self-assassment tool. 1999. ISBN: 85-7413-069-9. ESPM

FEIJÓ, Ricardo. **Metodologia e Filosofia da Ciência: Aplicação na Teoria social e Estudo de caso**. 1.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003. 172 p. ISBN: 85.224.3425-5.

FERNANDES, Rubem C. O que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.) **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. 1.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997. 174 p. ISBN: 85.219.0264-6.

FERNANDES, Rubem C. **Público porém Privado**. 2.ed. São Paulo: Civicus; Relume-Damurá, 1994. 156 p. ISBN: 85-854-2780-9

FERREL, °C.; FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. **Ética Empresarial: Dilemas, tomadas de decisões e casos**. Tradução por R.Jungmann. Rev.Téc. M.C.C. de Arruda. 4.ed. Rio de Janeiro: Reichmann&Affonso Ed., 2000. 420 p. Tradução de: Ethical Decision Making and Cases. 4th.ed. 2000. ISBN: 85.87148-49-4.

FONTES, Miguel. **Marketing Social Revisitado: Novos Paradigmas do Mercado Social**. 1.ed. Florianópolis: Ed.Cidade Futura, 2003. 246 p. ISBN: 85.877.5716-4

FOX, Karen F.A. ; KOTLER, Philip. The Marketing of Social Causes: the first 10 years. **The Journal of Marketing**. Chicago-IL, Vol.44, n.4, p.24-33, fal-1980. AMA?American Marketing Assoc. ISSN: 0022-2429 EBSCO
<http://www.ama.org/pubs/jm/index.asp>

FREDRICKSEN, Patricia J. Managing in the Nonprofit Sector. **Public Administration Review**, Oxford-UK, Vol.63, n.1, p.112-115, jan-feb-2003. EBSCO. <http://www.blackwellpublishing.com/journal.asp?ref=0033-3352> ISSN: 0033-3352 Blackwell Publ.

GALIANO, Mônica Beatriz ; ALLEN, Kenn. **Padrões de Sucesso em Voluntariado Empresarial: Indicadores VG de desempenho para programas de alto nível**. Belo Horizonte: FIEMG-CCE-Voluntários das Gerais, jun-2003. 34p. <http://www.fiemg.com.br/cidadania/content/default.asp>

GERZSON, V.R.S. **A Comunicação e o Fortalecimento do Terceiro Setor**. In: VI Congreso Latinoamericano de Ciencias de la Comunicación. Bolivia, 2002.

GOLDBERG, Marvin E. Social Marketing: Are we fiddling while Rome Burns?. **Journal of Consumer Psychology**, New York, Vol.4, n.4, p.347-370, 1995. Lawrence Erlbaum Assoc. EBSCO ISSN: 1057-7408
<http://www.erlbaum.com/Journals/journals/JCP/jcp.htm>

GOLDBERG, Marvin E. Social Marketing: Are we fiddling while Rome Burns? A response to Andreasen and Wells. **Journal of Consumer Psychology**, New York, Vol.6, n.2, p.203-208, 1997. Lawrence Erlbaum Assoc. ISSN: 1057-7408
<http://www.erlbaum.com/Journals/journals/JCP/jcp.htm> EBSCO

GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar Programas de Voluntariado**. São Paulo: Inst.ETHOS, abr-2001. 124p.
www.ethos.org.br (Programa Voluntários) www.programavoluntarios.com.br

GT. Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.

HAGER, Mark ; ROONEY, Patrick ; POLLAK, Thomas. How fundraising is carried out in US nonprofit organisations. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, London-UK, Vol.7, n.4, p.311-324, jul-2002. ISSN: 1465-4520 EBSCO <http://www.henrystewart.com/journals/nvsm/> Henry Stewart Publ.

HALL, Margarete Rooney. Fundraising and public relations: A comparison of programme concepts and characteristics. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, London-UK, Vol.7, n.4, p.368-381, jul-2002. Henry Stewart Publ. <http://www.henrystewart.com/journals/nvsm/> EBSCO ISSN:1465-4520

HART, Theodore R. ePhilanthropy: Using the Internet to build support. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, London-UK, Vol.7, n.4, p.353-360, jul-2002. ISSN: 1465-4520 EBSCO Henry Stewart Publ. <http://www.henrystewart.com/journals/nvsm/>

HENDERSON, Dale A. ; CHASE, Bruce W. ; WOODSON, Benjamin M. Performance measures for NPOs. **Journal of Accountancy**, New York, Vol.193, n.1, p.63-68, jan-2002. ISSN: 0021-8448 EBSCO
<http://www.aicpa.org/pubs/jofa/index.htm> CPA2Biz, Inc.

HENRIQUES, Adrian. Civil society and social auditing. **Business Ethics: A European Review**. Oxford, Vol.10, n.1, p.40-44. jan-2001. ISSN: 1467-8608 (Blackwell on-line), <http://www.blackwell-synergy.com>

HILSON, Yvonne L. ; JURAS, Paul E. Performance evolution of credit unions: reaping the benefit of tax status. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg-KS, Vol.14, n.2, p.145-161, sum-2002. ISSN: 1045-3695 EBSCO

HOEFFLER, Steve ; KELLER, Kevin Lane. Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**, Chicago-IL, Vol.21, n.1, p.78-89, spr-2002. AMA - American Marketing Assoc. ISSN: 0743-9156 <http://www.ama.org/pubs/jppm/index.html> EBSCO

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: O desafio de administrar sem receita**. Tradução por J.F.S. Cook. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p. Tradução de: *Managing without profit*. 1995. ISBN: 85.346.1017-7.

INSTITUTO ETHOS. **Guia de Elaboração do Balanço Social 2001**. São Paulo: Instituto ETHOS de Responsabilidade Social, jun-2003. 50p.
http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio/relatorio_anual.pdf

INSTITUTO ETHOS. **Guia de Elaboração do Balanço Social 2003**. São Paulo: Instituto ETHOS de Responsabilidade Social, jun-2003. 32p.
http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio/guia_elaboracao.pdf

IOSCHPE, Evelyn B. (Org.) **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 1.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997. 174 p. ISBN: 85.219.0264-6 (ESPM)

KERLINGER, Fred N.; **Foundations of behavioral research**. 2.ed. New York: Holt, Rinehart & Winson (Intl.Thomson Publ.), 1973. 742 p. ISBN 00-308-5462-8 FEA

KOTLER, Philip ; ZALTMAN, Gerald. Social Marketing: an Approach to Planned Social Change. **The Journal of Marketing**. Chicago-IL, Vol.35, n.3, p.3-12, jul-1971. AMA?American Marketing Assoc. ISSN: 0022-2429 EBSCO
<http://www.ama.org/pubs/jm/index.asp>

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução por Bazán Tecnologia e Lingüística. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p. Tradução de: *Marketing Management: Millennium Edition*. 10th.ed. 2000. ISBN: 85-87918-01-X.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. Tradução por C.Bazán. 1.ed. São Paulo: Ed.Futura, 2000. 305 p. Tradução de: *Kotler on Marketing*. 1st.ed. 1999. ISBN: 85-7413-004-4.

KOTLER, Philip. **Marketing para Organizações que não visam o Lucro.** Tradução por H.de Barros. Rev.Téc. R.C.Santos. 1.ed. São Paulo: Ed.Atlas, 1978. 430 p. Tradução de: *Marketing for Nonprofit Organizations*. 1st.ed. 1975. ISBN: 85-224-0397-X.

KOTLER, Philip.; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing Social: Estratégias para Alterar o Comportamento Público.** Tradução J.R.Azevedo, E.M.Braga. 1.ed. São Paulo: Ed.Campus, 1992. 392 p. Tradução de: *Social Marketing*, 1st.ed. 1989. ISBN: 85.700.1661-1.

L, I. A Era da Parceria. **RP-Revista Problemas Brasileiros.** São Paulo, p.28-29, jan-fev-2003.

LACZNIAK, Gene R. ; LUSH, Robert F. ; MURPHY, Patrick E. **Social Marketing and its ethical dimensions.** *The Journal of Marketing*. Chicago-IL, Vol.43, n.2, p.29-36, spr-1979. AMA - American Marketing Assoc. ISSN: 0022-2429 EBSCO <http://www.ama.org/pubs/jm/index.asp>

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica.** 2.ed. São Paulo: Ed.Atlas, 1991. 249 p. ISBN: 85.224.0641-3.

LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil.** Rio de Janeiro: ISER, jun-1993. (Série Textos de Pesquisa)

LANDIM, Leilah. **Defining the Nonprofit Sector: Brazil.** Baltimore: The Johns Hopkins Univ., 1993, 20 p. ISBN: 1-886333-11-4. Working Papers.

LOVELOCK, Chritopher.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão.** Tradução por C.K.Moreira. 1.ed. São Paulo: Ed.Saraiva, 2001. 416 p. Tradução de: *Principles of Service Marketing and Management*. 1st.ed. 2001. ISBN: 85.02-03278-X.

LOWELL, Stephanie ; SILVERMAN, Les ; TALIENTO, Lynn.. **Not-for-profit management: The gift that keeps on giving: The McKinsey Quarterly.** Boston-MA, n.1, 7p., 2001. http://www.mckinseyquarterly.com/ab_g.asp?ar=1053

LUSH, Robert F. ; LACZNIAK, Gene R. ; MURPHY, Patrick E. **The "Ethics of Social Ideas" versus "The Ethics of Marketing Social Ideas".** *The Journal of Consumer Affairs*. Madison-WI, Vol.14, n.1, p.14-25, sum-1980. Univ.Wisconsin Press. ISSN: 0022-0078 EBSCO

MacFAYDEN, Lynn ; STEAD, Martine ; HASTINGS, Gerard. **Social Marketing: A Synopsis by the Center for Social Marketing.** London-UK: CSM, 6p. 1999. <http://www.csm.strath.ac.uk/smchapter.html>

MARINHO, Alexandre ; FAÇANHA, Luís Otávio. **Programas sociais: Efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação.** Rio de Janeiro: IPEA, abr-2001. 22p. ISSN: 1415-4768. (Texto para Discussão nº 787) www.ipea.org.br

MARTINS, Gilberto de A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 2.ed. São Paulo: Ed.Atlas, 1992. 116 p. ISBN: 85.224.1087-9.

MENDES, Luiz Carlos Abreu. **Visitando o "Terceiro Setor" (ou parte dele)**. Brasília: IPEA, mai?1999. 66p. (Texto para Discussão nº 647) ISSN: 1415-4768. www.ipea.org.br

MERCER, Claire. NGOs, civil society and democratization: a critical review of the literature. **Progress in Development Studies**. London-UK, Vol.2, n.1, p.5-22, jan?2002. Arnold Publ. ISSN: 1464-9934 EBSCO <http://www.pidsjournal.com> <http://www.arnoldpublishers.com/>

MEREGE, Luiz Carlos. ; ALVES, Mário Aquino. **Desenvolvendo a Filantropia Empresarial através da Educação: uma experiência Brasileira**. São Paulo: CETS, jul-1996. 6p. <http://www.fgvsp.br/cets/>

MESSMER, Max. Launching a Career in the Nonprofit Sector. **Strategic Finance**, London-UK, Vol.84, n.5, p.15-16, nov-2002. ISSN: 1524-833X IMA- Institute of Management Accountants <http://www.mamag.com/strategicfinance/>. EBSCO

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações**. Tradução por C.Bernardes. 1.ed. São Paulo: Ed.Atlas, 1995. 304 p. Tradução de: Structure in five: designing effective organizations. 1992. ISBN: 85.224.1258-8.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução por C.W. Bergamini. 1.ed. São Paulo: Ed.Atlas, 1996. 304 p. Tradução de: Images of Organization, 1986 ISBN: 85.224.1258-8.

MOYER, Reed. **Macro Marketing: uma perspectiva Social**. Tradução por E.C.Alves. 1.ed. São Paulo: Cia.Ed.Americana, jun-1974. 151 p. Tradução de: Macro Marketing: a social perspective. 1st.ed. 1972. ISBN: 85-346-1142-4

NANUS, Burt; DOBBS, Stephen M. **Liderança para o Terceiro Setor: Estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos**. Tradução por C.Azevedo. 1.ed. São Paulo: Ed.Futura-Siciliano, 2000. 262 p. Tradução de: Leaders who make a difference: essential strategies for meeting the nonprofit challenge. 2000. ISBN: 85-7413-042-7. ESPM

NONPROFIT BUSINESS ADVISOR. One Nonprofit's New Performance Management System. **Nonprofit Business Advisor**, New York, Vol.6, n.165, p.13-14, jun-2003. ISSN: 1075-3532 Aspen Publ. EBSCO <http://www.aspenpublishers.com>

PAES, João Eduardo S. **Fundações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários**. 4.ed. Brasília: BSB Jurídica, 2003. 672 p. ISBN: 85.746.9213-1 (FGVSP)

PERREAULT, Jr., William D.; McCARTHY, E. Jerome. **Princípios de Marketing: uma Perspectiva Global.** Tradução por A.T.Ikeda. 13.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 542 p. Tradução de: Basic Marketing – a Global-Managerial Approach. 13th.ed. 1999. ISBN: 85.216..

PNP- PROFESSIONALS for NONPROFITS. **Salary Survey 2002.** New York: PNP, 2002. 4p. www.nonprofitstaffing.com

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing Social: Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas.** Tradução por M.L.G.L.Rosa. Rev.Téc. L.Sabóia. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 258 p. Tradução de: Brand Spirit. 1st.ed. 1999. Saatchi & Saatchi. ISBN: 85-346-1142-4

PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES CANADA. **Social Marketing: new weapon in an old struggle.** Ontário. 15p. ago-2001. <http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/socialmarketing/resources/weapon.html>

REIS, Liliane G.da C. **Avaliação de Projetos como Instrumento de Gestão.** São Paulo: RITS, nov-1999. 4p. www.rits.org.br (Rede de Informações do Terceiro Setor)

REVISTA VEJA. **Guia para fazer o bem.** São Paulo: Editora Abril. edição1732/A, ano 34, n.51, dez-2001. Edição especial.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional.** Tradução por C.A.de Menezes. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 489 p. Tradução de: Organizational Behavior, 1998. ISBN: 85-216-1151-X.

ROBINSON, Les. **A 7 Step Social Marketing Approach.** Melbourne: Waste Educate 98 Conference, 8p. nov-1998. <http://media.socialchange.net.au/people/les/strategy.html>

ROBINSON, Les. **Learning from Social Marketing.** Melbourne: Australian Association for Environmental Education Conference. 5p. jan-1999. <http://media.socialchange.net.au/people/les/strategy.html>

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2.ed. São Paulo: Ed.Atlas, 1999. 301 p. ISBN: 85.224.2338-5.

ROSENEAU, Pauline Vaillancourt ; LINDER, Stephen H. Two Decades of Research Comparing For-Profit and Nonprofit Health Provider Performance in the United States. **Social Science Quarterly.** Oxford-UK, Vol.84, n.2, p.219-241, jun-2003. Blackwell Publ. EBSCO <http://www.blackwellpublishing.com/journal.asp?ref=0038-4941> ISSN: 0038-4941

ROUANET, Sergio Paulo. Razão e paixão. In: CARDOSO, Sergio et alii. **Os Sentidos da Paixão.** 11.ed. São Paulo: Funarte; Cia.das Letras; Ed.Schwarz, 1987. 508 p. ISBN: 85-85-09544-X

SAI- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL. SA-8000. New York: SAI, 2001. 9p. Traduzido por Granville Traduções.

SALAMON, Lester M. et alii. **Global Civil Society: At-a-Glance**. Baltimore: The Johns Hopkins Univ., 1999, 14 p. ISBN: 1-886333- .

SALAMON, Lester M. et alii. **Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector**. Baltimore: The Johns Hopkins Univ., 1999, 511 p. ISBN: 1-886333-42-4.

SALAMON, Lester M. **The Third Sector Volunteering in Global Perspective**. Amsterdam: 17th Annual Intl.Assoc.of Volunteer Effort Conference, 2001, 22 p. ISBN: 1-886333-.

SALAMON, Lester M. **Volunteering in Cross-National Perspective: Evidence From 24 Countries**. Baltimore: The Johns Hopkins Univ., 2001, 29 p. ISBN: 1-886333-47-5. Working Papers.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. et alii. **The Emerging Sector Revisited: A Summary - Revised Estimates**. Baltimore: The Johns Hopkins Univ., 1999, 31 p. ISBN: 1-886333-40-8.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. **The Nonprofit Sector: A New Global Force**. Baltimore: The Johns Hopkins Univ., 1996, 19 p. ISBN: 1-886333-25-4. Working Papers.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. **The Third World's Third Sector in Comparative Perspective**. Baltimore: The Johns Hopkins Univ., 1997, 32 p. ISBN: 1-886333-29-7. Working Papers.

SALAMON, Lester M.; SOKOLOWSKI, S. Wojciech; ANHEIER, Helmut K. **Social Origins of Civil Society: An OverView**. Baltimore: The Johns Hopkins Univ., 2000, 26 p. ISBN: 1-886333-45-9 . Working Papers.

SALVATORE, Vera Lúcia de Oliveira. **Desafios das Entidades Sociais na Busca da Identidade**. São Paulo: Federação de Obras Sociais. Mimeo, 1998.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. **Conceito e Evolução do Marketing Social. Conjuntura Social**. São Paulo, Ano 1, N. 1, 1999. Comunicarte/Instituto Ayrton Senna.

SCHMID, Hillel. Relationships between Organizational Properties and Organizational Effectiveness in three types os Nonprofit Human Service Organizations. **National Tax Journal**, Columbus-OH, Vol.56, n.1-supl, p.377??395, mar-2003. National Tax Assoc. ISSN: 0028-0283 EBSCO <http://www.ntanet.org/>

SECAF, Victoria. **Artigo Científico: do desafio à conquista**. 1.ed. São Paulo: Reis Editorial, 2000. 147 p. ISBN: 85.87428-02-0.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: uma Perspectiva Global**. Tradução por L.Peres. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 867 p. Tradução de: Principles of Marketing. 1993. ISBN: 85.346-0502-5.

SERVÓS, Chaim Marcuello. Non-profit entities and social efficiency: a sociocybernetic approach to social efficiency and its measurement. **International Review of Sociology**, Abingdon-UK, Vol.12, n.2, p.283-293, jul-2002. ISSN: 0390-6701 EBSCO Carfax Publ. <http://www.carfax.co.uk>

SHEWCHUK, John. **Social Marketing for organizations**. Ontário: OMAFRA-Ministry for Agriculture and Food- Canada. 6p. jul-1994. <http://www.gov.on.ca/OMAFRA/english/rural/facts/92-097.htm>

SOARES, Rinaldo C. **Empresariedade & Ética: O Exercício da Cidadania Corporativa**. 1.ed. São Paulo: Ed.Atlas, 2002. 270 p. ISBN: 85-224-3216-3.

SOMPAYRAC, Joan. Don't Volunteer for Trouble. **Journal of Accountancy**, New York, Vol.195, n.1, p.81-85, jan-2003. ISSN: 0021-8448 EBSCO <http://www.aicpa.org/pubs/jofa/index.htm> CPA2Biz, Inc.

SPAR, Débora L. ; LA MURE, Lane T. The Power of Activism: Assessing the Impact os NGOs on Global Business. **California Management Review**, Berkeley-CA, Vol.45, n.3, p.78-101, spr-2003. ISSN: 0008-1256 EBSCO <http://haas.berkeley.edu/News/cmr/index.html>

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e o Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. 1.ed. São Paulo: Ed.Atlas, 2002. ISBN 85-224-3274-0.

TAYLOR, Barbara ; CHAIT, Richard P. ; HOLLAND, Thomas P. The New Work of the Nonprofit Board. **Harvard Business Review**. Boston-MA, Vol.74, n.5, p.36-46, sep-oct-1996. HBSP ? Harvard Business School Publ. ISSN: 0017-8012 EBSCO <http://www.hbr.org>

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed.FGV, 1997. 140 p. ISBN: 85-225-0223-4.

THE SOCIAL MARKETING INSTITUTE. **Conference Report: Nonprofit Marketing Summit**. Tampa-FL: SMI, mar-2000. 19p.

THEODORO, V. **Fatos e conceitos sobre Marketing Social**. 2003

TOCQUEVILLE, Alexis de. **Democracy in America**. Chicago: University of Chicago Press, nov-2000 (v.1. 1835; v.2. 1840). 722 p. ISBN: 02-268-0532-8.

TREGOE, Benjamin; ZIMMERMAN. John E. **A Estratégia da Alta Gerência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed.Guanabara, 1988. 125 p. Tradução de: Top Management Strategy: what it is and how to make it works. ISBN: 0-671-25401-4

VAN SLYKE, David M. The Mythology of Privatization in Contracting for Social Services. **Public Administration Review**, Oxford-UK, Vol.63, n.3, p.296-315, may-jun-2003. Blackwell Publ. ISSN: 0033-3352 EBSCO. <http://www.blackwellpublishing.com/journal.asp?ref=0033-3352>

VASSALO, Cláudia. Fazer o Bem Compensa? Por que a Filantropia Empresarial está se Transformando numa Vantagem Competitiva para as Empresas. **Exame**. Ano 31, No 9 São Paulo: Abril, 1998.

VIGODA, Eran. Performance in the Third sector: a micro-level framework and some lessons from Israel. **Internacional Journal of Public Administration**, New York, Vol.24, n.11, p.1267-1288, nov-2002. ISSN: 0190-0692 EBSCO Marcel Dekker, Inc.

WALTERS, Brent R. Nonprofits are corporations too: now its time for IOWA to treat them that way. **The Journal of Corporation Law**, Iowa City-IA, Vol.28, n.1, p.145-161, fal-2002. ISSN: 0360-795X EBSCO

WEBSTER Jr., Frederick E. **Aspectos Sociais do Marketing**. Tradução por H.de Bastos. 1.ed. São Paulo: Ed.Atlas. 1978, 151 p. Tradução de: Social Aspects of Marketing. 1974. Série Fundamentos de Marketing. ISBN 85-224.

WELLS, William D. Comments on Social Marketing: Are we fiddling while Rome Burns?. **Journal of Consumer Psychology**., New York, Vol.6, n.2, p.197-201, 1997. Lawrence Erlbaum Assoc. EBSCO ISSN: 1057-7408
<http://www.erlbaum.com/Journals/journals/JCP/jcp.htm>

YETMAN, Michelle H. ; YETMAN, Robert J. The Effect of Nonprofits' Taxable Activities on supply os Private Donations. **National Tax Journal**, Columbus-OH, Vol.56, n.1-supl, p.243- 258, mar-2003. National Tax Assoc. ISSN: 0028-0283
EBSCO <http://www.ntanet.org/>

GLOSSÁRIO

Quais são e o que significam os termos mais usados no Terceiro Setor segundo o Prof^o Mário Aquino Alves, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, segundo o site do RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor e segundo o Portal Setor3 do Centro de Tecnologia e Gestão do Terceiro Setor do Senac São Paulo usados neste trabalho.

ABAIXO da LINHA DE POBREZA

Populações neste nível são aquelas cuja renda esteja abaixo do salário mínimo do país.

ALTRUÍSMO "Amor ao próximo"; significa filantropia e caridade; nos estudos de economia e sociedade, é considerada prática altruísta toda ação humana realizada sem motivação pecuniária (veja também Voluntariado).

ASSISTÊNCIA SOCIAL

Prestação de serviço gratuito de natureza variada aos membros da comunidade visando atender necessidades daqueles que não dispõem de recursos suficientes; segundo a LOAS, a assistência social tem por objetivos: a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; o amparo às crianças e adolescentes carentes; a promoção da integração ao mercado de trabalho; a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária.

ASSOCIAÇÃO Formação social que congrega pessoas interessadas em agir coletivamente a favor de um fim compartilhado; em termos jurídicos, é definida como pessoa jurídica criada por grupo de indivíduos que partilham idéias e unem esforços com um objetivo sem nenhuma finalidade lucrativa.

ASSOCIATIVISMO

Movimento que, de acordo com Lester Salamon no livro "The Emergent Nonprofit Sector", teve avanço nos anos 60 e 70, incorporando três características básicas: agir paralelamente ao Estado; não ter fins lucrativos; e ser internacionalista; o termo é

usado nos estudos sobre democracia desde que o pensador francês Alexis de Tocqueville, na obra "Democracia na América", mostrou a estreita relação entre democracia e existência de formas associativas livres e autogovernadas.

ATIVISMO É a atividade de militância política nos diversos movimentos sociais.

AUTOGESTÃO Modelo administrativo onde as decisões e o controle da empresa são exercidos pelos trabalhadores; é a participação direta e coletiva na tomada de decisões e no poder da empresa (veja Economia Social e Cooperativa).

AUTO-REGULAÇÃO

Capacidade das entidades estabelecerem suas próprias regras de funcionamento; desta forma, as pessoas que constituem uma entidade são capazes de criar estatutos e gerir seus destinos.

AUTO-SUSTENTAÇÃO

1) Estado alcançado por uma organização quando consegue gerar - por meio de suas próprias atividades - as receitas necessárias para garantir o financiamento de todos os seus programas e projetos.

2) "No eixo da sustentabilidade, o atual paradigma de auto-sustentação deve ser modificado para um novo paradigma de desenvolvimento sustentável. Busca-se assim a inserção social com produtividade e competitividade". "A verdadeira sustentabilidade surge com a gestão estratégica de recursos para a transformação social". Portanto o desenvolvimento sustentável deve ter a "capacidade de constituir cidadãos - trabalhadores - consumidores". Paiva D. & Fontes, M. A Ética da Urgência, p. 9-12 Conjuntura Social N.2 Novembro 1999.

BALANÇO SOCIAL

Mecanismo criado para que as empresas prestem contas dos impactos de sua atuação na área social (veja Responsabilidade Social e SA 8000); são dois os modelos mais comuns: o francês, que privilegia a atuação social da empresa junto aos funcionários, e o americano, que privilegia a atuação social da empresa junto à comunidade.

BANCO de PROJETOS

É um conjunto sistematizado e, em geral, informatizado de projetos oferecidos no mercado social.

BENEFICÊNCIA

No Aurélio benefício é o serviço ou bem que se faz gratuitamente; favor, mercê, graça. Vantagem, ganho, proveito. Direito conferido a alguém. Auxílio por força de legislação social. Muitas vezes aparece como sinônimo de assistência, caridade. Nos povos primitivos aparece como ajuda ao clã. Toma na sociedade judaica um caráter religioso e na Inglaterra aparece como a Poor's Law ,

em 1601, ou seja, passa a ter controle do governo."no séc. XX a previdência e a assistência social geram estilos diferentes em termos de prática de ajuda. Operam no nível de estruturas e passam a ocupar no Estado do bem-estar ou assistencial (welfare State) o espaço aberto pelas instituições beneficentes. Nesse contexto a ação de solidariedade particular se volta para a problemática das disfunções (minimizar o descontentamento de determinados setores, por exemplo), podendo facilitar a manutenção de situações de injustiça, fomentar a estagnação e a cultura da pobreza". Almeida, A.A. in Dicionário de Ciências Sociais , Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1986, p. 120.

BENEMERÊNCIA

No Aurélio , benemérito é o que merece o bem; benemerente. Digno de honras, recompensas e aplausos por serviços importantes ou por procedimento notável; benemerente. Ilustre, distinto, ínclito.

CAPITAL FÍSICO

É constituído pelo nível de capacidade e habilidade física do indivíduo de utilizar com eficiência as matérias-primas disponíveis com o objetivo de potencializar a produção.

CAPITAL HUMANO

É representado pela quantidade e qualidade da informação adquirida pelos indivíduos e por ele reproduzida e aplicada no processo produtivo. Uma das principais fontes de capital humano é a educação.

CAPITAL INTELECTUAL

É uma evolução do conceito de capital humano. Representa as habilidades físicas e o grau de acesso do indivíduo à informação e se caracteriza pelas formas como esses fatores são utilizados e aplicados, gerando assim conhecimento e saber.

CAPITAL SOCIAL

1) Expressão que ganhou vulto com o trabalho "Making Democracy Work", de Robert Putnam; representa características da organização social, tais como confiança, normas e sistemas que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas.

2) O capital social pode ser definido como a malha de fatores, habilidades e relações que contribuem para o desenvolvimento de um indivíduo ou grupo social.

CAPTAÇÃO de RECURSOS (Fundraising)

Atividades que se desenvolvem dentro de uma organização sem fins lucrativos com o objetivo de levantar recursos, de maneiras variadas, junto aos diversos elementos da sociedade, a fim de garantir a sustentabilidade da organização e de seus projetos.

CAPTADOR de RECURSOS (Fundraiser)

Pessoa responsável pela captação de recursos em uma organização sem fins lucrativos; pode ser profissional (permanente ou por contrato a termo) ou voluntário.

CARIDADE

Significa benevolência, complacência, compaixão; para os cristãos, é uma das virtudes teológicas (fé, esperança e caridade); o termo é combatido por parte dos ativistas do Terceiro Setor por representar antigas práticas clientelistas e de reprodução da pobreza, tais como a esmola.

CIDADANIA

Conceito que envolve a relação entre direitos e deveres dos indivíduos diante do Estado; também abrange a garantia do exercício dos direitos sociais e que o indivíduo não seja visto como objeto pelo mercado.

CIDADANIA EMPRESARIAL

1) De acordo com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, cidadania empresarial é a expressão da responsabilidade social de uma empresa em sua relação com a comunidade em que está inserida.

2) Compromisso assumido por uma empresa a favor da promoção da cidadania e do desenvolvimento das comunidades.

CIDADÃO

No Aurélio é o indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um Estado, ou no desempenho de seus deveres para com este.

CNAS

CONSELHO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - Órgão superior de decisão colegiada, vinculado à administração pública federal, que visa elaborar a política nacional de assistência social e fixar normas para a concessão de registro e certificado a entidade de fins filantrópicos (veja LOAS).

COMUNIDADE SOLIDÁRIA

O objetivo do programa Comunidade Solidária, criado em 1995, é combater desigualdades sociais e uma das suas prioridades é a capacitação solidária, isto é, a capacitação de jovens de baixa renda que vivem nas periferias das grandes cidades. A análise das novas demandas do mercado orienta os programas de capacitação., atendendo a jovens de ambos os sexos com idade entre 14 e 21 anos. Seus recursos provêm de doações de empresas privadas, instituições públicas e agências internacionais que são captadas pela Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária. Os recursos são repassados a organizações da sociedade civil selecionadas através de concursos. Estas organizações devem ser não governamentais, sem fins lucrativos, fundações, centros comunitários ou pequenas empresas que querem desenvolver ações sociais. Os recursos destinam-se a pagar recursos humanos, material pedagógico de professores e alunos, alimentação e transporte dos alunos. Os jovens recebem uma ajuda mensal de R\$

50,00, como bolsa-auxílio. Cada organização tem direito a 10% do valor total do orçamento como taxa de administração e não são financiados equipamentos permanentes, alugueis, construções e reformas. O custo médio aluno / mês está estimado em R\$ 250,00
 Conjuntura Social N.2 Novembro 1999. P. 73.

CONHECIMENTO, NOÇÃO, IDÉIA

Em sociologia a consciência coletiva é o conjunto de representações, de sentimentos ou de tendências não explicáveis pela psicologia do indivíduo, mas pelo fato do agrupamento dos indivíduos em sociedade.

CONSCIÊNCIA Segundo o Aurélio, em filosofia é um atributo altamente desenvolvido na espécie humana e que se define por uma oposição básica: é o atributo pelo qual o homem toma em relação ao mundo (e, posteriormente, em relação aos chamados estados interiores, subjetivos) aquela distância em que se cria a possibilidade de níveis mais altos de integração. Faculdade de estabelecer julgamentos morais dos atos realizados: Conhecimento imediato da sua própria atividade psíquica:

Conselho Municipal da Assistência Social

Conselho Municipal da Educação

Conselho Municipal da Saúde

Conselho Tutelar da Criança e do Adolescente

CONSUMO CONSCIENTE

Segundo definição do Instituto Akatu, é o consumo que considera o seu impacto e conseqüências na sustentabilidade do meio ambiente, da qualidade de vida e da sociedade.

CONTRATO de GESTÃO

Figura jurídica que se estabelece entre o Estado e as Organizações Sociais; semelhante ao Convênio, prevê a transferência de recursos a uma entidade sem fins lucrativos controlada pelo Estado, sem licitação e com distribuição de atribuições que presumem cooperação mútua e interesse recíproco.

CONVÊNIO

Pelo Direito Administrativo, é o acordo de cooperação e atuação conjunta / complementar entre órgãos públicos. É o meio jurídico pelo qual os órgãos da administração pública e entidades do Terceiro Setor pactuam, em regime de cooperação mútua, a execução de serviços de interesse recíproco.

COOPERATIVA

Sociedade ou empresa constituída por membros de um determinado grupo econômico ou social, e que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica (veja Cooperativismo e Economia Social).

COOPERATIVISMO

Princípio que dá às cooperativas um papel fundamental na organização econômica da sociedade (veja Cooperativa e Economia Social).

CRIANÇA

Segundo definição do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), criança é o indivíduo com até doze anos de idade.

CULTURA de CONTRATO

Ambiente de políticas públicas onde o Estado deixa de prestar serviços diretamente à população, transferindo-os a entidades privadas, que competem entre si para firmar contratos de gestão.

DESENVOLVIMENTO SOCIAL

1) Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), desenvolvimento social é o processo pelo qual se desenvolve o fator humano na sociedade. Inclui a promoção dos direitos humanos fundamentais, a participação no processo de decisão política e em todos os esforços que objetivem um desenvolvimento global visando alcançar justiça e bem-estar para todos, sem que nenhum segmento social seja marginalizado desse processo.

2) Desenvolvimento social deve ser definido como o processo de desenvolvimento do fator humano na sociedade, o que inclui a promoção dos direitos humanos e participação no processo de decisão política e em todos os esforços que objetivem um desenvolvimento global visando alcançar justiça e bem estar para todos. Nesta processo é da maior importância não marginalizar nenhum segmento da sociedade. UNITED NATIONS, Popular participations policies as method for advancing social integration, New York, 1987 "As principais razões para esta estagnação no campo da transformação social estão diretamente associadas a duas visões equivocadas sobre o desenvolvimento social: a) com o desenvolvimento econômico haverá recursos suficientes para uma compensação ou divisão das riquezas geradas pelo progresso e b) os investimentos sociais estão diretamente relacionados a ações assistenciais; ou seja são sinônimos" Paiva D. & Fontes, M. A Ética da Urgência, p. 9-12 Conjuntura Social N.2 Novembro 1999.

DÍVIDA SOCIAL

Diferença entre o que se espera que o Estado ofereça à população e aquilo que efetivamente ele oferece.

DOAÇÃO

Transmissão gratuita de bens ou recursos financeiros a alguém ou a uma organização sem fins lucrativos. E em política seria um sistema de idéias dogmaticamente organizado como um instrumento de luta política. Ou finalmente um conjunto de idéias próprias de um grupo, de uma época e que traduzem uma situação histórica:

ECONOMIA SOCIAL

Identifica uma larga faixa de organizações não-governamentais nos países de língua francesa que cresce bastante na União Européia; abrange grande variedade de organizações sem fins lucrativos, tais como companhias de seguro mútuo, caixas de depósitos e cooperativas.

EQÜIDADE SOCIAL

Eqüidade, no Aurélio, é a disposição de reconhecer igualmente o direito de cada um. Sentimento de justiça avesso a um critério de julgamento ou tratamento rigoroso e estritamente legal.

ESTATUTO da CRIANÇA E DO ADOLESCENTE (ECA)

De acordo com definição da ANDI, é adaptação à realidade brasileira da Convenção Internacional dos Direitos da Infância. Ratificado pelo Brasil em 1990, o ECA é a regulamentação do artigo 227 da Constituição Federal que dispõe sobre os direitos da criança e do adolescente.

2) O Estatuto da Criança e do Adolescente - Estabelecido pela Lei Federal 8.069, de 13 de julho de 1990, o ECA é um conjunto de direitos das crianças e adolescentes no Brasil, no sentido da consolidação da sua cidadania. Em seus 267 artigos, o ECA indica os vários programas sócio-educativos que devem ser implantados em cada Município brasileiro para a conquista dos direitos de cidadania de criança e adolescentes. O ECA estipula a criação em cada Município de três instâncias para assegurar a garantia dos direitos de cidadania da Infância e Juventude no Brasil, o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, o Conselho Tutelar e o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

ÉTICA

No Aurélio é o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto.

ÉTICA da URGÊNCIA

"Surge, assim, um novo conceito ético, calcado na noção da pressa e e da urgência para o estabelecimento de novos paradigmas de atuação na área social. A Ética da Urgência é fator primordial para que as atuais distorções sociais e violações dos direitos humanos possam ser minimizadas no País . Deve ficar claro, no entanto, que a Ética da Urgência não deve ser confundida com emergência; ou seja, com trabalhos na solução de problemas sociais evidentes. A Ética da Urgência estimula a assimilação de novas diretrizes de atuação na área social que nada têm a ver com as ações assistencialistas, paternalistas ou paliativas. Muito pelo contrário, busca-se exatamente o oposto, ou seja, apressar a transformação

dessa realidade e facilitar a incorporação de novas formas de atuação na área social, com ênfase nos eixos da competência, sustentabilidade, consciência ética". Paiva D. & Fontes, M. A Ética da Urgência, p. 9-12 Conjuntura Social N.2 Novembro 1999

EXCLUÍDOS Excluir, para o Aurélio é ser incompatível com; afastar, desviar, eliminar; pôr de lado; abandonar; recusar; não admitir; omitir; pôr fora; expulsar; privar; despojar:

EXCLUSÃO SOCIAL

Processo que marginaliza indivíduos e grupos sociais no exercício de sua cidadania. Expressão utilizada por Denise de Paiva durante realização de Seminário Contra Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes nas Américas (16 a 26 de abril de 1996, Brasília, DF).

FILANTROPIA 1) Aurélio: É o amor à humanidade; humanitarismo, cujo antônimo é misantropia, antropofobia.. Seria o mesmo que caridade. Quando se aceita a miséria como decorrência natural de uma sociedade de livre mercado, a filantropia é percebida como "um mecanismo compensatório de mercado". Schiavo, M. Nem benemerência nem Liberalismo. Conjuntura Social N.2 Novembro 1999. P. 61-64

2) Na raiz, o termo significa "amor à humanidade", "humanitarismo" (veja Caridade); tradicionalmente está relacionado às atividades de pessoas abastadas que praticam ações sociais sem fins lucrativos ou doam recursos para entidades beneficentes; atualmente, tem se restringido a doações de particulares para causas sociais e para o investimento social das empresas privadas (veja Filantropia Empresarial, Empresa Cidadã e Responsabilidade Social).

FILANTROPIA EMPRESARIAL

Envolvimento de empresas em ações de caráter social sem fins lucrativos, normalmente por meio de doações; alguns autores rejeitam a expressão por acreditar só em filantropia entre indivíduos, não entre empresa e indivíduos.

FUNDAÇÃO Pessoa jurídica composta pela organização de um patrimônio, destacado pelo seu instituidor para uma finalidade específica; não tem proprietário, nem titular, nem sócios; o patrimônio é gerido por curadores.

GESTÃO SOCIAL

Seria o mesmo que Tecnologias Sociais.

GRUPOS de AJUDA MÚTUA

As formas tradicionais representam instituições profissionais ou religiosas voltadas para a "caridade" (atividades assistenciais e beneficentes), a exemplo dos Lares Espíritas e das Santas Casas de Misericórdia; em geral têm ação específica (como em hospitais,

creches, asilos) e sem compromissos políticos; é o maior segmento do Terceiro Setor; reúne grande número de entidades e alcança expressivo contingente de pessoas, principalmente as camadas de baixa renda e as menos mobilizadas da população. Hoje existe uma tendência de profissionalização das instituições filantrópicas, com gerentes capacitados e conselhos bem estruturados, buscando atuar dentro de planejamentos estratégicos.

HOLÍSTICA Ao Aurélio define o holismo como tendência, que se supõe seja própria do Universo, a sintetizar unidades em totalidades organizadas.

IDEOLOGIA No Aurélio encontramos definido como ciência da formação das idéias; tratado das idéias em abstrato; sistema de idéias. Em filosofia seria o pensamento teórico que pretende desenvolver-se sobre seus próprios princípios abstratos, mas que, na realidade, é a expressão de fatos, principalmente sociais e econômicos, que não são levados em conta ou não são expressamente reconhecidos como determinantes daquele pensamento.

IMUNIDADE Limitação prevista em lei (art. 150, IV da Constituição Federal) ao poder de tributar relacionada somente os impostos.

ÍNDICE de DESENVOLVIMENTO HUMANO (IDH)

1) Indicador desenvolvido por um grupo de estudiosos para a Organização das Nações Unidas e aperfeiçoado por Amarita Sem, Prêmio Nobel de Economia em 1998. Para avaliar o nível de desenvolvimento humano das populações, considera a renda per capita, a expectativa de vida e os índices de escolarização e/ou escolaridade. Em 1997, o Brasil ocupava 79ª posição entre cerca de 180 países, configurando-se como de médio desenvolvimento humano.

2) Amarita Sem, economista, Prêmio Nobel de economia no ano 1998, foi um dos criadores do IDH, divulgado anualmente pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), visando permitir que cada país verifique o estágio em que se encontra no que se refere ao desenvolvimento humano, comparando-o com o de outros países. A sua metodologia foi modificada em 1999, e portanto para poder comparar a série histórica existente a partir de 1975, os cálculos foram refeitos. O Brasil ocupava em 1995 a 80ª posição e em 1997 a 79ª posição. Ao contrário do PIB per capita que só considera a dimensão econômica o IDRH considera também, além da renda, a saúde, (esperança de vida ao nascer) e educação (taxas de alfabetização e matrículas combinadas nos três níveis de ensino).

INSTITUTO Define estabelecimentos dedicados a estudo, pesquisa ou produção científica, que, embora componha a razão social de entidades, não corresponde a uma espécie particular de pessoa jurídica, podendo

ser utilizado por entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, constituída sob a forma de fundação ou associação.

INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

De acordo com definição da ANDI, é o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados - provenientes de pessoas físicas ou jurídicas - em projetos de interesse público. Incluem-se no universo do investimento social privado as ações sociais protagonizadas por indivíduos, famílias, empresas e braços sociais de empresas, como institutos e fundações empresariais.

ISENÇÃO

Dispensa legal do pagamento de determinado tributo concedida pela pessoa jurídica de Direito Público com a competência para criá-lo, face a relevante interesse social ou econômico regional, setorial ou nacional.

LOAS

LEI ORGÂNICA DA ASSISTÊNCIA SOCIAL - Promulgada em fevereiro de 1993, a LOAS é a regulamentação dos termos da Constituição brasileira de 1998 referentes a assistência social, a exemplo do que ocorreu com o ECA, na área da infância e juventude. A LOAS contém as diretrizes básicas, normas e regras para a assistência social no Brasil, considerando o novo cenário social e político do País após a promulgação da Constituição de 1988. A LOAS prevê, por exemplo, uma assistência social muito mais preventiva, participativa e de consolidação da cidadania do público atendido do que a forma tradicional, de oferecimento de um recurso a um público passivo e receptivo. (veja ECA).

MARKETING SOCIAL

1) É a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais, a partir da adoção de novas atitudes, comportamentos e práticas individuais e coletivas, orientadas por preceitos éticos, fundamentadas nos direitos humanos e na equidade social. O marketing social é, atualmente, uma das ferramentas mais aplicadas na gestão de projetos e programas sociais.

2) Atividade de criar, executar e controlar programas que visam mudança social; usa diversas técnicas de marketing de empresas, tais como identificação de audiências, desenvolvimento de produtos e medição de resultados.

3) É a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais, com base na adoção de novas atitudes, comportamentos e práticas individuais e coletivas, orientadas por preceitos éticos, fundamentadas nos direitos humanos e na equidade social. (Schiavo, M. e Fontes, M.)

MECHANDISING SOCIAL

É a inserção intencional, sistemática e com propósitos educativos, de mensagens que visem o aprimoramento humano e

desenvolvimento do seu bem estar, nos programas de divertimentos dos meios de comunicação, como por exemplo, nas telenovelas..

MERCADO SOCIAL

É aquele em que ocorre a troca de produtos, serviços, idéias ou comportamentos relacionados à promoção da qualidade de vida dos indivíduos e da sociedade, como um todo. Nesse mercado, os indivíduos são convidados a adotar um determinado comportamento (preventivo, por exemplo), idéia ou atitude (cultura da paz) ou a utilizar uma determinada tecnologia social (ex.: preservativos) – definidos como produtos sociais – que irão trazer benefícios diretos para toda a sociedade.

MERCADO

É o grupo de compradores reais e potenciais de um produto ou serviço (KOTLER, P. et. al.). Pode ser segmentado em razão do produto ou serviço (mercado de grãos, de automóveis, de assistência médica, etc.), da natureza do consumidor (mulheres, jovens, usuários de serviços bancários) e da localização (praças do Rio de Janeiro, São Paulo, etc.)

MICROCRÉDITO

Programa de pequenos empréstimos para que pessoas de baixa renda realizem projetos de auto-emprego e gerem renda, de modo a sustentar suas famílias (veja Economia Solidária).

MÍNIMOS SOCIAIS

"Referem-se às necessidades básicas de um ser humano para garantir a sua sobrevivência". Paiva D. & Fontes, M. A Ética da Urgência, p. 9-12 Conjuntura Social N.2 Novembro 1999

MOVIMENTOS SOCIAIS

São o segmento mais "politizado" do Terceiro Setor; na luta pelo atendimento de demandas específicas, acabam criando entidades de base - associações civis - que defendem uma determinada causa ou um determinado fim, assumindo caráter reivindicatório ou contestatório junto à sociedade e ao Estado. São exemplos associações de bairro, grupos feministas e grupos de defesa dos direitos dos homossexuais, entre outros.

ORGANISMOS MULTILATERAIS

Organizações internacionais formadas por diversos governos nacionais com a finalidade de promover determinado objetivo comum aos países membros, a exemplo de ONU, UNESCO, UNICEF, FMI, BIRD, OPAS e OMS.

ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL (ONG)

1) Genericamente, define qualquer organização sem fins lucrativos não estatal; a denominação passou a ser usada nos anos 80 para designar as entidades que, nascidas dos vários movimentos sociais da década anterior, atuavam com tendências ideológicas diversas, como o marxismo e o cristianismo, e passaram a contar com

estreita cooperação de entidades não-governamentais internacionais.

2) Organização Não-Governamental. É definida como uma entidade sem fins lucrativos e que não está vinculada a nenhum órgão do governo. Essa denominação foi utilizada pela primeira vez pelo Ecosoc (Conselho Econômico e Social das Nações Unidas), em 1950.

ORGANIZAÇÕES da SOCIEDADE CIVIL de INTERESSE PÚBLICO – OSCIP

Forma jurídica definida pela Lei 9790/99; são organizações sem fins lucrativos que se destacam pelo interesse público de suas atividades e objetivos; somente são qualificadas como OSCIPs as organizações que têm por objetivo social, pelo menos uma das finalidades previstas no artigo 3º da Lei 9790/99 e que prestem serviços gratuitos; podem celebrar Termos de Parceria com o setor público.

ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Figura jurídica criada pela Lei 9637/98, define organizações criadas a partir da transferência de atividades exercidas pelo Estado para a esfera pública não-estatal (publicização) e que obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com o Poder Executivo; são dirigidas por conselho curador com participação minoritária de membros do governo.

PARADIGMA São "as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência"(Kuhn,1991). É o conjunto de princípios e teorias aceito pela comunidade científica.

PARCERIA Uma relação de mão-dupla: os parceiros partilham seus recursos de modo a trocar benefícios mútuos e chegar a objetivos comuns; tem como objetivo integrar a organização com a comunidade, conseguir recursos e dar visibilidade à sua organização.

PARTICIPAÇÃO

Conceito que enfatiza o princípio democrático segundo o qual todos os que são atingidos por medidas sociais e políticas devem participar do processo decisório, não importando o modelo político ou econômico adotado. Portanto é também uma contraposição à centralização burocrática e aos monopólios de poder. Não é massificação, nem manipulação ou cooptação dos grupos populares. Procura o comprometimento dos grupos envolvidos num projeto, na gerência e decisão dos assuntos de seu maior interesse. A participação popular pode, muitas vezes não parecer ser muito eficiente, porque demanda tempo, aumentando os custos e a complexidade do processo decisório. Entretanto, os benefícios do desenvolvimento não podem ser medidos exclusivamente pelos

ganhos financeiros. A participação popular dá outros benefícios à comunidade e ao país. "A Constituição de 88 representou um marco, porque pela primeira vez estabeleceu que o Brasil, além de federativo e representativo, é também participativo. Mas esta mesma Constituição, quando você pega os capítulos sociais, o da saúde, por exemplo, ela diz claramente que a saúde é direito do cidadão e dever do estado. Não diz que é um dever que se compartilha com a sociedade. Isto mostra que a constituinte ainda viu o Estado como centralizador do processo". "A participação demonstra a consciência e demonstra a ação que você faz enquanto cidadão". Marcos Kisil, entrevista à Conjuntura Social, N.2, novembro 1999, p. 35-38.

Participar, segundo a Lei, é principalmente acompanhar o trabalho dos Conselhos: Conselho Municipal da Criança e do Adolescente

PRIMEIRO SETOR

É composto pelas organizações que representam o governo, tanto no âmbito municipal, estadual como no federal.

PROGRAMAS É um instrumento destinado a facilitar a consecução das metas e objetivos definidos por um plano geral, através da fixação de metas e objetivos de caráter mais específico que serão atingidos mediante a execução de um conjunto de ações integradas denominadas projetos.

PROJETOS 1) É a unidade menor em que é possível separar as ações que concorrem para o cumprimento das metas objetivos de um programa e que tem implícito um estudo específico que permite estimar as vantagens ou desvantagens da destinação de recursos para tal ação.

2) Idéia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro; plano, intento, desígnio. Empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema:

PROTAGONISMO JUVENIL

De acordo com o Portal do Protagonismo Juvenil, significa, tecnicamente, o jovem participar como ator principal em ações que não dizem respeito à sua vida privada, familiar e afetiva, mas a problemas relativos ao bem comum, na escola, na comunidade ou na sociedade mais ampla.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

1) Define o grau de amadurecimento de uma empresa privada em relação ao impacto social de suas atividades; abrange, em termos gerais, desenvolvimento comunitário, equilíbrio ambiental, tratamento justo aos funcionários, comunicações transparentes, retorno aos investidores, sinergia com parceiros e satisfação do consumidor.

2) Faz bem para a saúde das empresas: O investimento em projetos sociais gera benefícios claros e de longo prazo para empresas na medida em que contribui para fortalecer sua reputação junto à sociedade". (Carta de Educação Comunitária, São Paulo : SENAC, ano IV, nº 21, ago/set/99, editorial). A Certificação das empresas socialmente responsáveis é feita nos preceitos da Resolução AS 8000 por agências certificadoras sediadas. Segundo Maximilaino (2000, p.440), o princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais, que existem com autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Segundo o Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Empresarial, uma empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

SA 8000

Sigla de Social Auditing (Auditoria Social) 8000; conjunto de indicadores que qualificam a atividade social de uma empresa (veja Responsabilidade Social e Balanço Social).

SEGUNDO TOR

De acordo com definição da ANDI, é o setor ocupado pelas empresas privadas, que são organizações de direito privado e que atuam com fins lucrativos.

SOCIEDADE CIVIL

1) (Ciência Política) - O termo possui leque amplo de definições; Norberto Bobbio (Dicionário de Política) dá uma definição abrangente, em que Sociedade Civil é a esfera das relações entre indivíduos, entre grupos, entre classes sociais, que se desenvolvem à margem das relações de poder típicas das instituições estatais.

2) (Direito) - Pessoa jurídica formada pela associação entre indivíduos com finalidade de tirar lucros das atividades exercidas.

SOLIDARIEDADE

Relação de responsabilidade, sentimento moral que vincula pessoas unidas por interesses comuns, de modo que cada elemento da comunidade se sinta obrigado a apoiar o(s) outro(s).

SUSTENTABILIDADE

1) Tecnicamente, é a possibilidade de uma organização garantir a sua continuidade.

2) É a qualidade de ser sustentável. Que se pode sustentar.

TECNOLOGIA Conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividades.

TECNOLOGIA SOCIAL

- 1) Esta expressão refere-se aos métodos, técnicas e instrumentos de atuação no mercado social, caracterizando-se pela possibilidade de replicação em contextos sociais e/ou junto a segmentos socioeconômicos e culturais semelhantes.
- 2) "Refere-se às metodologias inovadoras de atuação no mercado social, incluindo novas pedagogias educacionais e sistemas de informação para a gestão de projetos e programas". PAIVA D. ; FONTES, M. A Ética da Urgência: *Conjuntura Social*. n.2, p.9-12, nov-1999.

TERCEIRO SETOR

- 1) Espaço institucional que abriga um conjunto de ações de caráter privado, associativo e voluntarista, em geral estruturadas informalmente, voltadas para a geração de bens e serviços públicos de consumo coletivo; se houver lucro, deve ser reinvestido nos meios para se chegar aos fins definidos.
- 2) Constituem o Terceiro Setor as organizações de direito privado e sem finalidades lucrativas que geram bens e serviços de caráter público e desenvolvem atividades com eventual impacto político, social, econômico e cultural
- 3) Ou organizações da sociedade civil (OSC)

"O Terceiro Setor ainda não tem história, ainda não pode mostrar seus limites disciplinares, é uma interface em que você trabalha uma multidisciplinaridade, uma interdisciplinaridade e uma transdisciplinaridade. Os fenômenos sociais precisam de muitas disciplinas para serem entendidos; portanto são múltiplos ". Marcos Kisil, entrevista à *Conjuntura Social*, N.2, novembro 1999, p. 35-38. "O Terceiro Setor não é o Estado, nem o mercado, portanto é não-governamental e não-lucrativo. Suas ações visam ao interesse público. A expressão foi traduzida do inglês third sector e hoje faz parte do vocabulário sociológico corrente " *Conjuntura Social* N.2 Novembro 1999, p. 35

TERMO de PARCERIA

Tipo de contrato definido pela Lei 9790/99, é o instrumento que pode ser firmado entre o Poder Público e as OSCIPs com o objetivo de formar vínculo de cooperação entre as partes, visando apoiar e executar atividades de interesse público; permite a negociação de objetivos e metas e o monitoramento e avaliação de projetos baseado nos princípios constitucionais da administração pública (veja Transparência).

TRANSPARÊNCIA

Princípio do Direito Administrativo e da Administração Pública, obriga que todos os atos de entidades públicas sejam praticados

com plena publicidade (aberto a todos) e com ampla prestação de contas.

UTOPIA

No Aurélio é o país imaginário, criação de Thomas Morus, escritor inglês (1480-1535), onde um governo, organizado da melhor maneira, proporciona ótimas condições de vida a um povo equilibrado e feliz. Por extensão, é a descrição ou representação de qualquer lugar ou situação ideais onde vigorem normas e/ou instituições políticas altamente aperfeiçoadas. Projeto irrealizável; quimera; fantasia:

VOLUNTARIADO

Ação de auxílio desenvolvida basicamente sem visar ganho financeiro ou por obrigação; pode ir além da ação individual e tornar-se atividade grupal.

VOLUNTÁRIO Pessoa que exerce o Voluntariado.