

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

José Fernando Barriento Lopes

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM
SÃO JOSE DOS CAMPOS**

Taubaté – SP

2006

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

José Fernando Barriento Lopes

**GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR EM
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Marcio S. Luz

Taubaté – SP

2006

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

B275g Barriento Lopes, José Fernando
Gestão de organizações do Terceiro Setor em São José dos Campos /
José Fernando Barriento Lopes. - 2006.
155f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de
Economia, Contabilidade e Administração, 2006.

Orientação: Prof. Dr. Márcio da Silveira Luz, Departamento de
Economia, Contabilidade e Administração.

1. Organizações civis. 2. Gestão institucional. 3. Gestão
organizacional. 4. Terceiro setor. I. Título.

Dedico esta obra ao meu filho **André**,
que, a cada dia, me ensina a sonhar,
e me dá forças para tornar
realidade meus ideais.

Para que o mal triunfe, basta que os bons não façam nada.

Edmund Burke

O mundo é um lugar perigoso de se viver, não por causa daqueles que fazem o mal, mas sim por causa daqueles que observam e deixam o mal acontecer.

Albert Einstein.

RESUMO

A fim de perceber se as práticas administrativas estão alinhadas com os conceitos de profissionalização associados ao Terceiro Setor, este trabalho investiga a gestão institucional e organizacional de diversas instituições na cidade de São José dos Campos. A gestão institucional refere-se aos fatores estratégicos e de liderança, enquanto que a organizacional envolve os modelos e características de gestão adotadas. É sabido que a sustentabilidade das organizações dessa natureza se torna cada vez mais dependente do desempenho percebido por seus patrocinadores e pela opinião pública. O financiamento de iniciativas sociais preconizadas pelas organizações desse setor está ficando mais seletivo, o que pode levá-las a adotar linhas de ação e decisão que se assemelham às organizações privadas. A adoção de práticas instrumentais na busca por eficiência, característica do Primeiro e Segundo Setores, deve conduzir a melhoria de resultados, porém, pode causar um distanciamento irreversível de identidade no setor. Por isso, para captar as nuances envolvidas, escolheu-se realizar uma pesquisa de campo com finalidade exploratória e explicativa. Os dados foram captados por um formulário desenvolvido pelo autor e baseado em bibliografia atual de autoridades reconhecidas nos assuntos abordados. A análise da pesquisa permite concluir que a realidade de profissionalização e o estágio de desenvolvimento da gestão do Terceiro Setor Joseense são bem diferentes das expectativas otimistas acadêmicas.

Palavras-chave: (Organizações da sociedade civil. terceiro setor. administração. gestão).

ABSTRACT

In order to perceive whether the administrative practices are aligned with the concepts of professionalism associated to Third Sector, this work aims to investigate the institutional and organizational management of many institutions in the city of São José dos Campos. Institutional management refers to strategic and leadership factors, whereas the organizational management is concerned with the management models and characteristics adopted. It is well known that sustainability of such organizations depends upon the performance sponsors and public opinion realize. The financing of social initiatives recommended by those Third Sector organizations has become scarce and has forced these organizations to adopt an action and decision-making process often similar to those of the Second Sector. The adoption of instrumental practices in search for efficiency, main characteristic from the First and Second Sectors, should lead to better results, but may cause an irreversible identity distancing to the Third Sector. A field research was chosen for the study for exploratory and explaining purposes. Data were captured by a form developed by the author, based on the contemporary literature from recognized authorities in the approached matters. The analysis process lead to the conclusion that the reality of the professionalism and development stage for the Third Sector management in São José dos Campos are quite different from the optimistic academic expectations.

Key-words: (Social civil organizations. third sector. management).

LISTA DE SIGLAS

- ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
- ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos
- AIDS – Síndrome de Imunodeficiência Adquirida
- BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
- CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social
- FAO – *Food and Agricultural Organization*
- FASFIL – Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos
- GIFE – Grupo Institutos, Fundações e Empresas
- GTZ – é uma agência alemã de cooperação técnica internacional para o desenvolvimento sustentável de operações políticas, econômicas e ambientais
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- HIV – Vírus de Imunodeficiência Humana
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICNPO – *International Classification of Non-Profit Organization*
- IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- ISER – Instituto Superior de Estudos da Religião
- MBA – *Master in Business Administration*
- MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OS – Organização Social

OSC – Organizações da Sociedade Civil

OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

ONGs – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PMI – *Project Management Institute*

PIB – Produto Interno Bruto

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SENAC – Serviço Nacional do Comércio

STF – Supremo Tribunal Federal

SUS – Sistema Único de Saúde

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

USAID – *United States Agency for International Development's*

ZOPP – *Ziel Orientierte Projekt Planung ou Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos. Foi desenvolvido pela empresa alemã GTZ*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Setores do aparelho do Estado e tipos ideais de propriedade	13
Quadro 2 – Abrangência e características do Terceiro Setor	13
Quadro 3 – Classificação das atividades do Terceiro Setor	32
Quadro 4 – Tipo de enfoque de acordo com os subsistemas organizacionais	62
Quadro 5 – Prestação de contas da liderança	85
Quadro 6 – Liderança x gestão: dois processos distintos, mas complementares	86
Quadro 7 – Exemplos de objetivos, indicadores e estratégias	89
Quadro 8 – Comparação das mudanças nos ambientes das organizações dos anos 70 e 90	92
Quadro 9 – Caracterização da pesquisa	98
Quadro 10 – Características das estratégias de pesquisa	99
Quadro 11 – Comparação de processos de recrutamento de executivos	107
Quadro 12 – Comparação de processos de seleção de executivos	110
Quadro 13 – Identificação da missão e motivos das mudanças	117
Quadro 14 – Certificados obtidos	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Localização histórica do nascimento de ONGs no Brasil	68
Tabela 2 – Ferramentas de gestão aplicadas nas organizações locais	111
Tabela 3 – Atividades das organizações do Terceiro Setor de São José dos Campos .	131
Tabela 4 – Distribuição das organizações por data de criação, em décadas	134
Tabela 5 – Dados comparativos de porte das organizações do Terceiro Setor	135

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil da mão-de-obra do Terceiro Setor no Brasil	43
Gráfico 2 – Distribuição da mão-de-obra do Terceiro Setor por países	44
Gráfico 3 – Comparativo da mão-de-obra do Terceiro Setor entre o Brasil e outras regiões	45
Gráfico 4 – Comparativo das atividades do Terceiro Setor entre o Brasil e outras regiões	47
Gráfico 5 – Distribuição da mão-de-obra do Terceiro Setor por atividades, no Brasil	48
Gráfico 6 – Fontes de faturamento do Terceiro Setor no Brasil, sem voluntariado	49
Gráfico 7 – Fontes de faturamento do Terceiro Setor no Brasil, com voluntariado.....	50
Gráfico 8 – Fontes de faturamento do Terceiro Setor no Brasil, com voluntariado e com religião	50
Gráfico 9 – Comparativo das fontes de faturamento do Terceiro Setor entre o Brasil e outras regiões	51
Gráfico 10 – Fontes de faturamento do Terceiro Setor no Brasil por procedência	52
Gráfico 11 – Processos de criação de cenários	120
Gráfico 12 – Perfil das organizações quanto à pesquisa com clientes	121
Gráfico 13 – Frequência de pesquisa com clientes primários	122
Gráfico 14 – Frequência de pesquisa com clientes secundários	123
Gráfico 15 – Instrumentos utilizados na pesquisa de clientes primários	124
Gráfico 16 – Instrumentos utilizados na pesquisa de clientes secundários	125
Gráfico 17 – Fontes de recursos	127
Gráfico 18 – Faz captação de recursos junto às empresas?	128

Gráfico 19 – Tipo de captação de recursos com empresas públicas e privadas	129
Gráfico 20 – Tempo de parceria das empresas com as organizações sem fins lucrativos	129
Gráfico 21 – Distribuição das atividades em grandes grupos de atuação	131
Gráfico 22 – Abrangência de serviços	132
Gráfico 23 – Constituição jurídica das organizações	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Constituição do mercado e suas figuras atuantes	54
Figura 2 – Planejamento para resultados	82

SUMÁRIO

1 – Introdução	12
1.1 – Exposição da natureza do problema	18
1.2 – Objetivos da pesquisa	21
1.3 – Justificativa da pesquisa	23
1.4 – Delimitação do estudo	25
2 – Revisão da literatura	26
2.1 – Conceituação e classificação do Terceiro Setor	27
2.2 – Base histórica do Terceiro Setor	33
2.2.1 – A crise dos anos 90 e a nova expressão do Terceiro Setor	36
2.3 – Características econômicas do Terceiro Setor no Brasil e no mundo	39
2.4 – Os papéis do Terceiro Setor no contexto nacional.....	53
2.4.1 – Caracterização da racionalidade do Terceiro Setor	57
2.5 – Aspectos jurídicos do Terceiro Setor	65
2.5.1 – Lei 9.790: novo marco jurídico para o Terceiro Setor	70
2.6 – A gestão das organizações do Terceiro Setor	73
2.6.1 – A gestão institucional do Terceiro Setor	75
2.6.1.1 – Planejamento estratégico para o Terceiro Setor	77
2.6.1.2 – Liderança no Terceiro Setor	82
2.6.2 – Gestão organizacional do Terceiro Setor	86
2.6.2.1 – Gerenciamento de projetos para o Terceiro Setor	87
2.6.2.2 – Captação de recursos para o Terceiro Setor	91
3 – Proposição	97
4 – Método	98
4.1 – Coleta de dados	100
4.2 – Amostra	103
4.3 – Tratamento dos dados	104
5 – Resultados e Discussão	105
5.1 – Profissionalização da gestão	106
5.1.1 – Recrutamento de executivos	106
5.1.2 – Seleção de executivos	109
5.1.3 – Ferramentas aplicadas à gestão das organizações	111
5.1.4 – Treinamentos	114
5.2 – Informações sobre planejamento estratégico	115
5.2.1 – Tratamento da missão	116
5.2.2 – Criação de cenários	119
5.2.3 – Pesquisa com clientes	120
5.2.3.1 – Pesquisa formal ou informal?	121
5.2.3.2 – Frequência da pesquisa.....	122
5.2.3.3 – Instrumentos de aplicação da pesquisa	124
5.3 – Informações gerais	126
5.3.1 – Informações sobre captação de recursos	126
5.3.2 – Classificação das atividades	130

5.3.3 – Abrangência das atividades	132
5.3.4 – Constituição jurídica	133
5.3.5 – Tempo de existência	134
5.3.6 – Porte	134
5.3.7 – Certificados obtidos	136
6 – Conclusão	138
Referências Bibliográficas	142
ANEXO A - Formulário da pesquisa	149

1 INTRODUÇÃO

O Estado, ou Primeiro Setor, ou ainda Setor Público é constituído por órgãos e agências governamentais. O Mercado, Segundo Setor, ou Iniciativa Privada é composto pelo conjunto de organizações empresariais que têm no lucro a racionalidade fundamental. O Terceiro Setor, ou Setor sem Fins Lucrativos, segundo Fernandes (1994, p. 21), representa “...um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”. Isto é, reinvestem seus lucros para a produção de bens e serviços em resposta a necessidades coletivas.

As organizações do Terceiro Setor têm caráter privado, no entanto, agem num segmento destinado ao Setor Público e exercem atividades de cunho social e ambiental que são parte integrante dos deveres públicos como Educação, Saúde, Assistência Social, simultaneamente a funções que, teoricamente, deveriam ser de responsabilidade de agentes sociais e econômicos específicos como a geração de emprego e renda; formação e desenvolvimento profissional. Fischer e Falconer (1998) dizem que, dadas as características do desenvolvimento social e econômico do país ao longo de sua história recente, estes papéis e funções se mesclaram, não permitindo que, na prática, houvesse critérios claros para delimitar o público e o privado.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995, p.19), Quadro 1, classifica os papéis dos setores, de acordo com as características de propriedades individuais. Importante perceber que o Estado admite a função pública não estatal, desempenhada por entidades privadas. Isso se dá devido à sua incapacidade de lidar com parte das atividades que lhe competem, justificando a necessidade do surgimento de novos agentes, que completam as atividades estatais de forma organizada.

SETOR	TIPO DE PROPRIEDADE
<u>Núcleo estratégico</u> : a essência do governo, composta pelos poderes executivo, legislativo e judiciário.	Estatal
<u>Atividades exclusivas</u> : caracterizam a ação do Estado e representam funções que só o governo pode desempenhar, como o policiamento e o recolhimento de impostos.	Estatal
<u>Serviços não-exclusivos</u> : atividades de caráter público que também podem ser desempenhadas por instituições privadas, como a operação de instituições de ensino superior, hospitais e museus.	Pública não-estatal
<u>Produção de bens e serviços para o mercado</u> : atividades nas quais o Estado desempenhou um papel que não é mais necessário.	Privada

Quadro 1 – Setores do aparelho do Estado e tipos ideais de propriedade
Fonte: Plano Diretor de Reforma do Estado, 1995:19

Esses novos agentes, incumbidos de praticar o que antes eram atividades inerentes ao Estado, são as organizações do Terceiro Setor. É possível depreender, no Quadro 2, a finalidade precípua dessas organizações.

Ambiente	1º Setor Estado	2º Setor Mercado	3º Setor Sociedade organizada
Agente	Governo e poderes públicos	Empresas	Organizações não lucrativas e não governamentais
Finalidade precípua	Regulação	Lucro	Emancipação e justiça social
Iniciativas	Públicas com fins públicos	Privadas com fins privados	Privadas com fins públicos

Quadro 2 – Abrangência e características do Terceiro Setor
Fonte: Brandão, Silva e Guadagnin, 1998:12

No entanto, é necessário que haja mais esforços para entender, de modo mais abrangente, qual o envolvimento real desse setor na sociedade brasileira. Para o Setor Público Não Estatal, Durão (2000) ressalta que:

- 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;
- servem à comunidade, realizam um trabalho de promoção da cidadania e defesa dos direitos coletivos referentes aos interesses públicos e gerais, lutam contra a exclusão,

contribuem para o fortalecimento dos movimentos sociais e para a formação de suas lideranças, visando à constituição e ao pleno exercício de novos direitos sociais, incentivam e subsidiam a participação popular na formulação e implementação das políticas públicas.

De acordo com Camargo (2001), Terceiro Setor é uma expressão cunhada recentemente, por volta do início dos anos 90, cuja idéia é completada por Paes (1999, p.3), “que representa mais do que uma definição de caráter institucional que abarca o conjunto das organizações não governamentais.” Trata-se de uma realidade social representada por todas as instituições: associações, organizações da sociedade civil ou fundações de direito privado que apresentam como escopo maior o bem comum por meio de ações concretas e objetivas.

É evidente que as iniciativas filantrópicas e o caráter não lucrativo de organizações de direito privado não são novidades. O que é relativamente novo é o interesse acadêmico que o tema vem despertando. Decorrente dessa emergência é que se faz necessário amparar o entendimento erudito, tanto quanto o laico, numa terminologia que esteja de acordo com a cultura brasileira e que facilite comparações com os semelhantes estrangeiros. Dessa maneira, torna-se premente estabelecer uma conceituação, mesmo que básica, para o entendimento dos significados e diferenciações das principais expressões em uso corrente no tema, que pode ser avaliada na seção 2.1 Conceituação e Classificação do Terceiro Setor.

Para o Terceiro Setor, no que se refere às entidades assistencialistas, o objetivo principal é que a demanda diminua ao longo do tempo e da aplicação de seus produtos e serviços. Isso porque, via de regra, as iniciativas desse setor visam atender as carências da sociedade e, portanto, quanto menor a demanda, maior o sinal da efetividade da ação social e da satisfação da sociedade. Esse é apenas um dos aspectos pelo quais se questiona se os processos de gestão podem ser copiados simplesmente das práticas de mercado. A lógica de mercado vislumbra a continuidade do empreendimento como uma consequência da boa gestão, devido à ótica

capitalista, que vê na satisfação dos intervenientes as condições favoráveis para o aumento ou a manutenção do consumo. Para os empreendimentos sociais, entretanto, como a inclusão dos marginalizados, por exemplo, visar continuidade é como desejar que uma parcela da sociedade ainda permaneça marginalizada para continuar oferecendo o serviço. Sobre esse tema, Drucker (2002) coloca que o Terceiro Setor é composto de agentes que visam a mudanças nos seres humanos. Isso evidencia que a racionalidade desse segmento tem complexidades e particularidades que merecem maior profundidade acadêmica.

Nem todas as iniciativas privadas destinadas ao interesse público, no entanto, são passíveis de extinção, após um determinado período de atuação. Para as que devem permanecer prestando serviços, como hospitais e escolas, por exemplo, os esforços orientados para o planejamento estratégico e captação de recursos são de suma importância. A triagem de recursos se origina de fontes distintas: Setor Público, Setor Privado, vendas de produtos ou serviços, e de colaboradores que normalmente pertencem aos próprios quadros das instituições ou são simpatizantes de suas causas. Como, no decorrer da História, a obtenção de crédito foi se tornando gradativamente mais difícil, as organizações do Terceiro Setor se viram à mercê das exigências dos financiadores dos seus projetos, o que implicou a adoção de práticas de otimização oriundas do Segundo Setor. De acordo com Santos (2004), os gestores estão sendo questionados detalhadamente sobre os resultados das ações sociais propostas ao mesmo tempo em que são obrigados a provar os impactos sociais dessas obras. Assim, o custo passou a ser controlado por procedimentos e ferramentas tradicionais de empresas de mercado, ao passo que o resultado operacional começou a ser auditado pelo Governo e organismos internacionais que repassam suas verbas em prol das causas dessas organizações. A adaptação exigida não pára somente nos mecanismos de controle, mas na transparência das ações e profissionalização da gestão. As dificuldades de sustentar os projetos já existentes e

de abrir novas iniciativas faz com que a produtividade organizacional adquira uma importância que jamais teve.

O fato de o Terceiro Setor adotar formas de gestão tradicionais de empresas de mercado para incrementar o desempenho de suas organizações é visto com naturalidade por Drucker (2002), pois ele acredita que aprender a gerenciar é uma necessidade para essas organizações, exatamente porque não têm lucro convencional. Portanto, é necessário gerenciamento forte para poder se concentrar em sua missão e na sua liderança.

No entanto, alguns autores defendem a tese de que as organizações do Terceiro Setor seguem o modelo subjetivo, isto é, são dirigidas por racionalidade substantiva, classificação criada pelo sociólogo baiano Guerreiro Ramos (1981). No início do século XX, em sua obra: “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, publicada a primeira vez em 1904, Weber (2004) chama essa racionalidade de orientada a valor, e diz que é determinada pela ética, estética e outras considerações não voltadas a resultado financeiro. O conceito de racionalidade substantiva enfatiza a cooperação, a gestão participativa e o processo de tomada de decisões compartilhadas. Tais estruturas organizacionais fomentam o conhecimento, e a harmonia individual e coletiva, alinhadas com os valores da organização, acima do desempenho e do resultado obtido, mesmo que de acordo com os objetivos. Diverso disso, estão as organizações burocráticas e hierarquizadas, públicas e privadas, de racionalidade instrumental. Também, Weber (2004) chama isso de racionalidade orientada aos fins, que leva a ações e decisões baseadas em cálculos de custo e benefício para aplicação dos meios em relação aos possíveis resultados a serem obtidos. Esses cálculos, para Weber, identificam-se com os usos racionais de recursos para potencializar o resultado econômico das transações.

As organizações que privilegiam a aplicação da racionalidade substantiva compartilham da abordagem estratégica dada por Hamel e Prahalad (1990), em que o valor de seus empreendimentos é mais bem equacionado quando, em vez de se voltar às condições

encontradas em seu setor, faz com que os estrategistas se concentrem nas competências essenciais de suas empresas e utilizem as habilidades, os processos e as tecnologias para criar vantagem competitiva sustentável em sua cadeia de valor. Desenvolvendo e mantendo as competências essenciais, as organizações conseguirão sustentar as vantagens competitivas e assegurar o cumprimento das suas missões. A arquitetura estratégica possibilita aos gestores a identificação das atuais competências e daquelas que necessitam de desenvolvimento. As organizações bem sucedidas, então, voltam-se para si mesmas e desenvolvem e fortalecem suas competências, cujo objetivo é oferecer um padrão de excelência para a produção de bens e serviços.

O Terceiro Setor compõe um mercado emergente que está em franca expansão. Nos Estados Unidos, dados de 1997 mostram que, as organizações sem fins lucrativos somam aproximadamente 8% do Produto Interno Bruto (PIB) e 7% do total de empregos no país, com uma folha de pagamentos anual da ordem de US\$ 480 bilhões. Adicionalmente aos 9,6 milhões de pessoas empregadas pelo setor, milhões de voluntários trabalham bilhões de horas anuais em cada pequena parte do setor. (Letts, Ryan & Grossman, 1999).

Esses dados demonstram a força econômica do Terceiro Setor, além da já inquestionável realização social. Por isso, atualmente, o setor está sofrendo um crescente e complexo conjunto de pressões, até como reação ao seu visível crescimento. Alguns críticos questionam o valor agregado pelas organizações desse setor em relação às vantagens fiscais cedidas pelos órgãos públicos. No entanto, alguns economistas afirmam que o setor está passando por uma crise de eficácia ao mesmo tempo em que as fronteiras entre os setores se tornam mais permeáveis, pois o Setor Privado já encontra remuneração potencial no domínio do Terceiro Setor. Segundo Letts, Ryan e Grossman (1999), as organizações tradicionais estão migrando para o ramo de serviços sociais financiados pelo governo como: educação, cuidados infantis, saúde, serviços para a terceira idade, treinamento e recolocação de desempregados.

Essas são as áreas de atuação nas quais as organizações sem fins lucrativos têm uma parte significativa de seus resultados financeiros, provenientes de contratos com o governo e outras entidades financiadoras. Está claro que o governo passou a demandar serviços eficientes, mais baratos e de qualidade consistente.

No Brasil, o Terceiro Setor baseia-se na crença de que os indivíduos têm capacidade e obrigação de agir e estimular melhorias na qualidade de vida e bem-estar da sociedade. Isso se deve à ineficiência do Estado em oferecer à sociedade serviços como saúde, educação, cultura, preservação ambiental, abrigo e outros.

O Terceiro Setor nacional tem 1,5 milhão de pessoas atuantes que estão envolvidas em mais de 275 mil organizações que representam respectivamente 5% dos empregos e 5,5% das organizações, do total de organizações (públicas, privadas lucrativas e privadas não lucrativas). Infelizmente a pesquisa não traz o montante anual movimentado. Sendo assim, o dado mais confiável desse quesito é o da pesquisa de Landim *et al* (1999), realizada em 1995 em conjunto com a Johns Hopkins University, que informa o valor de cerca de R\$ 10,6 bilhões anuais.

Aqui, como nos Estados Unidos, o Terceiro Setor é uma força econômica que gera, cada vez mais, renda e emprego.

1.1 EXPOSIÇÃO DA NATUREZA DO PROBLEMA

Nas palavras de Fernando Henrique Cardoso, “a qualidade do gerenciamento é tão ou mais importante que o da assignação de recursos para cada empreendimento .” (CARDOSO, 1996 *apud* BRESSER-PEREIRA, 1996, p.1). A capacitação gerencial pode evitar desperdícios dos escassos recursos disponíveis para levar a termo os projetos sociais. Para que

essa iniciativa tenha efeito é necessário que se conciliem os conflitos de racionalidade que surgem das diferentes abordagens presentes nas relações entre o Estado, a iniciativa privada e as organizações sem fins lucrativos. De modo geral, as organizações do Terceiro Setor têm caráter mais subjetivo, de racionalidade substantiva. Seus atores valorizam o entendimento e a compreensão mútua, o consenso ético, a solidariedade e a liberdade. O Estado e a iniciativa privada, por outro lado, interagem com outros elementos de abordagem objetiva, e de racionalidade instrumental, que se caracterizam pela burocracia e impessoalidade. É necessário reconhecer a validade dos requisitos impostos pelos organismos fora das organizações do Terceiro Setor e combater um dos seus principais vícios que tendem a valorizar em demasia a estruturação do ambiente interno das entidades, centralizando todos os recursos organizacionais no cumprimento obstinado das suas causas. Não se deve restringir o foco para dentro das entidades sem observar as tendências do mercado amplo, levando-se em conta as políticas do governo e as necessidades dinâmicas da sociedade.

Vários autores (Camargo, 2001; Merege, 2004; Tenório, 2003) compartilham a idéia de que, para não comprometer a sustentabilidade e a sobrevivência, e em consonância com exigências de mudanças, o Terceiro Setor deve profissionalizar a sua gestão.

A profissionalização do Terceiro Setor, segundo Merege (2004), passa por dois grandes desafios de sustentabilidade: o institucional e o organizacional. A sustentabilidade institucional refere-se aos fatores estratégicos da gestão, e ao posicionamento frente aos outros dois setores, quais sejam o Estado e o Setor Privado. Sem líderes sociais, tal setor não seria o que é atualmente. A sustentabilidade institucional se faz através de líderes que conseguem explorar eficazmente o seu ambiente socio-econômico, focar suas energias em uma causa, mobilizar colaboradores, a comunidade, e ainda inspirar outros a lutarem por valores e princípios que possam melhorar a qualidade de vida em nosso país. A sustentabilidade organizacional identifica-se com a função de gestão. O desenvolvimento do

conhecimento na área de gestão tem sido fundamental para o crescimento das organizações de todos os gêneros, principalmente no que diz respeito às suas possibilidades de oferecer mais e melhores serviços e atendimento ao seu público. E isso é exatamente o que as grandes instituições financiadoras estão clamando e é disso que os cidadãos-beneficiários precisam.

A cultura de planejamento valoriza os recursos privilegiando sua aplicação nos focos principais das organizações. Conforme Drucker (2002), manter o foco maximiza os resultados, enquanto que a diversificação pulveriza os recursos e pode não levar a nenhum resultado. A missão é a razão da existência da organização, a qual lhe dá foco. É a finalidade que justifica social e economicamente a organização, para a qual é necessário direcionar todos os esforços. A missão deve ser divulgada entre todas as pessoas da organização.

A prática do planejamento estratégico clarifica os objetivos e as metas oriundas da definição da missão e define passo a passo o que a instituição quer alcançar. Há os objetivos estratégicos que estabelecem a direção das ações e as responsabilidades para que a missão seja cumprida; há os táticos que fornecem os meios para a sua consecução e os objetivos operacionais, para nortear a realização das tarefas corriqueiras.

Todos os conceitos expostos também fazem parte do vocabulário da gestão do Terceiro Setor. De acordo com Mintzberg (1996), as ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social. Também Voltolini (2004, p. 12) entende que:

“organizações do Terceiro Setor não são empresas. E nem devem se comportar como tal. Não é razoável, portanto, que adotem valores e práticas conflitantes com a sua finalidade. Como também não é razoável que, por preconceito ou desinformação, repudiem fundamentos úteis da gestão [...]”

Logo, a transposição das técnicas gerenciais consagradas no mercado não pode ser feita de forma inquestionável, pois depende de especificidades da gestão social, característica das organizações do Terceiro Setor. Se por um lado a profissionalização é uma necessidade premente, deve-se cuidar da sua implantação, não deixando que os critérios de rentabilidade

operacional do setor privado sejam integrados de modo absoluto, zelando por compartilhar de critérios que levem em consideração a racionalidade e a metodologia aplicada para a intervenção nos problemas sociais.

Portanto, a questão que se apresenta é se a profissionalização está realmente acontecendo localmente de modo a prover sustentabilidade às organizações. E se estiver, terá ela se tornado um fim em si mesma e criado um hiato entre a missão e as ações efetivamente tomadas para a sobrevivência da organização?

Se a necessidade em implantar ações imediatas, dadas as carências financeiras e administrativas, faz com que sejam abandonadas as iniciativas sociais que justificaram a criação dessas organizações, então, é grande a possibilidade de abalar as bases públicas de confiabilidade que sustentam as ações no Terceiro Setor.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Há uma grande variedade de patrocinadores para as iniciativas sociais e, as organizações do Terceiro Setor procuram se adaptar a esse relacionamento múltiplo que culmina em definir as formas e conteúdos de atuação. Os financiamentos podem ser feitos de dois modos:

- financiamento institucional, em que o recurso é repassado para uma entidade que o distribui de acordo com suas prioridades e conveniências;
- financiamento por projeto, que condiciona previamente a utilização dos recursos em relação às premissas e objetivos previamente estabelecidos, e de outro modo, permite prestação de contas confiável.

Uma questão apontada é a dificuldade crescente de assegurar recursos institucionais sobre os quais a organização tem liberdade na alocação, com a tendência de financiamentos vinculados a projetos, com finalidade, temporalidade e resultados pré-estabelecidos. Essa nova postura coincide com mudanças processadas nas agências internacionais, que passaram a cobrar resultados de mais curto prazo e estudos de custo/benefício relativos às ações desenvolvidas pelas organizações sem fins lucrativos brasileiras.

No início da década de 90 houve um processo de reformulação natural no Terceiro Setor brasileiro, decorrente de mudanças conjunturais e estruturais no contexto nacional e internacional. De acordo com Mendes (1999, p. 34), “a missão institucional, objetivos e estratégias passam a ser revistos, como prática regular, quando da elaboração e negociação dos planos e programas institucionais [...]”, normalmente estabelecidas com as agências internacionais de cooperação ou quando da negociação com novos patrocinadores nacionais, governamentais ou empresariais.

Esses acontecimentos pressionaram os modelos e mecanismos administrativos, organizacionais e gerenciais característicos das organizações do Terceiro Setor. Assim, mesmo que a lógica de construção dessas organizações seja recente, faz-se necessário resgatar a história de sua legitimação e tirar daí lições que ajudarão a compreender as culturas orgânicas e funcionais construídas pelo Terceiro Setor, a partir das leituras que fazem das próprias missões e de seus papéis no presente e no futuro. Todavia, segundo Mendes (1999), essa análise histórica também se pauta por possibilitar a comparação dos referenciais teóricos e conceituais gerados para um contexto de lógicas diferentes dos setores.

Dentro desse contexto e da limitação geográfica a São José dos Campos, o objetivo primário da pesquisa é o de avaliar se as organizações locais estão atuando na profissionalização de sua gestão, conforme pesquisadores e acadêmicos brasileiros e estrangeiros supõem estar acontecendo.

Os objetivos secundários emergem da necessidade de desvendar se o Terceiro Setor local tem incorporado a cultura de planejamento, principalmente na definição, propagação e aplicação da missão corporativa. A missão deve representar a racionalidade substantiva impregnada nas organizações do Terceiro Setor. Deve ser divulgada interna e externamente e ser vivida pelos intervenientes internos como referencial supremo para a tomada de ações e decisões autônomas, como forma de alinhamento solidário, auto-realização e comprometimento do grupo.

Também se pretende colher informações complementares acerca do Terceiro Setor local, a fim de que, na maior extensão possível, possa-se traçar um perfil abrangente das organizações para propiciar conhecimentos específicos que dêem base para futuros trabalhos na região.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Além daqueles que se engajam de pronto por idealismo, o estresse tem levado os profissionais do Setor Privado a migrarem para o Terceiro Setor. A busca se deve a associação de satisfação pessoal e trabalho. Mesmo que os proventos sejam menores, a contribuição para uma causa social incrementa a realização pessoal e, trabalhar em um ambiente sem as pressões estafantes das empresas que competem por mercados cada vez mais exigentes faz com que a troca seja compensatória. Porém, a competição pelos escassos recursos de patrocínio faz com que o perfil de gestão das organizações do Terceiro Setor se assemelhe gradativamente ao de empresas privadas, notadamente a partir da década de 90.

Tenório (2003, pág. 13) descreve que “No início dos anos 90 o Banco Mundial juntamente com instituições internacionais mostravam total descrédito quanto ao destino dado

pelos órgãos governamentais aos recursos alocados em programas de desenvolvimento social.” Apesar disso, Souza (1991) afirma que o Banco Mundial percebe o Terceiro Setor como solução para a problemática social e de desenvolvimento. Porém, Williams (*apud* Tenório, 2003, pág. 14) descreve as conclusões do Banco Mundial acerca dessas organizações:

- o resultado alcançado, em termos de eficácia, é questionável, e
- existem limitações administrativas, em termos de eficiência, como desempenho gerencial, profissionalização do pessoal, diminuição de custos indiretos, entre outros.

Mesmo com a lógica de avaliação de eficiência e eficácia do Banco Mundial, dirigida por aspectos econômicos e financeiros, em contraposição com os conceitos de promoção social, o diagnóstico indica a necessidade de ação a fim de reverter o quadro. Conforme Tenório (2003), as exigências dos patrocinadores têm levado as organizações do Terceiro Setor, há mais de uma década, a acrescentar às suas competências novos instrumentos de gestão, desenvolvendo habilidades gerenciais que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais e criando mecanismos de controle que possibilitem avaliar o impacto social das suas atividades.

Dado que, pelo caráter social, as conseqüências das posturas e ações das organizações do Terceiro Setor afetam diretamente a qualidade de vida e a formação da sociedade, além da atualidade do tema, o interesse pela pesquisa pode ser expresso pela necessidade de entendimento da existência de uma nova ideologia para o Terceiro Setor, comandada por uma racionalidade mais objetiva, ou instrumental, ou talvez, pela conversão da racionalidade mais subjetiva, ou substantiva em algo mais pragmático, burocrático e impessoal criado pela profissionalização da gestão. Pode, ainda, representar a convivência entre as duas observações.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O fenômeno da globalização, o crescente emprego da tecnologia e a adoção de políticas neoliberais favorecem a concentração das riquezas ao mesmo tempo em que potencializam a pobreza, principalmente nas economias periféricas. Com isso, velhos problemas sociais, políticos e econômicos acentuam-se e criam novos excluídos a cada dia.

O Estado mostra-se impotente para remediar todos esses males. A iniciativa privada, devido sua racionalidade dominante, está muito mais preocupada com o retorno econômico e financeiro de seus investimentos. Dessa forma, a dimensão social ficou subjugada e carente de ações renovadoras. As organizações sem fins lucrativos tentam preencher essa lacuna como uma proposta alternativa, à margem do Governo. Não são vinculadas ao Estado, mas se investem de caráter público, à medida que se dedicam às causas e problemas sociais. E, apesar de serem sociedades civis privadas, não objetivam o lucro econômico e financeiro. O lucro para essas organizações encontra-se na esfera social, na criação de impactos sociais positivos para a sociedade.

Apesar da grande abrangência e interesse sociológico que o Terceiro Setor desperta pela sua relevância social, o assunto será abordado neste trabalho limitado aos fatores de gestão institucional e organizacional, e sua colaboração na sustentabilidade dessas organizações. Será feita a análise de variáveis políticas e culturais, desde que estejam inseridas no contexto de gestão institucional ou organizacional das instituições.

Explicações e análises dos fenômenos sociais podem acontecer desde que haja relevância conceitual para a discussão quanto à abordagem de gestão para as organizações do Terceiro Setor.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A cada iniciativa do Terceiro Setor podem ser atribuídos valores internos e externos, de acordo com o foco da avaliação. Ambos são importantes, pois internamente os líderes e colaboradores precisam estar satisfeitos com os resultados alcançados e, externamente, os clientes ou cidadãos-beneficiários precisam valorizar o produto ou serviço disponibilizado, de modo a garantir sua continuidade. O alcance do valor percebido por esses intervenientes dá foco e aponta a direção a ser tomada pela organização e pelas pessoas que são afetadas por ela.

De modo geral, o valor econômico é auferido pela satisfação das necessidades das pessoas que usam um determinado produto ou serviço. Mas para as dimensões social e ambiental é muito mais do que isso, quer sejam os produtos ou serviços desenvolvidos ou não pelo Governo. Esses atingem valores emocionais como a preservação de florestas, o resgate da cidadania ou a cura de doenças. Nesses casos, além dos beneficiários diretos desses atos, não é possível deixar de lado a sociedade em geral, tampouco os colaboradores da organização, que muitas vezes, são voluntários. Os benefícios são percebidos por todos esses atores e transcendem a representatividade econômica.

Por isso é cada vez mais importante avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das iniciativas das organizações sem fins lucrativos. Esses conceitos que medem os resultados alcançados no Terceiro Setor podem ser assim entendidos:

- eficiência: é fazer as coisas bem feitas. No sentido estrito, é a preocupação mais com a correção, ordem e aparência do trabalho, com o respeito às normas e procedimentos, do que propriamente com os resultados práticos e a função utilidade (RESENDE, 2003, p. 48);

- eficácia: é fazer as coisas certas, com senso de objetivo e prioridade. Está intimamente ligada ao resultado do trabalho e sua aplicação (RESENDE, 2003, p. 48);
- efetividade: examina em que medida os resultados do projeto, em termos de benefícios ou mudanças gerados, estão incorporados de modo permanente à realidade da população atingida (VALARELLI, 1999).

Por deixar de fazer essas avaliações é que algumas organizações perdem o direito a financiamentos de suas atividades ou passam a trabalhar na perspectiva de reformulações institucionais e gerenciais que garantam sua continuidade. É isto que as organizações do Terceiro Setor estão aprendendo rapidamente: que, para aumentar a produtividade de uma organização humanista, deve-se agregar o máximo de valor, ou seja, propiciar a máxima satisfação para as necessidades dos clientes (CAMPOS, 1992).

No Terceiro Setor, a aplicação de recursos em empreendimentos que propiciam retorno financeiro faz com que o modelo de gestão se aproxime do modelo empresarial do Segundo Setor. Isso pode significar que, em função dos fins beneméritos dos projetos ambientais e sociais, os meios aplicados ao trabalho são justificáveis. Entende-se aqui por fins tanto a continuidade da assistência bem como a eficácia do trabalho. Nesse sentido é que o discurso referente aos resultados ganha uma importância fundamental na própria sobrevivência das organizações sem fins lucrativos.

2.1 CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Diversos autores apontam a grande diversidade das atividades empreendidas pelas organizações do Terceiro Setor bem como a dificuldade de conceituar as entidades pertencentes a esse setor. Para Teixeira (2004), “além dos problemas de definição conceitual,

o tratamento jurídico que essas organizações recebem nas estruturas legais nacionais torna ainda mais complexa a questão de como defini-las e caracterizá-las.” Tal dificuldade reflete no meio acadêmico, passível de ser observada pela grande variação terminológica encontrada. Da literatura foram levantadas as seguintes expressões como sinônimas de Organizações do Terceiro Setor:

- sociedade civil: aplicado na literatura norte-americana como *civil society*, deveria ser entendida como sinônimo de organizações sem fins lucrativos. Porém, no Brasil, essa expressão tem cunho jurídico próprio. As sociedades civis são sociedades de profissionais que podem optar pela adoção dos documentos fiscais próprios das pessoas jurídicas, passando com isso a ter caráter empresarial e são classificadas também como sociedades civis uniprofissionais. Segundo Fischer (2002), sociedade civil é uma entidade da vida social e não pode ser confundido com um fenômeno organizacional;
- organizações da sociedade civil (OSC): apesar do exposto acima, este termo tem ampla aceitação internacional devido à forte conotação como expressão do Terceiro Setor. O Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil (PNUD/IPEA,1996), ligado ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, atribui a classificação de Organizações da Sociedade Civil (OSC) às organizações sem fins lucrativos de caráter filantrópico, caritativo e assistencial, associativo voluntário, as próprias ONGs e as fundações privadas. As instituições religiosas e os sindicatos, por exemplo, encontram-se na fronteira dessa definição.
- organizações não-governamentais (ONGs): é uma expressão mais recente do cenário brasileiro, tendo os anos 80 como período de grande expansão. O Terceiro Setor era composto de entidades filantrópicas independentes, e as ONGs cunharam um perfil diferenciado, atuando mais notadamente por causas coletivas, podendo ter apoio internacional ou não. Segundo Camargo (2001), “... várias ONGs foram criadas a partir

de grupos de assessoria e movimentos sociais populares urbanos.” Ainda na década de 80, segundo essa autora, por conta do estabelecimento de uma nova ordem político-social, essas organizações passaram a representar problemas e oportunidades. Problemas por poder abrigar grupos de pressão com ideário muito particular acerca do Erário e, oportunidades, porque podem se estabelecer como referenciais éticos, como influenciadores político-sociais e fiscalizadores da coisa pública.

- organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP): o termo foi cunhado pela Lei 9.790 de 23-03-99. Denota as iniciativas da sociedade civil, isto é, que não são do âmbito governamental, que agem com pressupostos do governo, ou seja, no interesse da sociedade. Todas as OSCIPs são Terceiro Setor, porém, o mesmo não se compõe só de OSCIPs, desde que essa é apenas mais uma opção de formato legal reconhecida pela legislação atual;

- organizações sem fins lucrativos: a expressão é textualmente negativa e não consegue expressar o sentido real a que se refere, porque o lucro é permitido, mas não deve ser distribuído internamente aos seus gestores. No Brasil, não é qualquer organização que não visa ao lucro, na conotação referida na lei, que pode ser considerada como Terceiro Setor, pois nem todas têm o caráter de prestação de serviços públicos, assim como as associações de classe, por exemplo. Mesmo assim, os clubes recreativos que se encaixam nessa categoria, ao prestarem amparo e treinamento a atletas amadores olímpicos, poderiam ser entendidos como Terceiro Setor.

A necessidade de se criar uma definição suficientemente abrangente é reconhecida por Salamon & Anheier (1992), que, em tese, deveria ser independente da origem, orientações ideológicas e diversidade de fins e formas de atuação. No entanto, o que se percebe é que há grande diversidade de modos de classificação dessas organizações, criando uma grande

fragmentação e impossibilitando comparações entre as regiões. Pode-se classificá-las, segundo Salamon & Anheier (1992), de acordo com as seguintes abordagens:

- definições legais;
- definições econômico-financeiras;
- definições funcionais.

Com experiência em condução de pesquisas nos cinco continentes, envolvendo as iniciativas localizadas do Terceiro Setor, esses autores propuseram aquele que é o sistema classificatório mais aceito atualmente, que define os atributos fundamentais dessas organizações. São eles:

- Formalidade: com representatividade jurídica reconhecida, excluindo-se os agrupamentos temporários e informais.
- Privacidade: não oriundas ou ligadas de maneira institucional ao governo.
- Autonomia: não permitem interferências externas à sua gestão ou idealização.
- Não-distribuidora de lucros: devem reinvestir o lucro na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais, inclusive pagamento de salários.
- Serviço voluntário: parte do trabalho dessas organizações é não remunerado.
- Finalidade pública: que beneficia um público externo à organização. Dessa maneira ficam excluídas as organizações com fins mútuos, várias associações culturais, sociais e esportivas e as entidades de classe, profissionais e comerciais.

Esse parece ser o caminho para a obtenção de uma classificação consensual para o cenário nacional. Resta saber se uma parcela representativa das associações e fundações, principalmente as mantidas com um bom volume de capital estrangeiro, está apta a aceitar essa mudança. Certamente o resultado dessa transformação permitiria maior clareza na definição desse setor, facilitando a revisão, condensação e aplicação legal e tributária. Uma outra vantagem poderia ser o menor nível de burocracia exigido para a abertura e manutenção

das organizações e maior eficiência no controle e auditoria pelos órgãos governamentais. No entanto, qualquer mudança nesse sentido implica uma grande mobilização dos três setores e no julgamento de valores. Para ilustrar essa idéia, vale lembrar de um importante e recente seminário realizado na Câmara Federal dos Deputados, em 04-05-05, que visou questionar e redefinir o marco legal das organizações do Terceiro Setor. Uma das discussões, segundo Mattar (2005), versava sobre o emaranhado de leis existentes e dos projetos que ora tramitam no Senado, em número de sete e, na Câmara dos Deputados, em número de dezessete, que refletem diferentes visões sobre o papel dessas organizações na sociedade brasileira. A mobilização tenta estabelecer um marco zero legal que reconheça as diferenças entre os diversos tipos de organizações e suas importâncias como partícipes do processo democrático nacional. Também se espera o reconhecimento das diversas brechas legais que dão margem às iniciativas escusas sob a égide de finalidade não lucrativa. A educação é um desses casos. Hoje, a legislação permite que uma organização como essa seja aberta com ou sem fins lucrativos, o que não era possível até 1998, que só reconhecia a finalidade não lucrativa. Por isso, ao mesmo tempo em que as mantenedoras têm essa escolha facultada o governo recrudescceu a fiscalização, visando a equilibrar a isenção de impostos com a fiscalização tributária. Outros agrupamentos também precisam ser discutidos, como hospitais, planos de saúde e institutos culturais, entre outros, a fim de tornar claros os critérios de inclusão no Terceiro Setor.

A diversidade das atividades do Terceiro Setor está tabulada no Manual do Terceiro Setor no Sistema de Contas Nacionais, que segue a recomendação da Organização das Nações Unidas (ONU) para ser aplicado pelos 180 países membros, de forma a permitir a inclusão do Terceiro Setor no mapa econômico mundial (LOPES, 2005). Ao que se sabe, não existia uma metodologia que permitisse dimensionar a participação do Terceiro Setor nas economias nacionais, pois o Sistema de Contas Nacionais discriminava somente alguns tipos especiais de

organizações não lucrativas. O Manual do Terceiro Setor no Sistema de Contas Nacionais surge então como decorrência do crescente interesse dos países em dimensionar o caráter e o papel das organizações não lucrativas e como produto do trabalho desenvolvido em parceria entre o Centro de Estudos da Sociedade Civil da Universidade Johns Hopkins e o Departamento de Estatística da ONU.

O Quadro 3 apresenta a classificação das atividades relativas ao Terceiro Setor.

CULTURA E RECREAÇÃO	DESENVOLVIMENTO E MORADIA
01. Cultura e Arte	17. Desenvolvimento Social, Econômico e Comunitário
02. Esportes	18. Moradia
03. Outras em recreação e clubes sociais	19. Emprego, Treinamento e Geração de Renda
EDUCAÇÃO E PESQUISA	SERVIÇOS LEGAIS, DEFESA DE DIREITOS E ORGANIZAÇÕES POLÍTICAS
04. Educação Infantil, Fundamental e Média	20. Defesa dos Direitos Humanos, Cívicas e Organizações Cívicas
05. Educação Superior	21. Serviços Legais
06. Outras Ações em Educação	22. Organizações Políticas
07. Pesquisa	INTERMEDIÁRIAS FILANTRÓPICAS E DE PROMOÇÃO DO VOLUNTARIADO
SAÚDE	23. Fundações Financiadoras
08. Hospitais e Clínicas de Reabilitação	24. Organizações Intermediárias e de Promoção do Voluntariado
09. Casas de Saúde	ATIVIDADES INTERNACIONAIS
10. Saúde Mental e Intervenção de Crises	25. Atividades Internacionais
11. Ações Específicas em Saúde	RELIGIÃO
ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO SOCIAL	26. Associações e Congregações Religiosas
12. Promoção Social	ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS, DE CLASSE E SINDICATOS
13. Emergência e Amparo	27. Organizações Empresariais e Patronais
14. Auxílio à Renda e Sustento	28. Associações Profissionais
MEIO AMBIENTE	29. Organizações Sindicais
15. Meio Ambiente	OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO
16. Proteção à Vida Animal	30. Outros Sub-grupos de Atuação

QUADRO 3 – Classificação das Atividades do Terceiro Setor

Fonte: Mapa do Terceiro Setor

O trabalho teve como objetivo possibilitar o dimensionamento da participação do Terceiro Setor nas economias de diferentes países, possibilitando a mensuração e agregação

de dados econômicos detalhados sobre o Terceiro Setor dentro da estrutura do Sistema de Contas Nacionais.

A Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas, ou do original criado por Salamon e Anheier – *International Classification of Non-Profit Organization* (ICNPO), organiza as atividades do Terceiro Setor numa estrutura básica de 12 grupos subdivididos em 30 subgrupos, classificando como atividade principal da organização aquela que consome o maior valor de recursos financeiros e de trabalho; se não for possível a seleção por esse critério, aquela que apresenta o maior produto ou dá maior visibilidade para a organização; se não for possível a utilização do segundo critério, a que utiliza o maior número de pessoas para sua execução.

Uma característica marcante das organizações do Terceiro Setor no Brasil é a atuação simultânea em diferentes áreas. Para mostrar essa atuação multissetorial, os projetos sociais desenvolvidos pelas organizações são também classificados pela sua atividade principal, num detalhamento dos 30 subgrupos originais.

2.2 BASE HISTÓRICA DO TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor no Brasil pode ser mais bem entendido pela compreensão histórica entre as relações do Estado, com a Igreja Católica e com a sociedade. Segundo Fischer e Falconer (1998, p. 3), “Quando se faz uma análise dos determinantes históricos de formação do Terceiro Setor no Brasil, começam a se destacar alguns aspectos que talvez permitam compreender a dificuldade de operacionalizar sua definição.” Isso porque desde os primórdios do Estado brasileiro os governos adotam uma postura centralizadora e arrecadadora tendo a Igreja como aliada para a prestação dos serviços sociais.

Por cerca de 400 anos, todas as organizações estabelecidas no Brasil, para proporcionar bem-estar social, saúde, educação e lazer, só existiram sob a égide da Igreja Católica, validada pela Coroa Portuguesa. Uma grande variedade de ordens religiosas, fraternidades e irmandades foi criada, facilitando o acesso ao trabalho, lazer, serviço social e socialização propriamente dita. A Proclamação da República, em 1889, começou a desfazer essa forte ligação e, a primeira Constituição brasileira, promulgada em 1891, “proíbe subvenções governamentais aos templos e à educação religiosa”, (Salvatore, 2004, p. 17), ao mesmo tempo em que estabelece a liberdade de culto.

No período colonial os serviços sociais eram prestados pelos membros das comunidades protegidas pela Igreja, supervisionados pelos clérigos. As Irmandades da Misericórdia foram as responsáveis pelo surgimento dos primeiros hospitais no Brasil e ainda estão entre as líderes de iniciativas não governamentais no país. A primeira Santa Casa de Misericórdia foi fundada por Braz Cubas, em Santos, por volta de 1540, segundo fontes pesquisadas por Pirtouscheg (2003).

Outras iniciativas nessa linha de atuação fizeram surgir as associações comerciais e as sociedades de assistência mútua, no final do século XIX. As sociedades de assistência mútua forneciam aos seus associados assistências médica e farmacêutica, assim como assistência em caso de desemprego, invalidez ou morte. À medida que essas associações atraíam os trabalhadores, foram se tornando mais politizadas e orientadas para segmentos profissionais específicos, formando um crescente número de sindicatos de classe. Na mesma época, foram estabelecidas as associações profissionais, ligadas à classe média em franca consolidação.

Entre os anos de 1930 e 1945, o Brasil foi governando por Getúlio Vargas. Nesse período, houve uma reaproximação entre o Governo e a Igreja Católica e também um grande impulso à industrialização, através de um Estado altamente intervencionista na sociedade e na economia. Os sindicatos e demais prestadores de serviços que proporcionavam o bem-estar

social passaram a ser controlados política e administrativamente pelo Estado que distribuía as provisões à Educação, Cultura e Serviço Social. Todavia, essa nova estrutura de seguridade social garantia benefícios somente àqueles ligados a atividades produtivas, excluindo a grande maioria da população. Nessa época, passa a coexistir uma estrutura paralela através da qual o governo colaborava com as organizações da sociedade civil, concedendo isenções, criando incentivos fiscais e repassando dotações orçamentárias. Para garantir maior abrangência de suas ações, o Estado também se aproveita da grande rede consolidada pela Igreja Católica que havia se espalhado pelo território nacional com escolas, hospitais e, outros tipos de instituições de caridade. Outras organizações religiosas, como os espíritas kardecistas e os protestantes, aproveitaram as benesses concedidas para formarem parcerias com o Estado, a fim de prover saúde, educação e assistência social.

No que se refere ao Serviço Social, a profissão de assistente social passou a ser reconhecida nessa época e, tornou-se, até recentemente, a única especialidade legitimada pelo Governo na prática assistencial no Brasil. Esse monopólio de atuação concedido apenas àqueles focados no social criou um grande abismo quanto aos aspectos administrativos e de gestão, vistos como burocracia por esses profissionais. Talvez esse longo período de atuação exclusivo concedido aos profissionais de Serviço Social, que viam o seu campo de atuação como essencial, possa explicar as deficiências até hoje percebidas na gestão, tratadas por eles como atividades acessórias.

Após a Segunda Guerra Mundial, seguiu-se um período de modernização, diversificação social e urbanização, que teve um novo impulso após o Golpe Militar de 1964. O período de intervenção militar marcou uma nova ruptura da Igreja com o Estado e fez com que se multiplicassem as associações independentes do governo com o apoio da Igreja.. Também colaborou para o fortalecimento do movimento trabalhista e dos sindicatos e proporcionou condições para a melhoria das condições de vida da população. Nesse período, foi criado um

novo e vasto campo para o associativismo. É bom lembrar que as organizações não governamentais - ONGs surgidas na década de 70 - eram, na sua maioria, financiadas por outras ONGs internacionais que buscavam erradicar os sistemas de governo totalitários e intolerantes (Fischer e Falconer, 1998).

Mais recentemente, surgiu uma grande diversidade de organizações civis, proliferando em número com foco na construção de uma sociedade solidária e na promoção da cidadania. Como exemplo pode-se citar as associações feministas, anti-racistas, ambientalistas, defensoras dos índios, dos direitos civis, dos direitos humanos e de proteção ao consumidor. Essa diversificação faz parte de um processo de modernização que abraça as causas da autonomia e participação democrática. Adicionalmente, um novo e crescente movimento filantrópico emergiu nos últimos 10 anos. Novas interações e parcerias entre organizações da sociedade civil tornaram-se possíveis, assim como novas maneiras de colaboração entre as ONGs e as agências governamentais, não só para a prestação de serviços, mas sobretudo para a formulação, aplicação e supervisão das políticas públicas.

2.2.1 A CRISE DOS ANOS 90 E A NOVA EXPRESSÃO DO TERCEIRO SETOR

Consenso de Washington é um termo cunhado para as conclusões a que chegaram o governo americano, representantes de países latino-americanos e vários organismos internacionais, como o FMI e o Banco Mundial, reunidos em Washington – EUA, em novembro de 1989. As discussões giravam em torno de reformas essenciais para a recuperação econômica da América Latina. Em tese, seriam adotadas medidas técnicas na economia, que se convencionou chamar de neoliberais, para a retomada de crescimento.

No parecer de Gohn (2001), ao longo dos anos 90, principalmente, a aplicação das ferramentas neoliberais visava a reduzir as intervenções do Estado, aumentar o nível das privatizações e a liberalização dos mercados, e exercer forte controle sobre a inflação.

Mencionando o tempo passado entre a reunião em Washington e hoje, Candelori (2002, p. 22), tece o seguinte comentário:

“... o Brasil e a América Latina não viram cumprir a expectativa de crescimento econômico. Ao contrário, as conseqüências continuam danosas: o desemprego aumentou, os salários foram drasticamente reduzidos e a riqueza se concentrou ainda mais. Nosso Estado "minimizado" tornou-se frágil e, subordinado ao mercado, se distancia da agenda social. Na esteira do consenso, virou anacronismo falar em políticas protecionistas e sobretudo em soberania nacional.”

Dessa forma, é possível compreender que a década de 90 foi um período de grandes mudanças para o Terceiro Setor brasileiro, assim como foi para toda a sociedade. Isso porque, além da menor atenção dada ao social pelo governo, muitas das agências internacionais que patrocinavam as iniciativas do Terceiro Setor brasileiro preferiram migrar seus investimentos para o Leste Europeu que estava rompendo suas barreiras antidemocráticas. O patrocínio às iniciativas nacionais diminuiu abruptamente levando suas organizações a uma crise econômico-financeira. A escassez de recursos das agências de cooperação internacionais levou as organizações do Terceiro Setor a tentarem acessar fundos públicos e gerarem recursos próprios, trilhando o caminho da produção. A redefinição dos modos operacionais vem gradativamente colocando essas organizações na rota de qualificação de seus quadros e da busca por produtividade e eficiência na gestão de projetos sociais.

O Terceiro Setor ganha a forma de uma nova ordem social, que tem como marca uma grande diversidade de agentes sociais e de modos de atuação. Empresas de vários portes costumam investir no setor e aproveitar os incentivos de governo para pagar menos taxas e impostos. Fundações são criadas visando à realização de obras sociais. No entanto, entre os anos 70 e 90, foram as ONGs que deram importância estratégica ao Terceiro Setor. O termo ONG foi usado pela primeira vez pela ONU (Organização das Nações Unidas) e referia-se às

organizações de caráter não governamental, porém de grande representatividade mundial. Inserem-se nesse contexto organizações como a OIT (Organização Internacional do Trabalho), a Cruz Vermelha, a UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), a FAO (*Food and Agricultural Organization*) e muitas outras. A partir daí, o termo passou a ser utilizado localmente por organizações interessadas na promoção de justiça social, cidadania e participação política. Revestidas de caráter filantrópico e com multiplicidade de gêneros jurídicos, têm como caráter comum o fato de serem não lucrativas e pertencerem à iniciativa privada. Nesse período, também, começam a surgir movimentos ecológicos, despertando a consciência ambiental para a visão em longo prazo. A cultura política e os valores em prática, nessa época, levam ao surgimento de um tipo de ONG mais voltada à linha socialista, sem caráter caritativo ou filantrópico.

O repasse de grande parte das responsabilidades sociais do Estado para a iniciativa privada encontrou nas ONGs um grande interesse na implementação dessa nova modalidade de projeto. Num horizonte bastante curto, as ONGs passaram a enfatizar as políticas de parceria e cooperação com o Estado, obtendo-se novos canais de entendimento. A militância política, característica da atuação nos anos de domínio militar, deu lugar a uma nova ideologia. O importante passou a ser a competência na gestão dos projetos da organização. Por isso, a postura de confronto com o Estado é definitivamente abandonada, dando lugar a um novo cenário de negociação e parceria. Por todos esses motivos, as ONGs começaram a se estruturar como empresas e buscaram pessoal qualificado para seus quadros e passaram a gerenciar milhares de pessoas, tanto na economia formal quanto na informal. As iniciativas de economia formal são sustentadas principalmente pelas cooperativas de produção, atuando em parceria com programas públicos e com terceiros, pertencentes a iniciativa privada.

Os confrontos políticos com o governo passam a ser prerrogativa dos movimentos sociais. O MST, Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, talvez seja a grande

exceção brasileira à regra do abandono do discurso político. A massa de trabalhadores rurais mobilizou-se desde 1964, quando a primeira Lei da Reforma Agrária foi aprovada, nascendo assim o Estatuto da Terra. O Movimento recebe apoio da ala progressista da Igreja Católica e, em 1975, surge a Comissão Pastoral da Terra. O MST faz seu primeiro encontro no Paraná, em 1984, tendo como lema a invasão de terras. Para Morissawa (2001), o MST entende que seu papel como movimento social é continuar organizando os pobres do campo, conscientizando-os de seus direitos e mobilizando-os para que lutem por mudanças.

O MST divulga em sua cartilha os seguintes objetivos e premissas:

- construir uma sociedade sem exploradores na qual o trabalho tenha supremacia sobre o capital;
- a terra é um bem de todos. E deve estar a serviço de toda a sociedade;
- garantir trabalho a todos, com justa distribuição da terra, da renda e das riquezas;
- buscar permanentemente a justiça social e igualdade de direitos econômicos, políticos, sociais e culturais;
- difundir os valores humanistas e socialistas nas relações sociais;
- combater todas as formas de discriminação social e buscar a participação igualitária da mulher.

2.3 CARACTERÍSTICAS ECONÔMICAS DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL E NO MUNDO

Em 2000, na cidade de Kyoto, Japão, representantes de 189 países decidiram criar um protocolo de intenções para o desenvolvimento sustentável que reconhece a necessidade de

desenvolvimento econômico das nações, porém, preza os ecossistemas, a fim de garantir vida saudável para as próximas gerações.

Em setembro de 2004, realizou-se, em Nova Iorque, a 57ª Conferência Anual de Organizações Não Governamentais patrocinadas pela Organização das Nações Unidas (ONU). O tema central tratou das Metas do Milênio, criadas no Encontro do Milênio, em 2000, no Japão. De acordo com *NON-GOVERNMENT ORGANIZATION SECTION OF DEPARTMENT OF PUBLIC INFORMATION OF THE UNITED NATIONS* (2004), o objetivo principal era o de tomar conhecimento das ações que estavam sendo empreendidas pelos governos em função dos desdobramentos das oito metas, que são:

1 Erradicar a extrema pobreza e a fome

Metas: reduzir pela metade, entre 1990 e 2015, a proporção da população com renda inferior a um dólar PPC por dia; reduzir pela metade, entre 1990 e 2015, a proporção da população que sofre de fome.

2 Atingir o ensino básico universal

Metas: garantir que, até 2015, todas as crianças, de ambos os sexos, terminem um ciclo completo de ensino básico.

3 Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres

Metas: eliminar a disparidade entre os sexos no ensino primário e secundário, se possível até 2005, e em todos os níveis de ensino, o mais tardar até 2015.

4 Reduzir a mortalidade infantil

Metas: reduzir em dois terços, entre 1990 e 2015, a mortalidade de crianças menores de 5 anos.

5 Melhorar a saúde materna

Metas: reduzir em três quartos, entre 1990 e 2015, a taxa de mortalidade materna.

6 Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças

Metas: até 2015, deter a propagação do HIV/AIDS bem como da malária e de outras doenças importantes e começar a inverter a tendência atual.

7 Garantir a sustentabilidade ambiental

Metas: integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e reverter a perda de recursos ambientais; reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso permanente e sustentável à água potável segura; até 2020, ter alcançado uma melhora significativa nas vidas de pelo menos 100 milhões de habitantes de bairros degradados.

8 Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento

Metas: avançar no desenvolvimento de um sistema comercial e financeiro aberto, baseado em regras, previsível e não discriminatório; atender às necessidades especiais dos países menos desenvolvidos, dos sem acesso ao mar e dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento; tratar globalmente o problema da dívida dos países em desenvolvimento, mediante medidas nacionais e internacionais, de modo a tornar a sua dívida sustentável em longo prazo; em cooperação com os países em desenvolvimento, formular e executar estratégias que permitam aos jovens obter um trabalho digno e produtivo, em cooperação com as empresas farmacêuticas, proporcionar o acesso a medicamentos essenciais a preços acessíveis, nos países em vias de desenvolvimento; em cooperação com o setor privado, tornar acessíveis os benefícios das novas tecnologias, em especial das tecnologias de informação e de comunicação.

A Declaração do Milênio e as oito metas identificadas tornaram-se um guia no combate à pobreza, instabilidades, HIV/AIDS, violência e desigualdade quanto ao sexo em todo o mundo. A ela se junta o conceito de Desenvolvimento Humano, aplicado anualmente, desde 1990, pelos países que mantêm uma agenda sobre o tema, controlado pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que parte do pressuposto de que, para aferir o avanço de

uma população, não se deve considerar apenas a dimensão econômica, mas também outras características sociais, culturais e políticas que influenciam a qualidade da vida humana.

Isso demonstra o envolvimento mundial no comprometimento da melhoria das condições de vida em todo o planeta, que é a proposta fundamental das organizações do Terceiro Setor. O Brasil mostra uma evolução lenta nos indicadores de controle das metas propostas para o milênio, que leva a crer que há muitas oportunidades de ações sociais consistentes para serem empreendidas.

Além de sua relevância nos aspectos social e político, o Terceiro Setor no Brasil cresce e destaca-se, também, com respeitável força no cenário econômico. A instituição *The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies*, organização ligada a *Jonhs Hopkins University*, realizou em 1999, um amplo levantamento mundial sobre o tema. No Brasil, além dos pesquisadores dessa universidade, houve a participação conjunta de pesquisadores e organizações sem fins lucrativos nacionais das quais pode-se destacar Leilah Landim e o Instituto Superior de Estudos da Religião (ISER). Esse levantamento é bastante conclusivo quanto ao Terceiro Setor da sociedade brasileira, podendo ser comparado com os dados da América Latina e dos vinte e dois países mais desenvolvidos do mundo.

A pesquisa de Landim *et al* (1999) deixa perceber a força econômica desse setor, que na época tinha gastos operacionais da ordem de 10.6 bilhões de dólares (1995), equivalente a 1,5% do PIB. Nesses gastos, estão inclusos os pagamentos a, aproximadamente, 1 milhão de empregados de tempo integral, contratados pela CLT. Esse número representa 2,2% de todos os trabalhadores do país, sem considerar os trabalhadores na agricultura, 7,8% do contingente empregado em serviços e 19,4% de todas as pessoas empregadas pelas três esferas governamentais. Entre 1991 e 1995, foram criados mais de 340.000 empregos formais no setor, um incremento de mais de 44%. Isso representa um crescimento maior do que o dobro do restante da economia nacional.

O voluntariado no Brasil atrai uma parcela de contribuição de tempo de 16% da população. Isso equivale a mais de 139.000 empregados de tempo integral, que eleva para 1,2 milhões o número de empregados no setor. Esses números não consideram os voluntários das organizações religiosas, caso contrário, somariam mais 195.000 voluntários, equivalentes a 94.000 empregados de tempo integral.

Esses dados podem ser visualizados no Gráfico 1.

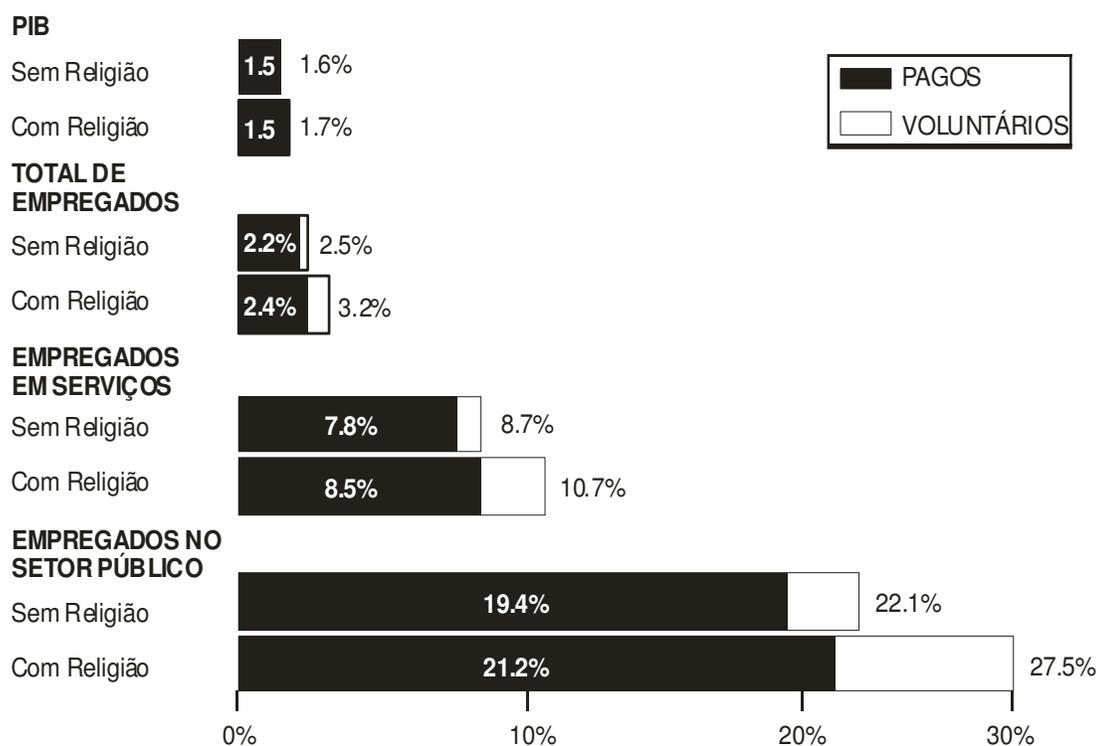


Gráfico 1. Perfil da mão-de-obra do Terceiro Setor no Brasil

Fonte: Landim *et al* (1999)

A representatividade econômica do Terceiro Setor no Brasil é modesta, mas se equipara com a média da América Latina e está abaixo da média dos países desenvolvidos.

Os dados da pesquisa que demonstram o potencial econômico, comparativamente entre o Brasil e outros países, podem ser observados no Gráfico 2.

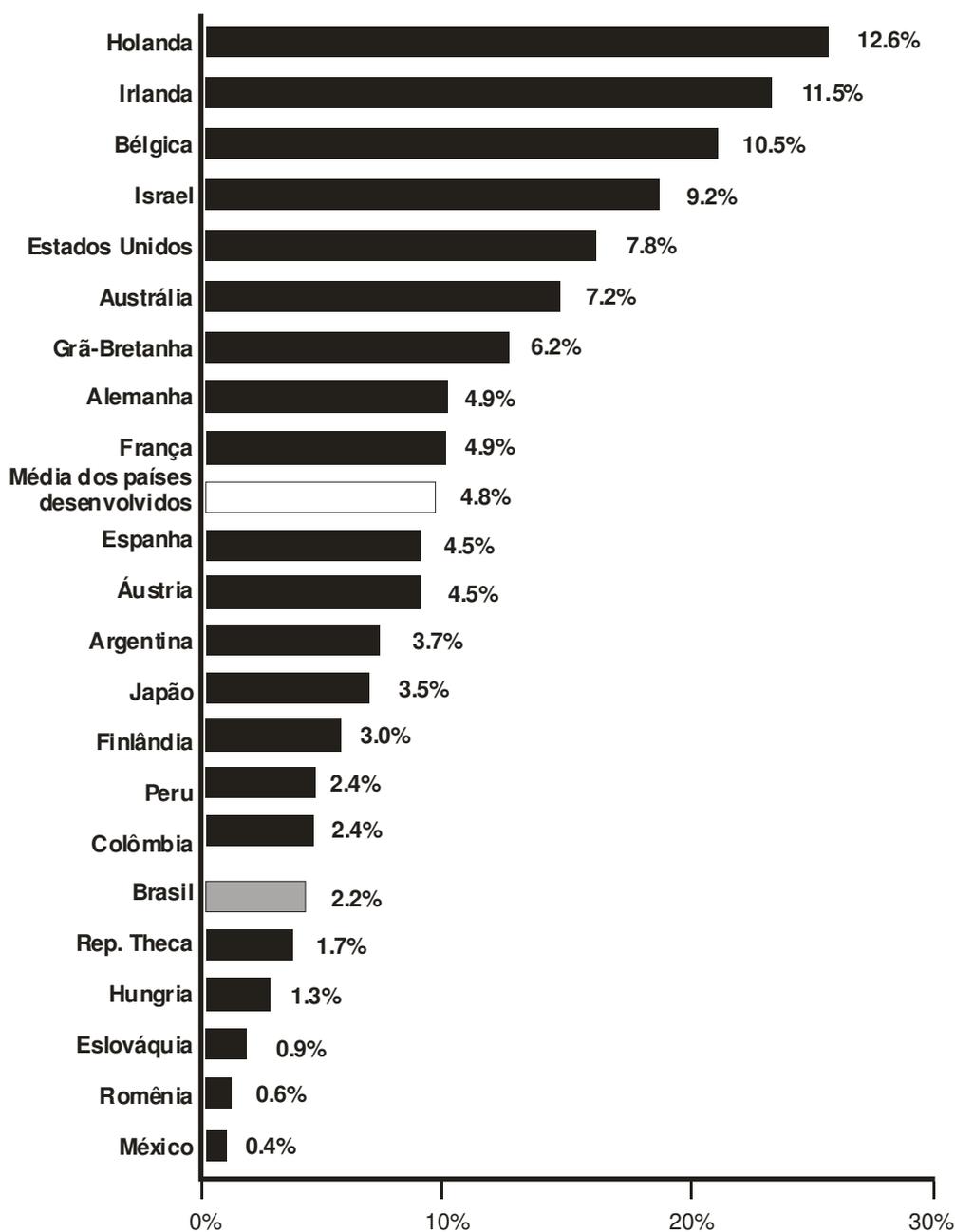


Gráfico 2. Distribuição da mão-de-obra do Terceiro Setor, por países
 Fonte: Landim *et al* (1999)

Mundialmente, há uma grande dispersão dos dados, de 1% do México a 12,6% da Holanda, para uma média de 4,8%, mais do que o dobro dos 2,2% brasileiros. No entanto, o Brasil se situa exatamente na média da América Latina, o que não é compatível com o tamanho do mercado brasileiro, notadamente o maior da América Latina. Os questionamentos

realizados levam a crer que as organizações ainda estão muito atreladas às esferas governamentais e aos subsídios, via dotações orçamentárias ou outros modos de repasse de verba. Pode-se perceber que os 2,2% encontrados na pesquisa estão muito próximos dos percentuais anuais do PIB brasileiro destinados no orçamento da União aos objetivos sociais.

Ao serem considerados os voluntários, o percentual brasileiro cai para abaixo da média da América Latina, 2,5% contra 3,0%, o que demonstra o baixo engajamento relativo do voluntariado brasileiro. Vale comentar que a Lei No. 9.608, que dispõe sobre o serviço voluntário, foi sancionada em 18 de Fevereiro de 1998, isto é, após a pesquisa de Landim.

O Gráfico 3 compara o posicionamento relativo do Brasil com outros blocos geográficos, para o engajamento da mão-de-obra.

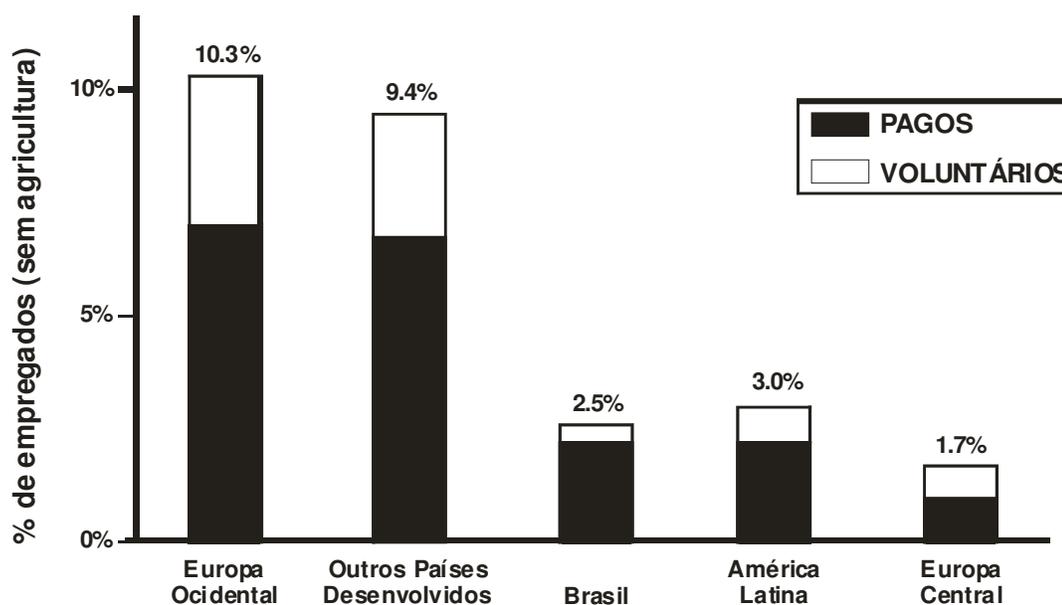


Gráfico 3. Comparativo de mão-de-obra do Terceiro Setor entre o Brasil e outras regiões
Fonte: Landim *et al* (1999)

Segundo Camargo (2001), a noção de cidadania e de defesa de direitos humanos e sociais está em franca expansão na sociedade contemporânea, o que pode representar uma mudança positiva nos padrões de comportamento do voluntariado. Não há apenas o desejo de exercitar a caridade, mas a vontade de exercer sua cidadania de maneira independente e não

tutelada. Conforme Landim *et al* (1999), o Terceiro Setor brasileiro só vem experimentando um crescimento vigoroso nos últimos 20 anos, ao diversificar o papel que a Igreja tinha junto ao Estado e consolidando o exercício democrático, que permite a descentralização das práticas político-sociais outrora dominadas pelo autoritarismo.

O cenário do empreendedorismo social no Brasil é amplamente dominado pelas iniciativas na Educação, com 36,9% do total de empregados, menos do que os 44% da América Latina e mais do que 30,2% dos países desenvolvidos. Os demais empregados se distribuem em 17,8% em Saúde, 17,0% em Cultura e Recreação e 16,4% em Serviços Sociais, o que coloca o Brasil no mesmo patamar da América Latina e dos países desenvolvidos. No caso de Saúde e Serviços Sociais, esses índices refletem a longa história da Igreja Católica, envolvida na criação e manutenção das Irmandades de Misericórdia, as Santas Casas de Misericórdia. No caso de Cultura e Recreação, os esportes respondem por 95,0% do total empregado.

Esses dados podem ser observados no Gráfico 4.

Com a consideração do serviço voluntário, o perfil dessa distribuição praticamente se mantém. Porém, pode-se observar um crescimento mais notório e expressivo na área de Desenvolvimento, que praticamente triplica, passando de 1,1% para 3,0% e, no Serviços Sociais, que passa de 16,4% para 19,2%. O engajamento do voluntariado na área de Desenvolvimento é interessante, pois esse é normalmente o domínio do Governo Federal. Quanto à área de Serviços Sociais o resultado já era de se esperar, porque as práticas solidárias e caritativas são uma tradição brasileira.

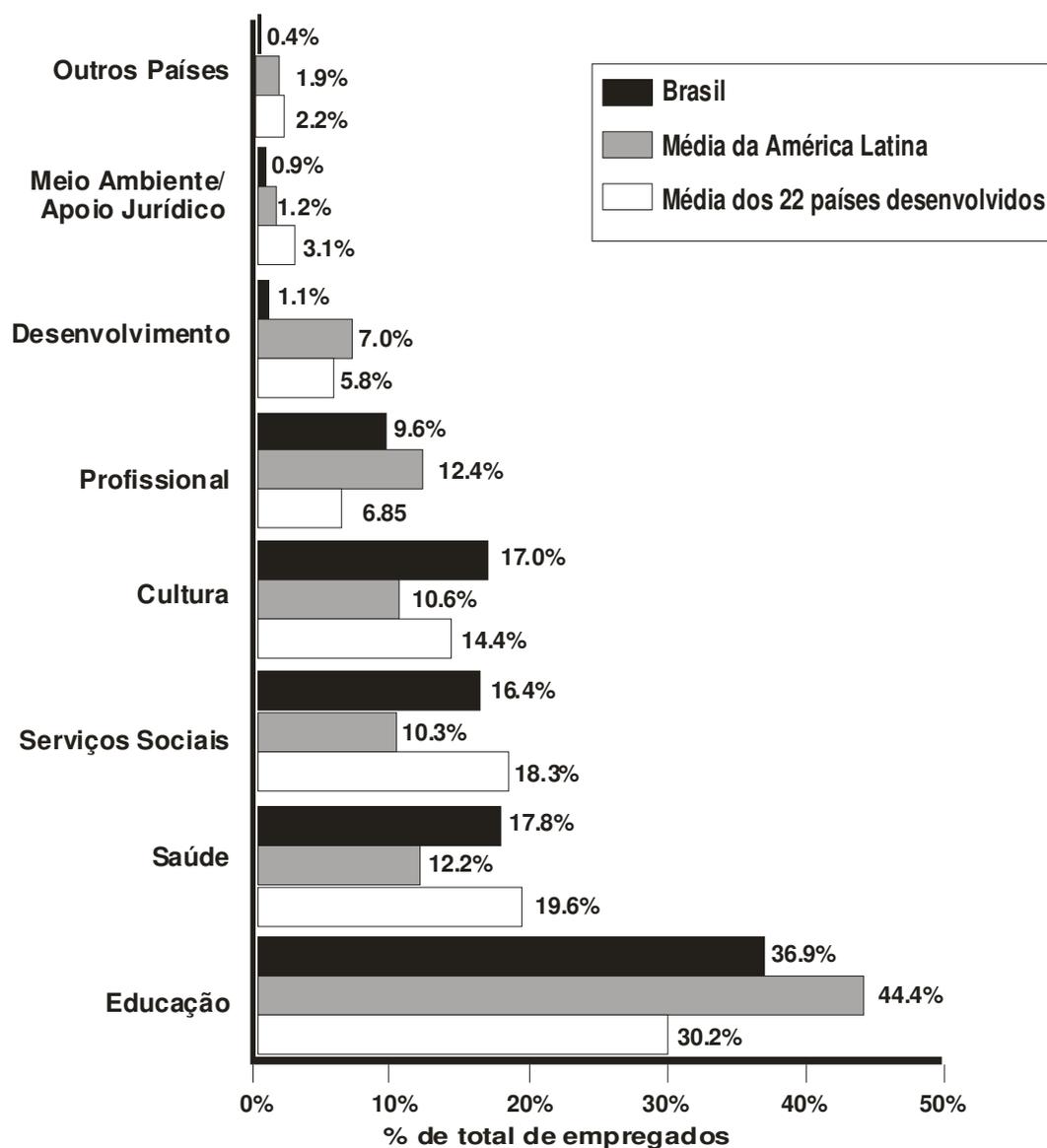


Gráfico 4. Comparativo das atividades do Terceiro Setor entre o Brasil e outras regiões
 Fonte: Landim *et al* (1999)

Os dados mencionados podem ser observados no Gráfico 5, considerando-se que a base de cálculo se altera com a inclusão dos voluntários.

Quanto ao financiamento das operações do Terceiro Setor, no Brasil, assim como na América Latina, a parte principal da receita do setor advém das tarifas e cobranças realizadas pelas organizações. Esse quadro contrasta drasticamente com a situação dos países mais desenvolvidos, em que o governo assume uma participação muito maior no bem-estar da

sociedade. A grande diferença é que no Brasil essa parte representa 73,8% do total captado, muito similar aos 74,0% para a América Latina, mas muito mais do que para os países desenvolvidos, nas quais esse número corresponde a 49,4%.

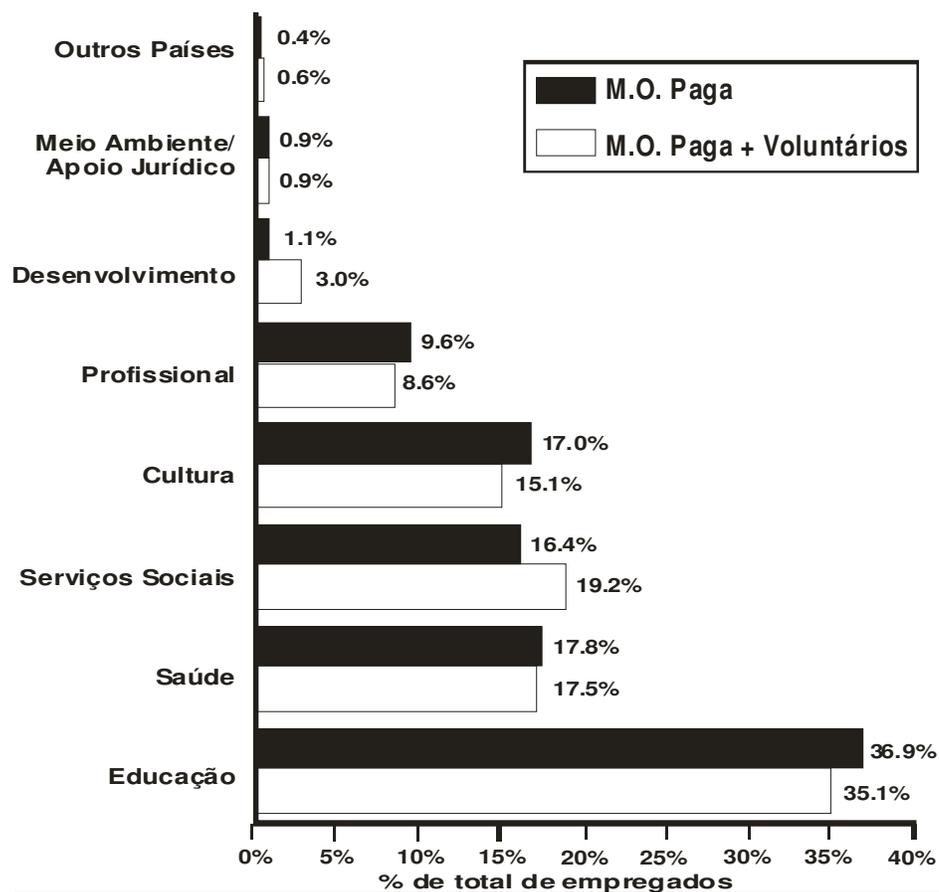


Gráfico 5. Distribuição da mão-de-obra do Terceiro Setor por atividades, no Brasil
Fonte: Landim *et al* (1999)

No Brasil, assim como na América Latina, a participação do Setor Público está em 15,5%, para os países desenvolvidos essa participação sobe para 40,1%. As doações filantrópicas de indivíduos e empresas privadas, incluindo as fundações, somam no Brasil 10,7%, muito parecido com os 10,4% da América Latina e os 10,5% dos países desenvolvidos. Esses números deixam claro o apoio limitado dos setores público e privado para as instituições do Terceiro Setor nacional.

A prática de responsabilidade social pelas empresas vem crescendo por conta das novas práticas do balanço social e da percepção da sociedade, que cria um diferencial positivo para

as marcas de suas praticantes. Conforme o Instituto Ethos, responsabilidade social é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. Sobre esse tema, Camargo (2001) afirma que a responsabilidade social pode ser considerada como uma estratégia de sustentabilidade de longo prazo para as empresas.

De acordo com o sistema classificatório das iniciativas de Terceiro Setor criadas por Salamon e Anheir (1992), Sindicatos e Associações Profissionais e Comerciais também pertencem a esse setor e respondem por uma participação de 9,6% no Brasil, índice menor que a média da América Latina, que corresponde a 12,4%, mas bem maior que os 6,5% dos países desenvolvidos.

O balanço de cooperação, entre arrecadação própria, setor público e filantropia, muda drasticamente quando se considera o voluntariado brasileiro, evidenciando uma firme colaboração com as ações filantrópicas.

Os Gráficos 6 e 7 mostram as fontes de receita das organizações sem fins lucrativos no Brasil, sem voluntariado e com voluntariado, respectivamente.

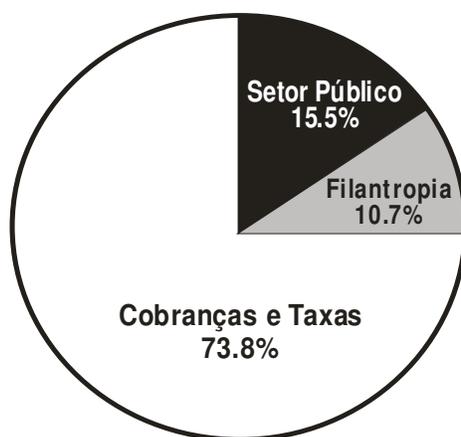


Gráfico 6. Fontes de faturamento do Terceiro Setor no Brasil, sem voluntariado
Fonte: Landim *et al* (1999)

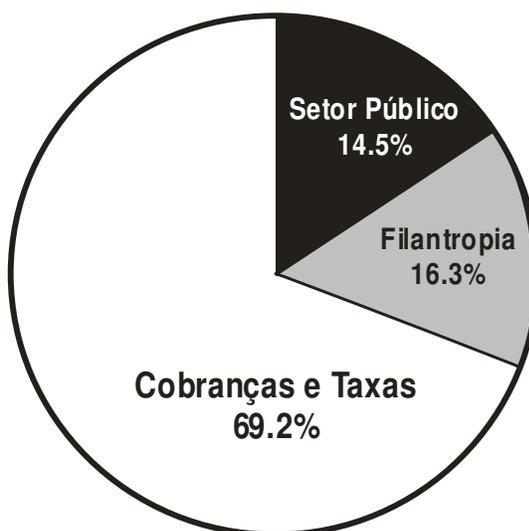


Gráfico 7. Fontes de faturamento do Terceiro Setor no Brasil, com voluntariado
Fonte: Landim *et al* (1999)

Essa análise demonstra o desinteresse do Estado brasileiro com o Terceiro Setor, um comportamento clássico da aplicação de políticas neoliberais, deixando as finanças do setor dependentes de doações, caridade, voluntariado e cobrança por serviços.

Esse cenário se torna mais explícito quando se considera os voluntários ligados às religiões. Conforme mostra o Gráfico 8, a participação relativa do Estado fica ainda menor.

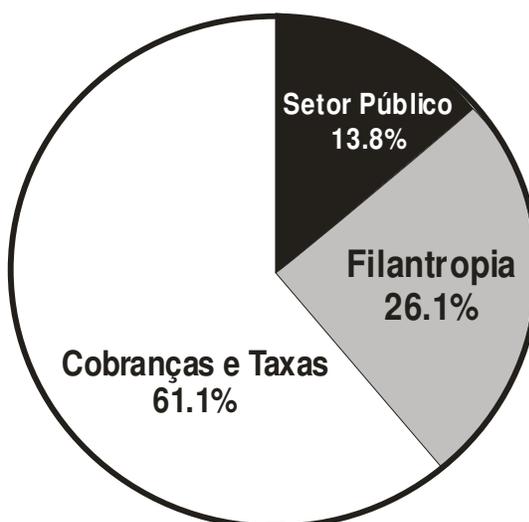


Gráfico 8. Fontes de faturamento do Terceiro Setor no Brasil, com voluntariado e com religião
Fonte: Landim *et al* (1999)

O Gráfico 9 compara o Brasil, a América Latina e os países mais desenvolvidos.

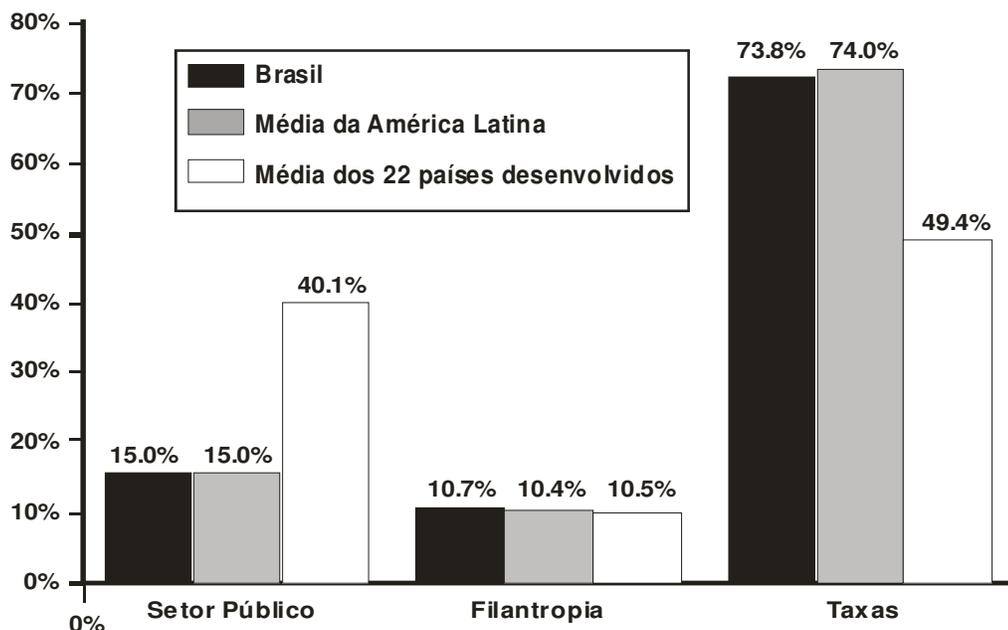


Gráfico 9. Comparativo das fontes de faturamento do Terceiro Setor entre o Brasil e outras regiões

Fonte: Landim *et al* (1999)

Ficam evidenciadas as diferenças na cooperação entre as organizações não governamentais e o governo, principalmente para os países mais desenvolvidos, para os quais as contribuições dos governos superam a metade da receita das organizações.

No entanto, ao se considerar a existência de subsetores de atividade, é possível perceber que o Estado é o grande investidor quando o tema é desenvolvimento. A arrecadação por cobrança de serviços e taxas concentra os setores de atividade Profissional, Internacional, Saúde, Cultura, Educação e Civil. O domínio da filantropia fica estabelecido para as atividades de Serviços Sociais e Meio Ambiente, como mostra o Gráfico 10.

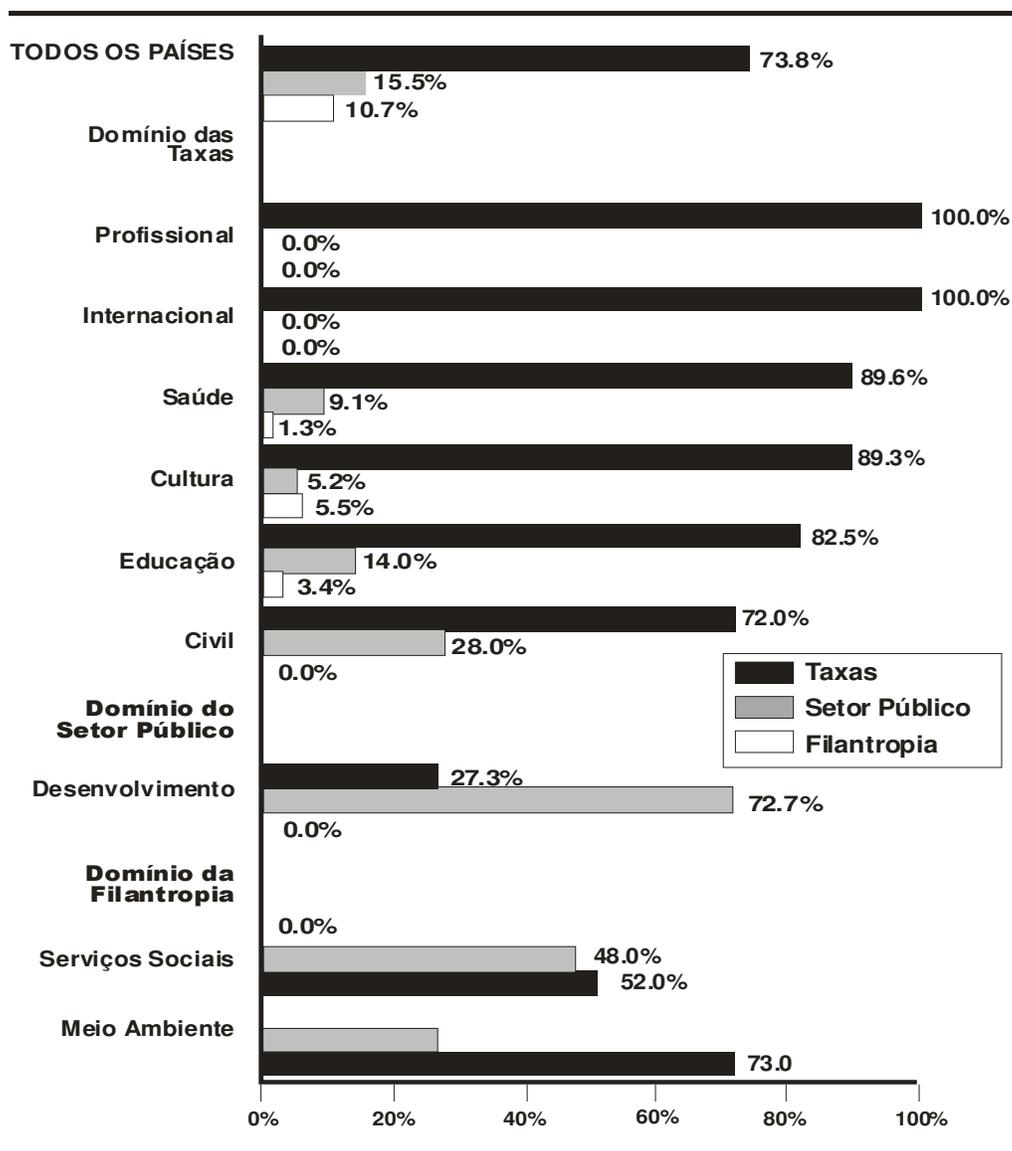


Gráfico 10. Fontes de faturamento do Terceiro Setor no Brasil, por procedência

Fonte: Landim *et al* (1999)

Esses dados foram coletados no Censo de 1991, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quando a turbulência econômica, política e social dos anos 90 ainda estava para acontecer e tornaria ainda mais complexo o quadro do Terceiro Setor brasileiro, que enfrentou e enfrenta desafios constantes de realinhamento com o Estado, o mercado e a sociedade. Nessa década, os questionamentos da sociedade levaram a debates que ainda persistem atualmente. Tratam dos papéis que o Terceiro Setor deve assumir no cenário nacional e internacional como influenciador das políticas públicas, substitutos do Estado,

únicas organizações com potencial para aliviar a pobreza, contribuintes para a consolidação da democracia, pela manutenção e manifestação da identidade étnica, da cultura indígena e de valores altruístas e de solidariedade social. Esses são temas que configuram a grande diversidade do Terceiro Setor brasileiro, cujas relações entre o Estado e a sociedade estão sempre em mutação.

2.4 OS PAPEIS DO TERCEIRO SETOR NO CONTEXTO NACIONAL

Há uma tendência aguda de mudanças das formas de organização do trabalho. Vive-se já uma sociedade pós-industrial compartilhando novos valores e paradigmas. Por um lado, há a proximidade da perda das garantias empregatícias e de vários benefícios, criando um estigma pessimista; por outro lado, também emerge uma nova forma de ser e de compreender o mundo. Essa representação da modernidade une valores humanos com técnica e racionalidade científica, e atem-se mais a pensar e agir em prol do coletivo sem abandonar a individualidade. A nova visão do futuro compartilhada pelo Terceiro Setor possibilita a reorganização de planos e projetos e a descoberta de novos significados para a sua existência.

O Terceiro Setor representa o equilíbrio do ambiente político-econômico das relações entre o Estado e o mercado, no que se refere às questões envolvendo a melhoria social. Seu principal desafio é agregar modelos institucionais e organizacionais eficientes aos seus objetivos voltados à filantropia.

De acordo com Camargo (2001), o Terceiro Setor deve situar-se entre as obrigações do Estado e o racionalismo econômico das empresas, integrar a sociedade civil com suas próprias soluções, provendo recursos aos cidadãos para que se tornem ativos, mesmo perante as

desigualdades. As organizações do Terceiro Setor devem estar capacitadas a competir no mercado, que pode ser entendido como constituído de três elementos mostrados na Figura 1.

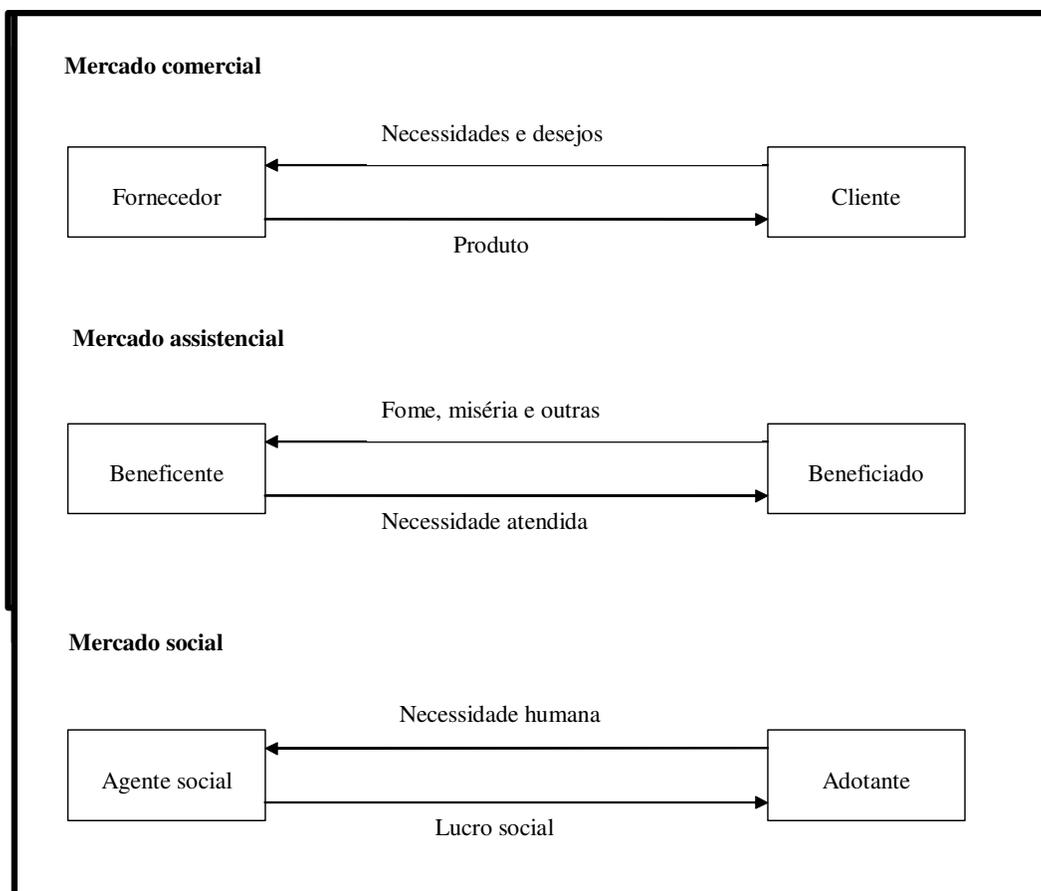


Figura 1 – Constituição do mercado e suas figuras atuantes
 Fonte: Camargo, 2001:17

- Mercado comercial: há a comercialização de bens e serviços produzidos pelo Setor Privado. O retorno se dá em forma de lucro que viabiliza a sobrevivência do negócio.
- Mercado assistencial: engloba a prestação de auxílio mais imediato às necessidades básicas percebidas pela população carente. São atividades que não enfocam a origem do problema e, portanto, não extinguem as injustiças sociais.
- Mercado social: visa ao atendimento das necessidades de prazo mais longo, pelo combate das causas sociais e econômicas, cujo resultado pode ser percebido pelo lucro social.

Uma associação civil sem fins lucrativos pode tanto agir no mercado assistencial quanto no social. Como é uma pessoa jurídica de direito privado, criada a partir da união de pessoas em torno de uma finalidade não lucrativa, a Constituição Federal de 1988 consagra a liberdade de associação para fins lícitos, vedando a interferência estatal em seu funcionamento. O Código Civil e a Lei de Registros Públicos fixam alguns procedimentos e requisitos básicos para a criação de uma associação civil sem fins lucrativos.

Fazendo jus à grande diversidade de conceitos sobre a constituição do Terceiro Setor nacional, Camargo (2001) expõe o que, em sua opinião, deveriam ser as principais características das entidades que poderiam ser consideradas como Terceiro Setor. Deve-se lembrar que o Código Civil, que passou a vigorar em 2003, só reconhece as formas jurídicas de associações e fundações. O rol estabelecido pela autora tem:

- Fundações: fundação é uma entidade sem fins lucrativos originada em um patrimônio ou em um conjunto de bens que estão voltados para fins específicos de filantropia;
- Associações: entidade sem fins lucrativos que se origina da vontade de um grupo de pessoas unidas por uma causa ou objetivos sociais comuns. É uma pessoa jurídica de direito privado, normalmente voltada a atividades sociais, culturais, religiosas, recreativas e outras, conforme deve constar de seu estatuto.
- ONGs: não são uma representação jurídica reconhecida e, normalmente, se constituem na forma de associação. De acordo com Camargo (2001), as principais ONGs brasileiras não são assistenciais e nem filantrópicas. São agentes de construção da cidadania, atuando na fiscalização da sociedade política, na gestão pública. As ONGs se organizam em torno dos direitos sociais à qualidade de vida, à felicidade, à não-discriminação, à preservação do meio ambiente e outras.
- Sindicatos: assim como nos países de regime democrático, a Constituição Federal do Brasil considera os sindicatos como pessoas de direito privado, que exercem atividades

de interesse público com autonomia, e que dá as entidades a exclusividade de defesa dos direitos individuais e coletivos de uma categoria.

- Cooperativas: associação autônoma e democrática de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais comuns. Representa uma alternativa econômica e social, sem fins lucrativos, que coloca a ética em primeiro plano.
- Igrejas: durante o período colonial, a Igreja já desempenhava o papel que hoje é conferido às instituições do Terceiro Setor, porém, representando o poder público local, delegado por Portugal. No início do século XX, as funções sociais foram abarcadas pelo Estado e pela Igreja, assim como outras instituições de caráter social, e passaram a desempenhar papel complementar.

O que é relevante nessa discussão não é a classificação que cada um possa dar ao Terceiro Setor e sim propiciar um amplo debate entre as forças políticas e sociais do país, a fim de se estabelecer um consenso. Na opinião de Franco (2000, pág. 13), há entraves políticos a serem resolvidos na esfera governamental, que tratam da “cultura estatista que predomina no chamado aparelho do Estado” e na concepção de alguns dirigentes governamentais que vêem no Terceiro Setor apenas “uma forma de burlar o fisco”. Por outro lado, esse autor também concebe às organizações sem fins lucrativos parte do ônus a que as conseqüências as sujeitam, quando afirma que estas estão acomodadas “seguindo ainda a velha tradição estatista das transferências indiretas, das renúncias fiscais e das isenções tributárias, não importa se esse modelo já se revele insustentável.” Na realidade, Franco (2000) conclama a sociedade a perceber que as ações sociais de cunho filantrópico realizadas por organizações que praticam ações de interesse público sem serem estatais estão além das cifras. Mais que isso, são inteligências, modos próprios de ver, lógicas e racionalidades que o Estado não pode captar, mas as organizações do Terceiro Setor podem, pois já participam

desses ambientes. Então, esse setor emergente deve continuar desempenhando suas atividades assistenciais e sociais, mas precisa se empenhar numa participação ativa para influenciar os meios políticos para conseguir facilidades que dêem mais clareza e transparência ao setor. Talvez não seja possível dar uma universalidade de tratamento às entidades sem fins lucrativos porque talvez ela não exista, mas os fatores comuns já podem ser debatidos, como:

- possibilidade de pessoas físicas voltarem a ter incentivos fiscais para doações;
- unificação dos títulos concedidos, tais como organização social (OS), organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), utilidade pública (federal, estadual e municipal), assistência social (federal, estadual e municipal) e outros;
- prestação de contas a um único órgão público;
- desmistificação do voluntariado, permitindo que os dirigentes recebam salários;
- política de tributação exclusiva, simples e objetiva, permitindo as renúncias fiscais para os casos constantes na Constituição Federal.

O ponto de partida para essa negociação que pode envolver os três setores produtivos pode ser o sistema classificatório proposto por Salamon & Anheier (1992).

2.4.1 CARACTERIZAÇÃO DA RACIONALIDADE DO TERCEIRO SETOR

Atualmente, o termo burocracia está intimamente relacionado a atraso. Também a autoritarismo, ineficiência, privilégios e outros sentidos negativos. O modelo que pregava o estruturalismo e, o comando e controle, parece ter sido relegado ao passado. A nova forma de gestão funda-se na participação ativa dos empregados e descentralização das decisões, o que vem se convencendo chamar de *empowerment* ou empoderamento.

Este novo modelo agrega as pessoas em torno de ideais comuns, redefine o trabalho para uma formação orgânica e, ajusta continuamente os cargos, tarefas e objetivos em função do ambiente em que a organização está inserida. O empenho pessoal passa a ser mais valorizado em contraposição às atribuições formais dos cargos. Em suma, essas organizações incentivam a formação de uma cultura organizacional voltada para o bem-estar e o desempenho coletivo.

Para Weber (2004), a sociedade era percebida pelo forte prisma da racionalização. Na interpretação das obras desse autor, Vasconcelos (2004, p. 201) diz que “... a modernização se constitui em um processo de expansão da racionalidade instrumental (cálculo utilitário de conseqüências)” para todas as esferas da vida social. Em seus estudos, Weber definiu dois tipos de racionalidade:

- Racionalidade Instrumental: também chamada de formal. É aquela que visa a resultados, principalmente econômicos e o alcance de fins específicos. Dá-se através da generalização, do cálculo e da previsibilidade.
- Racionalidade Substantiva: também chamada de valorativa. Baseada na expectativa de valores não relacionada ao sucesso imediato e que adota ações orientadas às propriedades intrínsecas dos atos e não dos fins.

Evidentemente que é impossível isolar qualquer uma dessas duas racionalidades, igualmente a qualquer outro modelo que pretenda captar os contextos antagônicos da sociedade. Porém, como anteriormente exposto, a expectativa de aplicação da racionalidade instrumental está para o Estado e o Mercado, na qual predomina a burocracia, enquanto que a substantiva é um atributo inerente do Terceiro Setor. No entanto, conforme a pesquisa de Serva (1997), demonstrada em seu artigo: A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa, também é plenamente possível aplicar a racionalidade substantiva ao Segundo Setor com bons resultados econômicos.

É pertinente clarificar que para Weber o que caracteriza a burocracia é a aplicação do conceito de autoridade racional-legal. Na interpretação de Lakatos (1997), a autoridade racional-legal é que permite a imposição da vontade de um sobre grande número de pessoas, contrapondo o direito e o poder de governar com o dever de obedecer. Então, não é correto afirmar que a burocracia é um tipo organizacional que se caracteriza pela aplicação da racionalidade instrumental, muito embora as organizações burocráticas também a apliquem.

Para a sociologia weberiana, a organização era concebida de dentro para fora, de acordo com a priorização de suas metas e sua escala de valores, cujo critério principal pode ser simbolizado pelo retorno sobre o investimento como medida de sucesso. A delegação de autoridade para cumprimento das metas essenciais da organização é um dos pilares nos quais o processo burocrático se apóia. Dessa forma, podem ser identificados três tipos de autoridades legítimas:

- tradicional: oriunda das tradições e dos costumes, imutável e inquestionável;
- racional-legal: é a expressão da burocracia do Primeiro e Segundo Setores. Congrega empregados que prestam serviços profissionais baseados em contratos, sujeitos a pagamentos padronizados segundo uma hierarquia de cargos e não ao volume de trabalho. Há o predomínio de regras abstratas cuja obediência é impessoal e formalista e que busca integrar profissionais qualificados, também chamados de especialistas.
- carismática: dominação exercida pelos líderes aceitos e seguidos nos grupos que gozam de grande receptividade e têm a atribuição de coordenar e controlar comportamentos dos grupos. Tarefa esta que cabe às organizações do Terceiro Setor cujo engajamento se dá muito mais pelo prazer pessoal de servir.

Enquanto parecia que a autoridade carismática e suas benesses estavam intimamente ligadas às ações de racionalidade substantiva das organizações a sua eficácia como modelo de gestão ainda não havia sido provada. Na busca de demonstrações factuais que concretizem

com sucesso a razão substantiva nas práticas de gestão, Serva (1997) empreendeu uma pesquisa, por meio de observação participante em três empresas privadas de fins lucrativos que competem num mercado de concorrência acirrada. Os resultados foram animadores e todas foram consideradas, ao final do estudo, como empresas que atingiram o sucesso econômico.

Serva (1997, p. 30) tentava provar que:

“ ... indivíduos associados em organizações produtivas podem: estabelecer relações gratificantes entre si, alcançar níveis consideráveis de auto-realização e embasar as ações numa lógica não utilitária, ao passo que suas organizações alcançam graus de desempenho satisfatórios no interior de um mercado competitivo.”

Depreende-se desse estudo que a transposição dos conceitos de racionalidade substantiva pode alcançar graus de sucesso iguais ou superiores no Terceiro Setor, já que este emerge das iniciativas sociais adotadas por indivíduos cuja visão da aplicação dos recursos se volta para o compartilhamento e a distribuição equitativa. As iniciativas deste setor partem de pessoas que são líderes potenciais e arregimentam seguidores, que validam seus sonhos, transformando-os em realidade. São esses os indivíduos que estão à frente das organizações do Terceiro Setor e as fazem surgir como missão em suas próprias vidas. Esses fundadores têm ideais e carisma para cooptar e manter um quadro de colaboradores alinhados com as finalidades altruístas da organização. A autoridade carismática do líder se desdobra através da delegação para colaboradores escolhidos que são imbuídos de outras autoridades formais, a fim de fazer funcionar o sistema de ação interno e, através do sistema formal externo, que caracteriza a organização no universo mais amplo da estrutura social.

Entretanto, atualmente, essas organizações estão pressionadas pela escassez de financiamentos e pela necessidade de elaboração de projetos que deixem claras as estruturas organizacionais para alcançar resultados seguros com a aplicação dos recursos disponíveis. Nesse cenário é que a profissionalização da gestão deve ocorrer. Com isso, as organizações

vêm acolhendo em seu sistema de gestão o tipo de autoridade racional-legal referido por Weber e faz com que coexistam no mesmo espaço o sonho e a razão.

A Teoria das Contingências questionou o modelo racional-burocrático a partir do pensamento humanista e do surgimento da teoria dos sistemas, enfocando aspectos como liderança, motivação, satisfação no trabalho, estrutura formal e teoria da decisão, entre outros. O foco voltou-se para o descobrimento da racionalidade perfeita para as decisões administrativas. Nessa época, em contraposição ao modelo mecânico surgiu o modelo orgânico para as organizações, que prega que as organizações se definem através da contínua adaptação às condições ambientais. As relações entre as organizações e o ambiente seguem a seguinte linha de pensamento:

- estão em estado de dependência mútua e interagindo continuamente;
- as organizações devem se adaptar às restrições impostas por seus ambientes;
- as organizações são compostas por subsistemas interdependentes, cujas interações devem ser coordenadas.

Considerando a lógica de adaptação constante entre a organização e seu meio, é possível se conceber quatro subsistemas de maior importância, que permitem tanto o enfoque mecânico quanto o orgânico, que são:

- subsistema estratégico: formula os objetivos gerais da organização e as políticas de ação para alcançá-los;
- subsistema operacional: conjunto de rotinas e procedimentos para disseminação de maneiras de realização do trabalho;
- subsistema humano: regras de gestão, formação e dos mecanismos de motivação dos recursos humanos da organização;
- subsistema administrativo ou organizacional: define o estilo de gestão.

O Quadro 4 permite perceber o condicionamento mecânico ou orgânico para cada um dos quatro subsistemas mencionados.

Subsistema	Enfoque	
	Mecânico	Orgânico
Estratégico	Definição de sistemas formais de planejamento e controle	Desenvolvimento de sistemas flexíveis e contextuais de aprendizagem coletiva
Operacional	Elaboração de regras formais e definição de cargos com autonomia reduzida	Elaboração de sistemas flexíveis e definição de cargos com ampla autonomia
Humano	Estabelecimento de fatores de utilidade econômica individuais	Estabelecimento de fatores psicossociais de motivação
Administrativo	Gestão autoritária	Gestão participativa

Quadro 4. Tipo de enfoque de acordo com os subsistemas organizacionais
Fonte: Vasconcelos (2004)

As organizações podem ser percebidas como sistemas sociais e econômicos baseadas em modos múltiplos de diferenciação e integração. A diferenciação estrutura e organiza a divisão de trabalho pela distribuição do trabalho e a integração garante que o esforço coletivo se dirige para um mesmo objetivo. Na análise de Vasconcelos (2004), para essa técnica o desempenho será tanto melhor conforme se estabeleça o equilíbrio dinâmico entre a diferenciação e a integração, considerando-se as condições ambientais. O sucesso do empreendimento pode ser obtido pelo alinhamento estratégico do modelo organizacional e as características e oportunidades do ambiente.

Devido às restrições individuais nas organizações de maior complexidade, a estrutura acaba se condicionando a formatos distintos. Porém, deve ser possível identificar modos de atuação comuns para gerar as melhores formas de adaptação a essas restrições. Também, as dificuldades de obtenção e manipulação dos recursos levam as organizações a estabelecer ou melhorar suas rotinas operacionais, bem como modificar suas estruturas formais na busca de desempenho adaptado às condições sociais, econômica e política. Dessa maneira, é plausível que uma organização sem fins lucrativos também passe por processo semelhante, haja vista a sua necessidade de sobrevivência a fim de perpetuar a sua missão. Portanto, é de se esperar

que as ações que levam as adaptações constantes das organizações com os vários níveis de ambiente em que estão inseridas sejam mais orgânicas do que mecânicas, buscando maior estabilidade e previsibilidade, mas preservando as condições de racionalidade substantiva inerentes.

Um dos pioneiros da pesquisa da influência da tecnologia nas estruturas organizacionais, Charles Perrow (*apud* Vasconcelos, 2004), afirma que a complexidade ambiental, incluindo-se a vasta gama de problemas enfrentados, define a estrutura e as metas que a organização deve assumir para sobreviver. Neste caso, o enunciado serve para o Segundo Setor no qual o lucro é o principal objetivo. No entanto, não parece adequado ao Terceiro Setor, que se pauta por transformar vidas, e que não deve estar sujeito ao abandono de suas causas todas as vezes que as dificuldades se acirrem, ou que sejam criadas facilidades de patrocínio a projetos fora da alçada da competência das organizações. O procedimento do Segundo Setor é puramente mercantil e analisa os desejos e expectativas do público-alvo, tentando desenvolver produtos para serem consumidos. Quando as necessidades são satisfeitas, então as empresas pesquisam a grande massa potencialmente consumidora e tratam de agregar valor a seus produtos, ou desenvolver novos, para serem novamente consumidos e gerar lucros, valendo-se do desenvolvimento tecnológico e do marketing. Os dados do mercado são usados para gerar proveito às empresas. No Terceiro Setor, o proveito deve ser dos cidadãos-beneficiários e de toda a sociedade. As mobilizações e pesquisas devem realmente ocorrer, mas sobretudo para direcionar as competências da organização para aquelas necessidades mais prementes e cujos resultados possam ser vistos sob uma ótica qualitativa, com respeito à ética e à cidadania.

As definições recentes da tipologia das organizações pós-burocráticas combinam com a definição de racionalidade substantiva apregoada por Guerreiro Ramos. Segundo Vasconcelos (2004, p. 217), vários autores definem esse tipo como:

“... próprio das organizações simbolicamente intensivas, produtoras do consenso através da institucionalização do diálogo. Essas organizações seriam mais especificamente caracterizadas por: constituir grupos de trabalho flexíveis e forças-tarefa temporárias com objetivos claros; criar espaços para diálogos e conversação; enfatizar confiança mútua; usar o conceito de missão como ferramenta estratégica; disseminar informações, criar redes de difusão e recuperação de conhecimento; criar mecanismos de *feedback* e avaliação de performance por *peer review*; criar capacidade de resiliência e flexibilidade na organização”

Pelo exposto, percebe-se que não se consegue encontrar organizações que pratiquem o modelo pós-burocrático puramente, pelo menos não de maneira estável e consolidada. No entanto, isso não invalida a concepção de um modelo de organização pós-burocrática como tipo ideal. E, estendendo a análise, deve-se admitir que esse seja o tipo de organização em que o trabalho voluntário pode ser admitido como lógica, em contraposição ao modelo calculista da racionalidade instrumental.

Se por um lado o que legitima a burocracia é o advento da autoridade racional-legal, para a pós-burocracia a legitimação institucional é feita pela autoridade carismática. É nesse contexto que as organizações do Terceiro Setor se inserem porque seus principais administradores, sejam eles fundadores ou líderes, conquistam a simpatia e os préstimos de seus empregados e voluntários pelo carisma genuíno de seus pensamentos, ações e planos, que transforma e congrega os colaboradores na compreensão, respeito e prática da missão da organização.

Não se pode negar que as verdadeiras organizações do Terceiro Setor estão repletas de idealismo, altruísmo e benemerência, valores plenamente condizentes com a racionalidade pós-burocrática. Entretanto, é inviável constituir de forma duradoura uma organização de grande porte baseada em autoridade carismática somente.

2.5. ASPECTOS JURÍDICOS DO TERCEIRO SETOR

As pesquisas abrangendo as organizações do Terceiro Setor apontam para uma grande diversidade de segmentos de atuação. Porém, o conhecimento ainda está pouco sistematizado sobre suas características, distribuição e quantidade. A configuração jurídica hoje é uma das questões centrais em discussão. O formato jurídico-administrativo se encontra em processo de amadurecimento dada a complexidade das novas políticas de parcerias e estratégias de sustentação econômico-financeira.

Anteriormente, o foco para a abertura de uma ONG estava nas suas ações e não necessariamente na sua constituição jurídica (ADRIANO, 2002). O processo de institucionalização dessas entidades, a partir de 1999, concentrou esforços sobre a melhor forma de organizá-las conforme a missão, potencialidades e peculiaridades locais. Isso fez com que os estatutos fossem elaborados individualmente, abandonando-se a prática da cópia de estatutos de outras entidades. A concepção jurídica deixa de ser apenas um item documental e passa a ter destaque, pois define os limites e possibilidades para as organizações nas suas relações com Estado, Mercado e Sociedade.

A ABONG, ou Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, foi criada em 1991, com o objetivo de contribuir para o fortalecimento das ações das organizações não governamentais em defesa da cidadania e da democracia. Visa a representar as entidades filiadas junto ao Estado e aos demais atores da sociais e promover o intercâmbio entre as aquelas empenhadas na conquista e expansão dos direitos sociais e da democracia. Com uma pesquisa patrocinada pela ABONG, em 1995, e coordenada por Landim (1996) na busca da compreensão extensiva do significado dos fenômenos provocados pela atuação desses novos atores sociais, foi possível traçar o perfil abrangente do setor e identificar o campo de suas

atividades, a conformação institucional, seu orçamento, as fontes de recursos, as funções exercidas por seus quadros, sua história e seus ideários.

No que tange aos aspectos jurídicos, as informações advindas de todo o território nacional mostram que sendo entidades civis sem fins lucrativos, para efeitos de enquadramento legal, podem constituir-se quer como associações, quer como fundações, de acordo com o Art. 16 do Código Civil Brasileiro. Preferem, no entanto, a primeira forma, a qual não implica a existência de um patrimônio prévio, nem de um instituidor: 95% das entidades são registradas como associações civis sem fins lucrativos, sendo apenas 5% as fundações (LANDIM, 1996).

A pesquisa também averiguou a distribuição das imunidades e isenções às quais estão automaticamente sujeitas as entidades sem fins lucrativos. É preciso esclarecer que é possível obter registros junto a órgãos governamentais que permitem a adição de incentivos fiscais e outros benefícios, como Declarações de Utilidade Pública e Registro no Conselho Nacional da Assistência Social - CNAS. Dessa maneira, as condições para o privilégio são colocadas pelo Código Tributário, consistindo em: não se distribuir parcela do patrimônio ou rendas como lucro ou participação nos resultados; aplicação dos recursos no país; na manutenção dos objetivos institucionais; de se manter escrituração contábil (OLIVEIRA *apud* ADRIANO, 2002). Logo, é fundamental, na concessão de benefícios fiscais, a diferenciação do que seja uma instituição que beneficie seus sócios ou participantes, para aquela que tenha como meta principal os fins públicos, não se preocupando com interesses privados. A pesquisa apontou que apesar de terem o benefício público como ponto central de seus objetivos, atividades e justificativas de existência, nunca se constituindo voltadas apenas para seus próprios membros, é pequeno o número de organizações que possuem os registros a que virtualmente fazem jus pela lei. Apenas 19,3% dentre elas possuem registro no CNAS e, só 9,7% dentre elas possuem o registro de Utilidade Pública Federal. Esses números podem significar uma

debilidade de laços constituídos por esse conjunto de entidades, através de sua curta história, com o Estado, fundamentalmente no nível Federal. Essa análise é possível, pois se verifica que o percentual de registros aumenta conforme se dá o estreitamento do âmbito político-administrativo. Das entidades avaliadas, 24% possuem registro de Utilidade Pública Estadual e 31,7% possuem o Municipal. Evidencia-se, aí, uma história de construção de relações institucionais e de reconhecimento social em âmbito mais localizado, por parte das ONGs, bem como a maior tendência à acumulação de relações de cooperação com órgãos governamentais no nível estadual ou municipal.

É pertinente lembrar que por ocasião dessa pesquisa a Lei Federal 9.790, que qualifica as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, ainda não havia sido promulgada, o que aconteceu em 23-03-99. Não existia, na lei anterior, o reconhecimento do estatuto das organizações, de seu caráter público como agentes democráticos do desenvolvimento social, econômico e político. A Lei Federal 9.790 introduziu importantes alterações, dentre as quais se destacam: os novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente; as novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público; e, a possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos. É bom lembrar que apesar das mudanças significativas, as qualificações anteriores das instituições do Terceiro Setor - certificado de fins filantrópicos e título de utilidade pública federal - continuam vigorando concomitantemente por período de 2 anos a partir da publicação da Lei tendo, posteriormente, o prazo estendido para 5 anos.

Porém, apesar dos avanços incorporados à Lei Federal 9.790, esta não teve adesão imediata. Passados os dois anos regulamentares, apenas 600 organizações se dispuseram a solicitar ao Ministério da Justiça a sua qualificação como OSCIP. Por não atenderem às exigências estatutárias ou apresentarem finalidades em desacordo com a legislação, somente

35% dessas tiveram seus pedidos deferidos (BNDES, 2001). As organizações reclamam dos custos envolvidos no processo de requerimento e das poucas vantagens da mudança, uma vez que falta ainda uma legislação tributária complementar que modifique a atual estrutura de incentivos fiscais, equiparando ao Terceiro Setor às benesses aplicáveis às entidades de utilidade pública e as filantrópicas.

Numa abordagem histórica em relação às organizações sem fins lucrativos, Landim (1996, p.2) informa que:

“ ... as ONGs começam a existir em anos de regime militar. Acompanham, assim, um padrão característico da sociedade brasileira, onde o período autoritário convive com a modernização do país e com a gestação de uma nova sociedade organizada, baseada em ideários de autonomia em relação ao Estado, onde sociedade civil tende a se confundir, por si só, com oposição política. As ONGs constroem-se e se consolidam na medida em que se constrói e fortalece um amplo e diversificado campo de associações civis, a partir sobretudo dos anos 70 - processo que caminha em progressão geométrica pelas décadas de 80 e 90.”

Também com abordagem histórica, a Tabela 1 localiza no tempo o nascimento das organizações sem fins lucrativos brasileiras.

Tabela 1 – Localização Histórica do Nascimento de ONGs no Brasil

Data de fundação	% “de fato”	% “legal”
Entre 1961 e 1969	7,1	4,9
Entre 1970 e 1979	20,0	16,8
Entre 1980 e 1984	18,6	18,9
Entre 1985 e 1989	38,6	44,0
Entre 1990 e 1995	15,7	15,4
Total	100,0%	100%

Fonte: Landim (1996)

Numa clara evolução temporal, os dados da Tabela 1 demonstram que as entidades pesquisadas fundadas nos anos 70 compõem 20% do conjunto, que cerca de 55% delas foram legalmente fundadas a partir de 1985, e que 15,7% dentre elas são recentes, tendo sido criadas a partir dos anos 90. Antigamente a informalidade era maior, sendo que a tendência à

institucionalização cresceu a partir dos anos 80, como mostra a defasagem entre fundações "de fato" e "legais".

Os benefícios auferidos às organizações do Terceiro Setor afetam o interesse público em dois casos: quando recebem subsídios do Estado, originados do pagamento de impostos e materializados na transferência desses recursos ou em segundo, no não-pagamento de impostos por parte das organizações sem fins lucrativos, e também quando está voltada para os interesses de uma determinada população, concentrada fora do campo de atuação dos objetivos desta organização (OLIVEIRA *apud* ADRIANO, 2002).

As entidades esperavam medidas governamentais de incentivo ao Terceiro Setor, porém, a realidade é que a nova legislação não avançou no quesito financiamento público. Pela Lei Federal Nº 9.250/95, que altera a legislação do Imposto de Renda de Pessoas Físicas, não há possibilidade de deduções das contribuições feitas às entidades privadas sem fins lucrativos. No caso do Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas, o limite dedutível é de 2% sobre o lucro operacional. Ainda assim, para que as instituições sejam habilitadas a receber doações passíveis de dedução, é necessário obter o título de utilidade pública federal perante o Ministério da Justiça. Por outro lado, o setor é isento do pagamento de imposto de renda, sobre o patrimônio e serviços às instituições de educação e de assistência social, desde que estas apliquem todos os seus recursos no país, na manutenção dos objetivos institucionais e que não distribuam parcela do patrimônio ou rendas como lucro.

A Lei 9.732, de 12-98, buscou retirar a isenção patronal para a Previdência de parte das 6.324 entidades filantrópicas registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), com as seguintes condicionantes:

- Santas Casas: aquelas que atendem a mais de 60% de seus pacientes pelo SUS continuariam com isenção total da contribuição patronal para a previdência.

- Hospitais: para os que não têm fins lucrativos mas destinam até 60% dos leitos pelo SUS, a isenção seria proporcional ao número de atendimentos prestados através do SUS.
- Colégios e Universidades: os que detêm certificado de filantropia continuariam isentos na proporção do número de bolsas de estudo concedidas gratuitamente na sua integralidade.

Porém, em 11-99, o Supremo Tribunal Federal - STF concedeu medida liminar garantindo a isenção do pagamento de contribuição para as entidades atingidas pela Lei 9.732/98, inclusive hospitais e universidades que prestam assistência social. A questão jurídica ainda se encontra pendente de julgamento.

A pesquisa de Landim já completou dez anos e nesse período o fato jurídico novo para o Terceiro Setor foi a promulgação da Lei 9.790, a chamada Lei das OSCIPs, que foi concebida para se tornar um novo marco legal para o setor. Faz-se necessário avaliar com mais detalhes as conseqüências dessa lei.

2.5.1 LEI 9.790: NOVO MARCO JURÍDICO PARA O TERCEIRO SETOR

A Lei 9.790, de 23-03-99, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), instituindo o Termo de Parceria e dando outras providências (BRASIL, 1999). Alguns organismos legais ficam inelegíveis como OSCIP, de acordo com esta lei: as cooperativas, sindicatos, associações de classe, entidades religiosas, sociedades de assistência mútua, hospitais e escolas privadas não gratuitas, empresas de planos de saúde, partidos políticos e sociedades comerciais. Outras organizações não excluídas precisariam alterar seus

estatutos para a personalidade jurídica de associação ou fundação para aderirem à lei. A classificação dessas organizações se torna bastante confusa em face das múltiplas possibilidades de atuação e o caráter negativo da Lei 9.790, que não deixa claro quais são as constituições legais válidas como Terceiro Setor no Brasil, o que torna oportuno o debate atual em torno de um novo marco legal que congregue todas as possibilidades de expressão legal, social, política e ambiental sob uma estrutura comum.

Na verdade, a Lei 9.790 é considerada por alguns pesquisadores como o primeiro marco legal com possibilidade de englobar todas as entidades que formam o Terceiro Setor e apresentem em seus estatutos objetivos ou finalidades sociais voltadas para a execução de atividades de interesse público nos campos da assistência social, cultura, educação, saúde, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, da ética, da paz, da cidadania e dos direitos humanos, da democracia e de outros valores fundamentais, além da defesa, preservação e conservação do meio ambiente. As organizações do Terceiro Setor podem se relacionar com o poder público federal, estadual, do Distrito Federal ou dos municípios, visando à execução de atividades de interesse público por intermédio de um vínculo de cooperação entre as partes, que a Lei 9.790 denominou de Termo de Parceria.

As interpretações da mencionada lei fazem crer que existem apenas dois formatos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos: fundação privada e associação civil sem fins lucrativos. Mas a definição é controversa, pois não existe uma lei única que capte toda a complexidade de expressão do Terceiro Setor. Se, por um lado, a Lei 9.790 é um avanço no tocante ao reconhecimento de remuneração para os dirigentes de organizações do Terceiro Setor e, com isso, favorecendo a profissionalização do setor, por outro lado é confeccionada com bases negativas e excludentes, dizendo o que não são OSCIPs. Para Franco (2002), o Terceiro Setor exige uma nova conceituação e uma nova classificação que o defina de maneira positiva, de acordo com sua racionalidade intrínseca.

A Lei Federal No. 9.790 também instituiu o Termo de Parceria, que é o instrumento que visa dar transparência às relações entre o Estado e o Terceiro Setor. Através de suas cláusulas são estipulados objetivos, metas e resultados a serem atingidos, bem como os critérios de avaliação de desempenho, indicadores e previsão de receitas e despesas, das ações a serem realizadas. A medida proporciona controle administrativo às negociações e impõe critérios à utilização dos recursos públicos, a fim de alcançar serviços de boa qualidade, induzindo as organizações às atividades de planejamento e gestão. Modernamente, o meio para a escolha de um parceiro do Terceiro Setor para o Estado pode se dar por concurso de projetos. Entretanto, ainda estão disponíveis os dois sistemas convencionais: convênios e contratos. Os contratos são regidos pela Lei 8.666/93, conhecida como lei das licitações, pela qual a celebração de contratos deve ocorrer mediante processo de concorrência. Já os convênios, forma dominante no relacionamento entre governos e organizações do terceiro setor, são regidos pela Instrução Normativa nº1, de 1997, da Secretaria do Tesouro Nacional.

Essa lei, que foi tão comemorada e parecia ter vindo ao encontro das necessidades da sociedade brasileira, na verdade não trouxe a clareza primordial para o estabelecimento dos fundamentos do Terceiro Setor no Brasil. Passados seis anos de sua entrada em vigor, existem menos de 2000 organizações cadastradas como OSCIPs. Para Franco (2000, pág. 13), essa lei “ainda não pegou”. Também na opinião de Franco (2005), o Terceiro Setor brasileiro precisa superar dois desafios para consolidar sua legitimidade que são:

- desafios conjunturais: que decorrem da orientação governamental em relação às iniciativas do setor, e;
- desafios estruturais: que dizem respeito ao padrão das relações entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor.

2.6 A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

O sistema capitalista, que “fomentou o mais eficiente mecanismo de produção da história” (CAMARGO *et al*, 2001, pág. 25), certamente contribuiu e continua contribuindo para a exclusão social. Esse fenômeno pode ser entendido pela obra: “A cultura do contentamento”, de Galbraith (1992), que esclarece que, numa sociedade, os mais favorecidos nas esferas econômica, social e política tendem a preservar as condições de seu próprio usufruto. Mais além em sua análise, pondera que os mais abastados não adiam a possibilidade de contentamento, sob pena de não desfrutá-lo no presente. Nessa linha de raciocínio, a prática empresarial, que se convencionou chamar de responsabilidade social pode ser apenas mais uma maneira de maximizar o contentamento dos “*stakeholders*” das empresas, nos moldes capitalistas, utilizando-se da visibilidade social apenas como favorecimento e fortalecimento de suas marcas perante o mercado. No entanto, mesmo considerando-se a imutabilidade da racionalidade do Segundo Setor, seguindo pragmática e instrumental, não se pode negar que novas oportunidades têm surgido para o desenvolvimento de ações filantrópicas e cidadãs proporcionadas por esse setor. E justamente por serem novas é que necessitam de um olhar mais aguçado, exigindo mudanças no padrão cultural das organizações do Terceiro Setor, tão voltadas para dentro de si mesmas. Essa cultura introvertida se formou pela valorização exacerbada do ambiente interno, tanto quanto para seus programas sociais, como se a sociedade o fizesse do mesmo modo. Entretanto, a dinâmica social é permeável e molda novas tendências constantemente. Portanto, não é mais possível aplicar-se obstinadamente às tarefas da organização sem monitorar o ambiente externo, sob pena de estar focando e agindo em prol de objetivos que já mudaram.

A responsabilidade social praticada por empresas do Segundo Setor não pertence ao escopo deste trabalho, porém vale aprofundar o entendimento de como as organizações que

historicamente defendem as causas sociais podem se beneficiar desse novo contexto, que ainda é moldado pela delegação do papel do Estado, em reconhecimento à fragilidade e ao despreparo em efetivar suas responsabilidades na equalização das divergências sociais e busca de igualdade. Conforme Souza (1999), o papel do Estado está sendo revisto com maturidade, e não será possível voltar ao *Welfare State*, tampouco polarizar ou radicalizar uma solução antagônica. Logo, deve-se observar o mercado de modo amplo, estar atento às políticas governamentais e repensar a organização de modo recorrente, baseado nas mudanças da sociedade.

Na segunda metade da década de 90, também houve um grande impulso para o estabelecimento de parcerias entre o Estado e as organizações do Terceiro Setor, principalmente estabelecidos pela intermediação do Conselho da Comunidade Solidária. O estreitamento do diálogo entre esses agentes visava ao enfrentamento da pobreza e da exclusão social. A iniciativa culminou com a publicação da Lei 9.790, que é tida como uma tentativa de destacar o Terceiro Setor com sua própria hegemonia. Segundo Franco (2000), essa lei, que ainda não obteve a adesão esperada, quebra vários paradigmas. Há o enfrentamento de representantes governamentais que vêem esse novo setor com privilégios excessivos, pagando menos impostos e taxas e prejudicando a arrecadação fiscal. No outro extremo, há a desconfiança dos gestores de organizações sem fins lucrativos que agem com finalidades públicas, pois existe o medo de perder os benefícios já amealhados. Essas resistências às mudanças ocorrem porque não existe a percepção estratégica da nova sociedade que está surgindo, na qual novas normas devem imperar, estabelecidas pela negociação e o consenso.

Um novo ambiente político, econômico e social vem se formando e é imprescindível que ele seja percebido pelos atores sociais, de modo a propiciar o direcionamento consistente de suas ações para a sobrevivência das organizações efetivamente engajadas nas múltiplas

causas de amparo e desenvolvimento da sociedade. Devido a esses fatores, a profissionalização do Terceiro Setor é tida como uma necessidade premente, embora haja considerável diferença de racionalidade em comparação com o Estado e o Mercado. Para avaliar as principais funções gerenciais das organizações do Terceiro Setor, sob os desafios da profissionalização, deve-se abordar a gestão institucional e organizacional desses empreendimentos.

2.6.1 A GESTÃO INSTITUCIONAL DO TERCEIRO SETOR

O processo de planejamento carece de sistematização, para que possa reunir as informações sensíveis que agreguem qualidade ao plano e representem a reunião do conhecimento de todos os intervenientes envolvidos. É aí que surge o dilema da mudança em que, de modo geral, é necessário adaptar a cultura organizacional para disponibilizá-la à participação coletiva. A cultura de uma organização pode ser estabelecida como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem o modo de condução do empreendimento. Segundo Pettigrew (1996), é possível administrar a cultura organizacional, porém, isso é algo muito complexo devido ao envolvimento humano e as percepções diferenciadas. No entanto, de acordo com esse autor, é muito mais fácil ajustar as manifestações da cultura do que modificar o núcleo que a define. Logo, depreende-se que o aporte da cultura do planejamento no Terceiro Setor não deve e não vai mudar a lógica e a racionalidade do setor, devendo ser recebido por funcionários e voluntários como uma maneira de cumprir com mais eficiência a missão, usar de modo mais adequado os recursos e obter melhores resultados para as suas atividades, para a organização e para os beneficiários. Para que as resistências sejam superadas, é preciso que os dirigentes descentralizem as

decisões e realçem os valores positivos da cultura do planejamento. Para tanto, deve haver uma recomposição de valores, crenças e pressupostos, abandonando qualquer traço de postura reativa para outra mais profissional, que vislumbre os melhores resultados possíveis para a sua atuação, síntese da excelência. A gestão participativa parece ser o meio mais eficaz para a absorção de novos valores, pois compartilha um grau significativo de poder decisório pela estrutura organizacional e cria condições favoráveis para a elevação do moral e da produtividade.

A função estratégica é a de “criar vantagem sobre a concorrência” (OHMAE, 1985, pág. 35). Por conta de afirmações como essa é que os gestores do Terceiro Setor hesitam em aprofundar suas organizações no estudo da disciplina, que se originou da necessidade de compatibilizar a demanda e a oferta, isto é, maximizar a utilização dos recursos. Porém, esse problema estratégico pode facilmente ser adaptado ao Terceiro Setor, em que as organizações não se vêem como concorrentes. As evidências indicam que é necessário compor um novo paradigma para a função estratégica: – maximizar resultados de retorno social. Trata-se então de descobrir dentre as causas sociais atendidas aquelas prioritárias, para que sejam aplicadas às competências da organização.

Os grupos sociais nunca são homogêneos. Por vezes, mesmo um bom planejamento explícito não é suficiente para agregar os esforços dos intervenientes na busca do consenso. É preciso algo mais para congregar as diferentes compreensões do mundo e seus interesses e desejos manifestos. É preciso liderança. De acordo com Drucker (2002), um líder deve saber traduzir os anseios e competências dos intervenientes por resultados na sua missão. E esse é um exercício recorrente porque a sociedade muda constantemente e suas necessidades também. Um líder ativo e participativo não permite que as atividades da organização se tornem impessoais, pois é o comprometimento que conduz ao sucesso.

2.6.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O TERCEIRO SETOR

O planejamento estratégico é a primeira ferramenta administrativa que deve sofrer a transposição e adequação entre os setores. Isso porque representa a iniciativa básica para a instalação e a sedimentação da cultura do planejamento e, principalmente, coloca a organização em contato com seu contexto externo e interno, na fundamentação de seus potenciais, competências e habilidades a serem desenvolvidas, bem como formando o perfil realista da sociedade atual e suas tendências. Tem essa prioridade porque congrega aqueles que tomam decisões e tem representatividade interna e externa. O planejamento estratégico é a base conceitual sobre a qual as organizações podem desdobrar o nível tático e o operacional.

Aqueles que não praticam o planejamento estratégico costumam ter o foco exclusivamente na tarefa, invertendo a lógica do planejamento e se lançando a um ativismo que corrompe a fixação de competências na organização. O planejamento estratégico esclarece a missão, fornece subsídios para melhorar a satisfação dos seus intervenientes, prepara a organização para a abordagem de projetos e, dá foco às ações pelo esclarecimento das metas e objetivos.

O aporte efetivo da técnica de planejamento estratégico proporciona a melhora do desempenho econômico dos investimentos e o retorno social percebido, mantendo o foco nos clientes, procurando descobrir e satisfazer suas necessidades. De acordo com Ansoff *et al* (1981), a técnica foi desenvolvida por volta de 1950 para o problema estratégico de tentar adequar a oferta à demanda do mercado, ou seja, maximizar a utilização dos recursos. Atualmente ela é empregada muito mais amplamente, de modo permanente e sistemático, como um conjunto de decisões estratégicas que acabam determinando o desempenho e o futuro da organização. São feitos questionamentos na tentativa de entender por que essa ferramenta de gestão é tão pouco utilizada nas organizações do Terceiro Setor. Conjecturas

apontam para deficiências de formação administrativa de seus dirigentes, percebidas na cultura organizacional voltada à realização de tarefas, em detrimento a uma cultura voltada ao planejamento, adequado à gestão eficiente e eficaz para o alcance dos objetivos sociais.

O planejamento estratégico implantado no Terceiro Setor deve proporcionar a compreensão explícita dos propósitos da organização, gerar melhoria de comunicação interna e facilidade de identificação da imagem por agentes externos, desenvolver comprometimento, permitindo melhor coordenação e alinhamento de prioridades e garantir atuações mais autônomas e pró-ativas guiadas pelas metas propostas.

Processualmente, sua aplicação é muito semelhante ao Segundo e ao Terceiro Setor. Porém, existem duas diferenças significativas nesses ambientes que, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), versam sobre as fontes de receita, assunto que será abordado no tópico 2.6.2.2, referente à Captação de Recursos e, à diversidade dos intervenientes.

Para abordar a diversidade de intervenientes, será feito um paralelo com o Segundo Setor, no qual as empresas desenvolvem produtos e serviços visando a satisfazer as necessidades e desejos do público consumidor. Para o Terceiro Setor isso nem sempre é possível. Como a receita do Terceiro Setor não é necessariamente oriunda dos seus clientes, o pronto uso dos resultados diretos gerados por essas organizações em geral não pode ser utilizado pelos seus contribuintes, provocando uma relação menos direta com seus clientes (WRIGHT, KROLL & PARNELL, 2000). Cliente é uma palavra que representa a racionalidade e a lógica do Segundo Setor e, neste caso, refere-se ao cliente primário, ou seja, aquele que recebe diretamente o benefício. Esse termo está amplamente empregado no presente contexto. Entretanto, a essência do Terceiro Setor, quando se refere àqueles que são favorecidos pelas ações da organização, pode ser melhor captada pela expressão cidadãos-beneficiários, cunhada por Fernandes (1994).

Situar a organização no contexto ambiental é requisito *sine qua non* para o desenvolvimento da missão, metas, objetivos e estratégias. O bom planejamento torna mais eficaz o desenvolvimento e a implantação e, facilita o controle da implantação e a tomada de ações corretivas. E esse processo precisa ser repetido freqüentemente. Afinal, “a sociedade é complexa, multifacetada, tecida pela velocidade de mudanças, constantes e cumulativas, provocadas pelos avanços científicos e, sobretudo, pelo aumento das possibilidades de acesso a redes de informação” (CARVALHO, 2001, pág. 16). A ferramenta mais utilizada para esse fim é a análise SWOT, que vem das iniciais de *Strenght* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise SWOT é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização, no qual se avaliam as ameaças e as oportunidades; e o ambiente interno à organização, no qual se avaliam os pontos fortes e os fracos. Na realidade, essa ferramenta é universal, sendo aplicável e aplicada em todos os setores da Economia.

Em conformidade com o pensamento de Mintzberg (1996), de que as ferramentas administrativas usadas no ambiente privado são baseadas em conceitos e pressupostos diferentes da esfera social, Drucker (2001) elaborou um compêndio de exercícios de auto-avaliação para as organizações do Terceiro Setor que propõe cinco questões fundamentais para serem refletidas e respondidas de modo participativo nas organizações, se ocupando de alcançar os melhores resultados. A auto-avaliação permite que se estabeleça o redirecionamento constante da organização conduzindo ao aperfeiçoamento da gestão institucional.

Ao responder a primeira pergunta: “qual é a nossa missão?” deve-se deixar explícito o propósito da existência da organização. A missão precisa ser amplamente divulgada, de modo a ser incorporada e vivenciada no cotidiano. A missão é o primeiro ponto de identidade da organização e seus intervenientes.

A resposta à segunda pergunta: “quem é o nosso cliente?” deve identificar todos os interessados ou afetados pela organização e, depois disso, orientá-los para que trabalhem para gerar resultados com foco no cliente primário e, oferecer alternativas relevantes de participação e contribuição dos clientes secundários, a fim de satisfazer as necessidades da comunidade.

O cliente primário é aquele tem sua vida transformada. Como já mencionado, nem sempre é possível levantar as necessidades e desejos diretamente com os cidadãos-beneficiários. Por isso, as organizações do Terceiro Setor devem lançar mão de dados primários levantados por órgãos do governo, estudos e pesquisas de órgãos independentes ou ligados às universidades e da opinião de especialistas. O primeiro passo na elaboração de um plano com conotação social é a definição do problema, que deve estar necessariamente relacionado com uma necessidade concreta. A este passo dá-se o nome de Marco Zero, muitas vezes também chamado de diagnóstico, que necessariamente deve remeter à construção de uma visão coletiva das demandas sociais.

O cliente secundário representa todos os outros: funcionários, voluntários, doadores, parceiros, apoiadores, governo e outros, e podem ser subdivididos em internos e externos à organização. Para os clientes internos é imprescindível que se discuta e analise a cultura das organizações. Segundo Costa (2004), as organizações brasileiras têm um traço marcante caracterizado pelos fundadores que se pode chamar de personalismo, que também se apresenta no Terceiro Setor. O fundador age como proprietário e, muitas vezes guarda essa função *ad eternum*. Na busca da gestão participativa como racionalidade fundamental para o Terceiro Setor, o estilo personalista do dirigente influencia a cultura organizacional e pode até contaminá-la com traços irreparáveis, obstruindo a construção de uma identidade coletiva do grupo. No entanto, um novo paradigma estabelece uma gestão mais inovadora e competente para reconhecer as pessoas como parceiras para o alcance do sucesso da organização,

considerando como fundamental o seu comprometimento para com os objetivos da organização, a fim de tornar o sucesso planejado em realidade.

A terceira pergunta: “o que nosso cliente valoriza?” visa a descobrir o que tem valor para os clientes, exclusivamente sob a ótica dos clientes. Esse talvez seja um dos exercícios mais difíceis de ser praticado. É preciso ouvi-los e, quando isso não for passível de ser executado diretamente, ouvir os especialistas. Não intencionalmente a mensagem pode chegar truncada e demandar etapas de refinamento e, principalmente, os gestores devem se coibir de responder no lugar dos clientes. O grande risco que há em os gestores se convencerem que estão sempre fazendo o que precisa ser feito, sem ouvir os reais beneficiários, é a perda de adesão dos clientes secundários, o descrédito por parte dos clientes primários e um resultado social divergente das necessidades da comunidade.

A quarta pergunta: “quais são os nossos resultados?” não visa somente refletir como medir as conseqüências e, sim como planejar os resultados. Sabendo aonde se quer chegar é possível vislumbrar os pré-requisitos para o sucesso.

A quinta pergunta: “qual é o nosso plano?” remete ao plano estratégico da organização que é uma síntese da auto-avaliação e deixa claro o rumo para o futuro. Assim, define exatamente o ponto no qual se quer chegar e as ações integradas que se deve tomar para alcançá-lo.

O plano estratégico precisa ser prático e flexível. Deve estabelecer o compromisso de desenvolvimento e crescimento dos funcionários e voluntários, tomando como base o fluxo de informações de cima para baixo e vice-versa.

Por essas razões é que no planejamento estratégico das organizações do Terceiro Setor devem ser contempladas, pelo menos, duas estratégias, o atendimento às necessidades de seus clientes e a captação de recursos, discutido no tema de gestão organizacional.

A Figura 2 mostra o diagrama do planejamento para resultados.

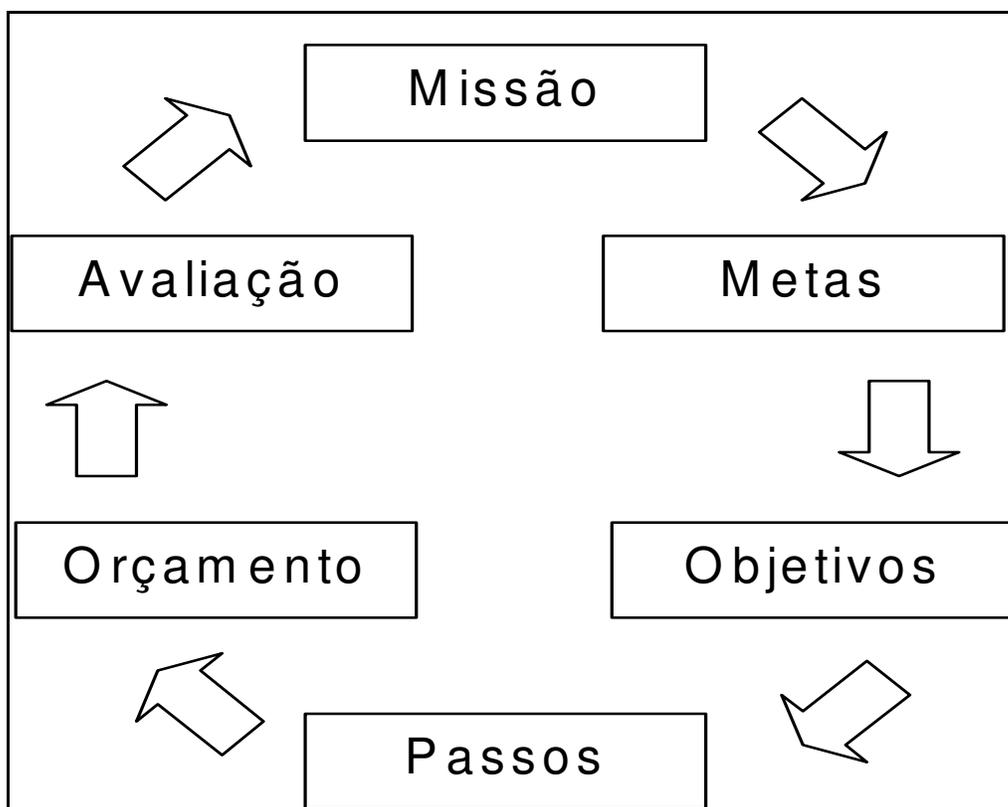


Figura 2 – Planejamento para resultados
Fonte: Drucker (2002)

2.6.1.2 LIDERANÇA NO TERCEIRO SETOR

A liderança só é desempenhada por indivíduos que possuem a capacidade de influenciar outras pessoas, buscando o empenho voluntário para o alcance dos objetivos da organização. Não pode ser delegada como a chefia, por exemplo, porque deve ser conquistada a partir de habilidades pessoais. No entendimento de Motta (1991), a gestão participativa é a melhor prática administrativa da boa liderança, porque promove maior eficácia pessoal e organizacional, pois, ao valorizar o potencial das pessoas, permite a expressão livre de suas idéias e emoções. Permite ainda que desenvolvam com autenticidade suas relações, incrementando suas competências e empoderamento. Percebe-se que os valores destacados

por Motta (1991) são os mesmos que Guerreiro Ramos (1981) agrupou, no que ele chamou de teoria substantiva da vida humana associada, que tem na ética a sua disciplina maior. Um dos discípulos de Guerreiro Ramos, Serva (1997), observou a gestão substantiva em duas dimensões. Uma, na esfera individual, que visa à satisfação, concretização das potencialidades e à auto-realização. Outra, na esfera grupal ou coletiva, que visa à satisfação social, ao entendimento e à aquisição de responsabilidades perante o grupo. Convencionou sua teoria com o nome de “ação racional substantiva” e, classificou-a com seis elementos:

- auto-realização: concretização do potencial nato do indivíduo;
- entendimento: processo de obtenção de acordos racionais mediados por livre comunicação, responsabilidade e satisfação social;
- julgamento ético: processo deliberativo que contempla os juízos de valor do grupo;
- autenticidade: honestidade e franqueza permeadas por integridade;
- valores emancipatórios: dirigem para a solidariedade e o bem-estar coletivo quando em meio a um processo de mudança ou aperfeiçoamento;
- autonomia: condição de livre pensar, expressar e agir dos indivíduos.

Esses seis elementos, expressão da racionalidade substantiva, são potencializados quando aplicados de acordo com uma visão motivadora e mobilizadora, que é a missão da organização. A missão é a maneira de praticar o sonho de seu idealizador, de torná-lo realidade. A visão tem que ser realizável, porém desafiadora, para instigar e motivar os colaboradores e para que a missão possa atingir resultados. Conforme Nanus e Dobbs (2000), uma liderança eficaz precisa reunir pelo menos oito características:

- ter a visão: a visão, quando informada coerentemente, promove o comprometimento e a legitimação das ações dentro da organização, que é o que os líderes podem obter de melhor, porque, a partir daí, podem-se obter resultados;

- estrategista: as estratégias expressam como a visão será atingida. Os líderes devem decidir quais estratégias serão adotadas e abandonadas, integrando missão, objetivos e ações administrativas. Uma liderança eficaz deve se antecipar aos problemas;
- agente de mudança: só haverá mudança se a organização estiver sofrendo uma transição. Nas palavras de Nanus e Dobbs (2000, p. 125): “O líder frequentemente inicia a mudança e é responsável por promovê-la e por assegurar que seja realizada de maneira certa e benéfica para a organização, para seus clientes e para a comunidade.” Segundo Hernandez e Caldas (2001), as organizações mudam em função da competitividade, para cumprir novas leis ou regulamentos, para introduzir novas tecnologias ou para atender variações nas necessidades de seus intervenientes. As mudanças trazem consigo as resistências, que são reações com objetivo de manter o *status quo*, em face da intenção de modificá-lo. Nessas oportunidades o líder deverá ser capaz de alinhar os interesses das esferas envolvidas na decisão;
- treinador: o líder precisa buscar ininterruptamente o conhecimento dos fatores de motivação da equipe da sua organização e prover meios para que ela se desenvolva, ou seja, capacitem-se continuamente, mantendo os objetivos comuns. As competências desenvolvidas promovem melhores desempenhos individuais e grupais;
- político: os líderes devem identificar e manter vínculos com os que se interessam pela organização, assim como os que a ela interessam, a fim de mantê-los colaborativos com a causa da organização. Nessa extensa gama estão os clientes, doadores, outras organizações filantrópicas, organizações cívicas, a imprensa, a vizinhança, os funcionários e os voluntários. Esse grupo é bastante heterogêneo e com necessidades diferenciadas. Desta forma, torna-se necessário não apenas identificar cada um deles, mas também identificar as necessidades individuais e verificar como se fará o atendimento da melhor maneira possível;

- captador de recursos: o ideal é ter um captador de recursos profissional, mas nas pequenas organizações isso nem sempre é possível. Sendo assim, o líder deve distribuir essa atividade entre a diretoria para que a organização seja percebida como responsável e comprometida com a visão e a missão. A não concentração dessa atividade, exclusivamente sob a tutela do líder é benéfica, pois o libera de uma absorção excessiva, que pode se tornar alienante e, possibilita sua atenção generalizada à organização, com foco no resultado global;
- controlador: o líder deve estar um passo a frente quando o assunto tratar de resultados, avaliando constantemente o desempenho e prestando contas para todos os públicos, ou intervenientes, da organização. O Quadro 5 demonstra alguns dos tópicos que o líder deve se ater para a prestação de contas. Evidentemente, cada organização mantém uma dimensão muito particular desse quesito, porém a idéia central é a de proporcionar uma sucinta reflexão sobre os tópicos que precisam estar envolvidos numa administração transparente.

TIPO DE PRESTAÇÃO DE CONTA	REQUISITOS
Legal	Emissão e publicação de relatórios em conformidade com a legislação fiscal e ambiental
Para a diretoria	Divulgação plena do desempenho real por meio de indicadores de controle, relatórios dos impactos sociais e da situação financeira
Para os doadores	Demonstração da destinação das arrecadações, relatórios dos impactos sociais, divulgação da eficiência operacional
Para o cliente	Serviço eficaz e eficiente, respeito pela dignidade humana, confidencialidade, discrição e atualização tecnológica
Para funcionários e voluntários	Transparência, comunicação livre, disponibilização de recursos adequados, treinamento e reconhecimento
Para a comunidade	Respeito a legislação, relatórios dos impactos sociais, serviço eficaz e eficiente e intercâmbio respeitoso e produtivo
Institucional	Zelo pela imagem da organização e obediência aos procedimentos e às regras internas
Para consigo mesmo	Probidade moral e administrativa, conservação dos padrões éticos da organização, esforço de desenvolvimento e equilíbrio pessoal

Quadro 5 – Prestação de contas da liderança

Fonte: adaptado de Nanus e Dobbs

- perpetuador: uma das facetas do bom líder é a de preparar outras pessoas para serem líderes e assim fortalecer a organização e garantir sua continuidade. Uma das maneiras de se colocar isso em prática é desenvolvendo um plano de sucessão para todas as posições-chave da gestão. O bom líder reconhece a hora de deixar seu espaço para um novo líder como parte da renovação necessária em todas as organizações.

De acordo com Bertero (2003), a liderança quando dissociada do processo de gestão dá margens a grandes controvérsias. Esse autor propõe um enfoque à liderança como um processo em longo prazo, afetivo e transformacional e, vê na gestão, uma frieza racional, em curto prazo e voltada ao controle. O Quadro 6 demonstra essas diferenças.

LIDERANÇA	GESTÃO
Focalizada no futuro	Focalizada no presente
Mudança	Estabilidade, ordem e previsibilidade
Quadro orientador: visão	Quadro orientador: cumprimento das regras
Empoderamento dos colaboradores	Controle dos colaboradores
Simplificação	Complexidade
Intuição	Razão e lógica
Relacionamento	Autoridade
Orientação para a sociedade	Orientação para a organização
A mudança reflete propósitos mútuos de líderes e seguidores	Cooperação de atividades para produzir e vender bens e serviços que reflitam o propósito da empresa
Estabelecimento de uma direção e visão, alinhamento das pessoas com essa visão, motivação e inspiração dos membros da equipe.	Orçamento, organização, estruturação, controle e resolução de problemas.

Quadro 6 – Liderança x gestão: dois processos distintos, mas complementares

Fonte: Bertero, C. A.

2.6.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL DO TERCEIRO SETOR

A gestão organizacional vem recebendo muita atenção para complementar a formação dos gestores do Terceiro Setor no Brasil. Segundo Meregé (2004), nos últimos anos multiplicaram-se os cursos e programas de capacitação voltados para esta temática. Surgiram

como cursos intensivos, passaram a especializações e já existem até MBA's nessa área. O desafio da gestão é a sua profissionalização. A sociedade hoje cobra o desenvolvimento dessas organizações porque sabe que assim aumentam as possibilidades de receber mais e melhores serviços e atendimento.

No contexto interno clama-se por uma nova estrutura que acomode as especialidades indispensáveis à execução de atividades-chave, sem sobrecarregar o gestor. As organizações estão sendo forçadas a acreditar que os investimentos na profissionalização geram resultados mais consistentes e duradouros. Destacam-se, na busca desses resultados, duas especialidades fundamentais na moderna administração, o gerenciamento de projetos e a captação de recursos.

2.6.2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA O TERCEIRO SETOR

A organização que pleiteia recursos perante as fontes privadas ou governamentais precisa gozar de credibilidade, que pode ser atribuída à idoneidade de sua gestão e aos sucessos de iniciativas passadas. As fontes financiadoras têm preferido adotar o repasse via projetos, dadas as facilidades de controle da execução e avaliação final. No entanto, Tancredi e Kisil (1996, p. 1) vêm dificuldades na adoção dessa forma de gestão nas organizações, porque “as noções de gerência de projetos são pouco conhecidas, ou pouco valorizadas ou, mesmo, rejeitadas por aqueles que militam no campo dos projetos sociais.” De outro modo, a literatura fornece uma ampla gama de modelos de projetos sociais. A idéia aqui implícita não é a de adotar modelos físicos e sim o desdobramento de modelos mentais que conduzam os dirigentes à consolidação da cultura de suas organizações e a uma comunicação eficaz entre setores de diferentes racionalidades. Contudo, a clara compreensão e adoção do

gerenciamento de projetos implica um processo de mudanças não só de comportamentos, mas de atitude também. É necessário internalizar o novo papel que está surgindo para as organizações filantrópicas, que assume que: “... o público não é monopólio do Estado.” (FRANCO, 2000, p. 14). Existem lógicas e razões que só podem ser protagonizadas pela sociedade civil, não porque o Estado tenha renunciado suas responsabilidades, mas unicamente porque as organizações do Terceiro Setor estão imersas no mundo da filantropia e têm a agilidade e os envolvimento necessários para gerar soluções condizentes com os problemas a serem enfrentados. É com essa tônica que os projetos devem se desenvolver.

Não está em pauta uma nova proposição ou a adoção de um modelo específico, mesmo porque a elaboração de projetos sociais é um tema que justifica uma tese. A intenção é, somente, destacar alguns requisitos que são indispensáveis para uma boa elaboração de projetos sociais, sem os quais a instituição doadora, seja de esfera governamental ou da iniciativa privada, pode vir a não entender a proposta e até rejeitá-la, devido à falta de informações esclarecedoras. Nesses casos, devido à grande concorrência de projetos para essas instituições é provável que não haja uma segunda chance para esclarecimento de intenções, mesmo que o tema tenha grande relevância, e o impacto social seja algo muito desejado pela sociedade. Mesmo assim, vale ressaltar que diversos autores e agências de cooperação desenvolveram uma metodologia própria de gerenciamento de projetos exclusivamente voltados para projetos sociais. Duas dessas metodologias vêm recebendo destaque internacional, a da GTZ, representante do governo alemão, com o método ZOPP, que significa “planificação de projetos orientada para objetivos”; e o *Logical Framework* ou Estrutura Lógica, desenvolvido pela USAID. Ambos são instrumentos de gerenciamento de projetos sociais e oferecem conceitos e abordagem de cunho prático para sua formulação, implantação e avaliação.

Segundo o PMI (2004), que reconhecidamente congrega as melhores práticas em gerenciamento de projetos, cerca de 90% das atividades gerenciais são dedicadas à comunicação com os intervenientes. Isso vem ao encontro da opinião de Drucker (2002), que considera que uma organização de fins filantrópicos deve ser construída ao redor da informação e da comunicação, nunca ao redor da hierarquia. Estar e ser informado significa obter as informações de que precisa para fazer o seu trabalho e ceder aos outros as informações para que possam realizar bem os seus trabalhos. Mas a comunicação eficaz não prescinde de um levantamento das necessidades informacionais dos intervenientes que deve seguir uma periodicidade individualizada.

Segundo Camargo (2001), a receptividade dos financiadores aumenta se forem apresentados os indicadores de sucesso do projeto e os meios pelos quais podem ser feitas tais medidas. Os objetivos do projeto precisam estar sempre acompanhados de seus indicadores e das estratégias de implantação. Os objetivos são as propostas específicas do projeto, controlados nas dimensões tempo e custo, que quando realizados estabelecem o sucesso do empreendimento. Já as estratégias representam os caminhos adotados para alcançar os objetivos, determinando como agir para se chegar ao sucesso. O Quadro 7 apresenta como exemplo os objetivos, indicadores e estratégias fictícias, para clareza e fixação dos conceitos.

Objetivos	Indicadores	Estratégias
Duplicar a quantidade de famílias atendidas em um ano.	Novas famílias incorporadas mensalmente.	Estender o programa para novos bairros próximos da sede da organização.
Triplicar a arrecadação em dois anos.	Adicional de valor arrecadado mensalmente.	Divulgar os projetos da organização pelo rádio; Buscar patrocínio de empresas vizinhas da organização.

Quadro 7 – Exemplos de objetivos, indicadores e estratégias

Além dos exemplos supramencionados é de suma importância que a organização apresente-se através de uma síntese de sua atuação ao longo de sua existência, denotando sua capacitação para empreender o projeto apresentado. O problema precisa estar devidamente

conceituado e delimitado de acordo com as necessidades do público que se pretende atingir. É importante usar fontes reais de dados para fundamentar a solução proposta, tais como estatísticas, depoimentos, dados comparativos, fotos, e outras. Como detalhamento das estratégias adotadas para solucionar o problema ou minimizá-lo, os projetos devem conter um cronograma de atividades e um plano orçamentário.

Empresários discutem processos criativos com base nas oportunidades de mercado. Assim, deve ser claro o benefício a ser oferecido em contrapartida às contribuições solicitadas. Portanto, se o público-alvo almejado pelos financiadores coincidir com os cidadãos-beneficiários do projeto haverá um grande avanço estabelecido, que se completará com a apresentação profissional do projeto. Profissional ganha aqui a conotação de estrutura, objetividade, organização e simplicidade de linguagem. Por isso é importante conhecer previamente as orientações dos potenciais financiadores, os programas sociais que foram e ainda são apoiados por eles. Essas práticas não garantem fidelidade, mas estreitam o contato, que ainda pode ser melhorado com o envio de relatórios de progresso constantes. “Somente os resultados sensibilizam” (CRUZ, 2002, p. 12). Essa afirmação de Célia Cruz traz para o Terceiro Setor parte da racionalidade calculista e instrumental como significado do aporte da profissionalização da gestão organizacional.

Devido à dinâmica em que os projetos estão envolvidos, os resultados não podem ser medidos somente no final. O monitoramento dos resultados deve ser feito no curso do projeto, por meio de indicadores adequados de acordo com métricas estabelecidas para o ambiente de execução. Eles mostram em que medida os objetivos foram alcançados. A eficiência relaciona os recursos aplicados e os benefícios derivados. A eficácia deve medir o quanto o projeto foi capaz de alcançar os objetivos propostos. A efetividade mede o quanto o projeto atendeu das demandas sociais reais, isto é, o quanto foi relevante. Também recebe o nome de impacto social. As medidas qualitativas representam dados valiosos que, tratados individualmente,

determinam a profundidade e abrangência dos casos, podendo se tornar uma referência no futuro. As medidas quantitativas são obtidas diretamente contra padrões pré-formulados e, representam normalmente segmentos que guardam uma lógica entre si e que compostos formam o todo. Ao se avaliar as iniciativas da organização é preciso ter em mente que a concentração deve estar no que se faz de melhor e que talvez seja imperioso abandonar os programas deficientes, desde que não sejam de áreas essenciais para a organização.

2.6.2.2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA O TERCEIRO SETOR

As organizações do Terceiro Setor detêm o know-how e o acesso às populações atendidas, mas a competência gerencial ainda não faz parte desse setor. Segundo Fischer (2005), a falta de planejamento, do conhecimento mútuo das expectativas e a indefinição de resultados esperados contribuem para que as alianças sejam ineficazes. Por suas limitações é que o Estado sucede o Terceiro Setor e não o contrário, argumento usado por Falconer (1999), que reforça a fragilidade da gestão dessas organizações.

Atualmente, devido ao constante desenvolvimento tecnológico e a globalização que dissemina informações com velocidade assombrosa, as mudanças acontecem em ritmo cada vez mais frenético. Enquanto que nos anos 70 se desfrutava de relativa estabilidade, abundância, pouca sofisticação tecnológica, baixo nível de consciência social e predictibilidade, hoje é possível afirmar que estamos num tempo de grandes turbulências, de escassez, de grande sofisticação tecnológica, de níveis crescentes de consciência social e de grandes incertezas. A pesquisa de Conner (1995) compara a velocidade de incidência de mudanças no cenário das organizações, nas décadas de 70 e 90, mostrada no Quadro 8.

Tipo de mudança	Anos 70	Anos 90
Nenhuma mudança	60%	1%
Mudanças esporádicas e gradativas	35%	24%
Mudanças contínuas e simultâneas	5%	75%

Quadro 8. Comparação das mudanças nos ambientes das organizações dos anos 70 e 90
Fonte: Conner (1995)

Não é por acaso que os recursos disponíveis para distribuição às causas filantrópicas têm se tornado gradativamente mais escassos. Com isso, as organizações do Terceiro Setor se viram à mercê das exigências dos financiadores nacionais e internacionais, para levar adiante os seus planos, o que implicou a adoção de técnicas e ferramentas oriundas do Segundo Setor. O levantamento de verbas era anteriormente feito preponderantemente de modo institucional, e a distribuição, realizada pelas iniciativas aderentes à sua atuação. Nessa época os financiadores filantrópicos não tinham como premissa acompanhar a destinação de suas doações, não exigindo que a gestão das organizações agraciadas estivesse comprometida com os argumentos de captação, nem cobravam por transparência de gestão. No entanto, atualmente, cada vez mais os investidores passaram a exigir controles da aplicação dos recursos e dos resultados alcançados. O retorno social para o investimento vem se tornando crescentemente prezável, e não um simples repasse ou donativo, mas algo cada vez mais capitalizável. Os financiadores perceberam vantagens em utilizar a estrutura de projetos para exercer esses controles que fornecem melhores garantias de aplicação da verba para os propósitos procurados e colaboram para a criação de resultado social positivo, à medida que os seus frutos aparecem. Na visão de Kotler (1998), os projetos precisam ser concebidos por uma visão empreendedora, que para Drucker (2002) é o mesmo que liderança eficaz, a fim de cativar o público interno, conseguir subsídios financeiros para ser empreendido e gerar o impacto social perseguido.

Assim como no plano estratégico, os projetos também devem declarar as fontes de recursos que garantirão a execução das atividades e a sustentabilidade da organização. A

sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, de modo a permitir alcançar os objetivos.

As formas possíveis de captação de recursos para o Terceiro Setor são as seguintes:

- fontes internacionais: podem ser de origem pública ou privada, representada por organismos multilaterais (Banco Mundial, BID, e outros) e instituições privadas;
- fonte pública: representando apenas 16% do financiamento das organizações brasileiras contra a média de 40% nos países mais desenvolvidos. Pode se dar por transferências orçamentárias (subvenção social ou transferência de capital), contratos públicos, convênios e termos de parceria. A subvenção social é uma suplementação de recursos que a União concede para a prestação de serviços na área de assistência social, médica e educacional e é praticada desde que o governo não tenha maiores interesses nessa área ou esteja impossibilitado de exercê-lo. Sob certas condições centradas em segmentos de atuação, a transferência de capital do governo ocorre pela aquisição de bens e materiais para as organizações do Terceiro Setor ou pela aquisição de bens de capital delas. Os contratos e convênios são formas jurídicas firmadas entre o governo e as organizações para execução de projetos de interesse público. Para os contratos, exige-se uma licitação prévia, e o governo é supremo ao arbitrar as condições que devem vigorar. Para os convênios, as condições a vigorar devem ser negociadas e representar o acordo entre as partes. As OSCIPs são as únicas formas jurídicas capazes de celebrar termos de parceria com as esferas governamentais;
- fonte privada: representa o total de 17% do financiamento das organizações brasileiras e pode ser estabelecida por contratos de patrocínio, parceria ou apoio com empresas. É a chamada aliança intersetorial, que representa a relação firmada entre uma organização do Terceiro Setor com outra ou outras, do Segundo Setor. Tal captação também ocorre

por donativos de pessoas físicas ou de pessoas jurídicas, normalmente motivadas por incentivos fiscais que reduzem o ônus da empresa perante a Receita Federal, de acordo com a contribuição realizada para projetos sociais. Um exemplo claro é o estabelecido pela Lei nº 8.313, de 23-12-1991, a chamada Lei de Incentivo à Cultura. Sob certas circunstâncias, as doações concedidas a institutos de ensino e pesquisa, bem como, a entidades civis que prestam serviços gratuitos aos empregados da empresa doadora, também são possíveis de redução de imposto. Uma outra motivação para que as empresas contribuam com as organizações do Terceiro Setor é o retorno institucional da marca em contrapartida à responsabilidade social assumida. De modo geral, as empresas descobriram que os investimentos sociais e uma boa dose de publicidade provocam o esclarecimento do grande público e criam um diferencial para a marca, que leva a uma busca maior de seus produtos e, conseqüentemente a vendas em maiores escala. É sempre bom lembrar que a doação veda o uso de publicidade para sua divulgação, justamente ao contrário do patrocínio;

- fonte própria: 68% dos recursos financeiros provêm dessa fonte, enquanto que nos países mais desenvolvidos esse número é de 44%. É obtido pela cobrança de tarifas de venda de produtos e serviços realizados pela organização;
- por intermédio de redes: normalmente são trocados ou oferecidos produtos e equipamentos pelas redes. Rede social é o sistema capaz de reunir e organizar pessoas e instituições de forma igualitária e democrática, a fim de construir novos compromissos em torno de interesses comuns e de fortalecer os atores sociais na defesa de suas causas, na implantação de seus projetos e na promoção de suas comunidades. São mais afeitas à troca de informações, para articulação institucional e política e para a implementação de projetos comuns. Não foram encontrados dados sobre movimentação financeira pelas redes do Terceiro Setor.

Segundo Yoffe (2004, p. 208), “quando uma organização consegue obter uma fonte de financiamento, produz um fenômeno de validação social e legitimação de sua causa”. Baseado nessa afirmação, é possível observar que muitas organizações abandonaram os desafios de sua existência e de sua renovação constante e estão acomodadas com uma única fonte de recursos. Isso, por vezes, causa até a subordinação da organização e rompe o compromisso ético com os beneficiários de prestar serviços cada vez melhores, além de representar um grande risco de descontinuidade da operação. Evidentemente que o maior número de financiadores incrementa os vínculos da organização para as fontes de recursos, aumentando também a complexidade da gestão por ter mais intervenientes e relações. Mas também aumenta a confiança na possibilidade de continuidade dos programas existentes e na renovação desses programas em conformidade com a evolução ambiental, por meio do equilíbrio financeiro obtido.

A busca por diversas fontes de recursos financeiros implica uma relação ativa com o ambiente e pressupõe o esforço de compreensão das características dos diversos agentes aí encontrados, como as esferas governamentais, os cidadãos e as empresas. Uma vez traçado o perfil desses intervenientes, é possível depreender quais projetos, na linha de atuação da organização, de acordo com o planejamento estratégico, são os mais aptos de serem investidos por esses organismos. Dessa forma, as chances de sucesso dos projetos e da sustentabilidade da organização aumentam consideravelmente.

A Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), que congrega os valores éticos desse tipo de prática, elaborou um estatuto de direitos do doador contendo nove requisitos:

- ser informado sobre a missão da organização, sobre como ela pretende usar os recursos doados e sobre sua capacidade de usar as doações, de forma eficaz, para os objetivos pretendidos;

- receber informações completas sobre os integrantes do Conselho Diretor e da Diretoria da organização que requisita os recursos;
- ter acesso à mais recente demonstração financeira anual da organização;
- ter assegurado que as doações serão usadas para os propósitos para os quais foram arrecadados;
- receber reconhecimento apropriado;
- ter a garantia de que qualquer informação sobre sua doação será tratada com respeito e confidencialidade, não podendo ser divulgada sem prévia autorização;
- ser informado se aqueles que solicitaram recursos são membros da organização, profissionais autônomos contratados ou voluntários;
- poder retirar seu nome, se assim desejar, de qualquer lista de endereços que a organização pretenda compartilhar com terceiros;
- receber respostas rápidas, francas e verdadeiras às perguntas que fizer.

No intuito de completar essa relação, pode-se afirmar que a doação pode ser classificada como um empréstimo não reembolsável, ou seja, coloca a doação na categoria de empréstimo. Assim, é evidente que o doador queira controlar o emprego dos recursos e exija a prestação de contas detalhada antes de liberar as próximas parcelas do financiamento.

3. PROPOSIÇÃO

As avaliações acadêmicas do Terceiro Setor nacional revelam, de maneira macro, sinais de novos e bons tempos, em seu aspecto político, social e jurídico. Não deve haver engano nesse quadro porquanto se colocam também os percalços e dificuldades que se devem superar. Clamam por um papel mais participante das esferas governamentais como propulsores das ações sociais, inclusive no patrocínio financeiro das mesmas, dado que o financiamento público não chega a 35% da média mundial. Revelam o constante crescimento de empreendimentos sociais custeados por empresas, que praticam a chamada responsabilidade social. Porém, também auferem uma parcela do ônus do atraso social e dos extremos percebidos na qualidade de vida às organizações sem fins lucrativos que praticam a filantropia, evidenciando o despreparo administrativo dos gestores dessas organizações.

Portanto, o propósito desta pesquisa é avaliar a gestão das organizações do Terceiro Setor de São José dos Campos e deprender se ela está se profissionalizando, como os pesquisadores contemporâneos têm proclamado para o setor. Também há de se verificar a aderência das organizações à cultura de planejamento, notadamente quanto ao tratamento auferido à missão declarada, pois esta é a pedra fundamental que justifica e valida as ações sociais. Como aderência, devemos entender não só a existência da missão formalizada, mas sua divulgação interna para que haja os desdobramentos necessários de metas e objetivos pela estrutura organizacional e a divulgação externa que, ao interagir com a sociedade, coopta apoio e recursos que proporcionam reconhecimento à existência da organização. Na maior extensão possível, a pesquisa deverá registrar os traços de racionalidade substantiva presentes nas organizações avaliadas e propiciar meios de traçar um perfil abrangente do setor em São José dos Campos.

4. MÉTODO

A metodologia é o instrumento de trabalho do pesquisador que contempla a maneira com a qual a pesquisa será realizada, na busca de um objetivo preestabelecido (MARCONI e LAKATOS, 1996).

Todas as pesquisas têm por objetivo fornecer subsídios para o entendimento de fenômenos e, com isso, contribuir com o conhecimento científico. Esta pesquisa visa a investigar se as organizações do Terceiro Setor de São José dos Campos estão profissionalizando sua gestão, na qual a missão corporativa deve representar seu pilar mais forte. Na maior extensão possível, também deve captar a existência de traços de racionalidade subjetiva por meio da gestão. Seu tratamento está descrito no Quadro 9.

Característica	Determinação
Fins	Exploratória e Explicativa
Meios	Bibliográfica e Pesquisa de Campo
Coleta de dados	Formulário
Tratamento dos dados	Qualitativo

Quadro 9 – Caracterização da Pesquisa

A rigor, não se tem conhecimento de trabalhos acadêmicos com enfoque semelhante para esta região. Assim, quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como exploratória, pois a investigação ocorreu em área de pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Não tem a intenção de resolver um problema, apenas defini-lo e caracterizá-lo (VERGARA, 2000). Também, quanto à finalidade, a pesquisa é explicativa, pois tem como principal objetivo tornar algo inteligível e esclarecer os fatores que contribuem, de alguma forma, para a ocorrência dos fenômenos (VERGARA, 2000).

Como meio, a investigação é uma pesquisa de campo, que é uma investigação empírica realizada no local de ocorrência dos fenômenos ou que dispõe de elementos para explicá-los (VERGARA, 2000).

A revisão da literatura auxiliou o desenvolvimento da base conceitual e de estruturação da pesquisa. Dessa maneira, pretendeu-se desenvolver um instrumento adequado à captação dos dados, a fim de atingir os objetivos propostos. Além da revisão bibliográfica, houve a pretensão de captar e analisar a complexidade dos ambientes administrativos de um segmento representativo de organizações do Terceiro Setor por levantamento de dados, pelo intermédio de formulário estruturado utilizando perguntas que dêem margem a respostas livres, de múltipla escolha e tipo certo-errado. Os principais gestores dessas organizações foram pesquisados. Assim, os formulários foram totalmente preenchidos e, devido ao ambiente de informalidade estabelecido, foi possível apontar várias depreensões desses gestores sobre a condução de suas organizações, dados que foram utilizados para análise quando pertinentes.

O Quadro 10 resume as situações importantes que se referem às diferentes estratégias de pesquisa, de acordo com Yin (1994).

Estratégia	Forma da questão	Controle de eventos	Foco em eventos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quando	Não	Sim
Análise de arquivo	Quem, o quê, onde, quando	Não	Sim / Não
História	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Quadro 10 – Características das Estratégias de Pesquisa
Fonte: Yin (1994)

Segundo esse autor, cada estratégia adotada na escolha do método de pesquisa é analisada mediante os critérios de:

- tipo do problema;
- controle do pesquisador sobre o comportamento dos eventos;

- enfoque no contemporâneo versus fenômeno histórico.

Segundo Oliveira (2002), o método qualitativo é o indicado para situações complexas e estritamente particulares da pesquisa social. Também é bastante adequado ao caráter exploratório que conceitua o objetivo geral da pesquisa. Mostra-se a maneira que melhor se adapta à apreensão dos fenômenos sociais e como o método foi aplicado para descrever os resultados do trabalho.

Para que a captação da realidade das organizações fosse o mais abrangente possível, optou-se por um instrumento de pesquisa que exigisse a presença do pesquisador. Devido a necessidade de consulta documental por parte dos respondentes e, possível perda de qualidade devido a interpretações impróprias ou não uniformes das questões apresentadas, a presença do pesquisador mostrou ser orientadora e elucidativa na grande maioria das vezes, senão todas, auxiliando a retratar a realidade tal qual ela é.

A abordagem qualitativa favorece a aproximação do pesquisador ao contexto da organização, possibilitando a obtenção de perspectiva e interpretações do pesquisado dentro de seu ambiente de trabalho.

4.1 COLETA DE DADOS

O instrumento escolhido para coletar os dados foi o formulário, pois se adapta à natureza da abordagem qualitativa e permite ao pesquisador mapear o mundo dos atores sociais envolvidos com o objetivo de compreender a prática da gestão, o histórico sócio-econômico, as crenças, atitudes, valores e motivações com relação a contextos específicos (BAUER e GASKELL, 2002).

O formulário foi desenvolvido para abordar a problemática de gestão e tentar captar a expressão mais real possível das organizações de modo a contemplar os objetivos propostos. Alguns perguntas voltam a temas abordados em perguntas anteriores, a fim de cruzar as informações e validar as respostas percebidas. Podem ser percebidos oito blocos de perguntas, não necessariamente ordenados:

1. Dados cadastrais
2. Dados classificatórios da organização e suas atividades
3. Planejamento estratégico
4. Clientes primários e secundários
5. Avaliação e análise de resultados
6. Comunicação interna e externa
7. Captação de recursos
8. Profissionalização

Escolheram-se duas organizações-piloto para teste do instrumento de pesquisa e do procedimento planejado. Depreendeu-se que o pesquisador precisa realmente aplicar o formulário, a fim de garantir a uniformidade das respostas, pois se constatou divergência de interpretações às questões. O formulário também foi avaliado como adequado aos objetivos da pesquisa.

À semelhança das empresas do Segundo Setor, as organizações filantrópicas sem fins lucrativos também, por força de lei, devem obter registros em cartórios de registros civis de pessoas jurídicas. A princípio, os cartórios que contemplam essa finalidade seriam os locais adequados para se obter os cadastros das organizações a serem pesquisadas. Assim mesmo, o procedimento não garantiria informação atualizada, dado que esses cartórios não percebem o encerramento das atividades das organizações. Deve-se considerar, também, que o sistema de

cadastro e controle ainda não foi informatizado, impossibilitando a consulta sistemática. Desse modo, apresentou-se como única opção para referência da pesquisa o Cadastro Geral de Entidades Sociais mantido pela Secretaria de Desenvolvimento Social da Prefeitura de São José dos Campos. Segundo Marconi e Lakatos (1996, pág. 34), quando se referem a esse tipo de levantamento, “em geral, é suficiente realizar a mensuração de 5% a 10% do tamanho da amostra...”. Como constam desse cadastro 130 organizações, então seriam suficientes pesquisar treze delas, segundo esses autores. Porém, planejou-se levantar os dados de 20 organizações, para perfazer o total de 15,4% das prováveis organizações em atividade.

O planejamento inicial também previa o estudo de campo para agosto de 2005 e a possibilidade de gravar as conversas mantidas durante a aplicação do formulário. No entanto, devido a várias dificuldades encontradas para agendar os encontros com os gestores, a pesquisa se estendeu até o final de setembro. Resolveu-se não gravar as seções, devido aos constrangimentos percebidos durante as aplicações nas organizações-piloto, fato que poderia comprometer o ambiente informal, propício à livre expressão dos pesquisados e para anotações de valiosas observações decorrentes desse comportamento.

Em todas as organizações, no início de cada aplicação do formulário, foram esclarecidos os motivos da pesquisa, destacando seus objetivos e, assegurando sigilo e confidencialidade ao entrevistado e à organização. Todos os gestores e respondentes concordaram em apor sua assinatura do Termo de Consentimento Livre e Estabelecido, elaborado em conformidade com os padrões da Universidade de Taubaté e aprovado pelo Conselho de Ética, permitindo assim a aplicação do formulário à pessoa mais qualificada para responder em nome da organização.

Os resultados obtidos a partir da análise dos dados foram comparados com os conceitos presentes na literatura científica referentes ao Terceiro Setor, avaliando-se a realidade local com as depreensões acadêmicas sobre o tema e pesquisas recentes.

Os resultados desta análise devem ser divulgados para a administração municipal da cidade de São José dos Campos, orientando-a para a distribuição às organizações do Terceiro Setor local, no intuito de colaborar com a realimentação de informações relevantes, capacitando essas organizações a se posicionarem no contexto local e permitindo uma auto-análise sobre os projetos desenvolvidos. O autor providenciará uma cópia eletrônica deste trabalho às organizações que colaboraram e prestaram as informações que possibilitaram a realização da pesquisa.

4.2 AMOSTRA

Foram percebidas algumas duplicidades no Cadastro Geral de Entidades Sociais e a conseqüente redução no número de entidades para 123. Durante a pesquisa o cadastro mostrou-se desatualizado, pois, vários telefones e endereços haviam sofrido alteração e, pelos menos quatro organizações estavam desativadas. Também foram obtidas indicações de outras entidades que não constavam no cadastro. Desse modo, o universo de organizações conhecidas para a pesquisa ficou em 131, 119 do cadastro mais outras doze novas percebidas.

Devido à variabilidade do universo das organizações a ser pesquisado, resolveu-se aumentar de 20 para 31 o número de organizações, o que gerou uma amostra final de 23%. As organizações foram selecionadas aleatoriamente, seguindo-se a ordem do Cadastro Geral de Entidades Sociais. A seleção final dependeu das disponibilidades dos gestores. Com isso, pretendeu-se resguardar a aleatoriedade da amostra.

4.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Fez-se o tratamento qualitativo dos dados por comparação, sempre que possível. Também há demonstração direta das informações, obtidas como respostas aos questionamentos da pesquisa.

Da análise das variáveis envolvidas, e dos resultados obtidos, na maior extensão possível, o trabalho será concluído com a avaliação da aderência, ou não, aos postulados acadêmicos que versam sobre a gestão praticada em organizações do Terceiro Setor.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Primeiramente, é necessário considerar que os resultados apresentados neste capítulo se restringiram à caracterização do comportamento das 31 organizações pesquisadas, não abrangendo conclusões que se estendam para todo o Terceiro Setor local. Em se tratando de pesquisa qualitativa de caráter exploratório, esse comportamento é normal, dado que trabalhos desse tipo “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” (GIL, 2002, pág. 41). Quando possível, os dados da pesquisa local foram comparados com os de outras pesquisas disponíveis, de cunho nacional ou internacional, a fim de caracterizarem os resultados.

À guisa de esclarecimentos sobre a terminologia adotada, com o intuito de não dar margem a mal-entendidos, deve-se deixar claro que o termo executivo foi usado com a conotação de diretor ou membro do conselho. Para o termo gestor, entende-se aquele que desempenha função gerencial, que administra a organização, que está no comando e ao qual os colaboradores estão subordinados.

Associações e fundações vetam em seus estatutos a remuneração de executivos em consonância com o Código Civil Brasileiro. Somente as OSCIPs, regulamentadas pela Lei 9.790 podem praticar essa remuneração. No entanto, não constam OSCIPs da amostra. Em nenhum momento os gestores pesquisados se contradisseram em relação à pergunta **AG**, “os executivos de sua organização são remunerados?”, e fizeram crer que a legislação é realmente respeitada. Ao contrário, percebeu-se certo orgulho ao afirmarem que a diretoria ou o conselho são formados por voluntários. Evidentemente, a pergunta **AH**, “quais as bases dos pagamentos dos executivos?”, não pôde ser respondida.

Para manter a confidencialidade das informações sobre as organizações participantes da pesquisa, estas foram tratadas apenas como números sequenciais de um a trinta e um.

5.1 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

Idealizou-se a pesquisa para captar a profissionalização por dois modos. O primeiro modo abordou a maneira que as organizações compõem seu quadro de executivos por meio de recrutamento e seleção. O segundo modo abordou, de forma pragmática, quais as ferramentas de gestão que o principal gestor da organização tem em mãos para por em prática. Incluíram-se aí os treinamentos, cursos e outros possíveis programas de desenvolvimento.

5.1.1 RECRUTAMENTO DE EXECUTIVOS

Conforme Souza (2001), “o recrutamento consiste em atrair candidatos com as capacidades requeridas para posterior seleção.” O Quadro 11 traz os dados captados na pesquisa sobre o recrutamento de executivos.

É interessante reparar que a pergunta **AK**, “sua organização tem como política contratar (ou captar) seus executivos no mercado?”, foi respondida positivamente por três organizações. A obtenção de 9,7% da amostra nesse quesito demonstrou a baixa aderência das organizações às práticas profissionais de recrutamento.

Para a pergunta **AI**, “como os executivos da sua organização foram recrutados?”, apenas uma organização apontou o uso de *headhunters* para a contratação de executivos no mercado de trabalho. Mesmo assim os serviços são prestados voluntariamente e, mais uma vez, esclarece-se que os executivos não são remunerados. Nesta organização, os candidatos são submetidos a dinâmicas no processo de seleção, após o contato inicial. A idéia dessa organização é agregar competências técnicas e gerenciais à diretoria e arregimentar prestígio político junto à comunidade, chamando a atenção para suas causas e facilitando a captação de

recursos. Nessa organização, também há indicações de *networking*, porém as dinâmicas de seleção são indispensáveis.

Orga- niza- ção	Forma- dos na empresa	Indicações de <i>net- working</i>	Uso de <i>head- hunters</i>	Outros	Especificar
1		X			Comunidade de doadores escolhe
2	X				
3	X				
4		X	X		<i>Headhunter</i> voluntário
5	X				
6	X				
7	X				Colaborarem por um ano primeiro
8		X			
9	X	X			
10	X				
11	X				
12		X			
13	X				Serem religiosas da congregação
14	X				Serem religiosas da congregação
15	X				
16		X			
17		X			Serem evangélicos (qualquer igreja)
18	X				
19		X			
20		X		X	Terem o currículo selecionado
21	X				
22		X			
23		X			
24		X			
25	X				
26		X			
27		X			
28		X			
29	X				
30		X			
31		X		X	Precisa ter o currículo selecionado
TOTAL	15	17	1	2	

Quadro 11. Comparação de processos de recrutamento de executivos

Duas das organizações têm um processo de recrutamento bastante parecido com empresas. Fazem anúncio da vaga na mídia e realizam a pré-seleção por análise de currículo. Numa delas, os candidatos que avançam de fase são avaliados em entrevistas com os fundadores. Além de habilidades estratégicas e de negociação é requerido o conhecimento

técnico do produto ofertado pela organização. Historicamente, a busca de executivos se dá em momentos de expansão geográfica das atividades, ao detectar oportunidades em locais ainda não atingidos. Normalmente, o selecionado abre uma nova organização com o mesmo nome da original, caracterizada como associação e como pessoa jurídica independente. O selecionado recebe treinamentos quanto aos procedimentos organizacionais e compõe a sua própria diretoria localmente. Na outra organização mencionada, após a pré-seleção, os candidatos são submetidos a um treinamento específico, desenvolvido com base nos valores adotados pela organização, e aquele que se destacar nas avaliações é selecionado.

Outras quatro entidades, equivalentes a 11,4% do total das respostas obtidas e a 12,9% das organizações pesquisadas, dizem utilizar mais de um processo de recrutamento. As indicações de *networking* são presenças comuns nelas. No geral, avaliou-se que 48,6% das oportunidades de recrutamento se dão por indicações de *networking*, 42,9% são formados na própria empresa, sendo que recrutamento por *headhunters* e recrutamento por anúncio participam com 2,9% e 5,7%, respectivamente.

Os gestores das empresas que recrutam com técnicas semelhantes de empresas que fazem anúncios ou utilizam *headhunters* acreditam aplicar o melhor processo, pois captam os melhores talentos disponíveis e que mais se assemelham no requerido pelo planejamento de pessoal. Afirmaram que, dessa maneira, garantem a renovação do quadro de diretores com profissionais gabaritados e já capacitados para o desempenho da função. Por outro lado, as organizações que recrutam do próprio quadro formado internamente, e as que renovam a diretoria com base em indicações de *networking*, mostraram-se satisfeitas com esse processo. Dizem que, desse modo, os novos executivos têm maior facilidade de adaptação e garantem a continuidade da harmonia do grupo.

Embora o recrutamento no mercado tenha um maior grau de transparência e isenção de favorecimentos, as indicações de *networking* e formação interna não significam

necessariamente falta de habilidades administrativas. No entanto, restringem a busca a um grupo pré-selecionado, o que pode levar à perda de oportunidades de incorporação de novas competências ao grupo.

5.1.2 SELEÇÃO DE EXECUTIVOS

Os resultados da pergunta **AJ**, “quais os critérios de seleção dos executivos da sua organização?”, estão tabulados no Quadro 12.

A seleção consiste em escolher entre os candidatos recrutados aquele com as habilidades mais adequadas ao perfil traçado (SOUZA, 2001). Notou-se que confiança foi o critério mais citado, 24 vezes, que corresponde a 68,6%. Observou-se que o crédito depositado nos candidatos advém de conhecimento pregresso deles, ligado à convivência dentro da entidade ou com membros do grupo, o que garante certa convergência de idéias. Por 21 vezes, confiança foi critério único de seleção, ou seja, 60% das respostas. Houve três casos em que aparece conjuntamente com outros critérios. Uma vez com revezamento, indicando que aqueles que correspondem às expectativas do grupo da diretoria são mantidos em novos postos. Uma vez com dinâmica e outra com entrevista, que conferem um caráter mais profissional à seleção.

O revezamento apareceu três vezes, ou 8,6%. Somente uma das vezes o revezamento foi critério único. É empregado para que os executivos tenham oportunidades de conhecer todos os meandros administrativos da organização. Em outro caso, o revezamento foi associado à aplicação de dinâmicas.

A seleção com aplicações de dinâmicas apareceu somente duas vezes, ou 5,7%, e nunca é o critério único de escolha. Está associada com confiança e revezamento.

Orga- niza- ção.	Confiança	Reveza- mento	Dinâmicas	Outros	Especificar
1	X				
2	X				
3	X				
4	X		X		
5	X				
6	X				
7		X			
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13		X	X		
14	X				
15	X	X			
16				X	Entrevistas
17				X	Votação em assembléia
18	X				
19	X				
20				X	Entrevistas
21	X			X	Entrevistas
22	X				
23	X				
24	X				
25	X				
26	X				
27	X				
28	X				
29	X				
30				X	Entrevistas
31				X	Avaliação formal após treinamento
TOTAL	24	3	2	6	

Quadro 12. Comparação de processos de seleção de executivos

Em “Outros”, percebeu-se a ocorrência de seis casos, ou 17,1%. Para quatro desses casos são aplicadas entrevistas como critério de seleção. Somente em um desses casos há outro critério associado, que é a confiança. Votação em assembléia também foi um critério observado. E finalmente, o último critério avaliado em “Outros” foi a avaliação formal após treinamento.

Em oito das 35 respostas há, com certeza, avaliação do perfil profissional dos candidatos, isto é, 22,9%. Nos outros casos, não é possível afirmar que a seleção não privilegia critérios não profissionais. O que é claro, novamente, é que essas duas facções estão satisfeitas com os critérios praticados.

5.1.3 FERRAMENTAS APLICADAS À GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Na pergunta **Q**, “quais são as ferramentas de gestão em uso na sua organização?”, foram colocadas várias opções, que constam da Tabela 2. Como ferramentas, convencionaram-se tratar os instrumentos utilizados pelos gestores para administrar, ou seja, planejar, organizar, coordenar e controlar a organização. Os gestores foram estimulados a citar ferramentas complementares que fizessem parte de seu repertório. Apenas um gestor apontou o uso de sistema gerencial informatizado como nova ferramenta. Os outros limitaram-se às opções disponíveis. A pergunta **U**, “sua organização se utiliza de assessoria de imprensa ou agência de publicidade?”, também foi tabulada na Tabela 2.

Tabela 2 – Ferramentas de gestão aplicadas nas organizações locais

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Sem correção	17	10	10	14	24	18	16	5	6	10	8
Com correção	15	10	10	14	24	18	16	5	6	10	8

Legenda: **A**: planejamento estratégico, **B**: análise de concorrência, **C**: *benchmarking*, **D**: gerenciamento de projetos, **E**: cronogramas, **F**: orçamentos, **G**: avaliação de resultados, **H**: qualidade total, **I**: *brainstorming*, **J**: publicidade e **K**: agência de publicidade ou assessoria de imprensa.

Dezessete organizações responderam que executam o planejamento estratégico, porém, ao se explicar os conceitos dessa disciplina, duas delas declinaram de suas afirmações ao

perceberem que praticam o planejamento operacional de tarefas, perfazendo quinze entidades, ou 48,4%. Nesse caso, a linha da Tabela 2 chamada de “com correção” mostra a resposta válida, obtida após a explicação. Para seis das quinze organizações que praticam o planejamento estratégico, essa atividade é desempenhada pela diretoria com pouca ou nenhuma, participação do gestor. Já nas outras nove organizações os gestores participam ativamente das discussões e da elaboração dos planos.

A análise de concorrência e *benchmarking* acabaram tendo a mesma conotação na pesquisa e foram tratadas como sinônimas. Essas ferramentas são praticadas por dez organizações, ou 32,3%, que reconhecem essa atividade como uma oportunidade para comparar procedimentos e incorporar informações atualizadas junto a outras organizações, normalmente do mesmo setor de atuação. Existe uma programação de reuniões de gestores, fóruns de debates, como o Fórum Permanente do Terceiro Setor de São José dos Campos, e reuniões de redes do Terceiro Setor nos quais o compartilhamento é intenso.

Dezessete gestores descaracterizaram os projetos porque utilizaram o termo para referenciar atividades rotineiras e recorrentes, no total de 54,8%. As outras quatorze organizações praticam alguma modalidade de gerenciamento de projetos, sendo que onze delas desenvolvem indicadores de resultado e controlam as atividades sistematicamente para obter indicações do andamento durante a execução. Entretanto, duas dessas quatorze organizações não associaram outras ferramentas básicas de gestão, tais como: cronogramas, orçamentos e avaliação de resultados ao gerenciamento de projetos. Entre essas 12 organizações, ou 38,7%, há as que já foram reconhecidas pela Kanitz&Associados, com o prêmio “Bem Eficiente”, como as que estão buscando maior especialização no gerenciamento de projetos, adotando modelos de apresentação baseados em restrições de empresas e procurando por cursos ou especialistas que possam prestar orientações. O prêmio “Bem

Eficiente” reconhece anualmente as cinquenta organizações sem fins lucrativos mais capazes de acordo com quarenta e dois quesitos de eficiência.

Complementarmente, a pergunta **P**, “como sua organização mede os resultados alcançados por seus projetos ou programas?”, foi respondida positivamente por treze organizações, ou seja, treze das 31 organizações mantêm um procedimento formal para avaliação de resultados de seus projetos. O número não coincidiu com o das quatorze organizações que dizem praticar o gerenciamento de projetos, mas é passível de explicação, pois uma dessas organizações foi fundada recentemente e ainda não empreendeu nenhuma atividade nesse sentido.

Dezesseis gestores afirmam fazer a avaliação de resultados de seus empreendimentos, porém cinco deles esclareceram que não aplicam as avaliações em bases regulares, nem desenvolvem indicadores durante a fase de planejamento. Os outros onze, ou 35,5%, atuam com gerenciamento de projetos e desenvolvem indicadores, mesmo que alguns sejam elementares.

Seis gestores afirmaram trabalhar com os princípios da Qualidade Total. Um dos *slogans* mais citados foi “fazer certo na primeira vez”, que enfatiza o valor do planejamento. No entanto, é contundente observar que apenas duas dessas organizações aplicam a técnica de *brainstorming*, que no caso da Qualidade Total pode ser usada tanto na fase de planejamento como na execução, para antever e resolver problemas. Dessas seis entidades somente uma que trabalha com linha de produção, como uma terceirização de indústrias de autopeças, aplica o Controle Estatístico de Processo – CEP. Nas outras cinco não foi possível observar procedimentos ou documentos que comprovassem os depoimentos dos gestores sobre a utilização de conceitos de Qualidade Total.

Apenas seis gestores, ou 19,4%, declaram aplicar o *brainstorming*, indicando a baixa participação dos colaboradores e especialistas no planejamento e nas decisões da organização. Mesmo assim, em nenhum dos casos a técnica é aplicada em seus rigores.

Somente uma organização já contratou e admite continuar contratando serviços externos de consultoria para a realização de eventuais atividades que fogem da gama de competências principais da organização.

O uso de publicidade foi apontado por doze organizações, entretanto apenas oito, ou 25,8%, fazem uso de terceiros para realizar a atividade, sejam eles agências de publicidade ou assessorias de imprensa, embora como prestação de serviços voluntário, ou seja, gratuito.

5.1.4 TREINAMENTO

Embora o termo “competição”, no Terceiro Setor, adquira uma conotação diferente do que é para o Segundo Setor, dadas as características de aplicação públicas e a racionalidade substantiva envolvida, é possível entender “vantagem competitiva” como o desenvolvimento e consolidação de competências do grupo a fim de cumprir suas missões (HAMEL e PRAHALAD, 1990). Segundo Mohrman e Mohrman (1995, p. 69), “É importante para a sobrevivência das organizações que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições de seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva, permitindo sua sobrevivência.” Mediante essas afirmações, é possível depreender que o treinamento desempenha papel preponderante para a preparação e a adaptação dos indivíduos, em primeiro plano, e as organizações, conseqüentemente, quanto à formação e capacitação para o exercício das atividades profissionais. Para captar a importância dada ao treinamento nas organizações, elaboraram-se duas perguntas, X e Y, que

questionam a existência de programa de treinamento para os colaboradores e pedem para citar os três últimos treinamentos desenvolvidos. Dezesete organizações declararam ter esse tipo de programa. Entretanto, uma delas não paga pelos treinamentos, apenas apóia o colaborador interessado na busca de desenvolvimento pessoal e profissional. Esse apoio vem em forma de liberação do trabalho e indicações para negociar patrocínio com pessoas e empresas do círculo de relacionamento dos executivos da organização. Uma outra organização só tem programa de treinamento para professores, apesar de muitos outros profissionais que compõem seu quadro de colaboradores. Desse modo, excluindo-se essas duas organizações, chegamos ao resultado de que somente quinze organizações elaboram programas de treinamento, o que equivale a 48% da amostra. Dessas quinze, se comprovou que treze já realizaram ou contrataram treinamentos em gestão, ou outros cursos ligados a ferramentas e atividades de administração.

5.2 INFORMAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A prática do planejamento estratégico é tida como modo de proporcionar a compreensão explícita dos propósitos da organização, de gerar melhoria de comunicação interna e facilidade de identificação da imagem por agentes externos, desenvolver comprometimento, permitir melhor coordenação e alinhamento de prioridades, garantir atuações mais autônomas e pró-ativas guiadas pelas metas propostas e como melhoria da eficiência geral da organização (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). A visão estratégica é a que confere impulso aos fundadores para criar e manter organizações sem fins lucrativos, enquanto que a missão funciona como instrumento agregador dos recursos para atingir os objetivos propostos.

5.2.1 TRATAMENTO DA MISSÃO

A missão é o princípio que fundamenta a existência de quaisquer organizações, mas notadamente as que não têm fins lucrativos devido ao engajamento espontâneo de voluntários baseado na percepção de práticas dessa declaração. Por isso, a sua formalização, no sentido de conferir clareza para comunicação e desdobramento de metas, tanto para os colaboradores como para a comunidade, foi apreciada na pesquisa. Quando a pergunta **D**, “qual a missão da sua organização?”, foi passada para os gestores, atentou-se para o comportamento deles ao formular a resposta. Só foram valorizadas as respostas que levaram a concluir que a missão declarada era mais do que mera formalidade, e tinha valor norteador para os colaboradores e público, em geral. Algumas entidades têm as declarações de missão formalizadas como um meio de criar impacto positivo aos possíveis órgãos públicos de fomento ou empresas patrocinadoras, no entanto não a vivenciam cotidianamente. Nesses casos, as missões foram apontadas como formais, mas não valorizadas. Em contrapartida, há entidades que ainda não conseguiram sintetizar suas declarações, mas têm a clara noção de seus significados e as divulgam e praticam. Casos como esses foram considerados informais e válidos. Muitos dos estatutos não trazem a declaração de missão e sim vários tópicos com as finalidades da organização, fato que provoca confusões. Por conta do recadastramento das organizações sem fins lucrativos em 2003, inúmeras organizações de apoio disponibilizaram modelos de estatutos para consulta. A grande maioria trazia finalidades em vez de missão e foram adaptados desse modo. Como os questionamentos na época eram de ordem legal então, preenchendo esse requisito não houve grande atenção para o desenvolvimento estratégico.

O Quadro 13 mostra a distribuição dos dados referentes às perguntas **D**, “qual a missão da sua organização?”, no sentido de captar sua formalidade ou não, **E**, “a missão da

organização já foi atualizada alguma vez?” e **F** “quais os motivos para a atualização da missão?”.

ORG.	MISSÃO FORMAL	VALORIZA MISSÃO	ATUALIZAÇÃO	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	ESPECIFICAR
17	S	S	S					X	Adaptação de linguagem
7	S	S	S	X					
24	S	S	S	X					
2	S	S	S	X					
25	S	S	S	X					
3	S	S	S		X				
30	S	S	S		X		X		Nova proposta educacional
31	S	S	S	X			X		
5	S	S	N						
28	S	S	N						
20	S	S	N						
21	S	S	N						
22	S	S	N						
15	S	S	N						
23	S	S	N						
26	S	S	N						
9	S	S	N						
8	S	S	N						
18	S	S	N						
16	S	S	N						
19	S	N	S	X					
12	S	N	N						
6	N	S	S	X		X			
13	N	S	S	X		X			
1	N	S	N						
4	N	S	N						
27	N	S	N						
10	N	N	N						
11	N	N	S	X		X			
14	N	N	N						
29	N	N	N						

Quadro 13. Identificação da missão e motivos de mudanças

Legenda: **F1**: adequação a novas oportunidades, mas mantendo a mesma linha de ação,
F2: adequação a novas oportunidades, mas alterando a linha de ação,
F3: necessidade de captação de recursos financeiros **F4**: necessidade de adaptar-se às novas competências do grupo, **F5**: outras (especificar).

São, ao todo, 22 organizações que formalizam suas missões, ou seja, 71%. Pode-se ver que nove delas já alteraram a missão, pelo menos uma vez. Uma delas se mostrou satisfeita com sua declaração e apenas alterou as palavras no novo estatuto. Seis delas adequaram-se a novas oportunidades do mercado, mantendo a linha de ação. Uma dessas seis achou necessário adequar a missão de acordo com o fortalecimento das novas competências do grupo. Duas delas adequaram sua missão a oportunidades voltadas à nova linha de ação. Uma dessas duas mudou sua missão devido ao amadurecimento de competências que criaram oportunidade de desempenhar novas atividades com resultados mais eficazes para os mesmos beneficiários. Outras treze organizações que também valorizaram a missão, não acharam necessário mudar suas declarações de missão no novo estatuto.

Das nove que não se apegam tanto à missão, seis delas nunca mudaram suas declarações. As outras três mudaram suas declarações em 2003, para acatar a necessidade de atualização do estatuto, de acordo com o Novo Código Civil. Querem manter as atividades atuais, mas mostram-se preocupadas com a escassez de recursos. Em tese, a mudança já faz parte da percepção que algo precisa mudar para dar sustentabilidade à organização.

Apesar de 22 organizações formalizarem suas declarações de missão, na realidade, são 25 as organizações que desenvolveram o conceito de missão como norteador de seus programas. Esse número representa cerca de 81% da amostra, numa clara demonstração de compromisso e responsabilidade com seus públicos. As outras seis organizações ainda não se aperceberam da importância da definição da missão para utilização como agente integrador e comunicador, dentro e fora da organização.

5.2.2 CRIAÇÃO DE CENÁRIOS

Cenários são criados a fim de vislumbrar a melhor prestação de serviços no futuro para que se possa tomar decisões no presente. No Gráfico 11, podem ser vistas as respostas tabuladas para a pergunta I, “qual é o processo de trabalho interno à organização para se perceber novas oportunidades ou criar cenários?”. Quatorze respostas obtidas não puderam ser consideradas válidas, ou 45,2%. Entre elas, temos dez organizações que não idealizam cenários, correspondendo a 32,3% das entidades pesquisadas. Duas organizações afirmaram preferir levantar as necessidades dos atendidos e capacitar seus recursos para atendê-los, perfazendo 6,5%. Outras duas entidades, ou 6,5%, apenas afirmaram levantar as necessidades dos atendidos, não se preocupando com a capacitação de seus colaboradores. Dezesete repostas obtidas foram validadas porque adotam práticas funcionais que permitem cogitar acontecimentos futuros, no total de 54,8% das entidades pesquisadas. Entre elas, duas entidades, ou 6,5%, preferiram monitorar o ambiente externo da organização, mantendo-se atualizadas com os acontecimentos gerais. A busca de informações externas com seus pares e órgãos do governo e a troca de informações internas responderam por oito casos, equivalente a 25,8%. Cenários também puderam ser debatidos em *workshops*, com a participação de representantes dos três setores, para discutir as necessidades da sociedade e modos de atendê-las. Isso foi o que responderam três organizações, o que significa 9,7%. Duas organizações disseram fazer pesquisa de campo sempre que decidam avaliar algum indício em pauta. Uma das organizações, ou 3,2%, praticam a análise SWOT com todos os requintes acadêmicos, inclusive contando com um autor de livro sobre planejamento estratégico em sua diretoria que presta consultoria e suporte. Outra organização praticava *benchmarking*.

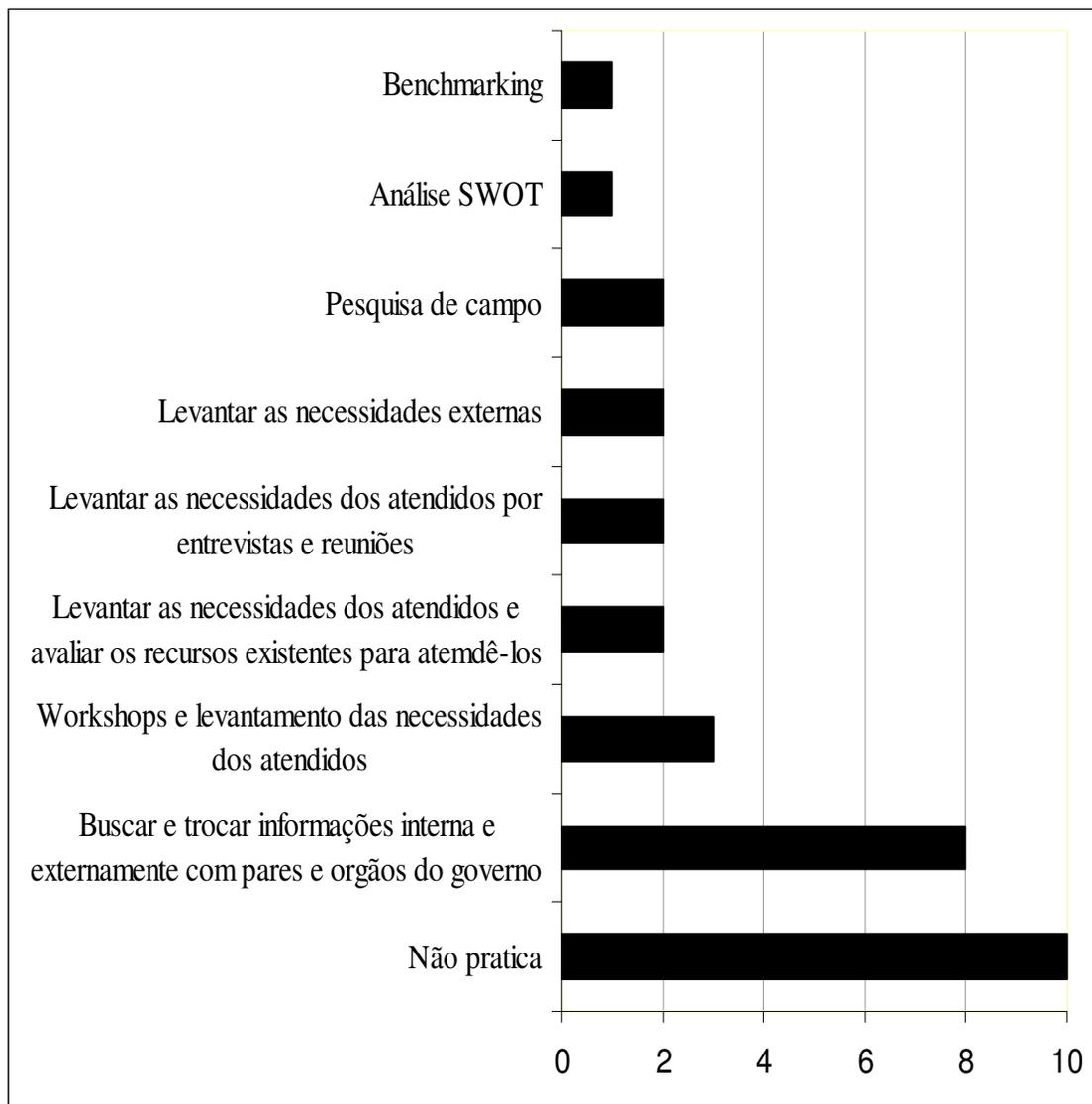


Gráfico 11. Processos de criação de cenários

5.2.3 PESQUISA COM CLIENTES

Abordaram-se as organizações com o intuito de levantar se elas costumam pesquisar seus clientes para conhecer melhor as necessidades deles e poderem prestar serviços melhores e mais eficientes. A abordagem foi subdividida para os critérios de formalidade, periodicidade e instrumentalidade, tanto para clientes primários quanto para os secundários.

5.2.3.1 PESQUISA FORMAL OU INFORMAL?

O Gráfico 12 mostra o perfil das organizações quanto à realização de pesquisas com seus clientes primários e secundários.

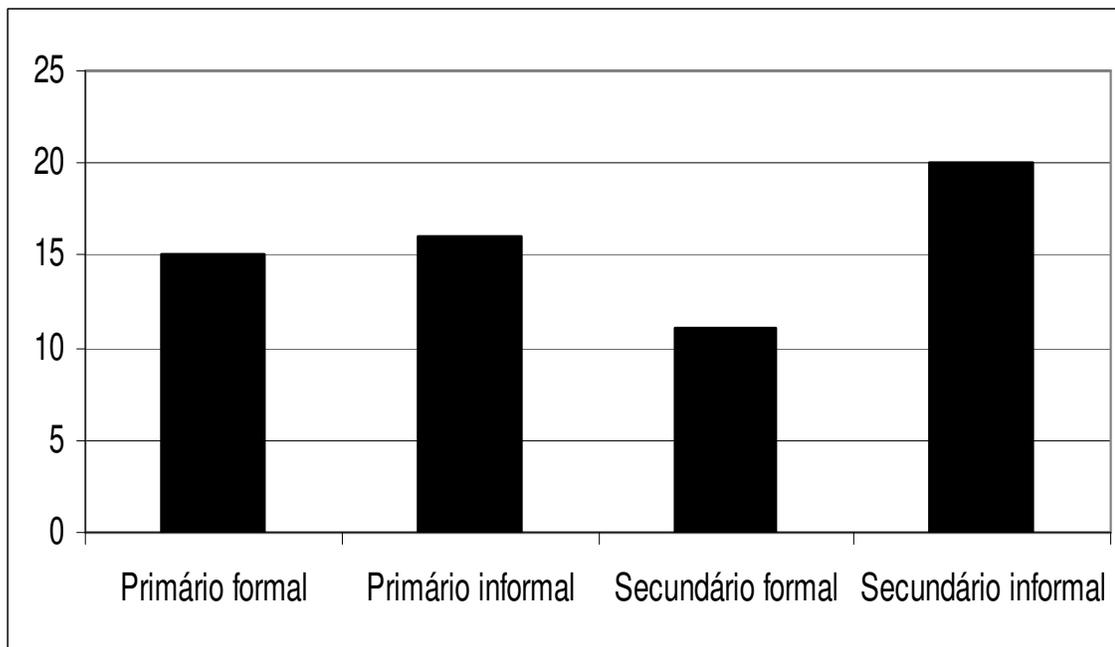


Gráfico 12. Perfil das organizações quanto à pesquisa com clientes

Quanto aos clientes primários, que são os beneficiários diretos dos serviços prestados, 48% das organizações, ou o correspondente a 15 organizações, mantêm procedimentos formais de pesquisa, sendo que 16 delas, ou 52%, disseram realizar a pesquisa, mas sem um procedimento rígido ou documentado.

Para os clientes secundários, compostos por todos os outros interessados ou envolvidos, exceto os beneficiários diretos, onze organizações, ou 35%, disseram realizar pesquisas formais. As restantes, vinte organizações, ou 65%, afirmaram que têm abordagens informais não documentadas para esses clientes.

Numa empresa, o lucro é a finalidade principal. As pesquisas feitas por empresas visam a descobrir os desejos dos clientes potenciais para que produtos e serviços que agreguem

valor sejam desenvolvidos e distribuídos. O lucro para uma organização sem fins lucrativos é de caráter social, é o lucro conforme percebidos por seus clientes e não por acionistas. Portanto, a pesquisa com clientes primários deve ser executada também para saber sobre suas necessidades e desejos e, com isso, ajustar a noção de lucro social da organização. De acordo com Drucker (2001), conhecer os clientes secundários e saber o que eles valorizam permite às empresas operar com foco na missão. O mesmo autor (2002, p. 131) afirma que “até mesmo o pessoal remunerado dessas organizações necessita de realização, da satisfação de servir, sob pena de se tornar alienado e mesmo hostil.” Pelo exposto, dada a importância que descobrir e avaliar as opiniões dos clientes exerce para os horizontes mediatos e de longo prazo, é que os procedimentos informais não se ajustam a essa prática.

5.2.3.2 FREQUÊNCIA DA PESQUISA

A pesquisa com clientes primários tende a perceber suas necessidades e desejos e propicia repensar continuamente as atividades da organização em prol de melhores serviços e do incremento da satisfação dos atendidos.

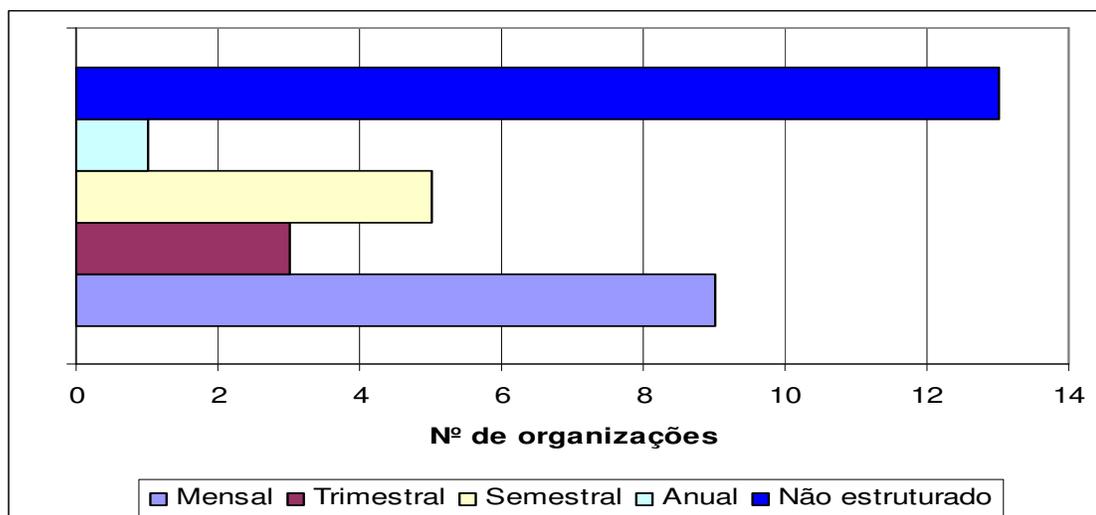


Gráfico 13. Frequência de pesquisa com clientes primários

A pergunta **L**, “com que frequência sua organização faz pesquisa de opinião com seus clientes primários?”, tentou captar o poder de influência dos clientes e a sua importância relativa medida em relação à periodicidade. O Gráfico 13 mostra esses resultados.

A pergunta **M**, “com que frequência sua organização faz pesquisa de opinião com seus clientes secundários?” leva a dois caminhos, ser feita dentro e fora da organização. Quando feita internamente, torna-se um instrumento de gestão participativa, desde que haja o compromisso real de analisar e acatar sugestões, desde que pertinentes. Feita externamente, permite avaliar o grau de satisfação da comunidade ou sociedade em geral, ou de grupos particulares, de maior interesse para a organização. Também propiciam meios de avaliação e formulação de estratégias. O Gráfico 14 mostra os resultados obtidos.

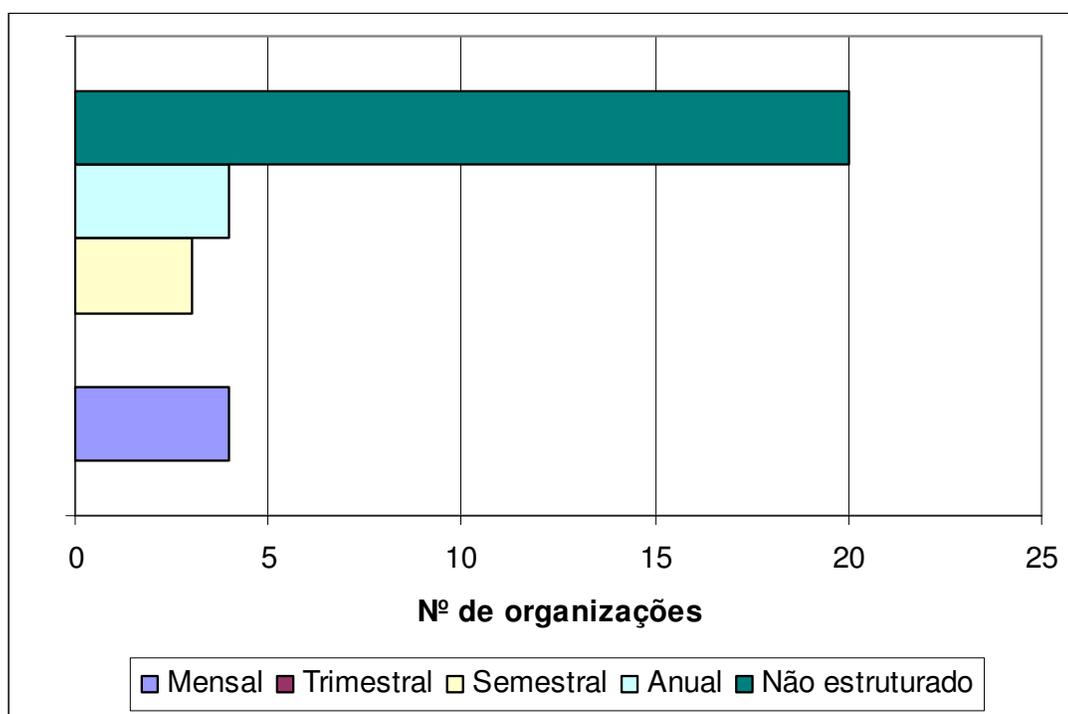


Gráfico 14. Frequência de pesquisa com clientes secundários

5.2.3.3 INSTRUMENTOS DE APLICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Oliveira (2002), a seleção do instrumento de pesquisa relaciona-se diretamente com o objeto a ser pesquisado. A escolha recai sobre as disponibilidades materiais e humanas da organização. Logo, se for usado um instrumento inadequado, o esforço de participação dos clientes poderá ser inviabilizado. Sendo assim, tanto para os clientes primários como para os secundários esperava-se uma grande diversidade de respostas já que se aplicavam à públicos muito diferentes. Também, dada a incompreensão de alguns gestores quanto às diferenças entre questionário e formulário, resolveu-se unificar essas duas respostas, a fim de permitir a sua validação.

Nenhum gestor citou o uso da Internet, *home pages* ou de *e-mails*, para a realização de pesquisas. Também não foram vistos formulários padronizados junto às caixas de sugestões das organizações que disseram fazer uso delas. Quando os gestores assinalavam as reuniões como instrumento de pesquisa, foram consultados sobre a confecção de atas. As respostas obtidas permitiram concluir que elas eram lavradas apenas quando a sua convocação se fazia com base no estatuto social, em cumprimento ao disposto na lei.

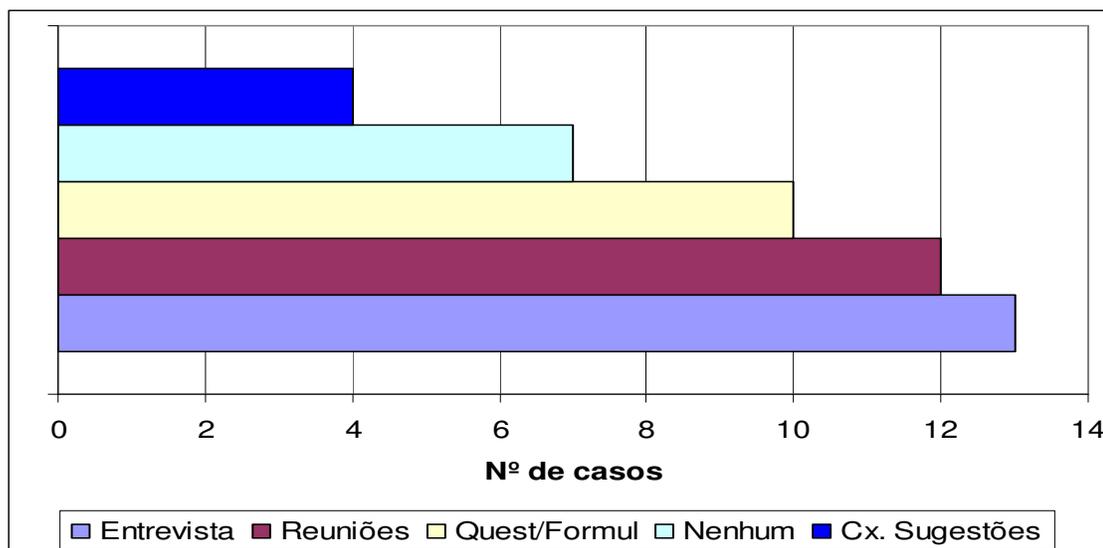


Gráfico 15. Instrumentos utilizados na pesquisa de clientes primários

Para pergunta N, “quais instrumentos são utilizados por sua organização para pesquisar seus clientes primários?”, foram obtidas respostas que permitiram construir o Gráfico 15. Sabe-se que o cliente primário nem sempre se representa pessoalmente e, nesses casos, foram admitidas as respostas em nome dele, obtidas de seus representantes mais diretos, pais, parentes próximos ou especialistas.

Constatou-se que somente três organizações tinham roteiro formalizado para as entrevistas com clientes primários. Em relação a reuniões, somente duas delas planejavam e divulgavam as pautas previamente. As dez entidades que costumam aplicar questionários ou formulários são as que se ocupam de formalizar e padronizar suas pesquisas, de modo a permitir a análise de dados a qualquer tempo, e correspondem a apenas 32,3% da amostra.

Para pergunta O, “quais instrumentos são utilizados por sua organização para pesquisar seus clientes secundários?”, foram obtidas respostas que permitiram construir o Gráfico 16.

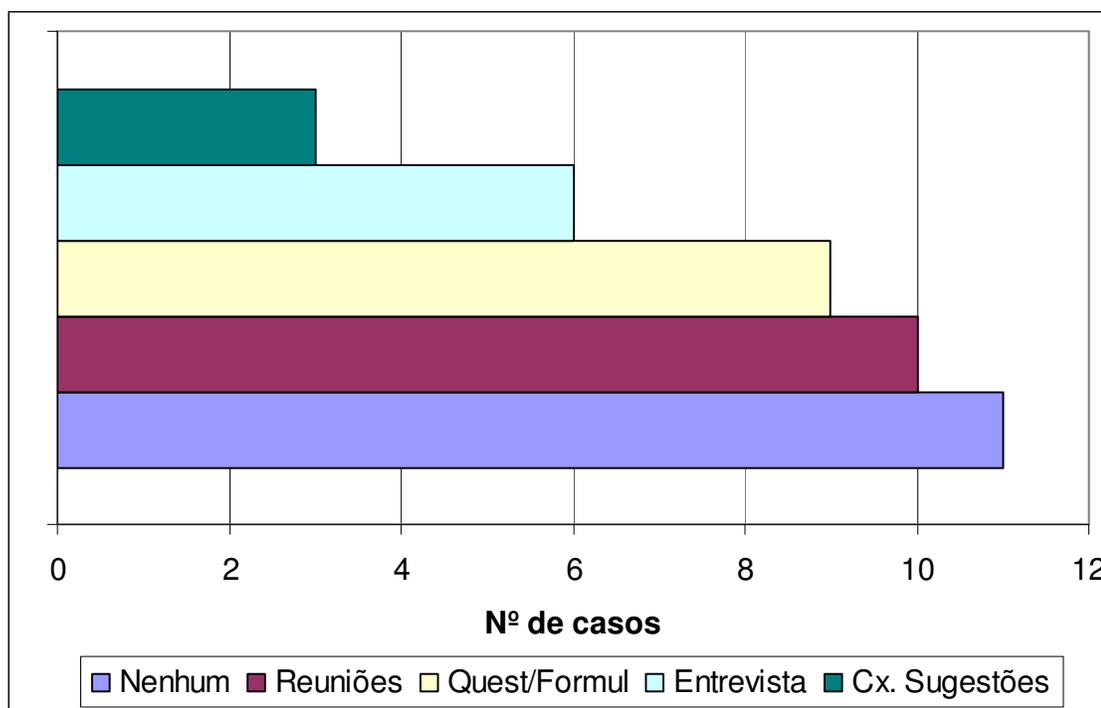


Gráfico 16. Instrumentos utilizados na pesquisa de clientes secundários

As respostas obtidas identificaram os clientes secundários como sendo os representantes de outras organizações do Terceiro Setor, ou representantes de autarquias das esferas

governamentais com as quais as entidades mantêm contato. Faltaram citações a agências e órgãos financiadores, vizinhos, empresas que praticam responsabilidade social, e outros mais, numa clara evidência de que as organizações não estão buscando todos os públicos que interagem, ou deveriam interagir. Nove organizações mostraram preocupação em documentar as pesquisas que realizam com clientes secundários, ou 29,0%, de preferência de modo padronizado, para facilitar o acesso e a análise. Estranhamente, somente quatro entre essas nove organizações estão entre as dez que fazem pesquisas formais com clientes primários.

5.3 INFORMAÇÕES GERAIS

Nesta seção são encontradas informações obtidas na pesquisa de campo local passíveis de comparação com informações de outras pesquisas em âmbito nacional ou que apresentaram relevância para o conhecimento do perfil do Terceiro Setor local. São apresentadas informações sobre captação de recursos, classificação e abrangência das atividades, tempo de existência, constituição jurídica, porte e certificados obtidos pelas organizações.

5.3.1 INFORMAÇÕES SOBRE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

A pergunta Z, “qual a distribuição que melhor representa a composição dos recursos financeiros da sua organização em 2004?”, buscou identificar as fontes e o percentual de colaboração de cada uma dessas fontes a sustentação das entidades sem fins lucrativos. O Gráfico 17 traz a distribuição desse parâmetro conforme a média obtida das 31 entidades.

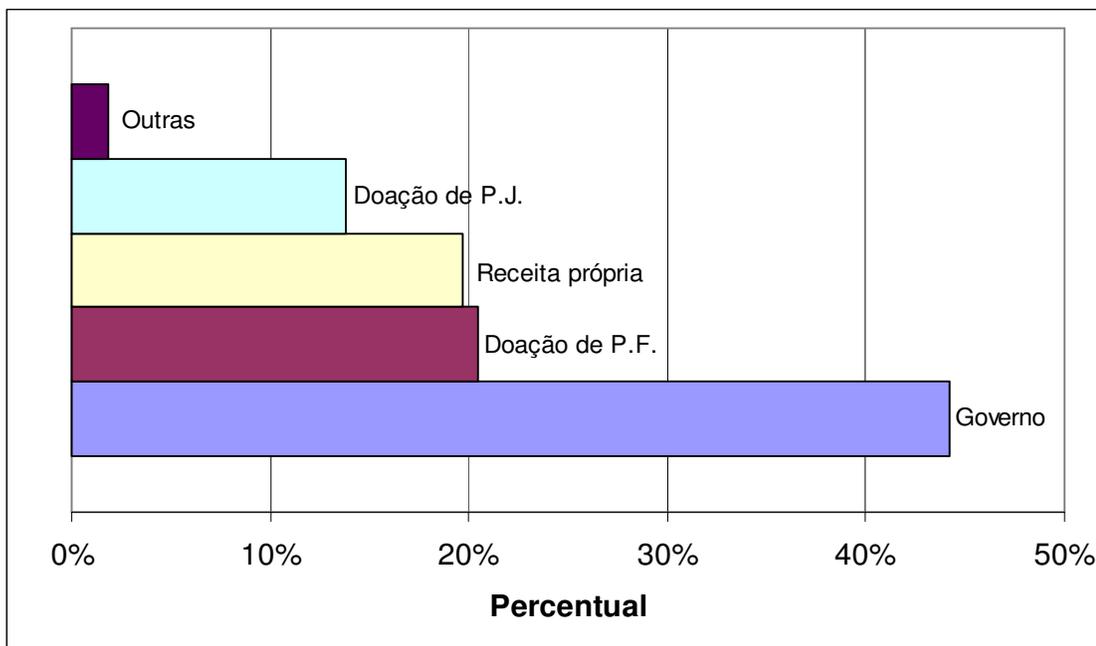


Gráfico 17. Fontes de recursos

São José dos Campos é uma cidade privilegiada, levando-se em conta o percentual de verbas governamentais cedidas às entidades sem fins lucrativos. Pela pesquisa, foi possível levantar que a cidade recebe cerca de 44% do total aplicado no setor, sendo que a média brasileira, de acordo com Landim (1999), é de aproximadamente 15%. A receita própria local responde por cerca de 20%, já na média brasileira se apresenta com quase 74%. Notadamente, as entidades locais apresentam um baixo caráter produtivo quando comparadas à média do país. Doações respondem por cerca de 34% do total arrecadado. No entanto, as doações de pessoas físicas apresentam tendência de queda, em parte devido à legislação, que não mais permite que as doações sejam abatidas na declaração de imposto de renda. Talvez, também pela má distribuição de renda e crescente empobrecimento da população, pode ser que uma parcela dos atuais doadores venha a se somar na classe dos atendidos. O surgimento de novas organizações sem fins lucrativos ajuda a pulverizar as contribuições. Doações de pessoas jurídicas contam com uma participação de 14% e representam um filão a ser mais bem explorado daqui para frente. Em “Outras”, constam as contribuições realizadas por sócios ou por carnês de contribuição voluntária e são pouco expressivas, com quase 2%.

A pergunta **AA**, “sua organização seleciona empresas privadas para fazer captação de recursos?”, visa a perceber se as organizações estão se beneficiando com o movimento de responsabilidade social em curso. O Gráfico 18 mostra essa distribuição.

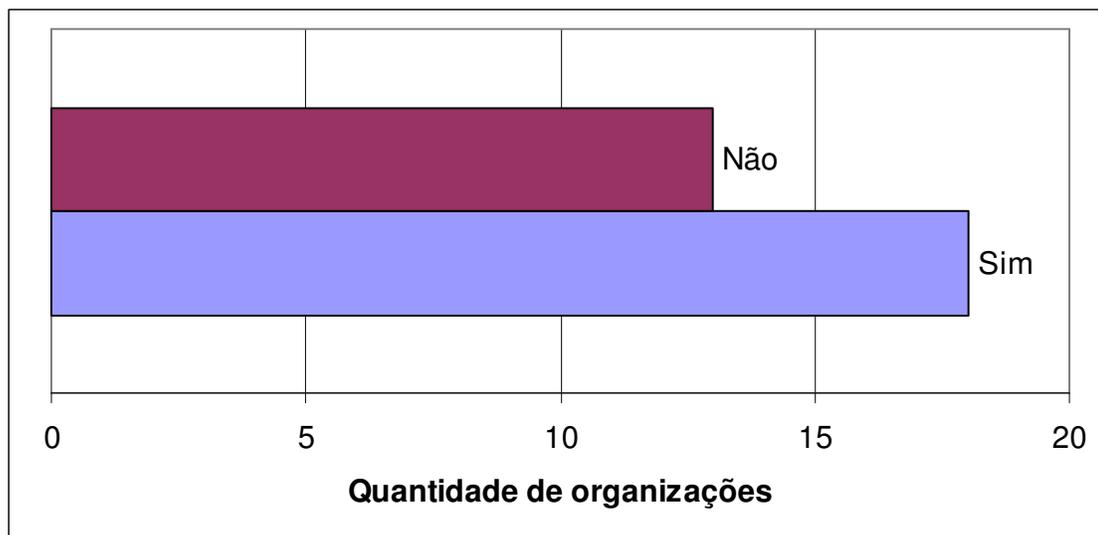


Gráfico 18. Faz captação de recursos junto a empresas?

São José dos Campos tem uma das maiores arrecadações de impostos do Estado de São Paulo o que demonstra seu potencial de contribuição para as empreitadas sociais. No entanto, 42% das entidades pesquisadas ainda não se estruturaram para abordar novos patrocinadores na iniciativa privada. Nem por isso as outras 18 organizações que responderam afirmativamente à pergunta, ou 52%, foram bem-sucedidas em relação à obtenção de verbas para novos projetos ou ajuda institucional. A queixa quase que generalizada aponta para o favorecimento de alguns segmentos do Terceiro Setor, em detrimento de outros que, aparentemente, podem não dar um bom retorno às empresas.

A pergunta **AC**, “qual o modo de captação de recursos junto às empresas privadas e de administração pública?”, obteve as respostas que estão demonstradas no Gráfico 19.

Não é consenso entre os gestores de que a abordagem por projetos seja algo imprescindível. Por isso, 29% das organizações da amostra não se empenharam em desenvolver projetos ou fazer captação com o governo ou empresas. Já 71% das entidades

desenvolveram a idéia da importância de fazer captação de recursos por meio de projeto. Principalmente, em função da captação junto às empresas que exigem essa prática.

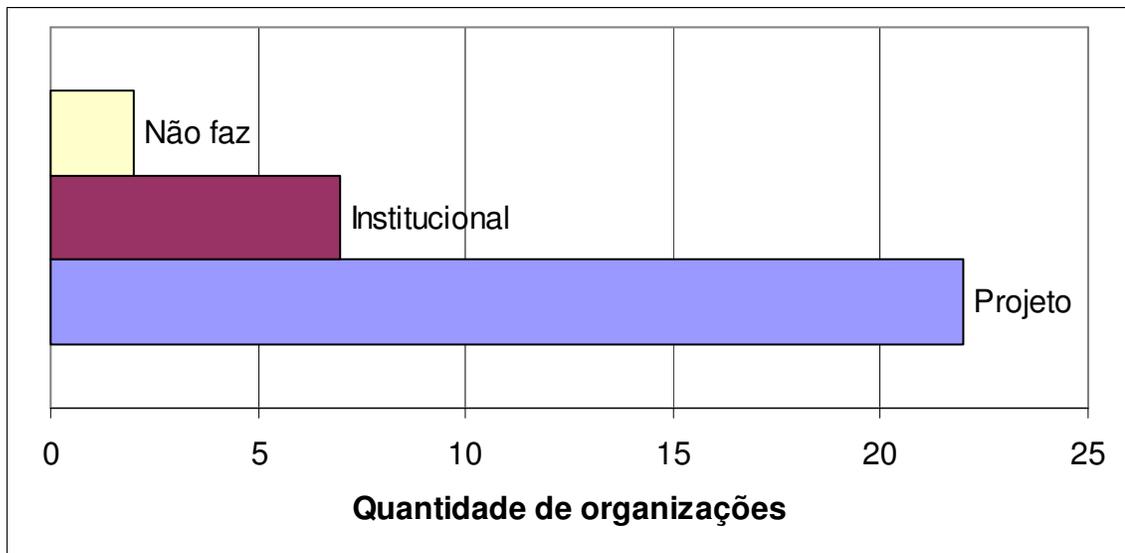


Gráfico 19. Tipo de captação de recursos com empresas públicas e privadas

A pergunta AF, “há quanto tempo as empresas doadoras são parceiras de sua organização?”, pode ter seu resultado observado no Gráfico 20.

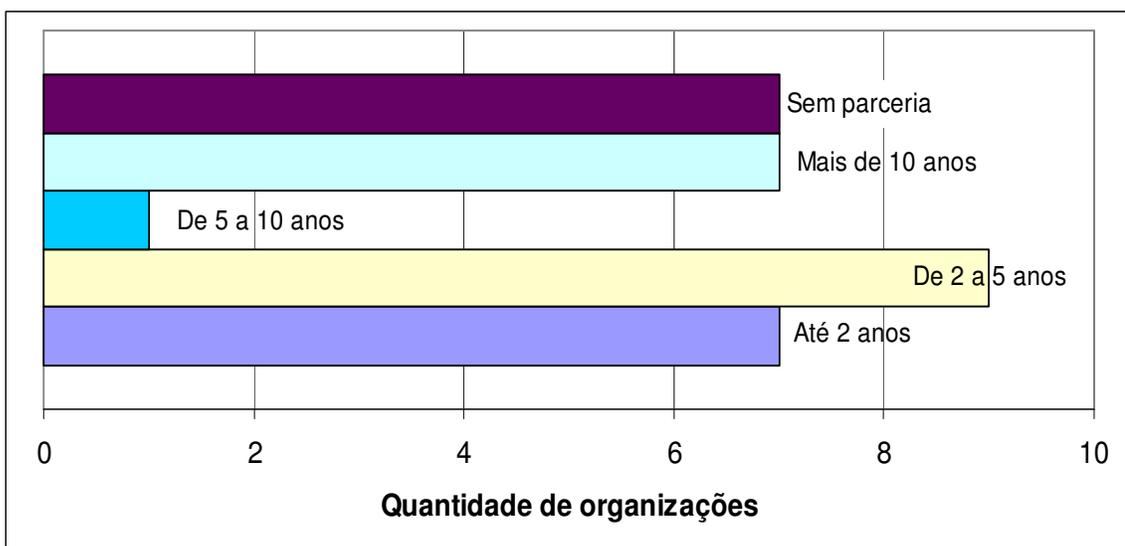


Gráfico 20. Tempo de parceria das empresas com as organizações sem fins lucrativos

5.3.2 CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES

Foi adotado para a pesquisa o sistema de classificação de organizações não governamentais, recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e desenvolvido pela Johns Hopkins University (Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project), baseado no Padrão Internacional de Classificação Setorial do Sistema de Contas Nacionais.

Para captar a diversidade de atividades empreendidas localmente pelo setor foram marcadas todas as atividades desenvolvidas e não só a principal. A pesquisa de Landim *et al* (1996), com a coordenação da *Jonhs Hopkins University* apontou somente a atividade principal. Dessa maneira, esses dados não podem ser comparados.

A Tabela 3 mostra a distribuição das atividades individuais e a condensação nos grandes grupos de acordo com a questão **B**.

Tabela 3 – Atividades das organizações do Terceiro Setor de São José dos Campos

Grandes Grupos	Atividades	Ocorrências
Cultura e Recreação (12)	B1. Cultura e Arte	1
	B2. Esportes	4
	B3. Outras em recreação e clubes sociais	7
Educação e Pesquisa (19)	B4. Educação infantil, fundamental e média	8
	B6. Outras ações em educação	11
Saúde (13)	B8. Hospitais e clínicas de reabilitação	2
	B10. Saúde mental e intervenção de crises	1
	B11. Ações específicas em saúde	10
Assistência e promoção social (35)	B12. Promoção social	21
	B13. Emergência e amparo	5
	B14. Auxílio à renda e sustento	9
Desenvolvimento e moradia (3)	B17. Desenv. social, econômico e comunit.	2
	B19. Emprego, treinam. e geração de renda	1
Serviços legais, defesa de direitos civis e organizações políticas (3)	B20. Defesa de direitos humanos, civis e organizações cívicas	1
	B21. Serviços legais	2
Intermediárias filantrópicas e de promoção do voluntariado (1)	B24. Organizações intermediárias e de promoção do voluntariado	1
Religião (12)	B26. Associações e congregações religiosas	12
TOTAL		98

Foram observadas 98 ocorrências que estão distribuídas pelas 31 organizações, perfazendo a média de 3,2 atividades por organização, sendo que a organização mais abrangente tem sete diferentes atividades. Tais dados comprovam a multiplicidade de ações e objetivos das entidades sem fins lucrativos de caráter filantrópico da região.

O Gráfico 21 traz essas informações com a distribuição em grandes grupos de atuação...

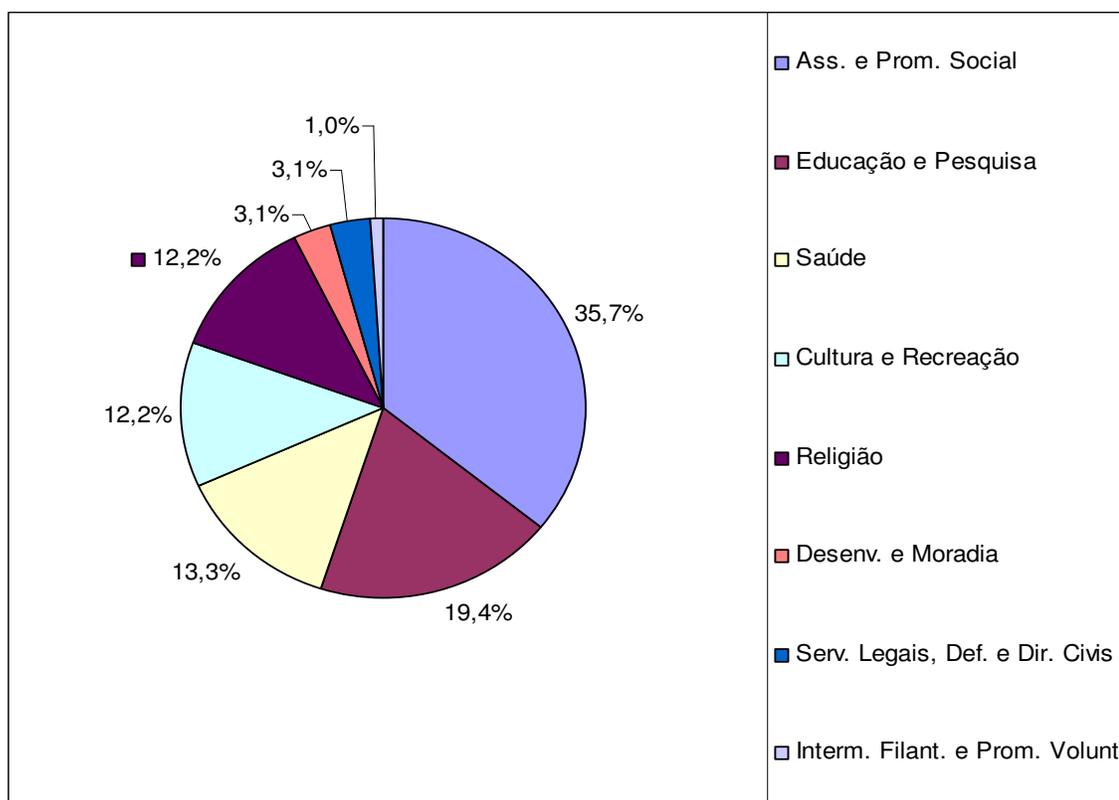


Gráfico 21 – Distribuição das atividades em grandes grupos de atuação

O perfil de atuação das organizações locais contrasta com a divulgação no Relatório de Estatísticas do pelo Mapa do 3º Setor, referente aos dados coletados em julho de 2005 de um conjunto de 4.589 organizações cadastradas espontaneamente. Tal contraste também pode ser observado em relação à pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em conjunto com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, realizada em 2002 e chamada de “fundações privadas e

associações sem fins lucrativos no Brasil”. Entretanto, há de se considerar que, apesar da convergência do sistema classificatório, essas duas pesquisas levantaram apenas a atividade principal das organizações, enquanto que a pesquisa local foi mais abrangente e visou levantar todas as atividades desenvolvidas nas organizações. Portanto, as bases comparativas são diferentes e não propiciam uma comparação consistente.

5.3.3 ABRANGÊNCIA DAS ATIVIDADES

A questão G, “qual a abrangência da operação da sua organização?”, pesquisou as fronteiras de atuação das organizações. O gráfico 22 demonstra essas informações.

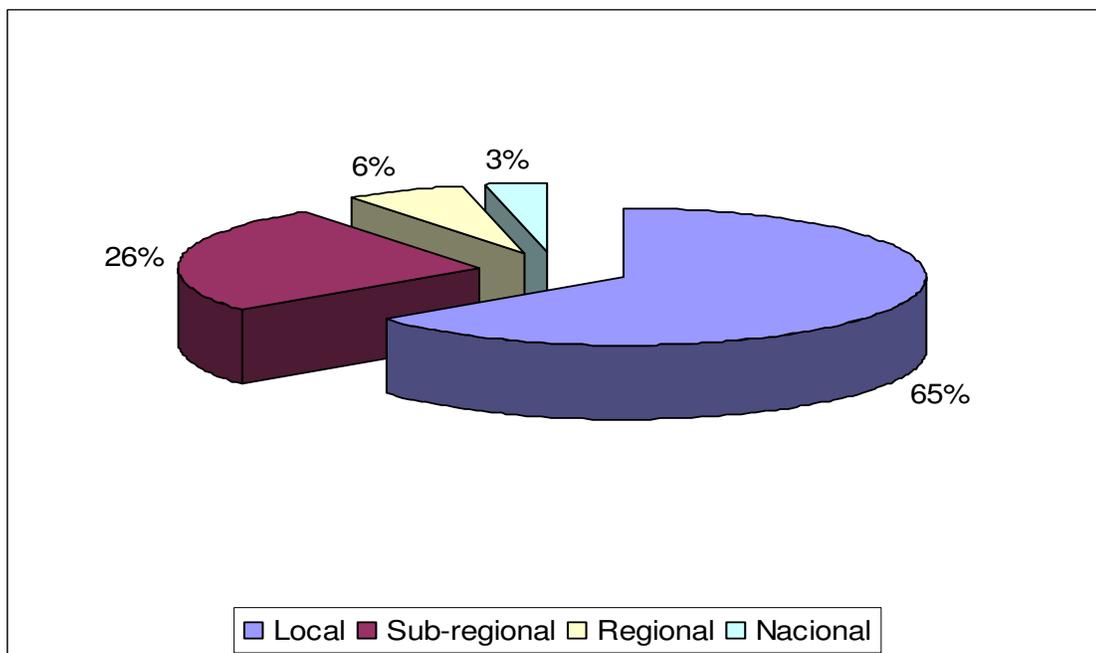


Gráfico 22 – Abrangência dos serviços

Constatou-se que as atividades das organizações pesquisadas, em 65% dos casos, eram exercidas apenas localmente. Em 26% dos casos se estenderam por cidades vizinhas, em 6% das vezes suas atividades tinham abrangência estadual, em função dos convênios firmados e 3% das organizações atendiam nacionalmente.

5.3.4 CONSTITUIÇÃO JURÍDICA

A questão C permitiu identificar a identidade jurídica das organizações. Tal como no Relatório de Estatísticas do Mapa do 3º Setor, a pesquisa local coincidiu com os percentuais apresentados: 94% para as associações e 6% para as fundações de direito privado. Interessante perceber que com a entrada em vigência do Novo Código Civil Brasileiro, em 2003, as organizações sem fins lucrativos tiveram que optar entre essas duas formas jurídicas. No entanto, segundo Latorre, Larroundé e Ciconello (2003), é possível preservar o nome das organizações, mesmo que elas tenham a palavra sociedade, desde que se faça constar no estatuto uma das duas formas jurídicas permitidas.

O Gráfico 23 traz os dados obtidos com a constituição jurídica das organizações.

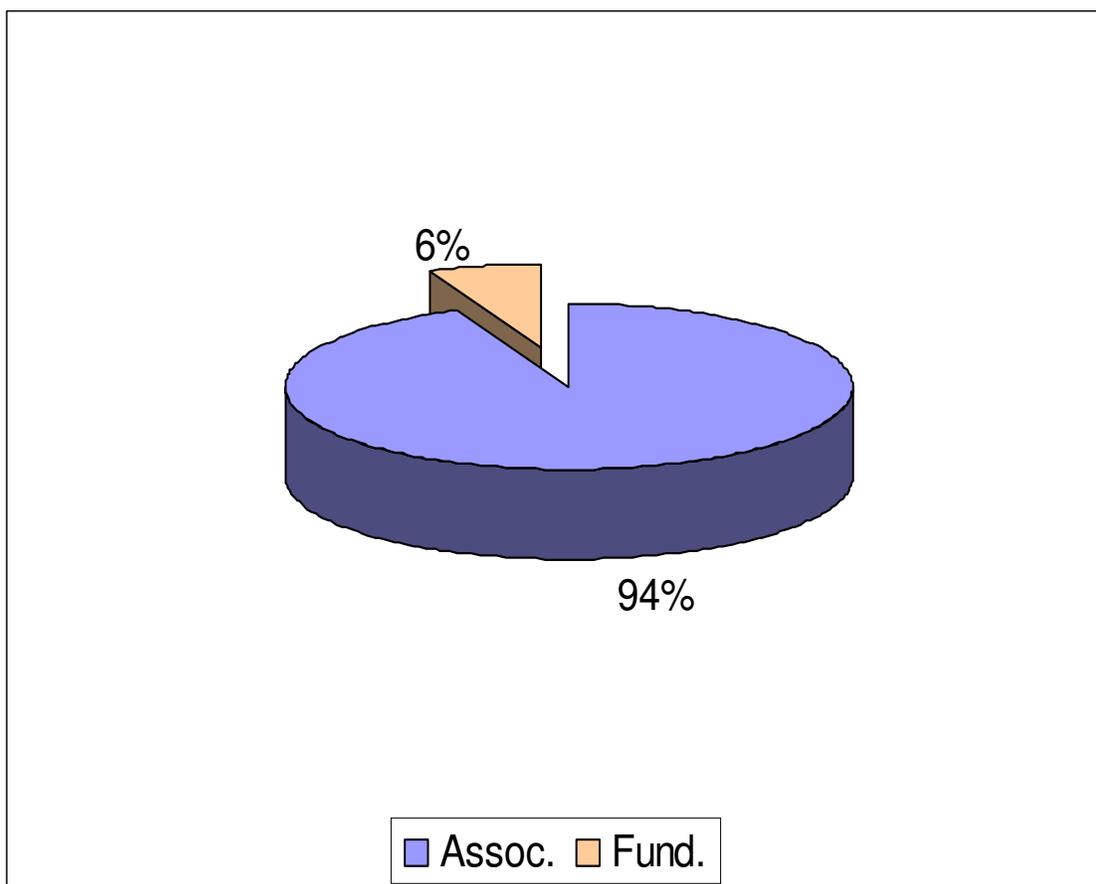


Gráfico 23 – Constituição jurídica das organizações

5.3.5 TEMPO DE EXISTÊNCIA

Pelos dados da pesquisa - IBGE (2004) - concluiu-se que “o universo das fundações e associações sem fins lucrativos - FASFIL é composto por instituições relativamente novas, já que em grande parte foram criadas na década de 1990.” No entanto, ao contrário do resultado global brasileiro, a questão C da pesquisa local aponta para instituições mais antigas, demonstrando uma acentuada queda relativa no surgimento dessas instituições na década de 90. Isso demonstra que a cidade tem tradição filantrópica, o que aumenta a responsabilidade da gestão, tanto das organizações quanto do poder público local.

A Tabela 4 demonstra esses dados.

Tabela 4 – Distribuição das organizações por data de criação, em décadas

Data de criação	Fundações privadas e associações sem fins lucrativos			
	Distribuição pesquisa IBGE		Distribuição pesquisa local	
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
Até 1970	10998	3,99	6	19,36
De 1971 a 1980	32858	11,91	4	12,90
De 1981 a 1990	61970	22,46	10	32,26
De 1991 a 2000	139187	50,45	8	25,81
De 2001 a 2002	30882	11,19	3	9,67
Total	275895	100,00	31	100,00

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas, 2002

5.3.6 PORTE

Não existe uma classificação oficial para o porte das organizações do Terceiro Setor. A única referência encontrada foi na pesquisa do IBGE (2004), quando nela se menciona o termo grande porte para as organizações com mais de 100 empregados remunerados. Por isso, para efeito comparativo com o estudo nacional, a pergunta W da pesquisa local “de quantos

funcionários dispõe?” manterá a mesma tabulação de dados do IBGE (2004), que podem ser observados na Tabela 5.

Tabela 5 – Dados comparativos de porte das organizações do Terceiro Setor

Porte (empregados remunerados)	Organizações			Pessoal assalariado		
	Pesquisa local		Média Brasil relativa (%)	Pesquisa local		Média Brasil relativa (%)
	Absoluto	Relativa (%)		Absoluto	Relativa (%)	
Nenhum	2	6,5	76,9	-	-	-
De 1 a 2	3	9,7	9,3	4	0,4	2,3
De 3 a 4	4	12,9	3,4	13	1,3	2,1
De 5 a 9	2	6,5	3,6	15	1,5	4,2
De 10 a 49	16	51,6	5,0	365	36,2	19,1
De 50 a 99	1	3,2	0,9	66	6,6	11,2
De 100 a 499	3	9,7	0,8	544	54,0	28,6
Acima de 499	-	-	0,1	-	-	32,5

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas, 2002

No geral, o Terceiro Setor brasileiro é formado por milhares de organizações muito pequenas e uma minoria que concentra a maior parte dos empregados do Setor. Vale destacar que o tamanho das entidades varia de acordo com o tipo de ações que desenvolvem. Como pode ser observada na Tabela 5, a absoluta maioria das entidades, isto é, 76,9% delas, não têm qualquer empregado. Pode-se levantar a hipótese de que parcela significativa dos serviços prestados por estas organizações é realizada por meio de trabalho não remunerado ou informal. No que se refere ao trabalho voluntário, dados da pesquisa coordenada por Landim e Scalon (2000) apontam na direção assinalada. Com efeito, segundo esta pesquisa, o número de voluntários no Brasil (19,7 milhões de pessoas) chega a ser mais de 13 vezes superior ao número de pessoas empregadas nas FASFIL (1,5 milhões de assalariados). E mais: 71% desses voluntários informam trabalhar em organizações sem fins lucrativos, ou seja, há cerca de 14 milhões de voluntários no Terceiro Setor nacional. Isso significa que há 9,3 voluntários para cada celetista. Localmente chega-se a resultado bastante diferente. Das 31 organizações pesquisadas observou-se a incidência de 1001 celetistas contra 980 voluntários, perfazendo

quase que uma relação um para um. Essa informação demonstra a baixa adesão do voluntariado às atividades sociais joseenses.

5.3.7 CERTIFICADOS OBTIDOS

O Quadro 14 demonstra a distribuição dos certificados.

ORG	UTILIDADE PÚBLICA			ASSISTÊNCIA SOCIAL			FILANTROPIA	CEBAS
	MUN.	EST.	FED.	MUN.	EST.	FED.		
1	X					X		
2	X		X		X			
3	X	X	X	X	X		X	X
4	X	X	X	X	X	X	X	
5	X		X			X		X
6	X	X	X	X	X	X	X	
7	X		X			X		
8				X				
9	X	X	X	X		X		X
10	X	X	X	X	X	X		
11	X	X	X	X		X		
12	Sem tempo útil de vida para requisitar os certificados							
13	X		X	X		X	X	
14	X		X	X				
15	X	X	X	X	X	X		X
16	X	X	X			X		X
17	X	X	X	X	X	X	X	
18	X	X	X	X	X		X	
19	X			X				
20	X			X				
21	X	X	X	X				
22	X	X	X	X	X	X	X	
23	X	X	X	X	X	X	X	
24	X	X	X	X	X	X	X	X
25	X	X	X			X	X	
26	X	X	X	X	X	X	X	
27	X							
28	X			X				
29	X	X	X	X	X	X	X	
30	X		X	X		X		
31	X	X	X		X	X		X
TOTAL	29	18	24	22	14	20	12	7

Quadro 14. Certificados obtidos

A questão C visou a registrar as certificações angariadas pelas organizações a fim de avaliar a importância dada pelos gestores para administração fiscal. Os certificados existem com as finalidades principais de promover a isenção ou a redução dos impostos das atividades exercidas por entidades filantrópicas e possibilitar o acesso a concorrências públicas.

Uma das 31 organizações tem menos de três anos de existência e não pode iniciar os processos para obtenção dos certificados. Como era de se esperar, o certificado mais procurado é o de utilidade pública, principalmente na esfera municipal. De modo geral, ainda existem brechas legais para serem exploradas indicando certa desatenção com o aspecto fiscal e financeiro das organizações.

6 CONCLUSÃO

Esta dissertação foi motivada pela atualidade do tema, que vem despertando a atenção de acadêmicos, pesquisadores e da sociedade, em geral. Por certo que o termo Terceiro Setor é recente, porém, a idéia de filantropia e as suas práticas são antigas. O estímulo ao aprofundamento nesta temática é a observância das profundas alterações das relações das organizações representativas do Terceiro Setor e os outros setores da sociedade, principalmente a partir da década de 90. Nessa época, uma complexa gama de fatores econômicos, políticos, sociais e ambientais acelerou o remodelamento do *Welfare State*, fazendo com que empresas e organizações sem fins lucrativos incorporassem parte do mercado assistencial que o Estado não pode mais atender. O Terceiro Setor vem tendo um crescimento vertiginoso e tudo leva a crer que o processo de expansão vai permanecer.

No Capítulo 1, abordou-se o problema sob a ótica da gestão das entidades sem fins lucrativos. Nesta fase histórica de ambientes turbulentos é de se esperar que a busca por estabilidade e crescimento provoquem mudanças também dentro das organizações. Há possibilidade de mudanças de valores e, conseqüentemente, da cultura organizacional e mudanças nas duas faces da gestão, a institucional e a organizacional. Definiram-se os objetivos em torno da busca de evidências de profissionalização do Terceiro Setor, como preconizado pela moderna literatura sobre o assunto, bem como da avaliação da adoção da cultura de planejamento nesse setor que, sobretudo, deveria adotar práticas de racionalidade substantiva.

No Capítulo 2, recorreu-se à literatura para tornar claras as dificuldades de conceituação e classificação do setor. Expressou-se brevemente a história recente do Terceiro Setor para que pudessem ser entendidas as influências que as mudanças globais causam localmente no desempenho das atividades filantrópicas. Mostrou-se o extraordinário crescimento do setor

em relação ao PIB nacional e delineou-se a caracterização da racionalidade substantiva como representativa do Terceiro Setor. Debateu-se a confusa legislação brasileira que privilegia a burocracia cartorial e obriga a renovação periódica de certificados e, cria um hiato em que estão várias entidades que não podem ser classificadas como Terceiro Setor, mesmo não tendo finalidade econômica. Contextualizou-se também a gestão dessas organizações, foco principal do trabalho. Dividiu-se a gestão como institucional, que valoriza o planejamento e a liderança, e como organizacional, remetendo-a aos novos conceitos de gerenciamento de projetos e captação de recursos.

No Capítulo 3, reforçou-se a intencionalidade da pesquisa.

No Capítulo 4, discorreu-se sobre o método empregado, tornando nítido que a pesquisa é exploratória e emprega análise qualitativa para os dados.

No Capítulo 5, foram apresentados os dados da pesquisa, quando possível comparados com dados de outras pesquisas nacionais ou internacionais, a fim de caracterizar os elementos locais em contextos maiores.

O Sudeste brasileiro é uma região que se destaca nacionalmente. O Vale do Paraíba é singular em relação ao Sudeste e, principalmente, a cidade de São José dos Campos, que é considerada o município sede do Vale do Paraíba. A cidade tem o terceiro maior PIB municipal do Estado de São Paulo, é um dos mais importantes complexos industriais do país, com um dos melhores índices de riqueza e bons indicadores sociais, de acordo com a Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo. Sendo assim, já se esperava que o perfil de suas entidades sem fins lucrativos estivesse acima da média, quando em comparação com os valores nacionais divulgados pelo IBGE. Isso se percebe pela perenidade das organizações, cujo tempo médio de existência é de 23 anos e também pelo porte delas, muitas vezes maior do que a média brasileira. O trabalho voluntário fica abaixo da média nacional, indicando preferência pela mão-de-obra remunerada, o que também pode significar

organizações mais ricas. As três principais áreas de atividade são: a assistência e promoção social, educação e pesquisa e saúde, com 35,7%, 19,4% e 13,3%, respectivamente. No tocante à captação de recursos, as organizações locais têm perfil de subsídio governamental muito próximo da média mundial, porém, três vezes superior à média nacional. Com isso, é possível perceber o favorecimento das esferas governamentais às entidades da cidade e também explica os baixos valores de captação de empresas e pessoas físicas. Com a atual escassez de recursos é bem provável que as organizações sem fins lucrativos tenham que mudar o balanço desses componentes, passando a desenvolver fontes de recursos regulares fora das alçadas das esferas governamentais. Desse modo, deixariam de estar sujeitos a uma fragilidade financeira impeditiva de levar adiante as ações sociais que empreendem.

O levantamento realizado junto à literatura especializada sobre os principais aspectos de planejamento e avaliação das organizações do Terceiro Setor permite inferir que as organizações locais são bastante informais e desestruturadas ao pesquisarem seus clientes, fazendo isso com uma frequência aquém do desejado e não privilegiando a aplicação de instrumentos de pesquisa que permitam a circulação das informações obtidas sem interferências. Poucas são as organizações locais que planejam suas atividades para horizontes em médio e longo prazos. A grande maioria está atrelada ao imediatismo das tarefas cotidianas de prestação de serviços. Entretanto, a missão é clara e vivenciada por 81% das organizações. Talvez seja essa a grande força aglutinadora dessas entidades e principal expoente da racionalidade substantiva que permeia o setor.

Pela análise dos dados, para que as organizações do Terceiro Setor local sejam consideradas profissionalizadas ainda há um longo caminho a seguir. Percebeu-se que as ferramentas de gestão usuais não são compreendidas conforme as atribuições para as quais foram desenvolvidas e que poucas organizações as aplicam. De igual modo, somente 42% das organizações desenvolvem programas de treinamento para seus colaboradores. Os executivos,

que são os responsáveis pelo estabelecimento de diretrizes, ou seja, que determinam os rumos das organizações, em 91,5% não são recrutados no mercado. A seleção se mostra mais criteriosa, mas mesmo assim cerca de 77% dos indicados assumem cargo de diretores ou conselheiros sem precisar provar suas competências e habilidades para tal. Talvez a escolha de executivos com base no *networking* seja uma expressão particular do Terceiro Setor, isso porque o governo contrata por meio de concursos e as empresas buscam seus profissionais no mercado. De certo modo, a continuidade da gestão é privilegiada. Mas, perante as transformações do nosso tempo não seria hora de inovar?

Pelo exposto, acredita-se que existam maneiras mais formais e controladas de gerir as organizações do Terceiro Setor local, sem ferir os princípios éticos e morais que permeiam essas instituições, conseqüências da forte presença da racionalidade substantiva. O processo de aprimoramento da gestão passa pelo melhor dimensionamento da estrutura interna para atender às demandas, atribuindo papéis e responsabilidades de maneira clara aos colaboradores, sejam eles remunerados ou voluntários. Também pressupõe a criação de programas de formação e capacitação desses colaboradores para a aquisição de conteúdos e ferramentas técnicas que permitam o exercício de suas tarefas e funções com qualidade. Sobretudo, vê-se o planejamento participativo, ao invés do ativismo generalizado, como o processo que poderá, com eficácia, transformar as boas ações percebidas nos melhores resultados possíveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Captadores de Recursos – ABCR. **Código de ética e padrões da prática profissional**. Disponível em: <<http://www.abcr.com.br/cetica.htm>>. Acesso em: 12-12-2004.

ADRIANO, V. F. **A Importância do Planejamento Urbano para o Terceiro Setor: São José dos Campos**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Faculdade de Administração de Empresas e Negócios, Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP. 2002. 105 f.

ANSOFF, I. *Et al.* (orgs). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BAUER, M. W., GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BERTERO, C. A. Mudar a cultura ou o comportamento? **Revista de Administração de Empresas (executivo)**. São Paulo, v. 2, n.1, p. 51-57, Fev/Abr 2003.

BNDES, **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**, Área de Desenvolvimento Social, Grupo de Estudos Setoriais, Relatório Setorial No. 3, junho de 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/tsetor.pdf>>. Acesso em: 18-04-2005

BRANDÃO, A. O.; SILVA, A. O.; GUADAGNIM, A. Das origens do Estado ao advento do Terceiro Setor. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. **Anais do XXII ENANPAD**. Paraná: ANPAD, 1998.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei No. 9.790 de 23-03-99**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/9790.htm>. Acesso em: 12/11/2004.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM>. Acesso em: 3-05-2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Um Governo gerencial. **O Estado de São Paulo**. 10 de ago de 1996. Disponível em < http://www.bresserpereira.org.br/ver_file.asp?id=756>. Acesso em 12-04-2005.

CAMARGO, M.F. *et al.* **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001. 204 p.

CAMPOS, V.F. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Block, 1992.

CANDELORI, R. Atualidades: o consenso de Washington e o neoliberalismo. **Folha de São Paulo**, 14 Nov. 2002. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u11503.shtml>>. Acesso em 1-09-2005.

CARVALHO, M. C. B. Introdução à temática da gestão social. In: ÁVILA, C. M. (coord.). **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS, 2001, p. 15-20. .

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: IBPI Press. 1995.

COSTA, L. **A gestão no Terceiro Setor**. RITS. 2004. Disponível em <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_dezembro2004.cfm>. Acesso em 19-09-2005.

CRUZ, C. Contribuições para captadores de recursos. **Integração**. Centro de Estudos do Terceiro Setor FGV-EAESP. Ano V – Nº 13. Abril/2002. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano5/13/opinio.htm>>. Acesso em: 12-12-2004.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUCKER, P. **Terceiro setor: exercícios de auto-avaliação para empresas**. São Paulo:Futura, 2001.

DURÃO, J. E. S. **Condições institucionais para o fortalecimento institucional das ONGs na América Latina**. RITS: 2000. Disponível em: < <http://www.setor3.com.br/senac2/calandra.nsf/0/08256B5A0062F99E83256AA400607625?OpenDocument&pub=T&proj=Setor3&sec=Pesquisas+e+Estudos>>. Acesso em: 24-04-2005.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** São Paulo: Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1999. 186f.

FERNANDES, R. C. **Privado Porém Público - o terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. In: **Revista de Administração da USP.** jan/fev/mar, v. 40, num. 1 p. 5-18. 2005.

_____. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor.** São Paulo: Gente, 2002.

_____. e FALCONER, A. P. Desafios da Parceria Governo e Terceiro Setor. In **Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e Caribe do International Society for Third Sector Research – ISTR.** Genebra:1998. Disponível em: <www.fea.usp.br/fia/ceats/eventos.htm> Acesso em: 18-04-2005.

FRANCO, A. **A nova sociedade civil: o terceiro setor e seu papel estratégico.** Brasília: AED, 2002.

_____. O que está por trás da nova lei do Terceiro Setor. In: FERRAREZI, E., REZENDE, V. **Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: a Lei 9.790 como alternativa para o Terceiro Setor.** Brasília: Comunidade Solidária, 2000.

_____. O principal desafio do Terceiro Setor no Brasil. **Idéia Social.** São Paulo, v. 1, n. 1, pág. 20-21, junho/julho/agosto, 2005.

GALBRAITH, J. K. **A cultura do contentamento.** São Paulo: Pioneira, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 4 ed. 2002.

GOHN, M.G. **Educação não formal e cultura política: impactos sobre o associativismo do terceiro setor.** São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões da Nossa Época, v. 71).

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização das riquezas das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v.68, n.3, p.79-91, May/June 1990.

HERNANDEZ, J. M. C. e CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 41, n. 2, p. 31-45, abr/jun 2001.

IBGE, **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Diretoria de Pesquisas, Gerência do Cadastro Central de Empresas. 2 ed. 2004. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>>. Acesso em 12-07-2005.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social empresarial**. Disponível em <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3417&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em 23-12-2005.

KOTLER, P. **Marketing management**, N.J.: Prentice-Hall, 1998

LANDIM, L. *et al.* Brazil In: SALAMON, L. *et al* (ed), **Global civil society: dimensions of the non-profit sector**. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. Baltimore, 1999.

_____. **Notas para um perfil das ONGs: as pertencentes a Associação Brasileira de ONGs**. Rio de Janeiro: ISER. 1996. Disponível em: <www.abong.org.br/novosite/biblioteca_pag.asp?bibli1=122-86k>. Acesso em: 18-04-2005.

_____, SCALON, M. C. **Donation of Time and Money in Brazil: Measures and Meanings**. Fourth International Conference of International Society for Third Sector Research, Dublin, 2000.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas. 1997.

LATORRE, J. F., LARROUDÉ, E. R. A., CICONELLO, A. **Novo Código Civil Brasileiro: o que muda para as associações e fundações** 2003. Disponível em <<http://www.ida.org.br/ARTIGOS/novcodecivil.doc>>. Acesso em 05-02-2005.

LETTS, G.; RYAN, W., GROSSMAN, A. **high performance nonprofit organizations managing upstream for greater impact**. NY: John Wiley & Sons. 1999.

LOPES, O. Metodologia. **Mapa do 3º Setor**. Disponível em <<http://www.mapa3setor.org.br/conteudo.aspx?pg=21>>. Acesso em 19-02-2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 3 ed. 1996.

MATTAR, M.E. Marco legal das ONGs – discussão no seu devido lugar. **Boletim RETS**. Ed. 06/05/2005. Disponível em <<http://rets.rits.org.br/exclusivo>>. Acesso em 6-05-2005.

MENDES, L. C. A. **Visitando o terceiro setor (ou parte dele)**. Texto para discussão nº 647. Brasília, 1999. Disponível em: <www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_647.pdf>. Acesso em: 5-01-2005.

MEREGE, L. C. Sustentabilidade Institucional. **Integração**. São Paulo, 2004. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/ano7/08/editorial.htm>>. Acesso em 12-09-2004.

MINTZBERG, H. **Managing government: governing management**. In Harvard Business Review, may-june, p. 75-83. 1996.

MORISSAWA, M. (org.) **A história da luta pela terra e o MST**. Editora Expressão Popular: 2001.

MOHRMAN, S. e MOHRMAN, A. M. J. Mudanças organizacionais e aprendizado. In. GALBRAITH, J. R. (coord.). **Organizando para competir no futuro**, São Paulo: Makron Books, 1995. p. 69-89.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NANUS, B.; DOBBS, S. **Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2000.

NON-GOVERNMENT ORGANISATIOS SECTION OF DEPARTMENT OF PUBLIC INFORMATION OF THE UNITED NATIONS. **Millennium development goals: status 2004**. Disponível em <http://www.unmillenniumproject.org/reports/index_overview.htm>. Acesso em 17-07-2005.

OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

PAES, J. E. S. **Lei 9.790/99: O Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Social**. Brasília, 1999. Disponível em <

<http://www.mpdf.gov.br/Orgaos/PromoJ/Pfundacoes/ARTIGOS/lei9790.htm>>. Acesso em 13-09-2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 2 ed. 1999.

OLIVEIRA, A. C. Uma agenda para a reforma do Marco Legal. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros, 1997.

PNUD/IPEA. **Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil**. Brasília, 1996.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável. In: **Cultura e poder nas organizações**. FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (coord.). 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996, 145-153.

PIRTOUSCHEG, N. M. **Influência do sistema único de saúde na gestão de hospitais filantrópicos no Alto Vale do Paraíba: um estudo de caso**. Taubaté: Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté. 2003. 117f..

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Newtown Square: Project Management Institute, 3 ed., 2004.

RESENDE, E. **O livro das competências. Desenvolvimento das competências – a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SALAMON, L, ANHEIR, H. **In search of the nonprofit sector I: the questions of definitions**. Voluntas, vol 3, n. 2, 1992

SALVATORE, V. A Racionalidade do Terceiro Setor. In VOLTOLINI, R. (org). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Senac, 2004, p. 17-34.

SANTOS, R. C. Mensurando valor e performance na prestação de serviços sociais. **Gestão.Org**, Disponível em: <www.gestaoorg.dca.ufpe.br>, Acesso em: 5-03-2005, v. 2, nº. 1, jan/abr 2004,

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresa**. v. 37, No. 2, Abr /Jun de 1997, pág. 18-30

SOUZA, H. **As ONGs na década de 90: políticas governamentais**. Rio de Janeiro, Ibase, 7(68):20-4, abr/mai 1991

SOUZA, J. **Breves notas sobre as novas configurações do estado contemporâneo: considerações sobre o terceiro setor**. Teia de hipertexto, Salvador:Faculdade Integrada da Bahia, Ano 1, n. 2. 1999

SOUZA, M. R. Gestão administrativa e financeira de projetos sociais. In: ÁVILA, C. M. (coord.). **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS, 2001, p. 105-142.

TANCREDI, F. B.; KISIL, M. Inovando o ensino de gerência de projetos sociais. **Revista Eletrônica de Administração** – v. 2, No. 3, Dezembro de 1996. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 15-10-004.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV. 7. ed. 2003.

TEIXEIRA, R. F. Discutindo o Terceiro Setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras da administração. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo: EDUSP. v. 11, No. 1, jan/mar de 2004, pág. 1-150.

VALARELLI, L. L. Indicadores de resultados de projetos sociais. **RITS**. Julho de 1999. Disponível em < http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_jul99.cfm>. Acesso em 7-12-2004.

VASCONCELOS, F. C. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública** – v. 38, No. 2, Mar/Abr de 2004, pág. 199-220

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p.

VOLTOLINI, R. (org). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Senac, 2004, p. 9-15.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret. 2004.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

YOFFE, D. Captação de recursos no campo social. In VOLTOLINI, R. (org). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Senac, 2004, p. 207-218.

ANEXO A

FORMULÁRIO DA PESQUISA

Data: __ / __ / __

Local: _____

A. DADOS DA ORGANIZAÇÃO

A1 Nome da organização:		
A2 Endereço:		
A3 Cidade:	A4 UF:	A5 cep:
A6 Telefones:	A7 Fax:	
A8 e-mail:	A9 Web site:	
A10 Líder da organização:		
A11 Cargo:		
A12 Respondente:		
A13 Cargo:		

B. CLASSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DA ORGANIZAÇÃO (mais de uma)

CULTURA E RECREAÇÃO	DESENVOLVIMENTO E MORADIA
B1 Cultura e Arte	B17 Desenvolvimento Social, Econômico e Comunitário
B2 Esportes	B18 Moradia
B3 Outras em Recreação e Clubes Sociais	B19 Emprego, Treinamento e Ger. de Renda
EDUCAÇÃO E PESQUISA	SERVIÇOS LEGAIS, DEFESA DE DIREITOS CIVIS E ORG. POLÍTICAS
B4 Educação Infantil, Fundamental e Média	B20 Defesa dos Direitos Humanos, Civis e Organizações Cívicas
B5 Educação Superior	B21 Serviços Legais
B6 Outras Ações em Educação	B22 Organizações Políticas
B7 Pesquisa	INTERMEDIÁRIAS FILANTRÓPICAS E DE PROMOÇÃO DO VOLUNTARIADO
SAÚDE	B23 Fundações Financiadoras
B8 Hospitais e Clínicas de Reabilitação	B24 Organizações Intermediárias e de Promoção do Voluntariado
B9 Casas de Saúde	ATIVIDADES INTERNACIONAIS
B10 Saúde Mental e Intervenção de Crises	B25 Atividades Internacionais
B11 Ações Específicas em Saúde	RELIGIÃO
ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO SOCIAL	B26 Associações e Congregações Religiosas
B12 Promoção Social	ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS, DE CLASSE E SINDICATOS
B13 Emergência e Amparo	B27 Organizações Empresariais e Patronais
B14 Auxílio à Renda e Sustento	B28 Associações Profissionais
MEIO AMBIENTE	B29 Organizações Sindicais
B15 Meio Ambiente	OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO
B16 Proteção à Vida Animal	B30 Outros Subgrupos de Atuação

C. CONSTITUIÇÃO JURÍDICA DA ORGANIZAÇÃO

C1 Razão social:			
C2 Associação	C3 Fundação Privada	C4 Instituto	
C5 Cooperativa	C6 Outras: especificar		
C7 Data da fundação:			
C8 Títulos e Certificados (assinalar todos já obtidos)			
C81 Utilidade Pública	C811 Municipal	C812 Estadual	C813 Federal
C82 Assistência Social	C821 Municipal	C822 Estadual	C823 Federal
C83 Certificado de Filantropia			
C84 Assistência Social (CEBAS)			
C85 OSCIP			

D. QUAL A MISSÃO DA SUA ORGANIZAÇÃO? (utilize a declaração da última revisão)

E. A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO JÁ FOI ATUALIZADA ALGUMA VEZ?

E1 Sim	E2 Não
--------	--------

F. SE A RESPOSTA ANTERIOR FOI SIM, APONTE OS MOTIVOS (permite mais de uma resposta)

F1 Adequação a novas oportunidades, mas mantendo a mesma linha de ação
F2 Adequação a novas oportunidades e, alterando a linha de ação
F3 Necessidade de captação de recursos financeiros
F4 Necessidade de adaptar-se as novas competências do grupo
F5 Outras (especificar)

G. QUAL A ABRANGÊNCIA DA OPERAÇÃO DA SUA ORGANIZAÇÃO?

G1 Local	G2 Sub-regional	G3 Regional	G4 Nacional	G5 Internacional
----------	-----------------	-------------	-------------	------------------

H. QUAL O TAMANHO DO PÚBLICO BENEFICIADO MENSALMENTE PELA SUA ORGANIZAÇÃO? (indicar todos que se aplicam)

H1 Crianças:	H2 Jovens:
H3 Terceira idade:	H4 Mulheres:
H5 Trabalhador rural:	H6 Minorias étnicas:
H7 Portadores de deficiência:	H8 Outras organizações:
H9 Comunidade / População em geral:	H10 Outros (especificar):

I. QUAL É O PROCESSO DE TRABALHO INTERNO À ORGANIZAÇÃO PARA SE PERCEBER NOVAS OPORTUNIDADES OU CRIAR CENÁRIOS?

J. FUNDAÇÕES E EMPRESAS PRIVADAS ENVOLVIDAS COM RESPONSABILIDADE SOCIAL PATROCINAM PROGRAMAS NO TERCEIRO SETOR. SUA ORGANIZAÇÃO JÁ DESENVOLVEU PROJETOS OU PROGRAMAS PARA ATENDER INTERESSES ESPECÍFICOS DESSES PARCEIROS?

J1. Sim	J2. Não
---------	---------

K. SE A RESPOSTA ANTERIOR FOI SIM INFORME SE ESSES PROJETOS ESTAVAM EM CONFORMIDADE COM A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO.

K1. Sim	K2. Não
---------	---------

L. COM QUE FREQUÊNCIA SUA ORGANIZAÇÃO FAZ PESQUISA DE OPINIÃO COM SEUS CLIENTES PRIMÁRIOS?

L1. Mensal	L2. Trimestral	L3. Semestral	L4. Anual ou maior
L5. Não há procedimento estruturado de pesquisa de opinião			

M. COM QUE FREQUÊNCIA SUA ORGANIZAÇÃO FAZ PESQUISA DE OPINIÃO COM SEUS CLIENTES SECUNDÁRIOS?

M1. Mensal	M2. Trimestral	M3. Semestral	M4. Anual ou maior
M5. Não há procedimento estruturado de pesquisa de opinião			

N. QUAIS INSTRUMENTOS SÃO UTILIZADOS POR SUA ORGANIZAÇÃO PARA PESQUISAR SEUS CLIENTES PRIMÁRIOS?

N1. Caixa de sugestões	N2. Entrevistas	N3. Questionários (Correios)
N4. Formulários		N5. Reuniões coletivas

O. QUAIS INSTRUMENTOS SÃO UTILIZADOS POR SUA ORGANIZAÇÃO PARA PESQUISAR SEUS CLIENTES SECUNDÁRIOS?

O1. Caixa de sugestões	O2. Entrevistas	O3. Questionários (Correios)
O4. Formulários		O5. Reuniões coletivas

P. COMO SUA ORGANIZAÇÃO MEDE OS RESULTADOS ALCANÇADOS POR SEUS PROJETOS OU PROGRAMAS?

Projeto:
Medida:
Projeto:
Medida:
Projeto:
Medida:

Q. QUAIS SÃO AS FERRAMENTAS DE GESTÃO EM USO NA SUA ORGANIZAÇÃO?

Q1. Planej. estratégico	Q2. Análise da concorrência	Q3. Gerenc. de projetos
Q4. Cronogramas	Q5. Orçamentos	Q6. <i>Brainstorming</i>
Q7. <i>Benchmarking</i>	Q8. Qualidade Total	Q9. Avaliação de resultados
Q10. Publicidade	Q11. Contrat. de consultores	Q12. Outros (especificar)

R. SUA ORGANIZAÇÃO PUBLICA RELATÓRIO DE ATIVIDADES?

R1. Sim	R2. Não
---------	---------

S. SE SIM NA PERGUNTA ANTERIOR, COM QUE PERIODICIDADE?

S1. Mensal	S2. Trimestral	S3. Semestral	S4. Anual ou maior
------------	----------------	---------------	--------------------

T. SUA ORGANIZAÇÃO DIVULGA NA MÍDIA SEUS PROGRAMAS E AÇÕES PROMOVIDAS?

T1. Sim	T2. Não
---------	---------

U. SUA ORGANIZAÇÃO SE UTILIZA DE ASSESSORIA DE IMPRENSA OU AGÊNCIA DE PUBLICIDADE?

U1. Sim	U2. Não
---------	---------

V. COMO SUA ORGANIZAÇÃO INFORMA SEUS PROGRAMAS, DECISÕES E AÇÕES PROMOVIDAS PARA O PÚBLICO INTERNO?

V1. Mural	V2. <i>Home page</i> na Internet	V3. <i>Mailing</i>
V4. Reuniões	V5. Circulares	V6. Através da estrutura
V7. Outras (especificar)		

W. DE QUANTOS FUNCIONÁRIOS DISPÕE COM AS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS:

W1. Em tempo integral:
W2. Em tempo parcial:
W3. Voluntários:
W4. Cedidos por organizações parceiras:

X. SUA ORGANIZAÇÃO DESENVOLVE PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA OS FUNCIONÁRIOS?

X1. Sim	X2. Não
---------	---------

Y. SE SIM PARA A PERGUNTA ANTERIOR, CITE OS TRÊS ÚLTIMOS TREINAMENTOS RELEVANTES EMPREENDIDOS.

Y1. Treinamento:	Y1.1. Data:
Y2. Treinamento:	Y2.1. Data:
Y3. Treinamento:	Y3.1. Data:

Z. QUAL A DISTRIBUIÇÃO QUE MELHOR REPRESENTA A COMPOSIÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DE SUA ORGANIZAÇÃO EM 2004?

Z1.	_____ %	Governo
Z2.	_____ %	Receitas próprias (venda de produtos ou serviços, aluguéis, outros)
Z3.	_____ %	Doação de pessoas físicas
Z4.	_____ %	Doação de empresas privadas
Z5.	_____ %	Fontes internacionais
Z6.	_____ %	Outras (especificar)

AA. SUA ORGANIZAÇÃO SELECIONA EMPRESAS PRIVADAS PARA FAZER CAPTAÇÃO DE RECURSOS?

AA1. Sim	AA2. Não
----------	----------

AB. SE A RESPOSTA ANTERIOR FOI SIM, QUAL O MOTIVO PARA SELECIONAR ESSAS EMPRESAS? (assinalar todas alternativas aplicáveis)

AB1. Vizinhança
AB2. Porte da empresa
AB3. Afinidade da empresa com as ações sociais da sua organização
AB4. Outros (especificar)

AC. QUAL O MODO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS JUNTO ÀS EMPRESAS PRIVADAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

AC1. Por projetos (especificando a aplicação)	AC2. Institucional (sem especificar a aplicação)
---	--

AD. COMO SUA ORGANIZAÇÃO SE APRESENTA ÀS EMPRESAS PRIVADAS, POSSÍVEIS DOADORAS, CASO FAÇA CAPTAÇÃO DE RECURSOS? (assinalar todas alternativas aplicáveis)

AD1. Apresentação institucional
AD2. Apresentação do produto / projeto
AD3. Análise do mercado
AD4. Plano de marketing
AD5. Competência gerencial
AD6. Plano financeiro
AD6. Gerenciamento de projetos
AD7. Controle de riscos

AE. SE HOUVE DOAÇÕES DE EMPRESAS PRIVADAS EM 2004 DE QUE FORMA ELAS FORAM FEITAS?

AE1. Em dinheiro
AE2. Cheque ou transferência bancária diretamente à organização
AE3. Através de fundos públicos (FIA< FMAS, outros)
AE4. Através de fundações
AE5. Em produtos ou serviços (especificar)
AE6. Outras (especificar)

AF. HÁ QUANTO TEMPO AS EMPRESAS DOADORAS SÃO PARCEIRAS DA SUA ORGANIZAÇÃO?

AF1. Até 2 anos	AF2. De 2 a 5 anos	AF3. De 5 a 10 anos	AF4. Mais de 10 anos
-----------------	--------------------	---------------------	----------------------

AG. OS EXECUTIVOS DA SUA ORGANIZAÇÃO SÃO REMUNERADOS?

AG1. Sim	AG2. Não
----------	----------

AH. SE A RESPOSTA ANTERIOR FOI SIM, QUAIS SÃO AS BASES DOS PAGAMENTOS?

AH1. Salário:	AH2. Pró-labore:	AH3. Jeton
AH4. Outros (especificar)		

AI. COMO OS EXECUTIVOS DA SUA ORGANIZAÇÃO FORAM RECRUTADOS?

AI1. Formados na própria empresa	AI2. Indicações do networking	AI3. <i>Headhunters</i>
AI4. Outros (especificar)		

AJ. QUAIS OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS EXECUTIVOS DA SUA ORGANIZAÇÃO?

AJ1. Confiança	AJ2. Revezamento	AJ3. Testes próprios
AJ4. Dinâmica de grupo	AJ5. G-MAT	AJ6. Outros (especificar)

AK. SUA ORGANIZAÇÃO TEM COMO POLÍTICA CONTRATAR SEUS EXECUTIVOS NO MERCADO?

AK1. Sim	AK2. Não
----------	----------