

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**UM ESTUDO SOBRE A AUTOSUSTENTAÇÃO
FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO
GOVERNAMENTAIS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

FRANCISCA CANDIDA CANDEIAS DE MORAES

**T/EBAPE
M827e**

RIO DE JANEIRO - BRASIL

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

TÍTULO

**UM ESTUDO SOBRE A AUTOSUSTENTAÇÃO FINANCEIRA DAS
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

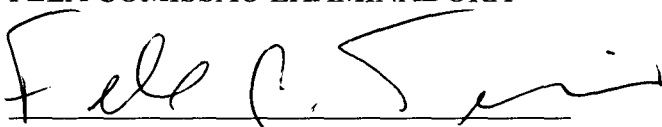
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

FRANCISCA CANDIDA CANDEIAS DE MORAES

E

APROVADO EM 27 / 11 / 2001

PELA COMISSÃO EXAMINADORA



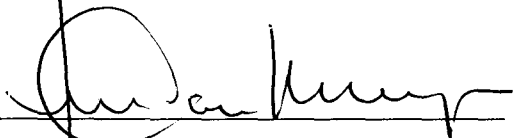
FERNANDO GUILHERME TENÓRIO

DOUTOR EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO



PAULO REIS VIEIRA

DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



LUIZ CARLOS MEREGE

DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

À minha mãe, exemplo de mulher,
que abriu mão de viver sua vida
para que seus filhos pudessem
viver integralmente as suas.

Ao meu pai, que com toda sua simplicidade,
me ensinou a acreditar nos sonhos
e na aventura de viver.

Aos meus irmãos Sonia, Cláudia, Dagoberto,
Humberto, Liliane e Arianne e sobrinhos Juliana,
Douglas, Grazielli, Michael, Bruno, Bianca, Tamara e Larissa,
que suportaram com saudades a distância
da tia e irmã na busca de um sonho.

E especialmente ao Armênio, que entre
luz e sombra, sabe me fazer feliz...

AGRADECIMENTOS

À Fundação Getulio Vargas, pela oportunidade de realizar um trabalho de relevância para a consolidação da democracia e para o desenvolvimento social e humano.

Especialmente ao Professor Fernando Tenório, pela transmissão de conteúdo, pelo apoio ao desenvolvimento do tema, do trabalho e pelo exemplo de vida.

A todos os professores do Mestrado da Fundação Getulio Vargas, pelos ensinamentos recebidos, que muito contribuíram para meu crescimento profissional e pessoal.

Aos entrevistados das organizações pesquisadas e financiadores, relacionados no anexo, pela confiança depositada e pelo substancial volume de informações fornecido.

Aos grandes amigos e companheiros da RITS, em especial a Carlos Cuenca e Sérgio Goes, que acreditaram em minha competência e proporcionaram-me a chance de vivenciar a gestão de uma organização como a RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor, Liliane Reis, que ajudou-me na concepção do projeto e da pesquisa, Carlos Alberto Afonso, vulgo CA, que contribuiu significativamente na definição do foco da pesquisa e no contato com as organizações e Paulo Lima, que fez nascer a semente que futuramente ampliará minha pesquisa para âmbito nacional em uma tese de doutorado, Paulo Haus, amigo e companheiro de luta para o fortalecimento da gestão do Terceiro Setor, pelas contribuições de alto nível que tornaram possível entender os complexos mecanismos legais que envolvem a gestão do segmento e Cássio Martinho, que contribuiu para meu entendimento e análise dos aspectos das redes institucionais que afetam a articulação de organizações sem fins lucrativos.

APRESENTAÇÃO

As instituições do Terceiro Setor têm ocupado um espaço relevante no atendimento às necessidades da população mais carente e no desenvolvimento social e humano brasileiro, sendo de fundamental importância que possam contar com estratégias capazes de garantir sua continuidade.

O desafio proposto para este trabalho foi identificar os principais aspectos relacionados à obtenção de recursos que subsidiam o atingimento da missão institucional das organizações sem fins lucrativos e as diferentes formas com que as mesmas obtêm, controlam e aplicam os recursos obtidos, públicos e privados, nacionais e internacionais. O estudo foi desenvolvido com base na hipótese de que, pressupondo que grande parte dessas instituições depende de recursos externos - normalmente condicionados à aplicação na execução de atividades finalísticas - e que o segmento possui valores e características próprios que limitam o recebimento de recursos, a evolução da instituição estará condicionada à capacidade de geração de recursos.

Para análise da questão abordada neste trabalho, foi escolhida como referência principal a RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor, estando prevista como amostra complementar mais cinco organizações de destaque pelo sucesso e tempo de existência, sob o foco de duas linhas de atuação: a) a dependência de recursos externos, decorrente da prestação de serviços fundamentais diretamente ao usuário final; b) capacidade de obtenção de recursos próprios, proporcionada pela realização de atividades geradoras de receitas com a venda de produtos ou serviços, associações e doações.

Com o objetivo de identificar questões específicas dessas instituições que possibilitaram seu sucesso - aqui definido como a capacidade de atuar de forma consistente, fortalecendo a organização ao longo do tempo, sem conspurcar a missão, objetivos e valores - foi realizada uma pesquisa simplificada com um grupo de 56 ONGs, na qual se buscou identificar as dificuldades de que as mesmas enfrentam as similaridades e diferenças com as organizações da amostra.

O capítulo 1 apresenta o contexto geral considerado no estudo: o cenário histórico, os principais aspectos que lhe deram origem, as características básicas e o enfoque adotado para a pesquisa.

O Capítulo 2 apresenta uma visão geral dos modelos, tipos de financiamento e o papel desempenhado pelos agentes financiadores na sustentabilidade, a conceituação adotada e sua contextualização como uma estratégia de continuidade institucional que extrapola a obtenção de recursos.

No Capítulo 3 encontra-se o referencial teórico considerado no estudo, itemizado de acordo com os aspectos que têm maior relevância quando se analisa a sustentabilidade como uma forma de fortalecimento das instituições - enfoque no qual a obtenção de recursos ocupa um papel importante mas não único, ocorrendo em consequência de uma série de ações internas e externas, sendo uma decorrência da busca de parceiros para a causa.

O Capítulo 4 apresenta uma visão global sobre os financiadores dessas organizações, tendo sido escolhida uma amostra para análise do papel dos mesmos na sustentabilidade.

O Capítulo 5 aborda outras instituições importantes para o segmento, que atuam no fortalecimento ou financiamento de ações das organizações sem fins lucrativos.

No Capítulo 6 são apresentados, para cada uma das organizações analisadas em profundidade, as principais características da pesquisa, os dados levantados e analisados no estudo: informações de identificação, perfil e histórico, descrição do modelo de financiamento, forma como a organização planeja, controla e aplica os recursos obtidos, análise da relação entre a geração de recursos e dependência de recursos externos, mecanismos utilizados na captação para garantir a missão e valores institucionais, aspectos da gestão financeira que influenciaram no seu sucesso ou insucesso, técnicas e metodologias adotadas para a avaliação de custos e sua relação com os preços adotados e outros pontos de destaque para o sucesso das mesmas. Inclui, também uma visão geral sobre a pesquisa complementar simplificada, realizada com instituições de menor porte, cujos resultados serviram de contraponto para a análise.

No Capítulo 7 é feita a análise cruzada dos dados obtidos ao longo do estudo, na qual são comparadas as informações das instituições analisadas em cada um dos pontos descritos anteriormente e conclusões da pesquisadora nesses aspectos.

O Capítulo 8 demonstra as principais conclusões do trabalho, que possam ser utilizadas por outras instituições do segmento, de forma a contribuir para a análise da sustentabilidade institucional.

No Capítulo 9 é apresentado o glossário, contendo as principais terminologias adotadas no estudo; a bibliografia consta do Capítulo 10, assim como uma lista de obras complementares para o estudo da sustentabilidade de instituições sem fins lucrativos e os endereços de sites na Internet nos quais foram obtidas informações citadas durante o trabalho .

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. SUSTENTABILIDADE COMO UM CONCEITO AMPLO	25
2.1. <u>Conceituando Sustentabilidade</u>	25
2.2. <u>Sustentabilidade Além da Obtenção de Recursos</u>	27
2.3. <u>Modelos de financiamento</u>	31
2.4. <u>Tipos de Financiamento</u>	33
2.5. <u>Agentes Financiadores</u>	37
2.6. <u>O papel dos financiadores no fortalecimento institucional</u>	39
3. REFERENCIAL PARA O ESTUDO	43
3.1. <u>Especificidades das Organizações sem Fins Lucrativos</u>	43
3.2. <u>Transparência</u>	47
3.3. <u>Atuação em rede</u>	48
3.4. <u>Planejamento, Controle e Apresentação dos Resultados</u>	49
3.5. <u>Desenvolvimento Institucional x Desenvolvimento Organizacional</u>	54
3.6. <u>Capacidade de obtenção de recursos</u>	56
3.7. <u>Dependência de Recursos Externos à Instituição</u>	59
3.8. <u>Auto-Sustentabilidade x Missão Institucional</u>	63
3.9. <u>Gestão Interna</u>	66
3.10. <u>Aspectos Relevantes da Gestão Financeira, Tributária e Contábil</u>	71
3.11. <u>Gestão de Recursos Humanos</u>	75
3.12. <u>Processo Decisório</u>	79
3.13. <u>Marketing Social e Responsabilidade Social</u>	80
4. O OUTRO LADO DA BALANÇA: OS FINANCIADORES	84
5. OUTRAS ORGANIZAÇÕES RELACIONADAS AO TERCEIRO SETOR	104
5.1. <u>ABONG – Associação Brasileira de Organizações não Governamentais</u>	105
5.2. <u>COMUNIDADE SOLIDÁRIA</u>	112
5.3. <u>ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos</u>	118
5.4. <u>GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas</u>	124
5.5. <u>Instituto Ethos de Responsabilidade Social</u>	130
6. A SUSTENTABILIDADE NA PRÁTICA COTIDIANA	138
6.1. <u>A Pesquisa</u>	138
6.2. <u>Principais pontos pesquisados nas organizações</u>	142
6.3. <u>Os Caminhos Trilhados pelas Organizações</u>	145
<u>RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor</u>	146
<u>FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional</u>	170
<u>ABIA – Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS</u>	187
<u>ABDL – Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças</u>	204
<u>IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas</u>	220
<u>CDI - Comitê para Democratização da Informática</u>	241
6.4. <u>Pesquisa Complementar Simplificada</u>	255
7. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS	288
7.1. <u>Identificação e perfil da organização</u>	296
7.2. <u>Modelo de Financiamento</u>	302
7.3. <u>Forma de planejamento, controle e aplicação dos recursos obtidos</u>	308
7.4. <u>Geração de recursos x dependência de recursos externos</u>	312
7.5. <u>Mecanismos para resguardar os objetivos sociais e os valores</u>	320
7.6. <u>Aspectos da gestão financeira da instituição que influenciaram no sucesso ou insucesso</u>	325
7.7. <u>Metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço</u>	331
7.8. <u>Pontos de destaque para o sucesso da organização</u>	335
7.9. <u>Financiadores</u>	342
7.10. <u>Outras instituições</u>	347

8.	<u>CONCLUSÕES.....</u>	354
9.	<u>GLOSSÁRIO</u>	382
10.	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	385
	<u>BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA PARA O ESTUDO DO TEMA.....</u>	390
	<u>PÁGINAS NA INTERNET (SITES) CITADAS NO ESTUDO.....</u>	395
	<u>ANEXO I - RELAÇÃO DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS UTILIZADAS.....</u>	396
	<u>ANEXO II - RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS.....</u>	398
	<u>ANEXO III - RELAÇÃO DE ONGS RESPONDENTES DA PESQUISA SIMPLIFICADA.....</u>	400
	<u>ANEXO IV - RELAÇÃO DE TABELAS.....</u>	402
	<u>ANEXO V - RELAÇÃO DE FIGURAS.....</u>	403
	<u>ANEXO VI – CÓDIGO DE ÉTICA E PADRÕES DA PRÁTICA PROFISSIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAPTADORES DE RECURSOS - ABCR.....</u>	404
	<u>ANEXO VII – ESTATUTO DOS DIREITOS DO DOADOR.....</u>	407
	<u>ANEXO VIII – ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO</u>	409
	<u>ANEXO IX – MODELO DO QUESTIONÁRIO SIMPLIFICADO APLICADO.....</u>	414

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história da humanidade, o homem buscou alternativas de organização social que garantissem o cumprimento de regras gerais, capazes de maximizar os benefícios para todos, trocando vantagens pessoais pelo bem comum. Uma das formas de organização mais duradoura desde os primórdios é o Estado, que, desde sua criação, desenvolveu várias posturas em relação ao cidadão, passando pelo paternalismo completo até a atuação como simples regulador do mercado em algumas atividades.

No Brasil, durante o período colonial, a sociedade esteve centrada em torno das grandes fazendas, na qual preponderava o clientelismo, onde a sobrevivência dos homens livres só poderia ser garantida com o estabelecimento de relações de dependência entre estes e os donos dos meios de produção. De grande importância nesse período foi o poder da Igreja Católica, que possuía ascendência até mesmo sobre os reis de Portugal nas novas terras, intervindo política e religiosamente no país. Esses quatro séculos de dominação só começaram a mudar a partir do processo de independência política iniciado no final do século XVIII, em um cenário marcado pelo escravismo e pelo paternalismo; as transformações industriais que se seguiram foram preponderantemente negociadas pelos setores dominantes, dentro do processo de "modernização conservadora", mantendo-se a estrutura agrária e o paternalismo e o Estado ocupando um papel primordial.

Esse cenário mostrava-se claramente inóspito para que fosse possível surgir associações voluntárias, autônomas para prestação de serviços de caráter público e, por outro lado, qualquer atividade nesse sentido teria que ter participação central da Igreja, que, tal qual um órgão público, através de seus rituais atribuíam reconhecimento social do indivíduo e respondiam, com o aval do Estado, pela promoção da assistência social, do ensino e da saúde. Nesse período estiveram mesclados os aspectos público, privado, confessional e civil e a assistência à população era feita através da lógica da autoridade tradicional, onde os "senhores" protegem os "pobres".

No período que se segue e até a primeira república, houve a progressiva consolidação do controle do Estado pelos interesses agrários, consolidando um compromisso entre o governo central e as estruturas de poder regional, fase historicamente conhecida como coronelismo, sistema complexo, centralizado e baseado em hierarquias e lealdades regionais, cuja base de funcionamento era formada por laços de parentesco e troca de votos por fatores políticos.

A distinção entre a Igreja e o Estado ocorre ao longo do século XIX, este último buscando dotar-se dos recursos técnicos e humanos necessários para assegurar os serviços públicos anteriormente em poder da primeira. A separação final ocorre com a Constituição de 1891, que, além de estabelecer a liberdade de culto, proíbe subvenções governamentais à Igreja e à educação religiosa, reconhece a validade apenas para casamentos civis e seculariza a educação. Sem o apoio governamental, a Igreja passa por significativa transformação, colocando-se em sintonia direta com Roma, reformando suas antigas instituições e criando novas, sob um poder único, na forma de escolas, hospitais, obras pias e caritativas, e desde então sua sustentação financeira vem dos fiéis, em especial dos mais abastados, criando um elo com a burguesia agrária.

Na década de 1930, ocorre um processo de colaboração entre o Estado e a Igreja, esta afirmando possuir hegemonia espiritual sobre o povo brasileiro, que, em sua missão colabora com o primeiro na manutenção da ordem social. A constituição de 1934 garante à Igreja privilégios baseados na sua influência na família e na moral, proibindo o divórcio, reconhecendo civilmente o casamento religioso, permitindo a admissão de padres como capelães nas Forças Armadas e autorizando o Estado a financiá-la no "interesse coletivo", dentre outros.

Nessa fase proliferam as entidades sem fins lucrativos nas áreas de educação, saúde e assistência social mantidas pela Igreja, empresários e grupos dominantes à época, ao lado do crescimento da atuação das Igrejas Protestantes na área religiosa e na prestação de serviços sociais.

No período colonial, as formas de associação civil nos moldes francês e americano (correlacionando mercado-cidadania-nação) não tiveram força para desenvolverem-se, em virtude da fragmentação regional e do escravismo,

predominando a maçonaria inglesa, proporcionando às elites coloniais mecanismos de identificação cultural com os centros europeus.

O movimento mais significativo, do ponto de vista político institucional, nesse período, foi o abolicionismo, que incorporou amplas campanhas com participação dos mais diferentes atores nos centros urbanos do país, surgindo várias associações civis para sua implementação, dentre as quais as sociedades de auxílio mútuo, que multiplicaram-se no final do século XIX nos centros urbanos e os primeiros sindicatos e os registros históricos destacam a participação ativa dos trabalhadores na ajuda aos companheiros desfavorecidos (provavelmente devido à lógica religiosa de generosidade e solidariedade), mas não na manutenção das estruturas de apoio à luta política.

Um dos primeiros trabalhos que analisa o período 1880-1920, realizado em 1975, mostra que as associações voluntárias de auxílio proliferaram nessa época, em grande parte baseadas em nacionalidade, devido ao grande número de imigrantes, a maioria europeus, que povoavam as cidades, que arregimentaram trabalhadores e iniciaram movimentos sindicais, caracterizados por frequentes greves e choques com os sucessivos governos republicanos (Diniz; 2000).

Pouco tempo depois, foram criadas as entidades de classe dos setores médios em consolidação, como, por exemplo, a Associação Brasileira de Imprensa em 1908 ou a Associação Central Brasileira de Cirurgiões Dentistas, em 1911, surgindo, posteriormente, as entidades das classes patronais; essas organizações são citadas como o início da construção de vias de comunicação com o poder público federal e regional.

Na década de 1930, com o início da era nacional-desenvolvimentista e centralizadora, o Estado passa a ampliar sua atuação no financiamento e na prestação direta de serviços em várias áreas, entre elas, a educação, a cultura e a saúde. A exemplo de países mais avançados, a regulamentação das relações sociais pelo Estado no Brasil seguiu um trajeto similar, no entanto, trazendo uma forma específica de desenvolvimento da política social brasileira na consolidação da sociedade industrial, cujas principais características são o corporativismo, a fragmentação, a seletividade e a ineficiência.

Em 1931 foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, aparelhado com recursos humanos e financeiros para a execução da legislação trabalhista e previdenciária, sendo esta executada por sequenciais institutos oficiais de aposentadorias e pensões, organizados por categoria profissional, com participação dos empregados, empregadores e governo, no entanto estabelecidos somente com reconhecimento governamental, tendo regras ditadas pelo Ministério e sua presidência exercida por pessoa indicada pelo presidente da República. Sob a ótica do Welfare State, configura um sistema de tipo "meritório-particularista", que proporcionou a criação de uma "cidadania regulada", estruturada em um sistema de estratificação ocupacional e não em um código de valores políticos, o que forçava a que a expansão da cidadania acontecesse através da regulamentação de novas profissões.

A atuação dos sindicatos esteve condicionada a um modelo único, regulamentado em 1943, com a Consolidação das Leis do Trabalho, atrelada política, administrativa e financeiramente ao Ministério do Trabalho; nessa ocasião foi estabelecido o imposto sindical, contribuição desvinculada da fundação e do funcionamento dos sindicatos, pois administrado pelo mesmo órgão público. Esses recursos foram largamente utilizados na promoção de atividades assistenciais através dos sindicatos (escolas, cooperativas, colônias de férias, etc.), o que, se considerado do ponto de vista histórico das instituições sem fins lucrativos, coloca a atuação do sindicato entre o público e o privado, entre o controle estatal e o controle pelas classes trabalhadoras.

Nesse mesmo período foram criados outros mecanismos de estímulo ao setor privado sem fins lucrativos, porém controlados pelo Estado: em 1935, a criação da Declaração de Utilidade Pública, reservada ao Presidente da República, instrumento para a regulação entre essas instituições e o Estado; em 1938, o Conselho Nacional de Serviço Social, subordinado ao Ministério do Trabalho, que qualifica as instituições assistenciais a receberem subsídios governamentais; em 1942, a criação de uma agência governamental, a Legião Brasileira de Assistência a ser mantida com recursos de doações particulares e recursos públicos, cuja presidência foi conferida estatutariamente às primeiras-damas da República. A LBA penetrou cerca

de 90% dos municípios brasileiros, sendo a forma predileta das damas da sociedade efetuarem "caridade social" e tornando-se um alvo da política clientelista do governo.

É importante ressaltar que a fase "previdencialista" da política social brasileira, baseada na concessão de benefícios à população produtiva, não eliminou a fase assistencialista anterior, mas sim conviveu com as estruturas passadas, através de pactos entre o Estado, as igrejas e as demais organizações da sociedade civil. Por outro lado, as relações entre o Estado e o associativismo independente e politizado foram conflituosas e excludentes, e as instituições que não compunham o sindicalismo interligado ao Ministério do Trabalho se dissolveram, em especial após o período 1937-1945, com a implantação do regime autoritário.

No final da década de 1950, consolida-se a fase de desenvolvimento industrial via substituição de importações, sob a intervenção econômica do Estado, que, apesar da retórica nacionalista, alia-se progressivamente aos grandes centros do capital internacional. A partir de 1961, ocorre a queda do crescimento, aliada a uma contínua crise política, baseada na busca de reformas estruturais por amplos setores da sociedade, que colocavam a Reforma Agrária como uma das questões fundamentais para a reinserção dos marginalizados no mercado, que culminaram com o golpe de 1964. O sindicalismo criado por Getúlio Vargas estava fortemente enraizado na estrutura verticalista, fugindo ao controle estatal principalmente a partir de 1945, com a redemocratização do país, surgindo, desde então, os sindicatos rurais, regulamentados na gestão de João Goulart (1961-64), acompanhados de outras significativas associações civis, que dedicaram grande parte de suas forças à luta por direitos civis, democracia e reformas, no entanto, ainda fortemente ligados ao governo.

A partir dessa época, as relações entre o Estado e a sociedade são redefinidas, proliferando as entidades marcadas pela autonomia e oposição ao Estado, fortalecidas por um cenário composto de mudança do regime político e das políticas sociais governamentais, da entrada de atores internacionais na cooperação não-governamental e pelas transformações nas relações entre a Igreja e o Estado. No entanto, a adoção de um modelo de industrialização gerador de concentração de renda, a mudança para um regime autoritário e o reforço do Executivo provocaram a extinção das organizações e movimentos sociais, através de intervenção federal,

dissolução de partidos políticos censura da imprensa, dentre outras atitudes repressivas.

Ao mesmo tempo em que desmontava a estrutura de associações da sociedade civil, o Estado passou a abrir-se institucionalmente para interesses privados, destacando-se as políticas sociais, que foram reformuladas e centralizadas entre 1964 e 1985, criando sistemas nacionais públicos ou com regulação estatal nas áreas de bens e serviços sociais básicos, na forma de um sistema previdenciário exclusivamente estatal, sem participação da sociedade civil e favorecendo o surgimento de espaços para o jogo de poder e influência entre a burocracia pública e as grandes empresas privadas.

A principal atuação das entidades do Terceiro Setor no Brasil ocorre na área do associativismo, no qual a Igreja foi relevante, em especial após a queda do regime autoritário, estimulando e cedendo os seus espaços para a gestação de movimentos e organizações de operários, trabalhadores rurais e donas de casa, dentre outros grupos, que deram origem a lideranças importantes para vários movimentos e organizações. Mesmo internamente, a Igreja criou setores específicos para essas funções e passou a desenvolver atividades de luta contra a tortura, a censura, pela liberdade dos presos políticos e pela democracia.

No período mais recente, ocorreu um *boom* de associações civis, destacando-se a criação de entidades organizadas em torno de objetivos públicos sociais dos vários grupos da sociedade, muitas vezes operando na clandestinidade e em oposição ao Estado, que se afastam do apoio empresarial e governamental e buscam o apoio não-governamental internacional, através das ONGs (Organizações Não Governamentais, que se distinguiram no cenário brasileiro como um modelo de excelência como organização não governamental sem fins lucrativos), assim denominadas as instituições que se formaram após 1970, com princípios cristãos, marxistas, militância e profissionalismo, associados à cooperação internacional não governamental, objetivando a cidadania e a autonomia dos grupos de base da sociedade, e que possuem, como característica básica o direcionamento político de suas atividades, executadas através de parcerias com entidades financiadoras não governamentais internacionais, na forma de projetos de prestação de serviços de ordem material à população-alvo.

Assim, apesar também realizarem atividades de assistência a segmentos mais carentes, as ONGS têm uma identidade voltada mais à questão política, militância, cidadania, modernidade e um sentido anti-governo, contrariamente às entidades de assistência social históricas, concentradas em atividades de caráter religioso e/ou voltadas à suprir as deficiências decorrentes de políticas sociais ineficientes a grupos fragilizados.

Recentemente, na medida em que os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, aliados à quebra de multinacionais mostraram às elites governantes e classes dominantes, nos EUA e em outras nações, que a maior potência mundial é vulnerável, o capitalismo passa por uma crise que provoca a reflexão sobre a atuação e o poder do Estado (Gazeta Mercantil, 2002). Esses fatos, que demonstram que o principal exemplo do poder econômico mundial pode ser questionado, fazem surgir uma série de discussões sobre a efetividade desse modelo capitalista e suas consequências do excessivo poder americano para o mundo, que vêm diuturnamente contribuindo para o aumento das diferenças sociais, muitas vezes utilizando-se de estratégias autoritárias que bloqueiam o desenvolvimento dos processos sociais, provocam o aumento das desigualdades e o desaparecimento de culturas que se afastam dos interesses americanos. Os ataques, além de seu caráter terrorista, demonstram o repúdio ao poderio desmedido dos EUA e ao modelo de economia global nos moldes em que foi instalado, na medida em que, *se não foram a causa, mas eles serviram para dramatizar um fenômeno existente, o do desencanto em relação ao modelo americano como a solução de todos os problemas ligados ao desenvolvimento das nações*, abrindo espaço para a redefinição do papel do Estado e, conseqüentemente, do Terceiro Setor (Revista Veja, 2002)

O Terceiro Setor no Brasil, inicialmente formado por instituições voltadas para suprir a incapacidade do Estado em atender às necessidades sociais básicas, ao longo do tempo, tomou corpo através da criação de espaços para estruturação da democracia. Autoritarismo, centralização, favorecimento de grupos de interesse estatal e não público, abertura do mercado nacional a empresas internacionais, fortalecimento do Executivo em detrimento dos demais poderes, desestímulo e combate à associação de pessoas representantes dos diferentes segmentos da

sociedade, ausência de espaços de negociação Estado x sociedade, dentre outros aspectos, levaram a sociedade brasileira, ao longo do tempo, a buscar alternativas para inclusão no contexto político e econômico do país.

Simultaneamente a esse contexto, em especial o enclausuramento do Executivo, a redução dos espaços de articulação social e política, a elaboração de políticas sociais apenas por tecnocratas e a proteção estatal da burguesia, cresceram as distorções e a diferenciação de tratamento de grupos sociais. Em contrapartida ao protecionismo da burguesia demonstrado pelo Estado, a Igreja demonstrou ser, num passado mais recente, em especial durante a ditadura militar, fomentadora de um espaço de articulação política e social importante para o surgimento do Terceiro Setor no Brasil, no entanto, extremamente enraizada de ideais muito mais voltados à benevolência do que à construção de uma democracia consciente.

As instituições sem fins lucrativos, surgidas, em grande parte, de grupos de representantes da sociedade civil em busca da inserção social, são consideradas, por muitos autores, de forma muito semelhante a empresas comerciais, sem considerar as questões específicas características desse setor (missão institucional, cultura e valores voltados ao atendimento social e/ou desenvolvimento, avaliação de resultados desvinculados de lucro, etc.), existindo poucas obras que tratem do assunto especificamente. Os acadêmicos que estudam as ciências ligadas à administração somente recentemente se detiveram nas características especiais dessas instituições, ou seja, ao longo do tempo, salvo raras exceções, existiu uma tendência cultural subjacente em considerar a falta de finalidade lucrativa como ausência de retorno financeiro suficiente para a continuidade da organização, ao invés de focar a não-distribuição de lucros.

Por tratar-se de um foco diferenciado em relação à missão institucional, neste caso voltada ao benefício social e à construção dos processos democráticos com intensa participação da sociedade civil, inexistem estudos técnicos suficientes para a análise da situação, assim como alternativas metodológicas ou práticas para subsidiar a tomada de decisões visando equilibrar a relação geração/captação de recursos x resultados.

A sociedade brasileira, de uma forma geral, em especial o conjunto representado pelo Terceiro Setor e o meio acadêmico, tem interesse na análise do tema, tendo surgido, frequentemente, artigos analisando o assunto; no entanto, a maior parte enfoca apenas a análise externa da situação, tratando os aspectos internos de forma superficial. Por outro lado, na maior parte dos estudos realizados pressupõe-se que as técnicas oriundas da Administração poderiam ser aplicadas diretamente a essas instituições, assim como é feito em relação às organizações privadas, sem considerar a fundo outros aspectos específicos inerentes a esse segmento, dificilmente percebidos por observadores não participantes.

Uma série de questões econômicas, políticas e sobre a participação cidadã provocaram o aumento do número de instituições do Terceiro Setor, normalmente iniciadas por pessoas com perfil de atuação direta junto ao beneficiário, sem contar com profissionais que tivessem preparação técnica adequada para gerir os recursos obtidos pela instituição de forma profissionalizada. Esse fato tem provocado, frequentemente, a inadequada utilização dos recursos obtidos e, por vezes, o encerramento dessas instituições, o que gera um distanciamento do objetivo final (atendimento ao beneficiário) e descrédito por parte dos interessados em colaborar.

É fundamental a identificação de mecanismos que favoreçam o atendimento das necessidades sociais, no qual o Terceiro Setor ocupa papel importante e, para isso, é necessário profissionalizar os responsáveis pela geração, captação e gestão de recursos dessas instituições, principalmente quando considerada sua escassez no mundo atual, em qualquer segmento.

A gestão de instituições sem fins lucrativos envolve vários focos de análise, entre os quais podemos citar: a) as próprias instituições; b) os beneficiários (população atendida); c) o Governo, enquanto primeiro responsável pelo atendimento da população e, ao mesmo tempo, regulamentador e regulador dos incentivos a doadores para desconto nos impostos devidos; d) doadores (de bens e/ou serviços), na forma de pessoas físicas e jurídicas; e) o contribuinte, que tem interesse em que seus impostos tenham a melhor utilização possível, em geral desejando que a aplicação seja feita diretamente à população-alvo.

Neste trabalho foram abordados os mecanismos utilizados pelas instituições sem fins lucrativos na busca de recursos que garantiram sua continuidade institucional e as diferentes formas com que as mesmas obtêm, controlam e aplicam os recursos obtidos, públicos e privados, nacionais e internacionais e o grande desafio foi analisar os aspectos relacionados à capacidade de geração de recursos próprios e fornecer subsídios que possam ajudar a solucionar o problema:

Como garantir a autosustentação financeira de instituições sem fins lucrativos

Para a adequada gestão dos recursos disponíveis, é necessária a identificação dos aspectos estratégicos, táticos e operacionais da instituição que possam interferir na capacidade de auto-sustentação financeira, ao mesmo tempo, respeitando as características especiais desse segmento.

Este trabalho não pretende esgotar o tema, mas identificar, na amostra selecionada, os principais aspectos de gestão considerados na administração dos recursos financeiros que garantiram a sua continuidade sem comprometer a missão e objetivos organizacionais e que possam ser utilizados por outras organizações.

A Pesquisa

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo final de identificar os principais aspectos relacionados à obtenção de recursos que subsidiam o atingimento da missão institucional das organizações sem fins lucrativos e como objetivos intermediários responder às várias questões, pressupostamente responsáveis pela sustentação financeira:

Qual a relação existente entre a capacidade de geração de recursos e a dependência de recursos externos na continuidade da instituição? Quais os mecanismos adotados para resguardar os objetivos sociais e os valores da

organização na captação de recursos? Quais os aspectos relativos à gestão financeira da instituição que influenciaram no seu sucesso ou insucesso? Quais os caminhos adotados para avaliar sua capacidade de autosustentação financeira ao longo do tempo, que possam fornecer indícios para a formulação de indicadores que possam ser utilizados por outras organizações do segmento? Quais as metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço, assim como a forma de mensuração de recursos não financeiros (doações, voluntariado, etc.) e sua incorporação aos custos finais dos produtos/serviços? Quais os aspectos de maior preocupação dos doadores, na forma de doação em espécie ou em bens e serviços?

A pesquisa iniciou-se a partir da hipótese de que o segmento das instituições sem fins lucrativos não pode ter sua sustentabilidade financeira garantida através da simples aplicação das técnicas e princípios da Administração, devendo ser desenvolvidas metodologias específicas de geração, captação e gestão, que incorporem os seguintes pressupostos:

- esse segmento possui uma cultura própria, com foco principalmente nos benefícios sociais e valores morais e filosóficos (confiança, humanidade, etc.);
- esse segmento originou-se, no Brasil, de movimentos políticos voltados à construção da democracia, o que provoca um sentimento de unidade corporativa especial, no qual as relações pessoais muitas vezes são mais fortes que as institucionais;
- dentre outras razões, a diminuição de recursos externos destinados ao Brasil e as mudanças cambiais após o Governo Collor e principalmente após o Governo Fernando Henrique Cardoso provocaram a escassez dos recursos e a conseqüente necessidade de profissionalização dos gestores dessas instituições;
- a história política do financiador é fator fundamental na aceitação ou não dos recursos, na forma de doações ou empréstimos;
- em grande parte dos casos, as atividades dessas instituições são mantidas através de recursos não financeiros (voluntariado), ato que pressupõe uma relação de identificação pessoal com a instituição e a causa.

Assim, a geração, captação e gestão de recursos para manutenção das atividades das organizações do Terceiro Setor devem ser estudadas a partir de uma lógica distinta das instituições do Estado e do Mercado, pois embora o resultado financeiro não seja distribuído, ele deve ser suficiente para subsidiar a manutenção da estrutura organizacional e a continuidade da instituição.

Com o intuito de identificar, na literatura existente, os autores que se dedicaram ao estudo dos aspectos relacionados à sustentabilidade financeira, foco principal deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico, contemplando as várias facetas da gestão que influenciam a capacidade de obtenção e administração dos recursos ao longo do tempo. Os principais aspectos encontram-se destacados no capítulo que trata das referências bibliográficas, que são identificados por grifo.

Considerando que grande parte dessas instituições depende de recursos de terceiros, normalmente dirigidos especificamente à execução de projetos finalísticos e que o segmento possui valores e características próprias que limitam o recebimento de recursos, a evolução da instituição estará condicionada à capacidade de geração de recursos livres de condicionantes impostas na obtenção, de forma a que possam ser destinados ao fortalecimento institucional.

Por outro lado, na medida em que sustentabilidade é um conceito que incorpora várias facetas, a pesquisa teve a intenção de abordar o foco financeiro, assim entendido como a capacidade de não apenas obter os recursos suficientes para a execução dos projetos, mas, também adquirir a competência organizacional suficiente para o adequado gerenciamento dos mesmos, simultaneamente ao desenvolvimento institucional no que se refere ao respeito à missão e objetivos estratégicos, em seus aspectos objetivos e subjetivos, instrumentais e conceituais.

Diante da impossibilidade de análise de todos os aspectos relativos à gestão de recursos, o propósito inicial deste trabalho foi analisar os principais fatores que interferem diretamente na capacidade de sustentação financeira das instituições sem fins lucrativos: processo decisório de escolha das formas de geração/obtenção de recursos e dos financiadores potenciais, planejamento financeiro e orçamentário, formas de controle e relacionamento com os agentes financiadores.

O estudo foi realizado através de uma amostra do segmento, selecionada por critérios de acessibilidade geográfica e de abertura da instituição à pesquisa, analisando-se duas linhas de atuação: a) a dependência de recursos externos; b) a capacidade de geração de recursos. A primeira linha é comum nas instituições nas quais a atividade principal está voltada à prestação de serviços fundamentais diretamente ao cidadão-beneficiário final, tais como educação e saúde; a segunda tem maior possibilidade de ocorrência nas organizações cuja missão institucional proporciona a realização de atividades capazes de gerar receitas, tais como a venda de pesquisas, livros, vídeos, serviços intermediários de apoio ou suporte institucional.

O foco principal da análise foi a RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor, instituição criada em 1997, com o apoio do Conselho da Comunidade Solidária no âmbito do Programa de Fortalecimento da Sociedade Civil, na forma de uma organização não governamental, com o objetivo de criar e disseminar informações e facilitar a interação entre entidades públicas e privadas e organizações da sociedade civil. Complementarmente, foram estudadas, dentro dos focos inicialmente definidos: ABIA – Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS; ABDL - Associação Brasileira de Desenvolvimento Local; FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional; IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas e CDI – Comitê para a Democratização da Informática.

Como essas instituições atuam há muito tempo e têm facilidades internas e externas decorrentes de sua atuação em grande escala, foi aplicado um questionário simplificado com organizações de menor porte, objetivando conhecer as dificuldades encontradas atualmente pelas mesmas.

Visando conhecer o ponto de vista do financiador, buscou-se obter a visão dos representantes de algumas organizações, que atuam ou atuaram no financiamento de projetos de instituições sem fins lucrativos, quanto aos critérios para apoio de projetos e avaliação dos resultados, através de entrevistas e análise de material disponível no site ou publicações.

Alguns exemplos de outras organizações relevantes para o segmento, seja na articulação institucional ou na execução de projetos de interesse do Terceiro Setor, também foram abordadas, na medida em que podem influenciar direta ou indiretamente a sustentabilidade e o fortalecimento dessas organizações.

2. SUSTENTABILIDADE COMO UM CONCEITO AMPLO

2.1. Conceituando Sustentabilidade

Inicialmente, ao analisar o tema sustentabilidade das organizações, o primeiro ponto ao qual nos remetemos é à capacidade de obter recursos, de forma a sustentar, manter, atender todas as necessidades; no entanto, quando se fala sobre instituições sem fins lucrativos com finalidade de interesse público, parece-me mais adequado conceituar sustentabilidade com o significado de obter as condições necessárias para "manter uma opinião, idéia ou palavra, etc; defender uma idéia, tese, teoria" (Biderman, 1998:882), na medida em que ~~essas~~ organizações surgem a partir de uma idéia, uma causa a ser defendida.

Por outro lado, parece-me extremamente pertinente utilizar também o conceito recente, impcrtado da ecologia, conforme definido por Fritjof Capra: "o que chamamos sustentabilidade, portanto, é o resultado de um padrão de organização, observado inicialmente em ecossistemas - e, depois, mais precisamente, em sistemas moleculares vivos, como células - mas que também pode ser encontrado, *mutatis mutandis*, em outros sistemas complexos." (Franco, 1997).

Conceito ainda questionável por alguns teóricos quando relacionado a desenvolvimento, alguns afirmam que sustentabilidade é parte de um movimento histórico, como contraponto à sociedade industrial, enquanto outros consideram que surgiu a partir do esgotamento do atual modelo econômico mundial (Parceria 21, 1998; *in* www.rededlis.org.br), as dimensões apresentadas na visão de sustentabilidade ampliada já incorporada por parte da sociedade, complementares à dimensão econômica, que, apesar de referir-se à questão ecológica, aplicam-se às organizações analisadas no contexto deste estudo: *ética*, na medida em que o equilíbrio desejado pressupõe não apenas o estabelecimento padrão de organização da sociedade, mas o destino das gerações futuras; *temporal*, na medida em que estabelece o princípio da precaução e demonstra a necessidade do planejamento de longo prazo; *social*, que considera que apenas uma sociedade com diversidade política e menos desigualdade social será capaz de atingir o desenvolvimento sustentável; *prática*, considerando que é necessário romper com hábitos anteriores.

Por outro lado, não ^{se}de pode deixar de analisar as comunidades humanas como seres vivos, na medida em que apresentam os mesmo princípios básicos de organização, como redes organizacionalmente fechadas, mas que trocam energias e recursos com o meio no qual estão instaladas e as mudanças estruturais pelas quais passam redefinem sua estrutura e inteligência intrínseca a partir da capacidade de aprendizado inerente aos processos de vida. Os princípios básicos da ecologia podem ser plenamente aplicados às comunidades humanas, especialmente:

a) a interdependência - o sucesso da comunidade depende do sucesso de cada um de seus integrantes, o que por sua vez, só pode ocorrer se o primeiro acontecer; uma ação em um dos elos da corrente trará impacto em todos os outros;

b) a reciclagem – para a sustentabilidade das comunidades humanas, é necessário criar formas de organização social cíclicas, que permitam a transformação dos resíduos em novos recursos consumíveis;

c) a parceria – o ser humano tem a tendência natural de estabelecer relações de cooperação com outros para a obtenção de resultados e, a partir do momento em que esta se estabelece, passa a entender melhor as necessidades do outro;

d) a flexibilidade – os sistemas humanos são sujeitos a constantes modificações no meio ambiente, necessitando reestruturar-se para adequar-se novamente, o que, conseqüentemente, provoca mudanças internas; se a pressão for superior ao que o sistema é capaz de resistir, tanto em duração, intensidade ou na capacidade de resolução de conflitos internos, poderá provocar a completa desestruturação do mesmo;

e) a diversidade – a amplitude de membros de origem diversificada aumenta, proporcionalmente, a capacidade de elasticidade, sobrevivência e reorganização, desde que haja o equilíbrio na rede de relações e influência de seus partícipes;

Similarmente à ecologia, a sustentabilidade, sexto princípio, é a conseqüência natural das organizações que aplicam adequadamente os demais (Silveira e Reis, 2001).

Dessa forma, na medida em que é um conceito que pode ser aplicado às organizações de formas distintas, o enfoque central deste trabalho foi estabelecido

considerando a sustentabilidade do ponto de vista financeiro; assim, a conceituação adotada para sustentabilidade é a capacidade de obter os recursos suficientes para a execução dos projetos, adquirindo competência organizacional suficiente para o adequado gerenciamento dos mesmos, simultaneamente ao desenvolvimento institucional no que se refere ao respeito à missão e objetivos estratégicos, em seus aspectos objetivos e subjetivos, instrumentais e conceituais.

2.2. Sustentabilidade Além da Obtenção de Recursos

Não obstante o importante papel que a obtenção de recursos representa na sustentabilidade, existem outras questões que afetam a continuidade plena de uma organização sem fins lucrativos, relacionados a aspectos externos e internos. Observa-se, na prática, que várias instituições obtêm os recursos suficientes para executar o primeiro projeto, no entanto, pela falta de visão ampla da forma de atuação dessas organizações, não conseguem dar prosseguimento às demais atividades da estrutura interna, o que, em alguns casos, provoca a extinção das mesmas.

Em geral, esse fato é observado nos casos em que não buscou estruturar os mecanismos internos de fortalecimento institucional, destacando-se aqueles voltados à capacidade de execução, prestação de contas e desenvolvimento organizacional, o que acaba resultando em uma consequente dificuldade na obtenção de recursos.

➤ A obtenção de recursos para uma instituição sem fins lucrativos que atua no atendimento a demandas sociais tem um caráter de busca de parceiros para a causa, distanciando-se da visão mercadológica de "venda"; assim, outras variáveis precisam ser contempladas quando se buscam recursos para essas organizações, tais como o comprometimento dos apoiadores com a missão e objetivos institucionais.

➔ Por outro lado, observa-se no Brasil uma série de mudanças no segmento, que provocaram uma maior dificuldade na obtenção de recursos por essas instituições: o aumento significativo do número de organizações atuantes, incluindo-se aquelas organizadas e mantidas por empresas, que anteriormente operavam somente como

financiadoras; a mudança na canalização dos recursos internacionais para outros países; a facilidade de acesso das informações pelo público externo, que passou a exigir uma atuação mais efetiva, eficiente e transparente das organizações, mudando de mero apoiador financeiro para o papel de participante ativo, muitas vezes atuando como voluntário das organizações de seu interesse, dentre outros fatores.

Essa mudança do enfoque dessas instituições motivou a alteração da forma e métodos de avaliação da instituição pelo público externo, que passou a ser feita a partir de outros critérios, que contemplam, além dos resultados sociais efetivos, a atuação interna às mesmas, a responsabilidade que demonstra em gerenciar recursos com finalidade pública e a forma como o faz, assim como a competência em informar a sociedade sobre sua atuação e resultados. Essa nova postura da sociedade trouxe consigo a necessidade de desenvolver capacidades internas diferentes das exigidas nas fases anteriores, onde o foco principal concentra-se nos resultados efetivos, como demonstra Armani, no artigo "Comentários ABONG ao Levantamento de Instituições que Prestam Serviços às ONGS", publicado no site da ABONG em 2000:

"O desenvolvimento institucional das ONGs no Brasil parece ter passado por três ciclos até agora: (i) um primeiro referente à realização de avaliações externas e à introdução do planejamento estratégico, entre o final dos anos 80 e o início dos 90; (ii) um segundo relativo à crise financeira e conseqüente redução forçada da escala das organizações e concomitante implantação de sistemas de PMA (planejamento, monitoramento e avaliação), na primeira metade dos anos 90; e (iii) o atual, onde os maiores desafios concentram-se na captação de recursos nacionais e nas suas implicações para a identidade e missão institucionais." (Armani, *in* www.abong.org.br)

Em outro artigo elaborado para a ABONG ("Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras"), ARMANI aponta os caminhos buscados por essas organizações para atender às novas demandas sociais em relação ao desempenho:

"... é possível afirmar que, via de regra, a tentativa de se adaptar a este novo contexto e de buscar novas bases de sustentabilidade, têm levado as ONGs brasileiras a um *mix* institucional composto (i) por uma estabilização/redução dos recursos financeiros e a correspondente redução de recursos humanos permanentes e de áreas de trabalho, (ii) pela tentativa de introduzir aperfeiçoamentos

técnico-metodológicos visando a uma maior eficiência e eficácia da organização, e (iii) pela busca de novas parcerias de trabalho e de novos canais de sustentação institucional..." (Armani; in www.abong.org.br)

➤ Conforme afirma Valarelli no artigo "Uma Noção Ampliada de Captação de Recursos", publicado no site da RITS, a sustentabilidade não se extingue na captação ou geração de recursos, ao contrário, essa atividade tem que contribuir para a continuidade da instituição, no entanto, deve ser realizada com vinculação direta à missão e objetivos estratégicos, na medida em que *uma boa estratégia de captação de recursos também contribui para que uma organização seja mais autônoma frente às mudanças ou exigências por parte das fontes de financiamento, com maior capacidade de manter sua identidade e não abrir mão de sua missão e valores. Mais do que auto-sustentação – que foi um conceito que virou moda no universo das ongs há alguns anos – trata-se de garantir a sustentabilidade dos propósitos e iniciativas da organização, através da ampliação e diversificação das fontes de recursos. Deste modo, reduzem-se a vulnerabilidade e a subordinação tão comuns quando se depende de poucas fontes financiadoras* (Valarelli, in www.rits.org.br).

Armani destaca as características que passam a estar no centro das preocupações dessas instituições para atender às novas demandas e indica alguns caminhos observados no segmento no artigo "Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras", diretamente relacionados à sustentabilidade em sua configuração atual:

"Novos espaços e oportunidades de intervenção têm gerado novos desafios em termos das formas de ação das ONGs. Dentre as principais mudanças pode-se citar (i) a ampliação da escala do trabalho, articulando o local com o regional e o nacional e mesmo o internacional ('scaling up'), (ii) a necessidade de saber desenvolver e tirar proveito de formas de trabalho em rede e em parceria com outras organizações (movimentos sociais, ONGs, poder público, universidades, etc.), (iii) a exigência por um elevado grau de profissionalismo e especialização, condições para uma postura mais propositiva, e (iv) a necessidade de combinar ações de resistência, denúncia e proposição política com a experimentação de alternativas e a geração de benefícios concretos para a população. Novas também são as exigências quanto à implementação de sistemas de planejamento, avaliação e monitoramento do trabalho..." (Armani; in www.abong.org.br)

A gestão adequada dos recursos também tem sido uma das questões exigidas das ONGs, em especial após a mudança na cooperação internacional no Brasil, como relata Armani no mesmo artigo:

“Não menos importantes são os desafios emergentes para as ONGs em relação às formas de gestão institucional ... O grande desafio aqui reside em construir novos formatos institucionais que combinem os tradicionais elementos de informalidade e democracia interna, típicos das ONGs brasileiras, com novos patamares de eficiência organizacional, transparência e responsabilidade pública (*accountability*)... Fundamental ainda é o desafio representado pela busca de sustentabilidade financeira das ONGs. A reconfiguração da cooperação internacional com o Brasil e as novas oportunidades de captação de recursos nacionais, públicos e privados, têm desafiado as ONGs brasileiras a um processo crescente de ‘nacionalização’ ... A sistematização e a maior socialização de tais experiências poderia contribuir grandemente para o avanço da sustentação das ONGs. Por fim, as ONGs brasileiras têm sido confrontadas com o desafio de garantir que sua intervenção concreta específica resulte na elevação da qualidade de vida da população e ao mesmo tempo promova um novo modelo de desenvolvimento para o país. ” (Armani, *in* www.abong.org.br)

A pesquisa teve o desafio de avaliar as organizações de forma sistematizada, de forma a identificar os pontos que promoveram o sucesso das mesmas e as deficiências que eventualmente tenham ameaçado sua sustentabilidade, em um contexto de crescentes mudanças econômicas e sociais, conforme cita Domingos Armani no texto "Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras", disponível no site da Associação Brasileira de ONGs - ABONG:

"... a tentativa de se adaptar a este novo contexto e de buscar novas bases de sustentabilidade, têm levado as ONGs brasileiras a um mix institucional composto (i) por uma estabilização/redução dos recursos financeiros e a correspondente redução de recursos humanos permanentes e de áreas de trabalho, (ii) pela tentativa de introduzir aperfeiçoamentos técnico-metodológicos visando a uma maior eficiência e eficácia da organização, e (iii) pela busca de novas parcerias de trabalho e de novos canais de sustentação institucional." (Armani; *in* www.abong.org.br)

Ao longo do tempo, as instituições do Terceiro Setor encontram a melhor forma de obter sua sustentação, que pode ser estruturada de várias maneiras:

financiamento de projetos específicos, venda de produtos e/ou serviços, campanha de doações, etc. A seguir serão explorados os modelos e tipos de financiamento e financiadores.

2.3. Modelos de financiamento

Pode-se afirmar que não existe um modelo ótimo, é necessário que a organização analise seus pontos fortes e fracos e, através da lente de sua missão e objetivos estratégicos, defina qual é o *modelo de financiamento* que mais se adequa à instituição, que podem ser resumidos em:

Organização Financiada por Pool de Financiadores

Algumas organizações buscam apoiadores que se responsabilizem por toda a organização, não apenas por projetos específicos; nesses casos, existe um conjunto de mantenedores que, identificados com o trabalho da organização, assumem (total ou parcialmente) os custos decorrentes da manutenção interna da instituição. Em alguns casos, a instituição postulante apresenta aos mantenedores potenciais o seu planejamento estratégico, no qual são descritos os programas, os projetos e as atividades que pretende realizar em um determinado período (com respectivo orçamento detalhado), que avaliam quais são os que têm afinidade com seus objetivos e decidem pelo apoio de acordo com o interesse institucional no escopo dos projetos e da disponibilidade financeira que possuem para esse fim.

Essa forma não é comum, depende de vários fatores, destacando-se a coerência entre os objetivos propostos pelo solicitante e as linhas de apoio do(s) financiador(es) e da construção de uma relação de confiança entre o beneficiário e o(s) mantenedor(es) ao longo do tempo. Algumas organizações conseguem o auxílio por determinado tempo, de forma a poderem estruturar-se e construir sua própria forma de autosustentação, cessando o sustentáculo após o período definido.

Esse modelo propicia à organização maior disponibilidade, mas esta fica restrita à utilização para as ações previstas no plano apresentado aos financiadores,

com pequena margem de manobra no uso dos recursos, que, quando necessária, precisa ser negociada previamente com os mantenedores, sob pena de ser considerada inelegível para fins de prestação de contas.

Organização com Financiamento de Projetos Específicos

Determinadas organizações buscam o financiamento de projetos e não das atividades internas, mantendo-as com outras fontes de recursos, tais como venda de produtos, prestação de serviços, associações ou doações individuais. Alguns projetos são apresentados com previsão de que uma parcela do total seja destinada à manutenção dos trabalhos internos da instituição, no entanto, alguns financiadores possuem restrições a financiá-las, concentrando seu apoio na realização de projetos específicos, que têm afinidade com suas linhas de apoio.

Nesse modelo, os financiadores apóiam apenas os projetos relacionados com as linhas de ação de interesse de fomento, a utilização dos recursos é vinculada aos resultados esperados e as modificações em relação à forma e finalidade de utilização previstas também só podem ocorrer desde que negociadas previamente.

Organização Autônoma (Autofinanciada)

Existe uma outra linha de organizações, que buscam a sustentabilidade através de recursos próprios, vendendo produtos ou serviços que têm demanda externa suficiente para manter seus funcionamentos, ou ainda, são mantidas com recursos dos próprios fundadores. Exemplos desse modelo são as instituições mantidas por igrejas ou empresas.

Forma rara de funcionamento, depende principalmente de sua capacidade de produzir produtos ou prestar serviços de qualidade, de manter ações de interesse de consumo pela sociedade ou seus fundadores tenham capacidade financeira para gerar recursos suficientes para a execução dos projetos e para a manutenção das atividades internas.

A liberdade de execução deste modelo é condicionada apenas aos objetivos e metas propostos pela direção da organização, havendo poucas restrições externas que possam impedir a mudança de rumo, exceto aquelas oriundas do controle social, seja ele manifestado por grupo de beneficiários ou de cidadãos que participam do financiamento, da gestão ou dos conselhos da instituição. O risco que esta modalidade apresenta está na priorização de interesses dos mantenedores, em função do poder efetivo que possuem, ou da incorporação de conceitos de mercado inadequados à missão e objetivos institucionais.

Financiamento Misto

Este é o modelo de financiamento mais comumente adotado pelas organizações, que se mantém com recursos de vários tipos de apoio: doações de empresas e organismos nacionais e internacionais, de pessoas físicas, convênios e utilização de fundos públicos e privados, venda de produtos ou serviços, colaboração de voluntários, dentre outros.

A liberdade de utilização das verbas neste caso é diretamente proporcional à fonte de origem, variando desde a exigência do uso exclusivamente nas atividades e orçamento propostos, até à completa liberdade de mudança das atividades, orçamento ou cronograma inicialmente previstos.

2.4. Tipos de Financiamento

Outra forma de analisar os financiamentos é a partir dos tipos, ou seja, o conjunto de características que envolvem o que está sendo financiado e a forma pela qual ocorre.

Institucional

O financiamento institucional tem como objetivo a busca de recursos capazes de manter a instituição de uma forma geral, tanto para a execução de seus projetos atuais e futuros, como para a manutenção das atividades internas, tais como pagamento dos salários e encargos trabalhistas, pagamento de contas de concessionárias (água, luz, telefone, etc.), despesas de viagens e as decorrentes das ações estruturais da organização.

Projetos Específicos

O financiamento de projetos específicos tem exatamente essa finalidade: obter recursos para a execução dos planos de interesse da instituição; neste caso, a manutenção das atividades internas concentra-se naquelas que darão suporte ao projeto, não sendo consideradas aquelas voltadas à manutenção interna da organização.

Venda de produtos e serviços

Nesse caso, a organização busca recursos através da produção e/ou comercialização de produtos e/ou na prestação de serviços, que podem financiar a execução de projetos ou das atividades internas da organização, em função de que a liberdade na aplicação é condicionada apenas por regras internas.

Associações

As associações são outro tipo de financiamento que amplia a possibilidade de continuidade da instituição, em especial pela maior liberdade na utilização dos recursos, normalmente utilizados para a manutenção das atividades não apoiadas pelos financiadores de projetos específicos, além de promover o comprometimento dos associados com o destino da organização. É comum que esse tipo de recurso origine-se de pessoas ou organizações que desejam promover um apoio prolongado, têm afinidade com os objetivos institucionais e muitas vezes com

interesse em participar ativamente da organização. Normalmente materializadas na forma de recursos financeiros, em algumas épocas são dedutíveis do imposto de renda, desde que emitidos os respectivos documentos que classifiquem a associação como doação, de acordo com a legislação vigente.

Doações

As doações, normalmente originadas de pessoa física, também têm o mesmo nível de liberdade de uso que as associações; neste caso, os apoiadores têm afinidade com os objetivos institucionais ou com projetos específicos. No entanto, em parte das vezes são motivadas por razões pessoais e nem sempre os financiadores individuais têm interesse na participação contínua, podendo limitar-se a uma única ação nesse sentido, na forma de recursos financeiros, bens ou serviços. Algumas circunstâncias podem estimular esse tipo de ação, tais como a possibilidade de dedução do valor no imposto de renda em algumas épocas ou o conhecimento dos resultados obtidos pela organização com as doações anteriores.

No anexo, é apresentado o estatuto dos direitos do doador, elaborado em 1992 pelas organizações *American Association of Fund-Raising Council (AAFRC)*, *Association for Healthcare Philanthropy (AAHP)*, *Council for Advancement and Support of Education (CASE)*, *National Society of Fund Raising Executives (NSFRE)*, *Planned Giving (NCPG)*, *National Catholic Development Conference (NCDC)*, *National Council for Resource Development (NCRD)* e *United Way of America*, utilizado por um grupo de profissionais brasileiros, captadores de recursos para projetos e instituições (originado em numa lista de discussão virtual na Internet sobre *fund raising*), com o objetivo de alimentar o debate em torno da criação de uma instituição brasileira que atuasse nessa área, que foi o princípio para a criação da *Associação Brasileira de Captadores de Recursos (www.abcr.com.br)*.

Voluntariado

O voluntariado, apesar de não constituir um financiamento propriamente dito, é, na prática, uma fonte de recursos para a organização, na medida em que esta deixa de utilizar fundos financeiros para o pagamento das atividades realizadas pelos voluntários, que, em geral, manifestam a preferência em atuar nas atividades diretas dos projetos. Tradição em alguns países, como, por exemplo, os Estados Unidos, essa forma de participação social tem sido recentemente estimulado no Brasil, como pode ser observado nos estudos realizados pelo Programa Voluntários, criado no âmbito da Comunidade Solidária. Esse tipo de contribuição é fundamental não apenas do ponto de vista da sustentação financeira, mas também institucional, na medida em que legitima a organização no contexto em que está inserida, além de criar vínculos efetivos com participantes da sociedade civil.

Outros financiamentos

Da mesma forma que o voluntariado, existem algumas outras alternativas que contribuem para o financiamento das organizações, dentre as quais podemos citar a obtenção de *títulos* que propiciam isenções especiais de tributos e encargos, tais como: os certificados de utilidade pública, de entidade filantrópica ou isenções fiscais (ICMS, ISS, etc.). A obtenção desses títulos propicia à organização não recolher aos cofres públicos uma parte de alguns tributos e encargos, de forma que permite sua utilização em outras atividades da organização. Ou funcionam como uma espécie de “selo de qualidade”, que contribuem para a credibilidade junto aos financiadores potenciais.

Outra forma também normalmente não contemplada como financiamento é a atuação em *redes organizacionais*. Da mesma forma que os títulos, é uma maneira de minimizar o dispêndio de recursos financeiros da entidade, já que essa modalidade permite a execução de projetos conjuntos, normalmente com maior produtividade e redução de custos. A atuação em parceria deve ser cuidadosamente avaliada, já que pode representar um grande benefício quando acontece com organizações com alto conceito ou o suicídio organizacional se for realizada com instituições que tenham histórico incompatível com a missão e objetivos organizacionais.

2.5. Agentes Financiadores

Agentes financiadores é uma das formas usuais para denominar as organizações que apóiam o desenvolvimento de projetos específicos ou atividades das entidades do Terceiro Setor. Esse termo congrega vários tipos de apoio, e são comumente classificados como público ou privado, nacional ou internacional, conforme especificado a seguir. Pode-se incluir as pessoas físicas como agentes financiadores, no entanto, são abordadas neste trabalho apenas as pessoas jurídicas, que têm exigências usualmente maiores do que as primeiras.

Financiadores públicos devem ser entendidos como as entidades integrantes do conjunto da Administração Pública direta (órgãos federais, estaduais ou municipais) ou indireta (fundações e autarquias), que disponibilizam recursos financeiros, materiais e humanos para fomentar as atividades de interesse público. Normalmente possuem fundos específicos ou complementares de apoio a essas ações, cujos recursos são transferidos através de convênios para as organizações do Terceiro Setor, que passam a ser responsáveis por sua execução e prestação de contas. No Brasil, a modalidade de repasse de verbas através de convênios é extremamente ampla, sendo usualmente adotados modelos previstos na Instrução Normativa nº. 1, de 1997, da Secretaria do Tesouro Nacional (popularmente conhecida como IN 1, que pode ser obtida no site da mesma instituição), que prevê a adoção de procedimentos e formulários específicos e complexos para apresentação do projeto e prestação de contas dos recursos recebidos, nos quais são demonstrados de forma detalhada, inicialmente a previsão (orçamento) e, posteriormente, os documentos que comprovem a adequada aplicação dos recursos, tanto em termos financeiros quanto técnicos (atividades realizadas e resultados obtidos frente ao previsto). Essa instrução obriga a entidade a apresentar certidões de regularidade nos mais variados aspectos legais, previdenciários e fiscais, muitas vezes desconhecidos pela organização e de difícil obtenção, em função das exigências dos órgãos públicos. Neste caso, na apresentação do projeto são designados os gestores do convênio (responsáveis pela execução e comprovação da utilização dos recursos na finalidade e objetivos previstos), que além da

prestação de contas à sociedade (controle social), ficam sujeitos pelo período de 5 (cinco) anos à prestação de contas aos órgãos de controle públicos.

Uma nova forma de repasse de recursos foi instituída com a criação da nova modalidade de organização denominada OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, criada pela Lei no. 9.790/99 (Brasil, 1999), que pode ser obtida em vários sites de organizações públicas e privadas envolvidas com o tema. Essa legislação prevê a utilização do “termo de parceria”, que pretende atender aos requisitos mínimos de controle previstos para o repasse de recursos públicos a entidades privadas, porém de forma mais flexível e simplificada do que a estabelecida pela legislação que rege os convênios.

Financiadores privados são aquelas organizações de interesse privado ou associadas a estas (em geral, fundações criadas no âmbito das empresas), que apóiam projetos ou instituições com as quais têm afinidade. Recentemente, com o crescimento do interesse da mídia em assuntos como “Responsabilidade Social e Marketing Social”, observa-se um grande interesse de instituições com fins lucrativos em realizar ações sociais, seja realizando projetos diretamente através de institutos e fundações próprios ou apoiando outras organizações do Terceiro Setor. Tema extremamente polêmico e recente, a razão do interesse da empresa é uma das questões principais a serem analisadas pela organização beneficiária antes do aceite do apoio, pois a primeira pode querer utilizar a segunda para melhorar sua imagem e não efetivamente contribuir para a causa desta. Nesse caso, é importante que a organização avalie corretamente as obrigações a que estará sujeita com o recebimento desses recursos, sob risco de comprometer-se a realizar ações contrárias à missão e objetivos institucionais.

Outra forma de classificar as organizações é a *origem* da organização, que, quando nacional, está sujeita à legislação brasileira em todos seus aspectos, o que significa que suas exigências visarão atender às normas do país que regem o funcionamento legal, a transferência de recursos, a regulamentação tributária e fiscal, dentre outras. O fato de ter que atender às regras nacionais em geral pode facilitar ou dificultar a obtenção e execução dos recursos: por um lado, em alguns casos, como já citado no caso de convênios, é extremamente complexa; de outro,

grande parte das vezes apresenta facilidade em virtude da maior disponibilidade das informações e pessoas conhecedoras do assunto.

Os financiadores internacionais, em contrapartida, estão sujeitos à legislação do país de origem, às vezes conflitante com a nacional ou que exigem maior quantidade de informações da instituição. Às vezes, a organização apoiadora está condicionada apenas às normas vigentes em sua nação; no entanto, a aplicação dos recursos pela entidade apoiada tem que obedecer às regras internas brasileiras. Por exemplo, alguns financiadores autorizam a utilização das verbas apenas para o pagamento dos honorários dos profissionais para atuar em projetos, sendo indiferente à forma de contratação; todavia, a legislação trabalhista nacional determina certas condições que obrigam ao recolhimento de encargos, que, nesses casos precisam ser cobertos por recursos de outra fontes da organização.

A exigência de determinados documentos em outro idioma também pode ser um impeditivo, entretanto, parte dos financiadores providencia a tradução dos mesmos para envio à matriz. Em geral, os financiadores internacionais têm menores exigências quanto à execução, mas oferecem algumas dificuldades diferentes das nacionais, já que em muitos casos fornece manuais e orientações na língua do país de origem, o que dificulta a obtenção de informações sobre a aquisição de recursos, execução dos projetos ou prestação de contas.

2.6. O papel dos financiadores no fortalecimento institucional

Buscar o desenvolvimento institucional, como afirma Armani em "Comentários ABONG ao Levantamento de Instituições que Prestam Serviços às ONGS", não tem sido facilitado em decorrência da ausência de organizações de ensino que atuem nessa frente:

"No caso do Brasil, é importante frisar, as atividades de desenvolvimento institucional das ONGs parecem passar mais por iniciativas das próprias ONGs e pela iniciativa de agências de cooperação dentro de redes específicas e/ou através de consultores independentes, do que pela oferta de serviços por parte de instituições especializadas." (Armani; *in* www.abong.org.br)

Outro aspecto dificultador para a capacitação é que a atuação individual na habilitação se concentra nos grandes centros:

"Por outro lado, há inúmeros profissionais prestando serviços de desenvolvimento institucional às ONGs brasileiras, especialmente nas área de planejamento estratégico, avaliação institucional, desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de PMA (planejamento, monitoramento e avaliação) e, crescentemente, captação de recursos. Estes profissionais tendem a se concentrar no eixo Rio-São Paulo e no Nordeste do país." (Armani; *in* www.abong.org.br)

Mesmo existindo instituições acadêmicas voltadas para esse tema, ainda não são capazes de atender à demanda existente (Armani; *in* www.abong.org.br):

Alguns financiadores, conscientes de que a sustentabilidade das instituições ocorre como resultado de ações que extrapolam a captação de recursos, estando diretamente associados ao desenvolvimento gerencial, têm contribuído com instrumentos elaborados com esse fim, como a *Management Sciences for Health - MSH*, instituição que atua no Brasil junto a organizações da área de saúde. Em manual desenvolvido a partir de uma metodologia anterior (*Management and Organizational Sustainability Tool - MOST*), apresenta o instrumento APROGE, que permite avaliar o estágio de desenvolvimento da organização nas quatro áreas gerenciais básicas e seus 13 componentes (para os quais são elaborados indicadores adequados à instituição), conforme a seguir descrito para cada um deles, conforme o exemplo apresentado, que se refere ao componente "Conhecimento" (MSH, 1999):

Missão

<i>Componente gerencial: Conhecimento</i>
<i>Estágio 1</i> - Não existe uma declaração formal e específica da missão da organização; ou a declaração da missão existe mas está desatualizada ou incoerente com o propósito atual da organização
<i>Estágio 2</i> - Somente o pessoal de cargos mais altos conhece a missão da organização
<i>Estágio 3</i> - A missão foi compartilhada com o staff e as lideranças, mas clientes e parceiros não a conhecem
<i>Estágio 4</i> - A missão é conhecida e entendida por todo o pessoal da organização, lideranças, clientes e parceiros, através de um ou mais canais como: apresentação nas atividades de integração e de desenvolvimento de recursos humanos; referência em negociações com parceiros; explicação de programas-chave a Terceiros; aparece com destaque no manual de políticas da organização; apresentação em manuais da organização; exibição nas instalações da organização.

Tabela 1- Modelo de quadro de avaliação de estágios das organizações -MSH

As quatro áreas gerenciais básicas e seus respectivos componentes gerenciais considerados pela MSH são: *missão*: conhecimento e aplicação; *estratégia*: coerência com a missão e coerência com as demandas sociais; *estrutura*: papéis e responsabilidades e tomada de decisão; *sistemas*: planejamento, coleta de dados e uso da informação, garantia de qualidade, administração de suprimentos, administração financeira, captação de recursos financeiros e desenvolvimento de recursos humanos.

A mesma organização, em uma de suas publicações para as organizações apoiadas, apresenta uma lista de ações práticas para tornar a organização sustentável (MSH, 1999: 361-375):

<i>Desenvolver a estabilidade organizacional</i>
1. Definir uma missão clara
2. Desenvolver uma liderança forte e inovadora
3. Recrutar funcionários de qualidade e remunerá-los à altura
4. Fortalecer os sistemas gerenciais em todos os níveis
5. Ser flexível na adaptação às mudanças de ambiente e de necessidades dos usuários
6. Investir a longo prazo
<i>Ampliar a demanda e estender o atendimento às populações de baixa renda e sem acesso a serviços</i>
1. Entender as necessidades dos usuários e atendê-las
2. Prestar serviços de alta qualidade
3. Fazer uma promoção eficaz dos serviços de planejamento familiar
<i>Ampliar o aporte de recursos e exercer maior controle sobre elas</i>
1. Desenvolver estratégias para a captação de recursos
2. Ampliar a base de recursos
3. Encontrar meio de reduzir os custos
4. Desenvolver um sistema de informações sobre os custos do programa
5. Planejar e monitorar as despesas
6. Basear as decisões nos resultados efetivos do programa
7. Descentralizar o gerenciamento e a administração

Tabelas 2 a 4 - Lista de ações práticas para tornar a organização sustentável - MSH

Em relação à figura do captador de recursos, Cléia Silveira, da FASE, que mantém um fundo para pequenos projetos, destaca a diferença entre o projeto ser apresentado por pessoas envolvidas com ele e por alguém que não está engajado com os objetivos que pretende atingir:

"... o melhor vendedor do projeto é o dono do projeto esse é o vendedor, ele acredita naquilo que está propondo e sabe os detalhes que outras pessoas não sabem. Ele não vai usar uma lógica mercantilista para conseguir os recursos no momento da negociação do projeto; ele está sendo um sujeito político, não um marqueteiro, não vai fazer um convênio com alguém que está implementando uma política que ele acha contrária..." (informação verbal em entrevista)

Assim, conforme o exposto, *sustentabilidade* pressupõe a perenidade da instituição; é um conceito que enfoca uma série de habilidades e competências institucionais, nas quais a capacidade de obtenção e gestão dos recursos consiste em uma característica importante, mas que não garante a continuidade das instituições sem fins lucrativos, na medida em que esse segmento opera dentro de um universo conceitual que abrange outras competências fundamentais, que a afetam direta ou indiretamente.

3. REFERENCIAL PARA O ESTUDO

Partindo da premissa de que a análise de instituições sem fins lucrativos deve ser feita à luz de suas especificidades, o referencial teórico foi desenvolvido tendo por base a ponderação das teorias existentes que possam ser aplicadas, destacando-se os pontos a seguir descritos, diretamente apropriados a esse segmento ou através da comparação de linhas de pensamento e práticas que possam ajudar na compreensão e entendimento do problema em foco.

3.1. Especificidades das Organizações sem Fins Lucrativos

O Terceiro Setor tem que ser estudado de forma inovadora, tanto em relação à instituição quanto às ferramentas de gestão e cultura organizacional, na medida em que é um segmento específico, distinto dos demais, como afirma Cardoso, uma das principais responsáveis pela criação do Programa Comunidade Solidária:

"Recorremos hoje à expressão Terceiro Setor para distingui-lo do primeiro, que é o setor público, e do segundo, representado pelas atividades lucrativas. Com essa denominação, queremos também enfatizar o caráter autônomo e inédito desse algo novo que está mudando a sociedade e que se define por não ser nem governo nem empresa, por não querer submeter-se nem à lógica do mercado nem à lógica governamental." (in loschpe, 1997:8)

Conforme Costa e Vergara, é necessário considerar as especificidades das ONGs antes de propor-se a aplicação das proposições da teoria organizacional. (Costa e Vergara, 1997:45). Assim, é grande a diferença de valores éticos entre as ONGs e o mercado. A respeito do segundo, Ramos afirma que

"deixado à sua própria dinâmica, o sistema de mercado trabalha contra a constituição da vida humana associada, entendida como uma comunidade de homens e mulheres. Esse fato tem mesmo sido admitido pelos próprios economistas. Por exemplo, em 1913 Phillip H. Wicksteed descreveu o 'mundo industrial' como uma 'organização destinada a transmutar aquilo que cada homem tem naquilo que ele deseja, sem qualquer consideração ao que seus desejos possam ser'. Para neutralizar essa consequência, imaginou ele um tipo de economia subordinada a 'considerações éticas', porque a sanidade

dos desejos dos homens é mais importante do que a abundância de seus meios de concretizá-los. É opinião dele, também, que 'o mercado não diz, de nenhuma forma fecunda, quais são as necessidades nacionais, sociais ou coletivas, ou os meios de satisfação de uma comunidade, porque ele só nos pode dar somas.' (Ramos, 1989:38)

Em relação à razão de englobar tal heterogeneidade de instituições englobadas dentro do mesmo termo (Terceiro Setor), Fernandes aponta quatro razões que ilustram algumas das características especiais das quais se reveste esse segmento, não apenas na retórica, mas em programas e plataformas de natureza prática:

"Faz contraponto às ações de governo. Destaca a idéia de que os bens e serviços públicos resultam não apenas da atuação do Estado, mas também de uma formidável multiplicação de iniciativas particulares... Faz contraponto às ações do mercado. Abre o campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual... Empresta um sentido maior aos elementos que o compõem... Modifica, pois, os termos da oposição central do período anterior (Estado x Mercado), realçando o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias, sem fins lucrativos... Projeta uma visão integradora da vida pública. Chama-se terceiro porque supõe que exista um primeiro e um segundo. Enfatiza, portanto, a complementaridade que existe (ou deve existir) entre ações públicas e privadas..." (*in* Ioschpe, 1997:29).

Landim afirma que a análise de questões que envolvem o terceiro setor no Brasil, em qualquer contexto, tem que passar pela Igreja e grupos religiosos. (Landim, 1998:9)

Alberoni e Veca apresentam um conceito que pode ser aplicado à não apenas à captação de recursos, mas à maior parte das relações que ocorrem no universo das instituições sem fins lucrativos:

"A intenção sincera, a bondade de alma, a participação das alegrias e dos sofrimentos dos outros, a generosidade, a pureza de coração, são importantes não somente porque o amor inspira a nossa ação moral. São importantes para alcançar o objetivo da própria ação moral...E se estas forem as necessidades essenciais dos seres humanos, então a moral terá que considerá-las essenciais... Qualquer moral que decida passar sem a intenção, limitando-se à mera ação, é desprovida de sentido, pois a intenção é condição indispensável para a eficácia." (Alberoni e Veca, 1990:88-89)

Segundo Costa e Neves (*in* Costa e Vergara, 1997:45), o tipo de racionalidade que direciona as ações das ONGs é a substantiva, *na medida em que elas possuem forte estrutura ético-normativa e adesão simbólica a seus propósitos, vistos como causas sociais*, o que se aplica a um dos principais focos de atuação das ONGs:

"enquanto a preocupação da racionalidade instrumental é a busca, pura e simples, da consecução de objetivos predeterminados em uma relação mecânica entre meios e fins, a racionalidade substantiva se apóia em uma estrutura ético-normativa (julgamento de valor) possuindo pretensão emancipatória e buscando contribuir para o aprimoramento da consciência crítica e autonomia do ser humano." (*in* Costa e Vergara, 1997:42).

Alguns pontos de diferenciação das ONGs em relação aos demais segmentos, apontados por Costa e Neves são considerados válidos, em especial: a postura alternativa em relação às organizações burocráticas, a ausência de foco no lucro, a ferrenha defesa de seu patrimônio da apropriação privada, a desvinculação ao Governo, o compromisso com a transformação social e a articulação com movimentos sociais (*in* Costa e Vergara, 1997:44).

Costa e Neves abordam, ainda, a questão das características da cultura das ONGs, que afetam a gestão dos recursos financeiros:

"...tais organizações, geralmente muito influenciadas pelo ativismo, espontaneidade e pela informalidade, vivem o dilema de terem de se estruturar, de forma a evitar a anomia, sem se burocratizar... agilizar o processo decisório, sem abrir mão de uma gestão democrática." (*in* Costa e Vergara, 1997:53)

Segundo Curty "... vale destacar um aspecto que julgamos antecedentes a todos os demais: a imagem de ser humano que habita o inconsciente de todas as ONGs." o que tem um impacto substancial na gestão interna dessas organizações, pois trata-se de um conceito básico, do qual partem todas as ações empreendidas (*in* Costa e Vergara, 1997:82).

Um risco que se apresenta às instituições do Terceiro Setor com grande intensidade nos últimos anos é a tendência a obrigar a execução e avaliar seus resultados com base em critérios econômicos, extraídos da lógica do Mercado, nos quais prevalecem a preocupação com o planejamento e a utilização ótima dos recursos, relegando a segundo plano a principal contribuição dessas organizações: o crescimento coletivo, a troca de experiências individuais para o bem comum e, especialmente, para a construção de ~~de~~ espaços democráticos, nos quais cada pessoa é vista como um agente especial para a sociedade, que contribui com novos conhecimentos e relações capazes de modificá-la. Essa forma de pensamento provoca, também, o desprezo pela forma de atuação em coletividade que esses movimentos costumam apresentar, com respeito à dignidade humana e socialização do conhecimento nos vários espaços coletivos nos quais seus membros interagem. A compreensão de que o ser humano deve ser caracterizado como agente que contribui significativamente com o sistema do qual se beneficia é uma das questões fundamentais para o estudo dessas organizações (Tenório, 1999:85-102).

Em relação ao quadro de recursos humanos, as instituições sem fins lucrativos, mesmo aquelas que realizam processos seletivos similares ao que o mercado efetiva para obter profissionais, atrai pessoas que têm vínculo com a causa defendida, que devem ser considerados quando da análise dessas organizações, em especial porque têm motivações que extrapolam o vínculo empregatício. A esse respeito, afirma Kisil que *o corpo técnico normalmente resulta de profissionais que geralmente se ligam à organização por razões filosóficas e tem um forte compromisso com o desenvolvimento social* (in loschpe, 2000:143).

Ao contrário das instituições públicas e das com fins lucrativos, a *remuneração dos dirigentes*, as com finalidade não lucrativa têm sobre si o ônus de nem sempre poder contratar profissionais para exercerem essa função, que é muitas vezes desempenhada por pessoas que não são remuneradas (condicionando à escolha a partir da disponibilidade de tempo), não ocupam a função de fato (comprometendo a credibilidade da instituição) ou atuam na gestão e na prestação de serviços, não incluídos aqueles relacionados à gestão. A possibilidade de perda dos benefícios fiscais, mesmo nesse último caso, impede que a organização sem

fins lucrativos possa prover-se de profissionais remunerados para as funções de gestão.

3.2. Transparência

A captação e a geração de recursos nessas instituições estão diretamente condicionadas à *credibilidade* que possuem, na medida em que somente conseguem obter recursos externos (projetos e atividades financiadas por outras organizações), vender produtos e serviços ou conquistar associados e doadores, se houver: a) além de crença do público externo na causa defendida pela organização; b) confiança na capacidade técnica e institucional da organização em atingir os objetivos propostos; c) histórico positivo da organização em relação aos projetos anteriormente desenvolvidos e na gestão da organização.

Em relatório editado pelo Banco Mundial no ano de 2000 ("Do Confronto à Colaboração - Relações entre a Sociedade Civil, o Governo e o Banco Mundial no Brasil"), citando Lester Salamon em discurso proferido durante a conferência hemisférica sobre o terceiro setor, "As Três Faces do Terceiro Setor", em relação aos três desafios atuais das ONGs, a ausência da transparência dessas instituições torna-se explícita:

"Agora que alcançaram maior visibilidade e cobrança pública, o primeiro desafio que devem vencer é demonstrar mais *accountability* e transparência institucional com relação aos seus programas e recursos externos... Esta maior transparência poderia ser conseguida através da elaboração de um código de ética e da publicação de demonstrativos financeiros anuais. São poucas as ONGs que, atualmente, divulgam seus relatórios de atividades e demonstrativos financeiros ou que contam com conselhos de diretores atuantes e independentes que orientem o gerenciamento dos recursos financeiros. Na maioria das vezes as ONGs prestam contas apenas às agências de cooperação internacional que, geralmente, são localizadas na Europa e que devido a este fato têm capacidade apenas limitada para monitorar os resultados do financiamento." (Banco Mundial, 2000:47)

3.3. Atuação em rede

Aliança estratégica, conforme definido por Nanus e Dobbs, *é qualquer forma de coordenação ou de colaboração entre duas ou mais organizações beneficentes que unem suas forças para alcançar metas comuns e pode ser livremente coordenada, como uma rede ou coalização completamente integrada, como a fusão de duas ou mais organizações do terceiro setor em uma única entidade* (Nanus e Dobbs, 2000:134) e pode promover um grau de capacidade organizacional e técnico significativamente maior do que a atuação em separado.

A atuação em rede, característica comum às organizações do Terceiro Setor, é uma alternativa coerente com os princípios inerentes a esse segmento, conforme cita Witacker em seu artigo "Rede: uma estrutura alternativa de organização", publicado no site da RITS:

"Uma estrutura em rede – que é uma alternativa à estrutura piramidal – corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Não há um "chefe", o que há é uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo." (Witacker, *in* www.rits.org.br)

Confirmando essa tendência, o relatório do Banco anteriormente citado aborda o funcionamento dessas organizações em redes articuladas na busca da sinergia no segmento:

"O crescimento e consolidação das ONGs levou-as também a procurar uma maior integração colaboração entre si. As razões que motivaram esta aproximação estão vinculadas à necessidade de definir uma identidade comum, aprimorar as ações através da troca de experiências e expressar-se com mais firmeza e unidade no âmbito das políticas públicas. As primeiras iniciativas de articulação tiveram lugar nos níveis locais e regionais, especialmente nas regiões nordeste e sudeste do país, quando as ONGs iniciaram fóruns locais para discutir aspectos técnicos e políticos de seu trabalho. Com o passar do tempo, à medida que as ONGs passaram a perceber a crescente presença e o impacto que estavam tendo nos espaços públicos, sentiram a necessidade de buscar uma maior articulação em nível nacional." (Banco Mundial, 2000)

Essa modalidade de atuação permite, além da economia de recursos dos envolvidos, o desenvolvimento e fortalecimento dessas organizações, na medida em que propicia a realização de atividades com menores dispêndios individuais, que passam a ter maior capacidade de negociação com outros organismos em função do aumento da intervenção nos ambientes nos quais estão inseridas.

Como parceira dos governos na prestação de serviços sociais, Kisil enfoca o significativo papel das instituições sem fins lucrativos na formulação de políticas e atendimento adequados ao público ao qual se destinam, pois *a provisão dos serviços públicos pelas agências de governo pode ser facilitada por informações mais precisas e representativas sobre as necessidades e prioridades atestadas por organizações da comunidade local, bem como por sua ação articulada potencializam a ação governamental (in loschpe, 2000:138).*

3.4. Planejamento, Controle e Apresentação dos Resultados

O planejamento de campanhas de arrecadação deve contemplar vários aspectos, que envolvem toda a instituição, podendo seguir as diretrizes estabelecidas pela experiência, sugeridas por Nanus e Dobbs: *"Crie um plano de arrecadação de fundos realista... Fique em contato com doadores por meio de publicações, eventos especiais e contatos pessoais... Procure atrair grandes doadores, com reconhecimento significativo para eles... Desenvolva alguns contatos e interações com doadores que não sejam para tratar de questões financeiras... Evite ir muitas vezes à fonte... Obtenha aconselhamento profissional de advogados, contadores fiscais e planejadores de espólio a respeito de doações de longo prazo... Mostre aos doadores por que é uma boa idéia considerar a doação ... devido às imensas vantagens fiscais... Nunca divulgue ou compartilhe cadastros de doadores... Incentive os doadores a participar da organização de outras maneiras... Descubra com os doadores como eles podem conseguir fundos para a fundação da comunidade local a fim de beneficiar a organização... Envolve os doadores em planejamentos de longo prazo... Programe um evento anual de agradecimento aos doadores... Evite lançar uma campanha de arrecadação de fundos para cobrir prejuízos ou déficits... Utilize uma linguagem simples e direta, evitando jargões... Procure artigos na imprensa que possam ser enviados aos doadores com uma nota*

peçoal... Nunca diga a ninguém que um doador doou pouco... Não critique a concorrência." (Nanus e Dobbs, 2000: 199)

A capacidade de avaliação do trabalho das ONGs é dificultada pela inexistência de metodologias específicas para mensuração dos resultados obtidos, em especial pela amplitude e diversidade de instituições e públicos aos quais deve transparência. Conforme Kumar, *accountability* não possui uma definição simples, é difícil de ser apreendido em razão de não haver concordância quanto ao seu significado; no entanto, podemos considerar a definição utilizada por Wadsworth, para o qual *accountability* é um princípio moral... cujo objetivo é reger a relação entre aqueles que delegam autoridade e aqueles para quem a autoridade é delegada, ou, de forma mais simples, "o exercício da *accountability* significa prestar contas em relação àquilo pelo qual você é responsável junto àqueles diante de quem você é responsável".

"Cada vez mais, o conceito de *accountability* é visto não apenas como o fato da organização ser responsável pelo exercício de um poder que lhe foi delegado, mas também como o meio através do qual as ações e políticas de uma organização são, inicialmente, validadas. *Accountability* está intimamente relacionada ao conceito de legitimidade no caso de uma ONG: o público empresta credibilidade a uma ONG com base na percepção que ela está funcionando e cumprindo todos os tipos e formas de *accountability*." (Costa e Vergara, 1997: 17)

Um ponto fundamental para a continuidade de obtenção de recursos é a imagem de seriedade na execução e no atingimento dos objetivos propostos. A prestação de contas de questões não financeiras aos aprovadores (entendidos como aqueles para os quais não há obrigatoriedade de *accountability*), é um importante elemento a ser considerado pelos dirigentes de ONGs, pois essa aprovação está diretamente relacionada ao conceito de legitimidade da instituição (Kumar, *in* Costa e Vergara, 1997:18 e 25).

A responsabilidade das instituições sem fins lucrativos pela aplicação dos recursos recebidos deve ser objeto de atenção dos seus gestores, na medida em que são formuladores e executores de políticas dessas instituições, conforme cita KUMAR: "Os representantes eleitos devem poder responder pelo processo

elaboração e implementação de políticas, sejam os provedores do Governo, ONGs ou instituições privadas." (Costa e Vergara, 1997: 22)

A efetivação do controle pode ocorrer das mais variadas formas, destacando-se a auditoria de desempenho (presente, passado e previsões futuras) como uma delas, podendo acontecer nos seguintes enfoques: a) *legal*, através da análise: dos registros contábeis em relação ao bem social produzido e o efetivo valor dos ativos fixos registrados; dos relatórios de balanço formais encaminhados aos apoiadores, cuja avaliação deve focar a competência na prestação dos serviços, a adequação e compatibilidades com as expectativas da comunidade; b) *operacional*, que possibilita a avaliação da eficiência e da eficácia na aplicação dos recursos pela instituição; c) *situacional*, que propicia a visão da organização em relação às tendências externas, ameaças e oportunidades, fornecendo informações importantes para o reposicionamento institucional frente às mudanças; d) *de liderança*, permitindo a identificação dos pontos nos quais esse aspecto está enfraquecido na organização e dos líderes naturais com potencial de ocupar posições estratégicas superiores às atuais (Nanus e Dobbs, 2000:222 a 227).

Um dos pontos mais críticos na gestão de ONGS é o condicionamento da aplicação dos recursos por parte dos financiadores, em grande parte gerando dificuldades internas, em especial quando se tratam de fontes públicas. Existe um conflito permanente entre o respeito à liberdade de gestão das ONGs e as exigências formais de prestação de contas pormenorizadas quando do repasse de recursos públicos. (Kumar, *in* Costa e Vergara, 1997:24-26) Essas exigências dificultam o trabalho das organizações sem fins lucrativos, que muitas vezes têm que afastar pessoas da atividade finalística ou contratar novos colaboradores para cumprí-las, o que representa a utilização de recursos que poderiam ser canalizados para o atendimento dos cidadãos-beneficiários.

Para que as organizações possam prestar contas de seus resultados, é fundamental a elaboração de sistemas de gestão de desempenho que considere os vários aspectos da *accountability* aos quais as organizações sem fins lucrativos estão sujeitas, evitando que a concentração da atenção em apenas um deles permita a avaliação incorreta do desempenho da instituição (Kumar, *in* Costa e Vergara, 1997:23).

A multiplicidade de agentes que interagem com as instituições sem fins lucrativos e a complexidade das ações empreendidas pelas mesmas dificulta a prestação de contas, e, talvez, a forma de iniciar-se essa discussão no âmbito interno seja promover situação para que se possa obter a resposta, por todos os seus participantes, das seguintes questões: a) como a organização presta contas; b) a quem ela presta contas; c) por meio de quem ela presta contas e d) em relação a que ela presta contas. (Costa e Vergara, 1997:28).

A transparência na apresentação de resultados é um aspecto prioritário para essas instituições, na medida em que gerenciam recursos públicos e privados para a obtenção de resultados de relevância na comunidade. Assim, a prestação de contas aos grupos de interesse da organização (*stackholders*), deve ser constante, em linguagem adequada e realizada através de várias formas e meios potenciais de atingir aos vários grupos perante os quais tem responsabilidade. Nanus e Dobbs citam como questões envolvidas na prestação de contas aspectos que vão além da mera apresentação da contabilidade formal da instituição: *a prestação de contas envolve questões ligadas a profissionalismo, moral, desempenho organizacional e capacidade de responder às necessidades e expectativas dos principais grupos de interesse na organização. São obrigações reais das organizações beneficentes e não só parte de um estilo preferido de liderança ou de uma cultura organizacional* (Nanus e Dobbs, 2000:211).

A transparência na apresentação de resultados e as ações realizadas pela instituição apresentam facetas diversificadas, que, apesar de muitas vezes serem de difícil definição, devem ser constantemente analisadas para a verificação do nível de atingimento do respectivo público-alvo. Na mesma obra, apresentam exemplos de como podem ser feitas as prestações de contas de acordo com os grupos a que se destinam, que englobam a prestação legal, definida como *a conformidade com as leis fiscais; condições de incorporação;... regulamentos federais e estatais; relatórios de dados de desempenho verdadeiros*, a prestação para a diretoria, que pressupõe a *- divulgação plena e aberta do desempenho, da situação financeira e das ações; cumprir as decisões da diretoria; adesão à missão; administração de recursos; profissionalismo; esforços para construir a liderança no futuro*, a prestação para o quem realiza uma doação, que deve ter *consonância com as intenções* do mesmo;

administração e aplicação de recursos eficientes e eficazes; seleção do doador apropriado; baixo custo administrativo; divulgação do desempenho; alto impacto sobre problemas da comunidade; prestação para o cliente, através da prestação de serviço eficaz e eficiente; respeito pela dignidade e pelas necessidades individuais das pessoas assistidas; padrões morais elevados; sigilo nos registros; redução de dependência do cliente; evitar a burocracia; prestação para funcionários e voluntários, que pode acontecer com mecanismos que privilegiem a liderança eficaz, incluindo missão, visão e políticas claras; respeito às necessidades individuais e à diversidade; treinamento eficaz; disponibilidade de recursos para realizar o trabalho; tratamento igualitário e justo; oportunidades de crescimento pessoal; reconhecimento e recompensa pelos bons serviços prestados; a prestação para a comunidade, priorizando a colaboração na liderança da comunidade; prestação de serviço eficaz e eficiente; dedicada prestação de serviços à comunidade; padrões morais elevados; administração dos recursos da comunidade; impacto alto sobre os problemas da comunidade; a prestação de contas institucional, para a filial de uma organização nacional ou regional, obediência à matriz; conformidade com a imagem e a prestação consigo mesmo, considerada como a realização de atividades que privilegiem ações éticas; probidade; evitar o surgimento de impropriedades; esforços para construir habilidades de lideranças pessoais por meio de aprendizado contínuo; paixão persistente; formação de equipes e delegação efetiva; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. (Nanus e Dobbs, 2000:214)

Indicadores de sucesso de instituições sem fins lucrativos englobam também a avaliação dos aumentos em: a) capital organizacional, entre os quais incluem-se os de caráter financeiro, os de aumento do capital humano (habilidades e treinamento em programas, habilidades gerenciais, etc.), instalações e equipamentos, quantidade e contribuições das alianças estratégicas, qualidade e eficácia dos sistemas operacionais e importância na comunidade; b) energia social, que envolve variáveis de difícil mensuração e facilmente avaliadas erroneamente, tais como níveis de satisfação, compromisso, moral e entusiasmo. (Nanus e Dobbs, 2000:218)

Na medida em que a figura do dirigente principal está intimamente ligada à da instituição, o sucesso desta normalmente aparece associado ao do dirigente, que

pode ser avaliado através de três pontos principais: como transformou a organização para melhorar sua eficácia, a qualidade das relações que estabeleceu com os principais interessados na instituição e a competência profissional com que a dirigiu. (Nanus e Dobbs, 2000:219)

3.5. Desenvolvimento Institucional x Desenvolvimento Organizacional

A continuidade das instituições do Terceiro Setor é questão importante quando se considera a captação de recursos, em especial pelo fato de que várias são instituídas a partir de um projeto específico de interesse de determinado financiador e não se prepara para atuar em outros projetos ou atividades que garantam sua sustentação ao longo do tempo. Por essa razão, é comum a extinção de um significativo número de organizações após o encerramento do projeto que lhe deu origem. Nesse aspecto, a discussão sobre organização x instituição deve ser analisada com especial atenção; de acordo com Costa e Neves (*in* Costa e Vergara, 1997:48-49), desenvolvimento organizacional está relacionado a um processo de mudança voltado a aspectos internos, enquanto desenvolvimento institucional é identificado com a transformação de organizações em instituições, entendidas como organizações duradouras e com maior capacidade de influência normativa sobre seus próprios integrantes e sobre o ambiente onde atuam.

As instituições do Terceiro Setor, geralmente criadas a partir do ideal de uma pessoa ou de um pequeno grupo, tendem a manter sua estrutura inicial, assim como as organizações citadas por Stinchcombe:

"a forma estrutural específica depende das forças sociais, culturais e ambientais que prevaleciam à época da criação da organização. Mesmo sofrendo modificações com o decorrer do tempo, as organizações parecem conservar um forte sabor da forma que tomaram no início'. (...) 'As inovações organizacionais que podem ser efetuadas em determinada fase da história dependem da tecnologia social disponível na época. As organizações com finalidades que podem ser eficientemente preenchidas através das formas de organização socialmente possíveis, tendem a ser fundadas no período em que se tornaram possíveis. Aí, então, tanto porque possam funcionar eficientemente com base nessas formas de organização, como porque tais formas tendem a institucionalizar-se, a estrutura básica de cada organização tende a permanecer relativamente estável." (*in* Kast e Rosenweig, 1980:211)

"As organizações humanas irão exercer importante influência sobre a sociedade. As instituições devem conscientizar-se de sua participação na sociedade (Kast e Rosenweig, 1980: 657). Esse é um dos pontos que deve ser definido de forma clara em seu planejamento estratégico e pode ser observado, nos mais variados graus, nos princípios que norteiam o planejamento das organizações sem fins lucrativos, formalizados ou não.

"Certas questões básicas, como a participação democrática, o individualismo, a auto-realização e uma vida plena de sentido, não constituem puras abstrações teóricas gerais. São questões fundamentais, que dizem respeito aos relacionamentos diários dos indivíduos e dos grupos, no interior das organizações. A vida organizacional constitui parte integrante da vida total." (Kast e Rosenweig, 1980:657)

A construção de uma instituição sem fins lucrativos que atinja um patamar de solidez que se mantenha ao longo do tempo só pode ocorrer a partir da compreensão de que, complementarmente ao Estado, a participação da sociedade civil no atendimento das necessidades básicas é fundamental; no entanto, precisa manter sua autonomia, de forma a ter capacidade institucional suficiente para arcar com as consequências de suas decisões em defesa do exercício da cidadania:

"o incentivo às organizações comunitárias autônomas no setor social é um passo importante na reformulação do governo para que este recupere seu desempenho. Mas a maior contribuição que essas organizações podem dar é como novos centros de cidadania com sentido. O Megaestado praticamente destruiu a cidadania. Para restaurá-la, o governo pós-capitalista necessita de um 'terceiro setor' em adição aos dois já conhecidos, o 'setor privado' das empresas e o 'setor público' do governo. Ele necessita de um setor social autônomo." (Drucker, 1993:129)

Um significativo número de instituições sem fins lucrativos apresenta dificuldades em estruturar-se internamente, de acordo com a lógica tradicional, no entanto, as organizações do Terceiro Setor precisam ter apoio de todos os segmentos sociais, públicos e privados, na medida em que apresentam características especiais, capazes de serem um diferencial na sociedade, que pode contrapor-se à lógica de mercado, na medida em que, conforme cita Salamon:

"São especialmente equipadas para: mobilizar as energias populares; identificar novos problemas e trazê-los a público; mobilizar recursos humanos e financeiros paralisados; promover mudanças; formar novos líderes; contribuir para legitimar e garantir o apoio popular às políticas exigidas e, dessa forma, implementá-las." (in Ioschpe, 1997:98)

A capacidade de criar uma base política (não partidária) externa, de forma a fortalecer a imagem da organização está, muitas vezes, vinculada a ações de caráter institucional voltadas à articulação, visibilidade e transparência, que podem ocorrer de outras formas que não apenas a presença de seu(s) dirigente(s) principal(is) nos eventos, como convidado ou palestrante. Nanus e Dobbs ilustram essa forma de atuação através de exemplos de como permanecer em contato com todos os interessados na organização e construir uma base política:

"Publique um boletim regularmente, enviando-os a todos os interessados na organização... Atualize o site da organização do terceiro setor na Internet para apresentar os progressos atuais, fornecer as estatísticas dos programas, os endereços de órgãos do governo que os grupos de interesse devem contactar para se informarem sobre certas questões e sobre legislação... Promova uma conferência anual na comunidade para os interessados na organização, a fim de tratar de questões atuais e compartilhar especulações sobre os desenvolvimentos futuros... Reserve um dia especial para visitar os legisladores; busque cobertura da mídia para essas visitas a gabinetes políticos... Periodicamente, recomende aos aliados e aos grupos de interesse que escrevam cartas ao editor pedindo que dê visibilidade pública aos seus interesses... Convide pessoas ou grupos selecionados a se reunirem reservadamente com o CEO para que eles se atualizem e como uma oportunidade para oferecer *feedback*." (Nanus e Dobbs, 2000: 170)

3.6. Capacidade de obtenção de recursos

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações sem fins lucrativos é o acesso às informações sobre fontes de recursos, o que, em consequência, limita sua capacidade em obter fundos, já que o conhecimento sobre a existência de financiadores aos quais possa apresentar projetos é o primeiro bloqueio a ser superado. Apesar das inúmeras tentativas isoladas para suprir essa lacuna, tais como a publicação, pela ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, de um manual sobre fundos públicos e privados

(ABONG: 2001), inexistente, atualmente, uma organização que propicie informações consolidadas sobre os financiadores existentes e as linhas de apoio de interesse.

Outro ponto importante para a obtenção de recursos é a dificuldade em conhecer quais são as necessidades não manifestadas pelos potenciais doadores pessoa física, na medida em que existem poucas pesquisas que tratem o tema de forma abrangente e profunda; iniciativas de institutos de pesquisa fornecem indícios, mas não promovem, efetivamente, um amplo conhecimento sobre as motivações das doações. No entanto, na proporção em que as doações advêm de um processo de cumplicidade na causa defendida, fica claro que a transparência é um dos principais requisitos que precisam ser atendidos para que essa seja uma forma de sustentação da instituição, já que "Organizações possuem um papel fundamental" e "devem prestar contas sobre a origem do dinheiro que recebem" são as frases mais citadas a respeito das organizações não-governamentais (Pesquisa IBOPE, realizada em outubro/00, em âmbito nacional, sobre a imagem pública das ONGs, *in* www.abong.org.br).

Outros fatores endógenos, tais como a falta de pessoal com formação profissional e/ou acadêmica necessárias para a elaboração de projetos - em especial quando o financiador exige a apresentação em outros idiomas que não o nacional - também representa uma significativa limitação para as instituições, na medida em que é comum que sejam estabelecidas em torno de uma idéia defendida por pessoas com conhecimento do tema, mas sem que necessariamente contem com colaboradores versados em técnicas administrativas. A falta de cursos específicos para o segmento, com custo acessível provoca a continuidade dessa dificuldade, em especial considerando que grande parte dos apoiadores vincula a utilização dos recursos apenas às ações finalísticas da instituição, sendo raro os que aprovam o pagamento de despesas para formação tecno-burocrática.

Outra questão importante é a quantidade de barreiras para se obter recursos para as atividades institucionais, o que provoca maior dificuldade em desenvolver os recursos humanos internos, fechando um círculo vicioso, que se retroalimenta, tanto quanto maiores as restrições de capacitação, menores as chances de obter novos recursos, cada vez mais restritos no que se refere a essa finalidade, tanto em relação a apoiadores nacionais como internacionais, pois os *fundos públicos*

nacionais para o financiamento de ONGs... não apenas são praticamente inexistentes as modalidades de financiamentos voltados para a cobertura de custos institucionais, como muitas vezes as ONGs acabam por pré-financiar as atividades realizadas em parceria com órgãos governamentais, face aos atrasos na transferência de fundos... Por outro lado, a resposta que algumas agências de cooperação têm procurado dar a esse problema - assumindo o apoio a programas institucionais e aos custos adicionais (inclusive administrativos) - não é certamente suficiente (embora muito importante) para responder ao problema nas dimensões em que este se apresenta (Durão, in www.abong.org.br).

Em relação aos fundos públicos, que representam a principal fonte de verbas para grande parte das organizações sem fins lucrativos, a dificuldade em atender às exigências burocráticas e a ausência de recursos suficientes para cobrir as despesas, no caso de convênios com entidades públicas compromete a sustentabilidade dessas instituições, como citam Barbosa e Oliveira em referência ao resultado de pesquisa realizada 1997 para a revisão da legislação relacionada ao Terceiro Setor, em relação aos critérios para celebração de convênios ou parcerias com o poder público, lembrando que *as maiores dificuldades encontradas pelas entidades: o excesso de exigências burocráticas para a participação em licitações e a celebração de contratos com o poder público ...a insuficiência dos recursos repassados, que não cobrem todos os custos administrativos e de pessoal.*" (Barbosa e Oliveira, 2001:127)

Sobre à exigência de documentos legais para participação em licitações, na mesma obra as autoras apontam a dificuldade das pequenas organizações, em virtude do quadro de colaboradores reduzido e baixa disponibilidade de recursos, que restringe a participação das mesmas, já que *impõe aos candidatos um sensível ônus burocrático e um custo considerável. Em se tratando de entidades sem fins lucrativos de menor porte - que dificilmente dispõem de pessoas especializadas para manter a documentação e elaborar propostas em consonância com cada edital -, a participação em licitações torna-se inviável* (Barbosa e Oliveira, 2001:130).

A dificuldade em atender às exigências relacionadas aos títulos e certificados concedidos pelo poder público às instituições sem fins lucrativos constitui outro elemento importante, que pode, em alguns casos, contribuir de forma significativa

para a sustentação financeira da instituição. Um ponto fundamental nessa questão é o peso da articulação política que algumas vezes é necessária para a concessão, em especial porque alguns títulos são condicionados à existência anterior de outros. Destaque-se que, além das restrições previstas em lei, em relação às condições para obtenção desses títulos e certificados, inclusive quanto à finalidade e prazo de existência da organização, sua obtenção força as instituições a uma série de obrigações de caráter burocrático que, muitas vezes geram dispêndio de recursos para contratação de especialistas externos, em função de suas especificidades.

3.7. Dependência de Recursos Externos à Instituição

Mecanismos modernos de gestão devem ser utilizados como uma das formas das ONGs maximizarem seus recursos na consecução dos objetivos institucionais:

"... para superar esses desafios que podem ameaçar sua existência e sua eficiência administrativa, as ONG's têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos, e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais. Trabalhar por meio de redes; identificar claramente produtos, áreas de atuação e cidadãos-beneficiários... compartilhar ou dividir mercados; criar mecanismos mais eficazes de controle que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas; ganhar maior visibilidade perante a sociedade divulgando o produto do trabalho realizado são alguns dos resultados que se podem esperar desse aprendizado." (Tenório, 1997:15)

A escassez de recursos financeiros levou as ONGs a buscarem caminhos alternativos aos financiamento de projetos para suprir suas necessidades, tendo sido forçadas a desenvolverem capacidade de geração de receitas, conforme preconizado por Fernandes e Carneiro, ao afirmarem que as ONGs passariam por um processo de mudanças substanciais, incorporando novos conceitos e práticas, como a venda de serviços e produtos em prol de suas atividades, descobrindo as potencialidades e os riscos do auto-financiamento, abrindo um novo horizonte de alternativas positivas (Fernandes e Carneiro, 1991:21).

Outro fato relevante, que limita as instituições na obtenção de recursos externos, é a exigência de apresentação de projetos e prestações de contas com grande nível de detalhe, que exigem profissionais especializados para sua

preparação, muitas vezes inexistentes nas organizações, cujos custos de contratação normalmente não são considerados elegíveis pelos financiadores; ou seja, para atender às exigências dos financiadores, as organizações têm que incorrer em novos custos, que devem ser pagos com seus próprios recursos.

Considerando que ambicionam os mesmos recursos, as ONGs voltadas ao mesmo grupo de cidadãos-beneficiários competem entre si, provocando a necessidade de maior competência interna na administração dos recursos. Costa e Neves ressaltam que o processo de profissionalização acarreta, no âmbito das ONGs, novos problemas de gestão como busca de eficiência, controle ou redução de custos, dentre outros (*in* Costa e Vergara, 1997:51).

Segundo Carvalho, a gestão do relacionamento com o "cliente" pelas ONGs não tem um tratamento adequado: na maioria dos casos não pesquisam seus clientes potenciais, beneficiam os desejos dos intermediários de seus financiadores em detrimento dos beneficiários finais, iniciam o processo sem a participação dos responsáveis pelas instituições ou sem a mobilização das equipes de trabalho (*in* Costa e Vergara, 1997:59)

Nanus e Dobbs afirmam que é importante promover o reconhecimento em relação aos doadores, utilizando, por exemplo, os seguintes mecanismos:

"Mencionar os doadores em um evento ou celebração especial. Contar uma história sobre um doador em um boletim ou relatório anual. Homenagear um doador, utilizando o nome dele em um programa, bolsa de estudos ou prédio. Conceder aos doadores um título honorífico, uma placa ou outro presente especial. Oferecer aos doadores privilégios especiais, tais como livre acesso a certas dependências, assentos especiais em eventos, etc." (Nanus e Dobbs, 2000:198)

Com relação à busca de novos recursos, existe uma tendência a manter financiadores cativos, conforme afirmação de Carvalho, já que *é natural que o staff de uma ONG dependente de doadores e agências financiadoras deva, de tempos em tempos, buscar interagir, ouvir e ser ouvido por estes últimos. O perigo reside em (1) limitar-se ao contato com clientes atuais e desprezar os potenciais; (2) fazê-lo de forma uniforme, tendo senso de oportunidade para adequar o seu discurso ao do*

interlocutor ao invés de fazê-lo respeitando as especificidades na forma de apresentação dos programas para cada grupo. (in Costa e Vergara, 199:61)

Por outro lado, a busca de novos apoiadores exige competências que extrapolam a capacidade de captação propriamente dita, relacionadas às ações internas e externas da instituição, conforme afirmam Nanus e Dobbs ao citar os elementos que constituem uma boa campanha de arrecadação de fundos:

"Um plano estratégico e bem elaborado que inclua valores organizacionais, compromissos gerenciais e planos plurianuais... Um conjunto claro de objetivos exequíveis para a campanha que defina, entre outras coisas, as quantias a serem levantadas, a duração do esforço e os propósitos para os quais os fundos estão sendo utilizados... Um conjunto de papéis e funções para todos os membros da organização - CEO, funcionários, diretoria e principais partidários - que estejam envolvidos na campanha para levantamento de fundos... Uma lista de doadores qualificados, antigos e potenciais, com informações sobre seus interesses e seu histórico nesse papel... Um plano de tempo detalhado, que esboce a campanha em fases e indique as diferentes atividades correspondentes a fatos estratégicos ou a metas a serem atingidas... Um plano promocional que detalhe o uso de press releases, contatos com a mídia e materiais promocionais... Uma estratégia alternativa - um Plano B - deve ser aplicada caso a campanha falhe em alcançar seus objetivos." (Nanus e Dobbs, 2000:193)

A credibilidade das instituições sem fins lucrativos é uma das principais condicionantes para a captação de doadores, sendo dificilmente recuperada quando é perdida, à custa de muito esforço dispendido em ações que englobam toda a ação da organização, no ambiente externo e interno. Um bom exemplo é mencionado por Nanus e Dobbs, com relação ao caso da *United Way of America*, uma das maiores e mais famosas organizações sem fins lucrativos dos Estados Unidos, que passou por um período de perda de credibilidade por desvio de recursos pelo dirigente. A sua sucessora conseguiu restituir a antiga posição da instituição através de reformas internas, criação de novos sistemas de administração de pessoal e controles financeiros, implantação de comitê de ética para novos funcionários, dentre outros, e, externamente, o empenho em alguns princípios relativos às contribuições e aos seus doadores: *multiplicar ou alavancar os efeitos dos investimentos na organização; reconhecer os interesses e os compromissos dos doadores; divulgar completamente como as contribuições estão ajudando a comunidade; e criar um*

laço de parceria e de conhecimento especializado entre doador e organização
(Nanus e Dobbs, 2000:186)

As fontes de recursos das instituições sem fins lucrativos são, em geral, diversificadas, com financiamento de projetos e baixa participação de doações individuais na sustentabilidade. Apesar de não contemplar dados sobre o Brasil, uma das conclusões de Salamon, ao apresentar um dos resultados de pesquisa sobre o Terceiro Setor, realizada em sete países (Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Hungria e Japão), pode ser aplicada ao caso brasileiro, ponderando as diferentes características dos países, no que se refere ao peso dessa fonte na sustentabilidade:

"No todo, as doações caritativas estão longe de representar a fonte principal de apoio ao Terceiro Setor nos sete países examinados. Não é sequer a Segunda. A fonte principal de apoio são as taxas e encargos sobre serviços, que representam 47% da renda nesses países. A segunda mais importante fonte de apoio é o governo, que entra com 43%. As doações de particulares, ao contrário, não passam de 10% (*in* loschpe, 1997:95).

Os voluntários, apesar de sempre existirem, recentemente ganharam maior destaque no cenário brasileiro; a criação do Programa Voluntários deu origem a uma série de iniciativas, em todo o país, de organizações voltadas ao estímulo desse tipo de apoio às instituições sem fins lucrativos, como pode ser observado no quadro a seguir:

O voluntário é um aliado importante, pois, além de propiciar economia de recursos com pessoal, traz a comunidade para dentro das instituições, promove a transparência e a criação de vínculos que vão além da colaboração direta, já que uma das questões fundamentais na decisão em atuar dessa forma parte da premissa da identificação com a causa, como afirma Martins em texto elaborado para a RITS, em junho de 2000:

"As ONGs trabalham com o conceito de voluntariado, com valores maiores que costumam qualificar os serviços prestados com convicções nem um pouco trabalhistas... as pessoas acreditam no que fazem e se filiam às idéias e aos projetos, 'vestem a camisa' e se dedicam intensamente, virando noites até." (Martins, *in* www.rits.org.br)

De acordo com artigo publicado no caderno especial sobre voluntariado do Jornal Folha de São Paulo, em outubro de 2001, existe uma grande preferência desses colaboradores por atuar na atividade finalística das instituições, que apresenta um índice substancial na escolha de organizações concentradas na temática de educação (19%) e saúde (18%), no entanto, mesmo nessas áreas, a escolha por trabalhar com beneficiários com problemas sérios é mínima: apenas 3% dos entrevistados escolheriam atuar com deficientes físicos ou mentais e 2% com pacientes com câncer, conforme pesquisa do IBOPE.

O crescimento do voluntariado no Brasil talvez seja uma das ações que a população considera para solucionar a questão de que *os brasileiros fazem menos do que deveriam fazer pelos necessitados*, conforme demonstra a pesquisa, que apresentou um resultado de 69% de respostas afirmativas. O retorno esperado pelos voluntários é apontado na mesma pesquisa: *para 35%, o principal retorno de ser voluntário é ajudar o Brasil; 33% afirmam que o melhor é a gratificação pessoal. Outros motivos citados são prestígio (6%), ocupar o tempo (4%) e mudar a rotina (3%). A maior parte das pessoas (58%) considera que fazer doações não substitui o trabalho voluntário. Só 8% acham mais importante doar dinheiro*, enquanto entre os que já foram ou são voluntários (28% dos entrevistados), a principal motivação é "querer ajudar o próximo".

3.8. Auto-Sustentabilidade x Missão Institucional"

A auto-sustentabilidade das ONGS tem sido alvo de constantes discussões a nível nacional e internacional, necessidade já identificada por seus dirigentes, no entanto, deve-se avaliar com extremo cuidado essa questão, sob risco de implantação de estratégias de captação que transformem a instituição em conflito entre suas necessidades financeiras e seus objetivos sociais, de acordo com Costa e Neves (*in* Costa e Vergara, 1997:50-51), citando Vargas Cullell.

Segundo Carvalho, "*Segmentar, portanto, aparece como pré-condição para a elaboração de instrumentos mais eficazes; economia de recursos, criação de novas*

parcerias..." No entanto, é necessário grande cuidado na segmentação citada, sob risco de comprometer a missão e objetivos institucionais, se as novas escolhas não forem tomadas com base nos princípios e valores defendidos pela organização; por outro lado, a ampliação demasiada das linhas de atuação podem provocar o desperdício de energias, na medida em que muitas vezes essa atitude não permite a especialização em um dos temas, causando a falta de identificação pelo público externo da causa defendida pela organização.

Nos dias atuais, a alta especialização de algumas indústrias, a elevação da produtividade motivada pelas novas tecnologias e, em decorrência, o aumento da concorrência, forçou as organizações do mercado a atuarem em parceria com entidades similares em projetos de interesse comum. É possível imaginar que esse modelo de atuação tenha sido copiado do Terceiro Setor, já que a parceria é uma forma antiga de execução adotada pelas ONGs. A respeito das relações entre as organizações:

"a sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Os estruturalistas criticam o fato de que conhecemos muito a respeito de interação entre pessoas, alguma coisa sobre a interação entre grupos e pouquíssimo entre organizações e seus ambientes. Resta saber como interagem as organizações entre si, assunto que ainda não foi cuidado sistematicamente." (Chiavenatto, 1987:84)

No entanto, por tratar-se de uma relação inovadora, que só pode funcionar adequadamente se houver um equilíbrio de poder entre as partes, ainda existe certa restrição por parte de algumas instituições, que pode ser observada nas parcerias efetivas com órgãos governamentais, que devem ser superadas ao longo do amadurecimento desse tipo de relacionamento, sob pena de tornarem-se "inimigos", ao invés de parceiros:

"Por um lado, desde que um governo se sinta ameaçado por perda de poder e tema que uma sociedade civil fortalecida signifique o crescimento de partidos de oposição e mesmo um golpe para depô-lo, ele exercerá todo seu poder para manter débeis e desorganizadas as instituições representativas da sociedade civil. Essa oposição poderá, por outro lado, criar resistência ao governo por parte dessas mesmas organizações, o que redundaria numa profecia cumprida pelo próprio profeta. Pode também levar ao resultado não computado de robustecer e fortalecer e unir a sociedade civil em oposição ao

governo, e então criar um poder maior, com o qual ele não teria outra alternativa senão negociar." (Dullany, *in* Ioschpe, 1997:65)

Com relação às modificações impostas pela Nova Economia, as ONGs viram-se forçadas a adotar novas tecnologias de comunicação e informação para continuarem existindo, utilizando-as, em alguns casos, como forma para disseminação de informações sobre o trabalho desenvolvido, como alternativa para captação de recursos (doações, venda de produtos ou serviços), manutenção do *know how* institucional após a saída de colaboradores ou recrutamento de pessoas.

"E o que se sabe é que o ambiente também se vislumbra turbulento para as organizações do terceiro setor, seja no plano financeiro seja no âmbito de suas atividades. Diante das reformulações provocadas pela economia mundial, das redefinições do papel do Estado e das desigualdades sociais crescentes e mais profundas em todo o mundo, as organizações do terceiro setor se vêem confrontadas com a necessidade de redefinir rumos e buscar alternativas de atuação para poderem sobreviver. Se, por um lado, conquistaram espaço na sociedade, por outro, se vêem na iminência de perder terreno." (Reis, *in* www.rits.org.br)

A causa defendida pela organização é um trunfo fundamental a ser utilizado para incrementar as doações, na medida em que as pessoas podem contribuir pelas mais diferentes razões, contudo, desejam saber qual a utilização efetiva e os resultados sociais da aplicação de seus recursos, pois *quando uma organização do terceiro setor levanta recursos com doadores, ela tem que ter uma causa atraente, defendê-la apaixonadamente e demonstrar habilidade para usar os recursos de modo a causar um impacto significativo nos problemas em questão* (Nanus e Dobbs, 2000:202).

Com relação à motivação para a doação, vários estudos demonstram que as principais forças básicas que influenciam os doadores constituem-se em: o caráter moral ou de responsabilidade atribuídos socialmente ao ato de doar; o compromisso com a causa defendida pela instituição; o redirecionamento dos recursos para causas nobres, ao invés de direcioná-lo para os tributos governamentais; a generosidade e a consciência da situação (incluindo aqui a pressão dos demais) . (Nanus e Dobbs, 2000:197)

3.9. Gestão Interna

A necessidade de fortalecimento da gestão interna dessas organizações está relacionada aos desafios para o futuro citado por Salomon em relação ao Terceiro Setor:

"O desafio da legitimidade... precisamos disseminar amplamente a informação básica disponível sobre esse conjunto de organizações e assim tirar o Terceiro Setor das sombras, de um modo sério... o segundo passo seria fazer um sério esforço de educação pública para conscientizar amplamente a população sobre o Terceiro Setor e aquilo que ele é capaz de propiciar... em terceiro lugar, a legitimação tem que assumir forma legal... finalmente, cumpre exigir transparência contábil das organizações do Terceiro Setor... O desafio da eficiência, a necessidade de mostrar a capacidade e a competência do setor... Quanto mais se empenham na solução dos problemas sociais, mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e desempenho... O desafio da sustentabilidade... mas o problema da sustentabilidade financeira não é o único do gênero que o Terceiro Setor enfrenta. Quase da mesma importância é a sustentabilidade do capital humano do setor. O desafio da colaboração... em três campos diferentes.. com o Estado... com o setor empresarial... em suas próprias fileiras..." (Salomon *in* loschpe, 1997:101)

A prática de funcionar e desenvolver-se ao redor de projetos específicos, de forma não dependente uns dos outros, dificulta a ação das ONGs no sentido de adotar um planejamento global e estratégico e considerarem-no uma atividade esporádica e não como processo contínuo e permanente, como afirmam Costa e Neves. (*in* Costa e Vergara, 1997:52)

A capacidade de geração e captação de recursos das instituições sem fins lucrativos muitas vezes está associada à competência no planejamento da instituição, que deve contemplar as ações e objetivos internos e externos, como demonstram, ao apresentarem o que denominam "ciclo de gerenciamento social" (Melo Neto e Froes, 1999:50):

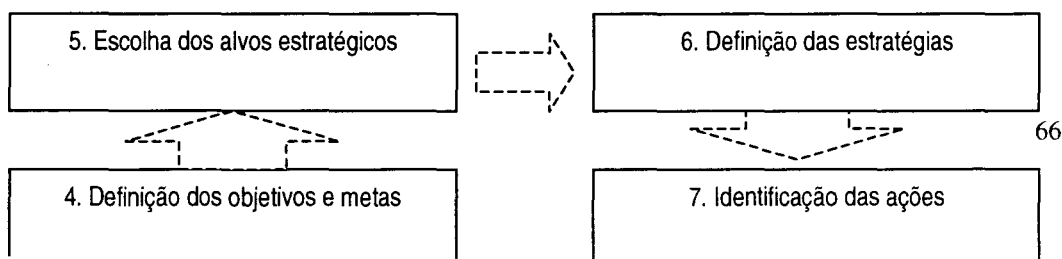


Figura 1 – Ciclo de gerenciamento social

Da mesma maneira, a capacidade institucional em avaliar os cenários atuais e futuros deve ser precedido de análises estratégicas do segmento, que resultem em conclusões tais como apresentadas por Melo Neto e Froes, a respeito das novas tendências em projetos sociais, que representam informações a serem consideradas prioritariamente no planejamento das ações de médio e longo prazos das entidades sem fins lucrativos com finalidade social:

"Portanto, as mudanças significativas que vêm ocorrendo no âmbito das ações sociais obedecem a cinco tendências básicas: a descentralização das ações... a participação da comunidade... a adoção de um novo modelo de assistência social, no qual predominam a parceria com a sociedade e a autogestão... implantação de programas e projetos sociais auto-sustentáveis... implantação de programas e projetos sociais do tipo 'renda mínima', como a escolarização da criança e o combate à pobreza... implantação de programas e projetos sociais do fomento ao emprego..." (Melo Neto e Froes, 1999:66)

Costa e Neves citam como uma das alternativas para as ONGs os novos tipos de estrutura administrativa voltados para a busca da flexibilidade, da democratização na gestão e no aumento da capacidade de resposta das

organizações a mudanças, pressões e demandas ambientais (*in* Costa e Vergara, 1997:53).

Objetivando a melhor utilização dos recursos, em razão da dificuldade de obtenção de verbas e da ampla variedade de exigências impostas pelos financiadores, o quadro de pessoal permanente deve ^{ser} mínimo e multidisciplinar e a estrutura organizacional de uma instituição do Terceiro Setor deve ser organizada de forma a que possa adequar-se rapidamente quando necessário.

"... portanto, com relação a esta função (organização), seria plausível esperar que as ONG's procurem adotar as seguintes atitudes: manter a concentração de recursos em suas atividades-fim; optar por uma estrutura matricial em que a tônica seja a administração por projetos, mais coerente com a transitoriedade de suas ações, sem necessidade de formalizar as atividades táticas e operacionais; manter o processo de tomada de decisões em colegiados, ampliando a participação para empregados, colaboradores e cidadãos-beneficiários; obter maior comprometimento no cumprimento de prazos de modo a evitar a formalização de controles; estruturar minimamente um plano de cargo com descrição ampla das tarefas, para facilitar os processos de recrutamento, seleção e remuneração de pessoal." (Tenório, 1997:78)

Conforme afirma Reis, é importante definir mecanismos internos próprios da instituição que permitam, ao mesmo tempo, estabelecer rotinas e padrões, efetuar controle ~~das atividades~~ da execução das atividades, minimiz^{ar} o desperdício de recursos.

"Não existem fórmulas pré-estabelecidas para a administração das organizações. Cada uma encontra, a partir das indicações gerais, as maneiras mais adequadas ao seu desempenho. No entanto, já existe um corpo teórico bastante extenso em administração e muito esforço pode ser economizado se os membros das organizações do terceiro setor – em particular seus dirigentes – se dedicarem a estabelecer procedimentos a partir da teoria existente. Isto requer um esforço particular, no caso das organizações do terceiro setor, tendo em vista os desafios que enfrentam para manter-se atuantes. Mas é tarefa possível, mesmo com poucos recursos." (Reis, *in* www.rits.org.br)

Costa e Neves consideram que as tendências contemporâneas da teoria organizacional destacam a importância de uma maior flexibilidade das estruturas, apontando as mulheres como foco de valorização por essas tendências, devido às suas características (Costa e Neves *in* Costa e Vergara, 1997:69).

Nas organizações do Terceiro Setor, a decisão sobre a realização de um determinado projeto ou atividade só será efetivamente implementada quando os membros da instituição estiverem convencidos de que a idéia é válida. A não-participação da equipe executora nessas decisões pode gerar o atraso por falta de envolvimento, muitas vezes tornando-a inviável, mesmo existindo recursos suficientes para sua execução:

"... não são os gerentes que decidem. O efetivo poder de decisão acha-se profundamente situado nos corpos técnicos, de planejamento e de outros elementos especializados. Devemos, em seguida, observar que esse exercício de poder do grupo pode vir a tornar-se inseguro, ou ineficaz, pela interferência externa. Não só o poder passa para a organização como a qualidade de uma decisão pode facilmente ser prejudicada pelos esforços de um indivíduo no sentido de reter controle sobre o processo de tomada de decisões. Especificamente, o grupo chega a uma decisão recebendo e analisando as informações especializadas de seus membros. Se tem que agir com responsabilidade, esta tem que lhe ser concedida. Não pode ser menosprezado arbitrária ou caprichosamente. Se for, desenvolverá as mesmas tendências para irresponsabilidade que um indivíduo tratado assim desenvolveria. A tendência, entretanto, seria muito mais prejudicial. A eficiência do grupo e a qualidade de suas decisões dependem da qualidade das informações fornecidas e da precisão com que serão analisadas. Esta última aumenta bastante quando as pessoas trabalham juntas. Chega-se finalmente a saber que algumas são fidedignas e que a outras, conquanto úteis, deve-se dar um desconto tácito. Devem-se pesar todas as informações." (Galbraith, 1983:62-63)

Com relação à arrecadação de fundos, Nanus e Dobbs ressaltam a descentralização dessa função com extremo cuidado, na medida em que constitui atividade estratégica para a organização e cria comprometimento visível ao ambiente externo:

"Para evitar o desgaste emocional, o líder precisará dividir a responsabilidade pela arrecadação de fundos entre o pessoal de desenvolvimento, os membros da diretoria e os voluntários. O papel do CEO ao envolver a diretoria na arrecadação de fundos é especialmente decisivo, porque o compromisso financeiro de seus membros será observado com muito cuidado pelas fundações e por outros doadores potenciais." (Nanus e Dobbs, 2000:193)

A contratação temporária de profissionais externos para a captação também deve ser cuidadosamente planejada e monitorada, definido-se claramente seu papel

e forma de atuação, com acompanhamento periódico pelos dirigentes da organização, devido ao caráter estratégico dessa atividade. A respeito da definição do papel do captador contratado, Nanus e Dobbs listam as atividades a serem exercidas pelos mesmos, que podem ser incorporadas à instituição, em razão dos resultados que podem apresentar:

"Sugerir metas e ajudar a planejar uma estratégia para a arrecadação de fundos; desenvolver listas e estabelecer metas para doações individuais e de grupos; pesquisar e preencher documentos para qualificar a organização a receber doações de fundações e empresas; planejar e executar eventos para arrecadação de fundos especiais; trabalhar com a imprensa e outros meios de comunicação para aumentar a consciência e gerar interesse por parte da comunidade; preparar materiais impressos ou vídeos para usar com contribuintes potenciais; monitorar o fluxo de contribuições e acompanhar as promessas de doações futuras; ajudar a manter a moral e a produtividade entre os membros da equipe de campanha." (Nanus e Dobbs, 2000:195)

A respeito da ação dos colaboradores na captação, o processo de decisão e o papel estratégico do dirigente principal, deve haver um nível de distribuição de atividades capaz de garantir a manutenção do controle estratégico por parte deste último, como afirmam os mesmos autores:

"... um dos pontos-chave para uma arrecadação de fundos bem-sucedida é usar a diretoria efetivamente; outro é o equilíbrio, delegando aos funcionários de desenvolvimento ou aos voluntários da comunidade as responsabilidades mais rotineiras de levantamento de recursos, sem, contudo, perder de vista a importância da participação seletiva do líder. O terceiro ponto-chave é adaptar o apelo às diferentes motivações dos doadores". (Nanus e Dobbs, 2000:196)

Apesar da referência estar associada apenas ao líder máximo da instituição, as atividades citadas por Nanus e Dobbs devem ser realizadas por todos os níveis de coordenação da organizacional, em seu relacionamento interno e externo:

"Construir uma equipe de apoio... Acender a paixão de todos os envolvidos, incluindo a diretoria não remunerada e os voluntários... Projetar o tipo certo de organização e desenvolver procedimentos operacionais eficazes... Criar uma cultura organizacional com valores, atitudes e expectativas comuns... Desenvolver um relacionamento saudável entre a diretoria e os funcionários... Estimular o alto desempenho e assegurar que ele seja cuidadosamente revisado, e o bom desempenho, recompensado, compreendendo as questões legais

e trabalhistas, tais como respeitar a diversidade, apaziguar as insatisfações e enfrentar os difíceis problemas relativos à responsabilidade... Promover o crescimento na organização para aumentar sua capacidade de fazer diferença na comunidade." (Nanus e Dobbs, 2000:148)

3.10. Aspectos Relevantes da Gestão Financeira, Tributária e Contábil

Algumas instituições apoiam-se na alínea (c), inciso III do artigo 150 da Constituição Federal para beneficiar-se da isenção sem considerá-la com o adequado cuidado na avaliação da aplicação dessa lei, muitas vezes correndo sérios riscos de contingências tributárias futuras, que podem colocar em risco sua continuidade.

"Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: ... III - cobrar tributos: ... c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei.". (Brasil, 1988)

Em relação aos benefícios legais que interferem na gestão financeiras, possíveis de serem usufruídos pelas instituições sem fins lucrativos, define-se imunidade como *"uma forma de não incidência, pela supressão da competência, do direito de tributar... desde que atendam a determinados pressupostos ou requisitos assentes na Constituição Federal, que, conforme o caso, remete à lei complementar a regulação desses requisitos."* (Barbosa e Oliveira, 2001:49). No caso da isenção, o imposto é devido porque se verifica a obrigação de pagar um tributo instituído pela lei, mas, mediante a isenção, o próprio poder que tributou concede a dispensa do pagamento do imposto: *por um prazo; em condições determinadas; para o caso requerido ao órgão que o exige* (Barbosa e Oliveira, 2001:53).

A título de ilustração, apresento a tabela a seguir, que fornece uma visão geral da imunidade dos impostos pelas instituições sem fins lucrativos (Barbosa e Oliveira, 2001:58):

Imunidade	Abrange impostos sobre o patrimônio, a renda e os serviços* relacionados às finalidades essenciais das entidades
Fundamento legal	CF art. 150, VI, c; CTN, art. 14
Requisitos gerais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não distribuir parcela de seu patrimônio ou de suas rendas a título de participação em seu resultado; ✓ Aplicar integralmente no país os recursos de que dispõe para a manutenção de seus objetivos; ✓ Manter escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão.
Impostos abrangidos	Sobre o patrimônio: IPTU, ITR, ITCD, ITBI, IPVA Sobre a renda: IR Sobre os serviços ICMS (incidente sobre serviços de transporte e comunicação), ISS
Aplicações	Não-incidência de impostos nos âmbitos federal, estadual e municipal

(*) Imunidade - instituição de educação

Tabela 5 – Visão geral da imunidade de impostos das instituições sem fins lucrativos

No entanto, apesar de prevista na lei máxima do país, a imunidade muitas vezes é confundida com a isenção e as entidades sem fins lucrativos são impedidas de gozar dos benefícios decorrentes da mesma, passando, no mínimo, por uma batalha burocrática para que possa obter o reconhecimento. (Barbosa e Oliveira, 2001:52)

Em relação às contribuições destinadas à seguridade social (quota patronal de contribuição à previdência, contribuição sobre o lucro líquido - ^{CSLL} ~~CLTE~~, contribuição ao Fundo de Investimento Social - COFINS e sobre a movimentação financeira - CPMF), foi concedida imunidade constitucional às entidades beneficentes de assistência social, não extensiva às instituições de educação e de assistência social, o que gera grande confusão na interpretação., havendo, ao longo da história, interpretações controversas da lei, (Barbosa e Oliveira, 2001:69-83). No entanto, a imunidade em relação a essas contribuições pode propiciar o fomento das atividades finalísticas dessas organizações, na medida em que possibilita a utilização dos recursos em outras atividades das instituições sem fins lucrativos, representando uma fonte de recursos indireta, que pode atingir alto volume.

No que tange aos incentivos fiscais para doações, uma das formas pelas quais as instituições podem obter recursos, destacam-se aqueles para os fundos de

direitos das crianças e adolescentes, a operações de caráter cultural e artístico, a atividades audiovisuais, a entidades civis que prestem serviços gratuitos de utilidade pública e às instituições de ensino e pesquisa (Barbosa e Oliveira, 2001:90).

No caso do mecenato, além da dedução no imposto de renda devido, outros benefícios devem ser considerados pelo investidor, que podem ser apresentados pelo captador de recursos da organização no ato da apresentação do projeto: a) o montante investido no projeto pode ser contabilizado como despesa operacional, diminuindo também o IRPJ a pagar; 2) até 25% dos produtos culturais decorrentes do projeto podem ser utilizados para fins promocionais do investidor.

As doações individuais, além de implicarem em comprometimento com a missão pelos doadores, permitem maior flexibilidade na utilização, possibilitando que a organização invista em atividades não diretamente relacionadas a projetos em execução:

"...contribuições em dinheiro... Tais doações normalmente não sofrem restrições, o que significa que as organizações, em comparação com os recursos públicos, que normalmente são acompanhados de regulamentos rígidos e de uma burocracia gigantesca, podem ser mais flexíveis ao utilizá-las. Às doações, às concessões de fundações e ao auxílio proveniente de empresas também são impostas algumas restrições e condições, o que os torna um pouco menos flexíveis que o apoio oferecido pelas pessoas." (Nanus e Dobbs, 2000:190)

O orçamento deve sempre ser elaborado de forma participativa e considerado como uma ferramenta auxiliar na gestão interna da instituição, sendo preparado de forma a atender às necessidades de planejamento e controle interno, assim como aos vários financiadores.

"o controle orçamentário tem, entre suas vantagens, a característica de ser também um controle 'ex ante'. A análise comparativa do orçamento com os objetivos e metas organizacionais possibilita a constatação da existência ou não das condições e dos recursos necessários para por em prática os projetos. A percepção de barreiras internas ou externas pode significar economia de esforços e a possibilidade de ajustes nos objetivos e nas metas em tempo hábil, antes que estes saiam do papel. A partir de um levantamento realizado em um conjunto de ONG's, verificou-se que elas utilizam com maior frequência o orçamento por tipo de recurso, isto é, classificam as despesas em categorias, como pessoal, encargos sociais, material, (...) atendendo às exigências das agências

financiadoras. Quando o orçamento não é desdobrado em projetos, não se tem conhecimento da eficiência de cada projeto em termos de gastos, o que gera muitas vezes distorções do quadro efetivo." (Tenório, 1997:115)

A prestação de contas dos recursos recebidos normalmente não considera as características específicas das organizações sem fins lucrativos, tanto nos casos em que os apoiadores são oriundos de órgãos governamentais brasileiros como quando de organismos internacionais, fator que gera dispêndio de recursos em atividades burocráticas, considerando que a maior parte das primeiras conta apenas com profissionais capacitados para a realização das atividades finalísticas da organização, como pode ser observado no relatório "Do Confronto à Colaboração - Relações entre a Sociedade Civil, o Governo e o Banco Mundial no Brasil":

" Deve ser salientado que o Governo e o Banco estão aprendendo com a execução e supervisão desses fundos, já que nenhum dos dois tem muita experiência em trabalhar com pequenas doações desta natureza.... Desentendimentos são comuns entre os atores (governo e a sociedade civil) quando se trata de expectativas programáticas distintas, procedimentos administrativos diferentes e padrões de *accountability* também diferenciados, já que as ... OSCs, em geral, têm características de relacionamento e prestação de contas mais informais do que a norma no meio governamental. As diferenças no que diz respeito à implementação do projeto e à prestação de contas geralmente começam com as próprias relações entre os doadores e os destinatários de recursos. As OSCs têm, tradicionalmente, mantido uma relação com as agências de cooperação internacional baseada na confiança e na solidariedade política, o que possibilitou projetos menos detalhados e relatórios menos formais. Já o governo caracteriza-se por uma formalidade maior, decorrente da necessidade de garantir a lisura dos recursos públicos e de normas contábeis e financeiras mais rígidas. Por este motivo, as OSCs, às vezes, reclamam por terem que observar procedimentos administrativos mais complexos e considerados demasiadamente burocráticos, exigidos pela leis da administração pública brasileira... Outra reclamação... é que as verbas deste fundos de pequenos projetos não podem ser utilizadas para o pagamento de impostos trabalhistas (previdência social, aposentadoria e outros) ou de outros impostos ... Paradoxalmente, embora as OSCs durante anos tenham defendido conceitualmente a necessidade de garantir transparência e lisura quanto à utilização de fundos públicos, elas estão tendo dificuldades, na prática, em observar os procedimentos administrativos adicionais que tais leis acarretam." (Banco Mundial, 2000:82)

3.11. Gestão de Recursos Humanos

A primeira questão formal nas relações nas organizações sem fins lucrativos é a que se refere ao vínculo empregatício, na medida em que essas instituições contam, ao mesmo tempo, com colaboradores em tempo integral e parcial, com os quais mantêm diferentes tipos de vínculo (regime celetista, profissionais autônomos, contratados como pessoa jurídica e voluntários), nem sempre formalizados através de contrato. Martins conceitua esse instrumento como *genericamente contrato de trabalho é o que resulta de uma relação de trabalho, todo aquele acordo entre duas (ou mais) partes onde uma delas, ao menos, paga suas obrigações com sua força de trabalho. Para a legislação brasileira o contrato de trabalho, contudo, é um dos tipos específicos de relação de trabalho, regulada pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), ressaltando sua existência independentemente de estar escrito e assinado pelas partes, na medida em que o contrato de trabalho é conhecido como um contrato de realidade, pois não precisa de formalidade para existir, não precisa estar escrito. O que ordena a relação de trabalho no contrato de trabalho é como ela ocorre* (Martins in www.rits.org.br).

O pagamento de salários aos gestores é uma questão crítica no caso das instituições sem fins lucrativos, já que a legislação condiciona a obtenção de benefícios fiscais à não-remuneração, sob pena de perda dos já existentes. Mesmo a legislação que criou as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs, que permite a remuneração dos dirigentes, tem causado grande polêmica, na medida em que, além de exigir que a organização abra mão dos títulos que já possui para que seja concedido, conflita com as demais leis de benefício, como, por exemplo, as relativas ao imposto de renda, que condiciona a isenção à não-remuneração dos mesmos.

Uma questão importante na gestão e operação de instituições que atendem a necessidades sociais é que, ao mesmo tempo, os profissionais precisam ter características pessoais (envolvimento com a missão, lógica diferente do mercado e da área pública, etc) e um mínimo nível de formação técnica para a execução de suas atividades, um perfil de difícil obtenção no mercado de trabalho, o que exige um alto grau de investimento da instituição no colaborador, o que representa um grande desafio, na medida em que inexistem recursos financeiros suficientes (no

caso de participação de eventos internos) e disponibilidade de tempo pelos membros da organização (para a formação interna). Essa situação é agravada pela restrições impostas ao pagamento de honorários, o que gera uma grande dificuldade em reter profissionais com boa qualificação que tenham as características pessoais e ideológicas adequadas à organização.

Referindo-se à profissionalização dos colaboradores das instituições sem fins lucrativos, Markovitch aborda a questão da importância das entidades e seus financiadores no fortalecimento do mercado de trabalho e na remuneração dos mesmos:

"Cabe às entidades executoras de projetos e às entidades financiadoras conquistar o reconhecimento público e estruturar o mercado de trabalho para a valorização da competência profissional. Recompensando adequadamente os mais competentes, é possível atrair jovens talentos, cujo engajamento é decisivo para o futuro do Terceiro Setor no Brasil." (Markovitch *in* IOSCHPE, 1997:129)

O perfil e forma de trabalho do captador de recursos, quando não exercido apenas pelos dirigentes, muitas vezes são inadequadamente estabelecidos no Brasil, sendo comum, em algumas instituições, o aproveitamento de voluntários que atuam profissionalmente como vendedores, o que pode gerar sérios problemas para a organização, na medida em que a lógica de captação para as instituições sem fins lucrativos é diametralmente oposta à de mercado, exigindo envolvimento da missão, conhecimento da instituição e abordagem de busca de parcerias. A respeito do papel do CEO (dirigente principal) atuando como arrecadador de fundos, Nanus e Dobbs consideram as seguintes funções:

"Explicar, em uma declaração resumida do caso sobre o qual está se tratando ou outro documento que pode ser compartilhado tanto com os doadores atuais quanto com os potenciais, por que os recursos são necessários... Equilibrar as necessidades imediatas e os interesses mais amplos de construir e sustentar a organização... Desenvolver e implementar planos de campanha que esbocem a estratégia, os papéis dos participantes e um cronograma para o esforço de arrecadação de fundos... Contratar e fixar prioridades para o desenvolvimento dos funcionários... Participar do fechamento dos principais doadores... Atrair e utilizar produtivamente os voluntários para a arrecadação de fundos... Buscar oportunidades na imprensa e em outros meios de comunicação para atrair a atenção do público e sustentar a campanha... Reconhecer e agradecer os doadores e celebrar o sucesso obtido." (Nanus e Dobbs, 2000:192)

O processo de sucessão de dirigentes nas instituições do Terceiro Setor normalmente não é implantado nas mesmas, no entanto, em função de sua posição estratégica, deveria haver uma preocupação permanente com essa questão, em especial no caso dos dirigentes principais, sendo permanentemente estabelecido, considerando que essa função exige características pessoais, habilidades técnicas e comprometimento com a causa dificilmente encontradas em pessoas que não foram preparadas a longo prazo, conforme ilustram Nanus e Dobbs:

"...para criar um legado, seja este grande ou modesto, o líder precisará estar interessado pelo futuro da organização preocupando-se com quais serão suas necessidades e oportunidades. Otimismo e paixão são os alicerces: a fé do líder no bom trabalho da organização, a situação sólida da instituição na comunidade entre outras com propósitos semelhantes ou relacionados, e a própria identificação do líder com a instituição." (Nanus e Dobbs, 2000:233)

Atuar na profissionalização dos administradores do Terceiro Setor é condição imprescindível para a continuidade e sustentabilidade, na medida em que necessita de gestores habilitados a gerir recursos materiais e humanos com o máximo de eficiência, eficácia e efetividade, respeitando as características peculiares desse segmento e atendendo às expectativas da sociedade. Marcovitch aborda a questão de forma específica, indicando os caminhos pelos quais deve ocorrer:

"A profissionalização da gestão das instituições do Terceiro Setor está sendo esperada. A profissionalização decorre de três condições: reconhecimento social, mercado de trabalho e oportunidades de formação. O reconhecimento social concede aos responsáveis legitimidade. O mercado de trabalho permite fazer do exercício profissional um meio subsistência remunerada. Os jovens egressos da universidade esperam visualizar as oportunidades decorrentes de uma trajetória profissional no Terceiro Setor. Quanto à formação, cabe a elas oferecer conhecimentos e habilidades para aqueles que ambicionam tornar-se profissionais da área..." (Marcovitch, *in* Ioschpe, 1999:122)

A exemplo do significado do voluntariado na sustentação financeira das instituições, pode-se citar o caso dos Estados Unidos, país no qual as horas de trabalho formais de voluntários, estimadas em 15 bilhões, seriam equivalentes a horas de nove milhões de funcionários em regime integral, com um custo estimado

em 182 bilhões de dólares (Nanus e Dobbs, 2000:191). É claro que esse número possivelmente é menor no Brasil, que ainda não possui uma cultura de voluntariado solidamente implantada na sociedade, todavia, esse quadro está se ampliando rapidamente, em especial após a criação do Programa Voluntários pelo Comunidade Solidária.

Um problema frequentemente encontrado nessas instituições é que, muitas vezes, em razão de falta de informações adequadas, algumas ONGs optam por contratar pessoas ou aceitar a contribuição de voluntários sem avaliar as questões de enquadramento na legislação trabalhista, o que também pode representar um passivo futuro capaz de destruir financeiramente a instituição quando da perda de processos legais. Para evitar esses problemas é fundamental atentar para o que Martins considera como a principal diferença na relação contratual entre a organização e o voluntário: *a existência de relação não onerosa neste último, ou seja, embora uma pessoa realize trabalho, não recebe remuneração por ele* Martins (in www.rits.org.br). Contudo, não é a única diferença, pois na medida em que pode configurar-se em uma relação trabalhista, torna-se imprescindível que as organizações atentem para os principais pontos elencados por Martins no mesmo texto:

"Para que haja voluntariado, é necessário que: o trabalho não seja remunerado, não haja contrapartida de qualquer espécie ao trabalho realizado; o voluntário seja pessoa física; o serviço seja prestado a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada sem fins lucrativos; haja termo escrito de adesão, dele devendo constar o objeto e as condições do trabalho a ser prestado. A entidade privada que se beneficia do serviço voluntário deve ter objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade."

A questão do voluntariado, prestado tradicionalmente às organizações sem fins lucrativos e oficializado no Brasil a partir da Lei n.º 9.608, de 18/02/98, apesar de não configurar vínculo empregatício, prevê o pagamento de ajuda de custo, desde que a mesma seja proporcional às despesas, no entanto, trata-se de um mecanismo pouco conhecido pelas instituições, que temem que tal pagamento formalize uma relação trabalhista:

"...prevê expressamente a possibilidade de o voluntário receber ajuda de custo, em função de despesas de transporte, alimentação ou de outra natureza, sem caracterizar, com isso, uma relação de emprego... a ajuda de custo que o 'termo de adesão' autoriza há de ser efetivamente proporcional a eventuais despesas de alimentação e transporte." (Barbosa e Oliveira, 2001:46)

3.12. Processo Decisório

O debate democrático, característica básica das instituições do Terceiro Setor, pode ser uma ferramenta que agiliza a tomada de decisão pelos dirigentes, a partir de uma visão integrada dos membros dessas organizações:

"Quanto ao processo de tomada de decisões, constatamos que as ONG's, como as demais organizações, estão sujeitas a pressões políticas, a incertezas e à presença cada vez maior da subjetividade no ato de decidir, em virtude da rapidez com que as alternativas de ação devem ser escolhidas. Cabe aos dirigentes das ONG's tomar as decisões mais compatíveis com os objetivos organizacionais, no prazo mais curto possível e sem perder de vista os elementos políticos que permeiam o processo. Se as questões políticas que permeiam a gestão das ONG's podem dificultar a tomada de decisão, a prática participativa presente na maioria dessas organizações faz com que as diferentes visões individuais possam ser compartilhadas, o que permite que os dirigentes trabalhem com informações mais completas." (Tenório, 1997:92)

Qualquer instituição deve observar, na tomada de decisões estratégicas, quais consequências decorrerão da mesma, como prediz a teoria behaviorista, pois *em uma organização, da mesma forma que existe uma hierarquia de objetivos e de cargos, há também uma hierarquia de decisões, de modo que decisões minuciosas que governam ações específicas são, inevitavelmente, originadas da tomada de decisões mais amplas. Isto significa que a maioria das decisões provocará outras quando tomadas, e que quanto mais ampla for uma decisão tomada, maior tenderá a ser o número de outras decisões que provocará. Essa hierarquia de decisões está intimamente relacionada com a hierarquia de objetivos que procura satisfazer.* (Motta, 1976:42)

Por outro lado, citando Galbraith, na gestão participativa, intrinsecamente adotada pelas organizações do Terceiro Setor, as decisões não só tem maior

coerência e força institucional, mas principalmente incorpora uma característica especial, que impede a sua modificação arbitrária:

"quando o poder é exercido por um grupo, ele não só passa para a organização, como passa irrevogavelmente. Se um indivíduo tomou uma decisão, pode ser chamado por outro que lhe seja superior na hierarquia, sua informação pode ser examinada e sua decisão anulada pela maior sabedoria ou experiência de seu superior. Mas se a decisão exigiu as informações combinadas de um grupo, não poderá ser revogada sem risco por um indivíduo. Ele terá que obter a opinião de outros especialistas. Isso faz o poder voltar mais uma vez para a organização. Ninguém, nessas questões, insistiria em simples casos. Haverá freqüentemente casos em que o indivíduo tem o conhecimento para modificar ou alterar a decisão de um grupo. Mas prevalece a regra geral: se uma decisão exige o conhecimento especializado de um grupo de homens, ela só está sujeita à decisão segura de um grupo semelhante dotado de igual conhecimento. A decisão de um grupo, salvo se for influenciada por outro grupo, tende a ser absoluta." (Galbraith, 1983:61)

3.13. Marketing Social e Responsabilidade Social

O crescimento do interesse na questão da responsabilidade social provocou uma desenfreada atuação das empresas em ações relacionadas a responsabilidade e marketing Social.

Uma das definições de responsabilidade social de empresas é que ela *consiste na sua "decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais do tipo de atividade que exerce, sendo apresentados como principais vetores: o apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua, a preservação do meio ambiente, o investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável, comunicações transparentes, retorno aos acionistas, sinergia com os parceiros, satisfação dos clientes e/ou consumidores* (Melo Neto e Froes, 1999:78)

A lógica subjacente à responsabilidade social é apontada pelos mesmos autores como *para o empresário, a responsabilidade social da empresa está associada ao seu desempenho e ao consumo de recursos que pertencem à sociedade.. Tais recursos consumidos pela empresa constituem "patrimônio da*

*humanidade". Como reparação a esta usurpação empresarial, fonte geradora do lucro da empresa, esta, em troca, deve contribuir para a solução dos problemas sociais (Melo Neto e Froes, 1999:78). Contudo, seria infantilidade acreditar que tal atitude é devida somente à consciência dos empresários, sem considerar aspectos econômicos e financeiros, que envolvem desde a criação de normas da série ISO que envolvem a questão social das empresas e manutenção de mercado, na medida em que várias pesquisas demonstram que o consumidor prefere adquirir produtos de empresas que realizam algum tipo de ação social e a produtividade aumenta quando os funcionários participam de ações similares. Os mesmos autores apontam esse fato quando afirmam que *a responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial.**

Entretanto, o conceito de responsabilidade social empresarial adotado pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresa - GIFE, está mais associado a uma nova postura de responsabilidade nos negócios: conduta ética e responsável adotada por uma empresa em toda sua rede de relações, incluindo consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, governo, meio ambiente e comunidade (Investimento Social na Idade Mídia; São Paulo: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, 2000:43)

Martinelli afirma que deve haver uma linha divisória entre a atuação comercial e a social:

"Vale aqui distinguir alguns conceitos, para não se misturarem na ação social da empresa. Esta, enquanto agente do segundo setor ou mercado, utiliza-se naturalmente de práticas comerciais como marketing, promoção, publicidade, que são meios que lhe permitem aumentar suas vendas e fixar sua imagem. Os custos dessas atividades obviamente são incorporados ao preço dos produtos ou serviços prestados, que são pagos pelo cliente. São, portanto, essencialmente mecanismos comerciais com objetivos autônomos. Ao passo que os recursos mobilizados para causas sociais... devem proceder da livre determinação do acionista, de seu compromisso com a sociedade e não devem compor os custos dos produtos. Possuem, portanto, objetivos sociais e devem, por lógica, utilizar-se de instrumentos sociais." (in Ioschpe, 1997:84-85)

O balanço social, surgido a partir do "Relatório Meadows", elaborado pelo Clube de Roma, no início da década de 70, têm crescido substancialmente no Brasil,

destacando-se a atuação do IBASE, no qual prevalece a corrente de foco externo à instituição, com a abordagem mais abrangente, no apoio ao desenvolvimento da comunidade na qual atua (Melo Neto e Froes, 1999:124). No Brasil, uma das instituições que mais atua para a implantação do balanço social como prática das empresas é o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Estatísticas, que apresenta uma sugestão de modelo em sua página na Internet.

As duas dimensões da gestão da responsabilidade social visam: o ambiente interno, enquanto focaliza o público interno da empresa, seus empregados e dependentes e o externo, que tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou o local onde ela está situada (Melo Neto e Froes, 1999:83).

Com relação ao marketing social, Melo Neto e Froes definem 5 tipos de modalidades, que têm como características principais: a) da filantropia, que são programas de doações que *promovem a imagem do empresário como grande benfeitor e sensível para com os problemas sociais*, assim como *reforçam a imagem da empresa doadora; buscam o apoio do governo, a preferência do consumidor, o respeito dos clientes e a admiração dos seus funcionários e o apoio da comunidade; não estão direcionados para o marketing da empresa e suavizam o foco empresarial no lucro*; b) das campanhas sociais, que têm *um forte apelo emocional; contribui para um movimento sério e obtém a adesão de empresas, governo e sociedade civil*, é apoiado pela mídia, *oferece retorno publicitário para as empresas participantes, valoriza o produto, dá mais visibilidade ao produto nas prateleiras*, alavancando as vendas, atua como endomarketing, pois promove a mobilização de funcionários, e *constrói uma imagem simbólica da empresa para o consumidor* c) de patrocínio dos projetos sociais, seja através de projetos sociais de terceiros ou próprios, preferida pelas empresas, sua estratégia é de busca de retorno de imagem e de vendas, através da promoção da marca, do produto e de vendas, utilizam o projeto como instrumento para ampliar e melhorar a relação com clientes e *stackholders* com a marca, cujo conjunto é avaliado como um centro de custos e de resultados; d) de relacionamento com base em ações sociais, que: *ênfatiza o relacionamento com clientes e parceiros*, os colaboradores que realizam contatos externos funcionam como *‘prestadores de serviços sociais’*, e é dada *ênfase na questão de serviços do tipo aconselhamento, orientações médicas e educacionais*, visa fidelizar clientes e

promover o produto e a marca e) de promoção social do produto e da marca, que adota a estratégia de obtenção do *licenciamento do nome ou do logo de uma entidade sem fins lucrativos ou de uma campanha social do governo*, em contrapartida a *uma porcentagem do faturamento*, agregando valor à marca ou produto através dessa incorporação, *reforça o conceito e o posicionamento da marca e do produto; confere status de socialmente responsável para a marca e o produto e confere atributos sociais ao produto* (Melo Neto e Froes, 2000:152-159).

4. O Outro Lado da Balança: Os Financiadores

O financiamento do Terceiro Setor decorre de uma lógica distinta do Mercado, na medida em que as instituições sem fins lucrativos baseiam-se em conceitos apartados de lucro, prevalecendo os princípios de respeito ao ser humano e à vida harmoniosa em sociedade, para os quais a cidadania desempenha relevante papel.

Nesse contexto, a captação de recursos configura-se em uma forma de obter parceiros para uma causa, sendo a transferência de recursos uma consequência da cumplicidade no(s) objetivo(s) a ser atingidos.

Por outro lado, na medida em que possuem os recursos financeiros e, muitas vezes, técnicos, articulação política e visibilidade, os financiadores podem representar um acréscimo na capacidade da instituição em executar ações impossíveis sem esse apoio. Dessa forma, buscar novos financiadores, institucionais ou individuais, é uma forma de fortalecimento organizacional amplo, na medida em que é frequente que o apoio de determinado financiador funciona como uma espécie de selo de qualidade para a receptora dos recursos.

O apoio de indivíduos tem sido, muitas vezes, a forma com que muitas ONGs conseguiram sobreviver, seja através de recursos financeiros ou voluntariado, em especial nas instituições de pequeno porte, que ainda não desenvolveram suficiente capacidade para obter o apoio de pessoas jurídicas.

A eficiência, eficácia e efetividade têm sido cada vez mais cobradas por parte dos doadores, exigindo um nível de competência institucional cada vez maior da organização, de forma a atender às expectativas e exigências dos mantenedores atuais e potenciais. Esse novo padrão de exigências tem motivado a busca de instrumentos que propiciem uma melhor relação com os financiadores, tanto nos aspectos de apresentação de resultados como na aplicação dos recursos recebidos.

Imagem institucional

A questão da imagem institucional é fundamental para as instituições sem fins

lucrativos, no que se refere à sustentabilidade, não apenas para a obtenção de recursos, mas para garantir a credibilidade junto ao público externo, que cada vez mais exigem participação ativa nas decisões.

A esse respeito, uma pesquisa realizada pelo IBOPE, publicada caderno especial sobre voluntariado, publicado pelo Jornal Folha de São Paulo em outubro de 2001, confirma a credibilidade que o segmento tem junto ao empresariado: *Com efeito, é grande a confiança depositada pelos empresários nas organizações da sociedade que executam atividades sociais. O fato se expressa na informação prestada por cerca de 60% das empresas, que optaram por agir no campo social devido à confiança no trabalho desenvolvido pelas organizações comunitárias.*

Outra pesquisa do mesmo instituto teve como objetivo levantar, com a população da área em estudo, opiniões relacionadas às ONGs - Organizações Não Governamentais em todo o Brasil, com população de 16 anos ou mais, no período de 06 a 09 de outubro de 2000, com amostra proporcional ao universo (considerando as variáveis de sexo, idade, ocupação e localização geográfica), num total de 2000 entrevistas, apresentou os resultados a seguir relatados.

Em pergunta que solicitava aos respondentes que informassem quais as frases que melhor descrevem o que o (a) mesmo(a) pensa sobre as ONGs, foram obtidos os seguintes percentuais, em relação ao sexo:

RESPOSTA	TOTAL	SEXO	
		MASC	FEM
BASE	547	309	238
Atendem as necessidades que não são atendidas pelo Estado	22%	24%	21%
Organizam a sociedade civil para lutar por seus direitos	20%	22%	18%
Só servem para fazer bagunça	5%	6%	2%
Existem para defender os interesses dos mais necessitados	17%	16%	18%
Existem para fiscalizar as ações do Estado	10%	9%	10%
Tem mais ONG no Brasil do que problema para resolver	6%	6%	5%
São cabides de emprego	9%	9%	9%
Deveriam ser mais fiscalizadas pelo governo	18%	17%	19%
São autônomas e deveriam ser fiscalizadas só pela sociedade	12%	12%	11%
Devem prestar contas sobre a origem do dinheiro que recebem	23%	22%	25%
Possuem um papel fundamental no Brasil de hoje	23%	25%	21%
Nenhuma delas	1%	1%	2%
Não sabe/Não opinou	10%	8%	12%

Tabela 29 – Opinião sobre as ONGs por sexo

Em pergunta que solicitava a melhor descrição do respondente sobre o que pensa sobre as ONGs, em relação ao grau de instrução, os resultados assim se apresentaram:

RESPOSTA	TOTAL	GRAU DE INSTRUÇÃO			
		ATÉ PRIM. COMP.	GIN. INC. E COMP.	COLÉG. INC. E COMP.	SUPER. INC. E MAIS
BASE	547	93	134	220	100
Atendem as necessidades que não são atendidas pelo Estado	22%	18%	21%	20%	34%
Organizam a sociedade civil para lutar por seus direitos	20%	15%	25%	18%	24%
Só servem para fazer bagunça	5%	4%	6%	5%	3%
Existem para defender os interesses dos mais necessitados	17%	16%	17%	20%	9%
Existem para fiscalizar as ações do Estado	10%	11%	11%	10%	6%
Tem mais ONG no Brasil do que problema para resolver	6%	9%	6%	4%	7%
São cabides de emprego	9%	10%	11%	9%	5%
Deveriam ser mais fiscalizadas pelo governo	18%	23%	18%	16%	19%
São autônomas e deveriam ser fiscalizadas só pela sociedade	12%	11%	8%	14%	12%
Devem prestar contas sobre a origem do dinheiro que recebem	23%	13%	13%	28%	36%
Possuem um papel fundamental no Brasil de hoje	23%	13%	20%	23%	39%
Nenhuma delas	1%	3%	1%	1%	1%
Não sabe/Não opinou	10%	25%	10%	6%	5%

Tabela 30 - Opinião sobre as ONGs por grau de instrução

No que se refere ao critério de classificação econômica, a opinião sobre as ONGs assim se apresentou:

RESPOSTA	TOTAL	CRITÉRIO ECONÔMICO BRASIL		
		CLASSE A/B	CLASSE C	CLASSE D/E
BASE	547	173	209	165
Atendem as necessidades que não são atendidas pelo Estado	22%	25%	22%	21%
Organizam a sociedade civil para lutar por seus direitos	20%	25%	16%	20%
Só servem para fazer bagunça	5%	2%	5%	7%
Existem para defender os interesses dos mais necessitados	17%	18%	19%	13%
Existem para fiscalizar as ações do Estado	10%	8%	8%	13%
Tem mais ONG no Brasil do que problema para resolver	6%	6%	3%	8%
São cabides de emprego	9%	6%	11%	8%
Deveriam ser mais fiscalizadas pelo governo	18%	17%	15%	23%
São autônomas e deveriam ser fiscalizadas só pela sociedade	12%	13%	13%	8%
Devem prestar contas sobre a origem do dinheiro que recebem	23%	23%	27%	19%
Possuem um papel fundamental no Brasil de hoje	23%	28%	23%	18%
Nenhuma delas	1%	1%	1%	2%
Não sabe/Não opinou	10%	6%	9%	16%

Tabela 31 - Opinião sobre as ONGs por classificação econômica

Algumas das conclusões dessa pesquisa (*in* www.abong.org.br) apontam vários caminhos para a sustentabilidade das instituições sem fins lucrativos, ao passo que que apresentam maior incidência na população com maior potencial de colaborar com as mesmas, financeiramente ou com prestação de serviços:

- 56% dos entrevistados que afirmam conhecer o termo ONG pertencem à classe social A/B, grupo que possui maior disponibilidade de recursos e, consequentemente, maior potencial de tornar-se um doador;
- destaca-se a aprovação de 58% de aprovação das atividades dos ONGs no grupo que afirma conhecer o termo, o que cria uma expectativa de obter adesão desse público na sustentabilidade da instituição;
- dos que aprovaram a atuação das ONGs, destaca-se o percentual de 64% de pessoas que estão atuando ou em vias de atuar em atividades profissionais

remuneradas (de 16 a 34 anos), 63% de moradores de cidades com mais de 100 mil habitantes, 73% com renda familiar superior a 10 salários mínimos e 71% com escolaridade superior.

Por outro lado, é fator de preocupação, para todas as organizações, identificar por qual razão 61% das pessoas afirmam que não participam nem gostariam de participar de instituições desse tipo, que pode ser motivado por uma tendência de voltar-se às questões de interesse pessoal, ou, também, ao descrédito com as instituições sobre as quais têm (ou deixam de ter) informações sobre os resultados.

O volume de apoios no Brasil é concentrado em ações voltadas ao atendimento de crianças e adolescentes, educação e saúde, conforme pode ser visto nos dados apresentados a seguir, em relatório denominado "UNICEF em Ação" (Melo Neto e Fróes, 1999:21):

<i>Finalidade</i>	<i>Valor - US\$</i>	<i>%</i>
Direitos da criança e do adolescente	6.339.774,03	34
Meio Ambiente	1.524.844,51	8
Políticas sociais	1.976.339,12	11
Comunicação e mobilização social	1.180.426,16	7
Saúde	2.453.797,52	14
Educação	4.634.743,32	26
TOTAL	18.109.924,66 *	100%

(*) a soma citada no livro é de US\$ 18.109.925,06

Tabela 32 – Volume de recursos de apoio às ONGs no Brasil por área/tema

Financiadores empresariais

Pesquisa realizada pelo IPEA no ano de 1999, publicada no ano de 2000 sob o título "A Iniciativa Privada e o Espírito Público" traçou o primeiro perfil do envolvimento empresarial no campo social, através da definição dos contornos de sua ação, ao analisar a amostra de 1.752 empresas, confirma essa tendência, quando afirma que, em relação à temática de apoio, destacam-se os seguintes pontos:

"... as atividades de assistência social e de alimentação são, de longe, as mais realizadas pelo empresariado sediado no Sudeste. Das 300 mil empresas que atenderam às comunidades, 57% realizaram ou apoiaram ações assistenciais. E mais: cerca de 40% atenderam às

comunidades por meio da ajuda alimentar, que pode também ser inserida no campo das ações assistenciais..."

"... a segurança, assinalada por 17% das empresas, despontou em terceiro lugar entre as ações mais desenvolvidas..."

"... A educação aparece num mais distante quinto lugar: 14% das empresas declararam apoiar ações educativas..."

"... A reduzida participação das empresas em atividades de educação, alfabetização e qualificação profissional, associada à prioridade conferida às áreas de assistência e alimentação, parecem indicar que a atuação do setor privado em atividades comunitárias não obedece a uma lógica de interesse estritamente mercantil, mas sim ao atendimento difuso das principais carências sociais que afetam os pobres brasileiros..." (Peliano, *in* www.ipea.gov.br/asocial)

Já o GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, em publicação sobre o perfil de seus 56 associados no ano de 2000, apresenta, em relação aos 48 respondentes, os seguintes percentuais de apoio por área temática (GIFE, 2000:56):

<i>Área temática priorizada</i>	<i>N.º</i>	<i>%</i>
Educação	41	85,4
Cultura e artes	27	56,2
Fortalecimento de organizações da sociedade civil	21	43,7
Saúde	21	43,7
Cidadania, direitos humanos e justiça social	20	41,7
Assistência social	18	37,5
Meio ambiente e desenvolvimento sustentável	18	37,5
Desenvolvimento comunitário	15	31,2
Desenvolvimento da economia popular	12	25,0
Comunicações	7	14,6
Tecnologia/produção de conhecimentos	6	12,5
Esportes	5	10,4
Melhorias habitacionais/saneamento/gestão urbana	4	8,3
NS/NR	1	2,1

(1) Questão de resposta múltipla

(2) Os percentuais foram calculados tomando-se por consideração o número de respostas em cada alternativa em relação ao universo de 48 associados

Tabela 33 – Distribuição percentual dos associados GIFE por área temática apoiada

No entanto, no Brasil, ao contrário do que acontece na maioria dos países, observa-se uma tendência dos financiadores empresariais a criar organizações próprias para atuar na área social, ao invés de investir nas instituições já existentes,

como afirma Judi Cavalcante, Gerente de Informação e Comunicação do GIFE, em entrevista:

"Em geral, o que ocorre? Ela [a empresa] tem um percentual elevado de realização de projetos próprios, operadora de projeto, em geral maior o percentual, mais opera do que ela investe e ela tem uma parcela que ela investe em organizações não governamentais para realização desses projetos."

Todavia, a pesquisa do IPEA aponta para uma possível mudança nesse sentido, na medida em que, no que *...as empresas, no geral, preferem realizar sua ação social por intermédio de doações de recursos, quer seja a organizações comunitárias, filantrópicas ou religiosas (48%), quer seja diretamente aos beneficiários (44%)* (Peliano, 2000, in www.ipea.gov.br/asocial).

Em relação aos financiadores, além de outras análises, podem ser citados exemplos de perguntas que ilustram o foco dos financiadores ao analisar a possibilidade de apoiar uma determinada entidade, que enfocam a capacidade de planejamento, execução, avaliação de resultados, sustentabilidade ao longo do tempo, resultados anteriores, impacto interno e externo, articulação e benefícios complementares do apoio, dentre outros:

"Sua proposta é consistente? Qual a probabilidade de a organização causar um impacto significativo nos clientes ou na comunidade atendida? O projeto é sustentável ao longo do tempo? Que passos a organização beneficente adotou? Que resultados ela tem que apresentar para demonstrar seus esforços em levantar recursos provenientes de seus componentes: a diretoria, as pessoas que podem pagar pelos serviços, etc.? Os recursos solicitados estariam entre o capital inicial levantado ou uma contribuição que exceda as metas, cuja intenção é dar à campanha seu impulso final? Que benefício a compatibilização de fundos ou a oposição a uma doação teria para a situação? Há outros doadores potencialmente grandes capazes de responder à alavancagem de suas contribuições por meio de uma promessa de compatibilizar seus recursos? O capital pode ser pago com o passar do tempo para ajudar a organização a satisfazer suas necessidades, mas também para mantê-la empenhada em cumprir suas metas (incluindo os objetivos de arrecadação de fundos)? Como o desempenho da candidata será medido? Como foi seu desempenho com doações semelhantes no passado? A colaboração com outras organizações do terceiro setor é uma opção?" (Nanus e Dobbs, 2000:203)

Essas perguntas ilustram o que a maioria dos apoiadores institucionais busca ao patrocinar ações das instituições sem fins lucrativos, conforme ilustra o comentário dos mesmos autores:

"Acima de tudo, as fundações querem acreditar que, como resultado das intervenções nas organizações do Terceiro Setor, a comunidade estará em melhor situação, e que de algum modo modesto, mas significativo, os resultados do programa ou do projeto patrocinado farão diferença." (Nanus e Dobbs, 2000:204)

A existência de mecanismos de dedução das doações no imposto de renda pelas empresas não aparece como relevante para o empresariado que atua na área social, conforme pesquisa do IPEA (Peliano, 2000, *in* www.ipea.gov.br/asocial), que destaca que:

"... Procurou-se averiguar na pesquisa se as deduções permitidas pelo Imposto de Renda motivaram as empresas a atuar no social. O número de respostas positivas foi tão insignificante que não valeu a pena sequer registrá-lo... deduz-se que os benefícios tributários não estão contribuindo para incentivar a atuação social do setor privado. Cabe, portanto, rever os mecanismos existentes de forma a estreitar os laços de parceria entre o setor privado e o governo no enfrentamento dos problemas sociais."

A apresentação de projetos também é um dos pontos avaliados criteriosamente pelos potenciais apoiadores institucionais, considerando, em especial, os seguintes pontos, como apresentado por Nanus e Dobbs, as características básicas de propostas de doações bem-sucedidas:

"Objetividade e clareza. Propostas bem sucedidas são objetivas, de modo a não deixar dúvidas sobre metas estratégicas. São escritas com clareza, evitando o jargão profissional... *Modéstia e desenvolvimento.* Projetos que parecem realistas e exequíveis têm mais chances de serem financiados do que aqueles que tentam criar expectativas excessivas... *Colaboração e alavancagem.* Reunir recursos é importante quando o problema é grande, complicado e há diversos grupos interessados nas organizações sem fins lucrativos, que precisam trabalhar juntas quando seus componentes têm interesses e problemas que competem entre si... *Responsabilidade.* Cada meta ou objetivo deve estar vinculado a um processo para averiguar a extensão do que foi cumprido e, caso fracasse, descobrir o porquê." (Nanus e Dobbs, 2000:205)

Com relação a esse aspecto, o GIFE tem atuado junto aos seus associados, na criação de consciência dos mesmos sobre as dificuldades das instituições postulantes em elaborar projetos tecnicamente formatados, na medida em que a grande maioria concentra seus poucos recursos na capacitação para as atividades finalísticas, sendo ideal que os financiadores apoiem também as ações de fortalecimento institucional, como explica Judi Cavalcante, Gerente de Informação e Comunicação da instituição:

"O GIFE atua como organização de conhecimento, então ele tem intercâmbio nacional e internacional e tem o seu associado lidando diretamente na área social, fazendo projeto, então a gente pega a tecnologia que um aplica, traz pro conceito, leva pro outro, o outro aplica, gera novo conhecimento, traz prá cá, isso tem nos mostrado que tem que haver um investimento forte e mudar esse percentual de operador e investidor... ainda dentro do trabalho de quem financia, do nosso público: mostrar pra eles que a organização, a estruturação de uma ong, ele precisa investir nisso também... O projeto é bom? É. Então você tem que investir nessa organização. Você tem que possibilitar a ela acesso ao conhecimento para que ela se capacite."

Outra questão que afeta a disponibilização de recursos para as instituições sem fins lucrativos é a área de atuação da organização, como demonstra a pesquisa realizada pelo GIFE e pelo Instituto Synergos, sobre as prioridades das *grantmarkers* brasileiras:

"O levantamento apresenta resultados comparáveis aos obtidos por pesquisa anteriores sobre atuação social de empresas: projetos destinados à educação (81%) de jovens (87%) e de crianças (84%) são as principais prioridades de financiamento e se situam bem acima dos demais públicos-alvo e áreas de atuação... entre as outras áreas prioritárias destacam-se arte e cultura e desenvolvimento comunitário (ambas com 42%).” (Falconer e Vilela; 2001:49)

A avaliação dos resultados dos apoios, no que se refere à divulgação e avaliação do apoio empresarial, a pesquisa demonstra que *são poucas as empresas que acompanham de perto o que acontece com as ações sociais que elas apoiam ou realizam: somente 12% declararam efetuar avaliações documentadas sobre as atividades sociais que promoveram em 1998* (Falconer e Vilela, 2001:49).

Em relação à razão de escolha sobre as áreas preferidas, a pesquisa do GIFE encontra explicação na realidade atual e na tradição brasileira, o que confirma a teoria de que as instituições que têm como missão atuar em temas mais amplos relacionados à cidadania tem maior dificuldade em obter recursos, enquanto aqueles que são privilegiados com leis de incentivo também são mais procurados pelos financiadores:

“O destaque para a educação de crianças e adolescentes é, sem dúvida, compatível, com as prioridades sociais do país, mas representa também um tema de baixo risco para o financiador, pois ele é de fácil aceitação pública, visto que em comparação com outros públicos – como minorias ou trabalhadores rurais –, o trabalho com crianças praticamente não tem opositores. A segunda colocação colocada pelo tema “arte, cultura e recreação” parece reforçar uma imagem de conservadorismo do investidor social, já que projetos culturais nem sempre superam a dicotomia cultura de elite/cultura popular. A presença do tema “arte e cultura” também explica-se pela existência de incentivos a doações que, no Brasil, superar largamente aquelas disponíveis para projetos de combate à pobreza e exclusão.” (Falconer e Vilela, 2001:51)

A decisão sobre a atuação na área social pelo empresariado, como citado por Judi Cavalcante, em entrevista para este estudo, a pesquisa demonstrou que a decisão pela escolha das áreas de atuação da ação social empresarial é tomada pelo dono ou pelos diretores, no caso das grandes companhias:

" São os próprios donos das pequenas empresas (86%), ou a diretoria nos grandes empreendimentos (72%), que se declararam os responsáveis pelas atividades sociais realizadas."

A mesma pesquisa do GIFE, relatando a disponibilidade de informações sobre financiamentos, destaca a dificuldade de obter acesso às mesmas e ilustra a dicotomia entre a prática e o discurso:

“Afirma-se frequentemente que, para afastarem-se do padrão assistencialista e paternalista que caracterizou a filantropia brasileira por muitos anos, as organizações doadoras deveriam operar com transparência, revelando com clareza os critérios de acesso aos recursos. De outro modo, a doação torna-se ato discricionário do doador, sujeito apenas aos seus interesses e preferências, mesmo que bem-intencionadas. A forma de divulgação e o uso de instrumentos gerenciais que assegurem a transparência são indicadores da postura das organizações frente da sociedade... Apenas 32% das organizações publicam diretrizes e guias para solicitação de

recursos – guidelines (este, note-se, é um dos meios mais transparentes de divulgação, pois explicita os critérios de julgamento de propostas, além de ser um útil instrumento de gestão, que permite atender demandas do público sem sobrecarregar a equipe técnica com consultas pessoais).” (Falconer e Vilela, 2001:61)

Nesse tema, a pesquisa do IPEA, a falta de divulgação das ações realizadas pelas empresas pode ser uma das razões porque as instituições sem fins lucrativos afirmam desconhecer fontes de recursos empresariais, na medida em que *somente 2% das empresas declararam ter utilizado algum meio de comunicação para trazer a público informações sobre sua ação social*. A mesmo tempo, essa divulgação seria uma forma de promover o controle social, na medida em que permite *dar transparência aos serviços sociais prestados e promover a sua avaliação* (Peliano, 2000, in www.ipea.gov.br/asocial).

Mas as dificuldades das instituições sem fins lucrativos apresentadas na pesquisa não se extinguem na dificuldade na obtenção de informações, mas também de recursos, na medida em que estão no centro de um círculo vicioso, que se retroalimenta:

“O papel da doação como condição para o fortalecimento do terceiro setor é pouco conhecido no Brasil, e muitas organizações detentoras de recursos preferem executar diretamente seus projetos e programas, ao passo que as organizações sem fins lucrativos encontram poucas fontes de financiamento nacionais e por isso recorrem, para suprir suas necessidades, a financiadores internacionais. Curiosamente, a existência de financiamento internacional é usada como argumento para desqualificar a ação de ONGs e movimentos sociais brasileiros, como se aqueles recursos representassem interesses internos, não genuinamente brasileiros. Claro está que o acesso a recursos nacionais é fortemente seletivo, e sujeito ao crivo de seus detentores.” (Falconer e Vilela, 2001:69)

O mesmo fato é apontado em relação aos bancos multilaterais, que também apresentam a mesma dicotomia entre o discurso e a prática:

“... chama a atenção o hiato existente entre as recomendações e orientações constantes dos documentos que publicam e a prática concreta evidenciada pelos estudos de caso. O acesso à informação, por exemplo, é definido pelo BIRD e BID como pré-condição para a participação. No entanto, tais instituições não oferecem facilidade alguma de obtenção de informações sobre projetos em negociação e/ou implementação. Grande parte dos documentos básicos não são

traduzidos para o Português, dificultando o acesso das populações diretamente atingidas. O mesmo ocorre com o processo de consultas... ainda muito limitado, por vezes fictício, e, na maior parte dos casos, limitando-se a cumprir determinações formais, sem compromisso efetivo com o conjunto dos atores". (Leroy e Soares, 1998:223)

De forma geral, conforme afirmam Zanetti e Silveira, as instituições doadoras preferem fornecer apoio às organizações que: têm um mínimo de estabilidade, uma estrutura e relações internas democráticas; demonstraram na prática a sua capacidade de desenvolver um trabalho; têm capacidade de gerir recursos e, sobretudo, de apresentar um plano de trabalho concreto e viável, e o respectivo orçamento (Zanetti e Silveira, 2000:12).

A rede de relações dos dirigentes é um dos aspectos que pode facilitar a sustentabilidade; segundo Sérgio Haddad, em entrevista para este estudo, o conhecimento anterior do dirigente pode ser decisivo na obtenção de novos apoios, no entanto, insuficiente por si só:

"Quem financia decide por causa do projeto, não da pessoa; mas você não separa projetos de pessoas; porque é muito importante você ter uma pessoa de confiança. É muito difícil fazer essa separação de instituição, projeto e pessoa, mas é importante. Você pode ter um bom projeto e não ter institucionalidade; então o financiador fica em dúvida e pede para ver o portfólio da instituição, o que ela já fez... É preciso ter apoio institucional para o projeto; não tendo, entra o terceiro fator, que é a pessoa conhecida."

Fundos de financiamento internacionais

Diversos organismos internacionais, tais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, o Banco Mundial, dentre outros, apóiam as organizações sem fins lucrativos no Brasil, tendo, ao longo dos anos, contribuído significativamente para sua sustentabilidade; no entanto, sua ação tem sido restrita ao apoio de projetos e programas, havendo pouca disponibilidade de recursos para o fortalecimento institucional. Para fins de análise neste estudo, foi selecionado o Banco Mundial para representar essas fontes, considerando que o mesmo atua significativamente nessa área e realizou um estudo sobre os fundos sociais para apoio de projetos no

Brasil (Banco Mundial, 2001), do qual foram extraídos os principais pontos relacionados a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos, apresentados a seguir.

O “Estudo sobre os Fundos Sociais e Ambientais Apoiados pelo Banco Mundial no Brasil” realizado pelo Mundial no Brasil durante os anos de 1999 e 2000 teve como principal objetivo analisar o contexto, execução, resultados operacionais e a natureza da participação da sociedade civil nos principais fundos sociais e ambientais financiados pelo Banco Mundial no Brasil, voltado para a documentação e análise dos aspectos “operacionais” dos fundos e de seus mecanismos de participação. Esse estudo foi o primeiro a focar o conjunto dos fundos sociais financiados pela instituição no Brasil e foi realizado por pesquisadores independentes que utilizaram uma metodologia participativa que incluiu a participação de representantes do governo federal e organizações da sociedade civil (OSCs) nas várias etapas do estudo desde seu desenho, pesquisa e discussão dos resultados.

Finalidade dos fundos

No Brasil os fundos têm sido voltados mais ao combate à pobreza crônica, têm, no máximo, uma cobertura regional e são vistos como complementares a outras políticas e programas sociais mais amplos, ao contrário de outros países e regiões do mundo, nos quais os “fundos sociais” são estabelecidos para criar safety nets ou redes de proteção sociais como medidas compensatórias dentro de um marco de ajustes estruturais da economia; na maioria dos outros países os “fundos sociais” são de caráter nacional e têm como meta provocar impactos sociais em larga escala.

Gerações dos fundos

Os fundos têm características diferentes dependendo de quando foram estabelecidos, especialmente quanto ao enfoque programático dos fundos, públicos-alvo e natureza da participação da sociedade civil:

- Primeira Geração - (início dos anos 1980) - representada pelo PCPR (inicialmente chamado de PAPP - Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural), era um fundo social mais clássico voltado a combater à pobreza rural e sua estrutura era pouco descentralizada. Nesta fase, estimava-se que apenas 30% - 20% dos recursos chegavam aos sub-projetos, o restante sendo gastos na máquina governamental ou no âmbito das capitais estaduais: este fundo foi reestruturado ao longo do tempo, apresentando um modelo mais descentralizado e participativo, onde 80% dos recursos são aplicados a nível comunitário.
- Segunda Geração - (início e meados dos 1990) - foi marcada pela tentativa de melhorar o desempenho operacional e garantir a descentralização dos benefícios de vários projetos com dificuldades de implementação por intermédio da criação de fundos de pequenos projetos. Além do PLANAFLORO, PRODEAGRO e PNMA, nesta geração se encontram projetos de combate à pobreza rural na região Sul do país, baseados no modelo dos PAPPs, porém incorporando as lições aprendidas com aquele modelo.
- Terceira Geração (meados de 1990) - Estes fundos mais recentes refletem as novas temáticas do desenvolvimento no final do século XX, como meio ambiente e AIDS, e já incorporam noções avançadas como desenvolvimento sustentável e a necessidade de incluir a participação efetiva da sociedade civil em seus desenhos e por este motivo são mais focalizados tematicamente e incorporam a participação de uma gama mais ampla da sociedade civil (principalmente de ONGs e movimentos sociais) em praticamente todas as fases de implementação. A única exceção a esta caracterização dos fundos por idade, refere-se ao Cédula da Terra, que embora seja muito recente (lançado em 1997), é, em grande parte, baseado no modelo descentralizado do PCPR e, portanto, enquadrando-se mais na segunda geração de fundos.

Características comuns e diferenças entre os fundos

Todos os fundos pesquisados têm várias características em comum: são, em princípio, *demand-driven* no sentido que respondem às demandas por projetos gerados na base; transferem recursos (quase todos como doações) diretamente

para as organizações locais da sociedade civil; e a maioria é voltada para apoiar iniciativas que beneficiem populações de baixa renda.

As principais diferenças entre eles são: enquanto alguns deles constituem praticamente o projeto em si, outros representam uma parcela pequena do valor total dos projetos; os fundos têm origens diferentes de recursos que variam desde empréstimos do Banco Mundial a doações de governos europeus; os processos de seleção de sub-projetos são bastante diferenciados; e existem ainda formas distintas de gestão administrativa e financeira, exigências diferenciadas de contrapartida, e modelos distintos de monitoria e avaliação.

A participação da sociedade civil nos fundos varia muito, sendo determinada em grande parte por sua idade e trajetória; os mais antigos são caracterizados por uma participação mais limitada da sociedade civil voltados principalmente para associações comunitárias, e os mais recentes por uma participação mais ampla, que incluem também ONGs e movimentos sociais. O estudo mostra que são utilizados quatro modelos distintos de descentralização nos mesmos, que vão desde a descentralização quase completa do nível federal ao municipal até a ausência de descentralização nos programas geridos diretamente de Brasília.

Conclusões

Primeiro, o próprio conceito de *demand-driven* ou financiamentos determinados pela base que é utilizado pelo Banco Mundial para definir a natureza descentralizada não está bem definido entre os fundos sociais e existem muitas diferenças de enfoques com relação a esta questão. Em segundo lugar, em geral, eles têm pouca relação com outros programas governamentais de caráter sociais, e que os gerentes governamentais e os interlocutores da sociedade civil têm pouco conhecimento das estratégias setoriais do Banco Mundial para estas mesmas áreas. Terceiro, a maioria trabalha com a modalidade de recursos a fundo perdido, embora esteja surgindo no Brasil uma preocupação em considerar o repasse de recursos via empréstimos, especialmente na área de micro-crédito. Em quarto lugar, alguns dos mais participativos repassam recursos para ONGs e redes da sociedade civil para participar e/ou acompanhar o desempenho do fundo, permitindo desta forma não só

um melhor desempenho do mesmo, mas o fortalecimento institucional das OSCs. Quinto, o estudo concluiu que as atividades e entidades financiadas pelos sub-projetos tendem a ser mais sustentáveis a longo prazo quando a entidade implementadora já está consolidada, tem outros projetos sociais em andamento, ou é constatada a existência prévia de “capital social” no local do projeto. Em sexto lugar, em muitos deles parece que existe uma opção clara em apoiar atividades de infraestrutura visando o bem estar físico ou processos de organização visando o fortalecimento de “capital social”, como se estas atividades fossem metas antagônicas, quando na realidade são partes do mesmo processo. Por fim, no estudo há o reconhecimento que os conselhos municipais representam novos espaços institucionais de “democracia participativa”, embora reconhece que eles podem ser “prefeiturizados” ou mesmo levar ao “esgotamento de representação” da sociedade civil quando existem em demasia.

Recomendações do estudo

O estudo elenca uma série de recomendações voltadas a melhorar o desempenho operacional dos fundos: conectá-los mais com outras políticas e programas sociais do governo; melhorar vários aspectos chaves como assistência técnica aos sub-projetos e monitoramento dos resultados; promover maior participação da sociedade civil nos mesmos e financiar apoio institucional; e que os fundos devem apoiar a formação de capital social e atividades de fortalecimento institucional das entidades e mecanismos de gestão participativa.

Condições para o êxito de fundos sociais

Quanto às principais lições apreendidas pelo Banco Mundial e o Banco Interamericano citadas em vários estudos e seminários sobre as políticas e características que levam ao êxito dos fundos sociais, são elencadas questões como impacto social, participação comunitária, capital social, e capacidade organizacional, destacando-se as seguintes observações do Banco Mundial:

“A [participação] de beneficiários nos processos de consulta, nos custos e nos processos decisórios podem melhorar os resultados dos fundos sociais apoiados pelo Banco, assegurando que o microprojeto seja relevante às necessidades do beneficiário e gerando o compromisso de sustentar as atividades do projeto e seus benefícios além da vida do fundo.”

“Busca-se, cada vez mais, a participação do beneficiário, como objetivo adicional, por duas razões principais. Primeiro, quando se dá às comunidades a responsabilidade e a habilidade de identificar, implementar e supervisionar microprojetos, ficam mais qualificadas a se envolver em atividades futuras de desenvolvimento. Segundo, os fundos sociais podem servir como modelos para processos participativos, demonstrando, aos governos e outros intermediários, a viabilidade e a utilidade de abordagens participativas. Podem demonstrar como as reformas de políticas públicas podem ser realizadas com projetos dirigidos pelas comunidades.” (Banco Mundial, 2001:16)

Os projetos são *demand-driven*, quando a Comunidade é capaz de tomar decisões e gerir fundos com eficácia, dirigir os recursos à população alvo, adaptar as atividades aos interesses dos beneficiários, exigir transparência às organizações públicas, utilizar bem as verbas e mobilizar adicionais. Tendem a incorporar a participação, o consenso e a resolução de conflitos nos seus processos próprios de decisão.

Fundos de instituições sem fins lucrativos nacionais

Algumas instituições nacionais atuam no financiamento de pequenos projetos de outras organizações; neste estudo foi selecionado o fundo operado pela FASE com essa finalidade, criado em 1985, para apoiar projetos de menor porte de grupos populares e movimentos em favor de setores carentes e/ou discriminados da população, o Serviço de Análise e Assessoria a Projetos - SAAP, que vem propiciando a esses grupos a possibilidade de obter recursos, oriundos sete agências de cooperação internacional (*Christian Aid*, Desenvolvimento e Paz, ICCO, *Inter-American Foundation*, Novib, Pão Para o Mundo e Solidaridad) e das duas empresas (*Levy Strauss & Co.* e *Itaú Bank Trust* através da *Bank Trust Foundation*), que confiaram, nesses 13 anos, cerca de três milhões de dólares ao discernimento do SAAP. O fundo apóia até R\$ 4.000 por projeto e atingiu o total de 196 projetos atendidos no ano de 2000.

Mas, reconhecendo que apenas a disponibilidade de recursos não possibilita o necessário desenvolvimento para a continuidade, a atuação do SAAP vai além do repasse de recursos, conforme consta em seu site:

"Além de informar sobre outras fontes de recursos, fornecer subsídios para o trabalho que o grupo desenvolve e orientar e assessorar a melhor formulação de propostas de trabalho, contando para isso com uma rede de colaboradores, pessoas ou instituições presentes em várias regiões do Brasil, bem como das equipes da FASE, o SAAP assumiu, por exemplo, a coordenação do Circo do Mundo no Brasil. Esta é uma iniciativa do Cirque du Soleil e mais três instituições canadenses que, no Brasil, desenvolvem suas atividades junto a: ARRICIRCO e Escola Pernambucana de Circo, de Recife; Belo Circo do Mundo, de Belo Horizonte e Se Essa Rua Fosse Minha, Grupo Cultural Afro-Reggae e Teatro de Anônimo, do Rio de Janeiro."

De acordo com Cléia Silveira, que atua em conjunto com Lorenzo Zanetti na gestão do referido fundo, enfoca a questão da sustentabilidade como um conceito amplo, muito maior do que a captação ou geração de recursos:

"... defendo o conceito de sustentabilidade não como voce produzir os seus próprios recursos como alguns defendem... é preciso trabalhar com a sustentabilidade como um conjunto de ações que permitem o fortalecimento dessa instituição, portanto a sua sustentabilidade vai ser alcançada, propiciada e isso aí incluindo as relações a história de intervenção coletivas, externas também pela capacitação de pessoal... é necessário descobrir a especificidade da instituição, o que há de específico na instituição diferencial que faça com que ela deva existir, se ela traz algo que é um debate, é além daquilo que outros fazem, para o conjunto da sociedade ela tem efeito explicativo, multiplicativo ou demonstrativo que justifica a sua existência."

Em relação ao nível de profissionalização das entidades apoiadas pelo fundo de pequenos projetos, Cléia aponta algumas características:

"... são voltados para grupos populares, que tem dificuldades de todo tipo; começamos a perceber que havia muita fragilidade nesses movimentos; possivelmente eles não se sustentariam por si só ou tinham capacidade de análise política sensacional, mas não sabiam o que fazer com isso... 'queremos fazer isso, isso, e mais isso', mas completamente fora de uma análise do tipo 'porque estou fazendo isso?' ou 'porque eu quero fazer isso?'. Então nós percebemos que tínhamos dois pólos: bastante acentuado nos movimentos mais fortes, eles tinham uma capacidade analítica conjuntural excelente, mas propositiva baixíssima; os grupos mais básicos tinham capacidade propositiva mas baixíssima capacidade de análise... começamos a perceber as dificuldades a partir dos projetos que recebíamos e a

incrementar novas ações e novas propostas no nosso trabalho tendo em vista a análise desses projetos... o grupo vinha aqui ou nos telefonavam e nós discutíamos e redirecionávamos o projeto, dialogávamos com eles e levantávamos uma discussão sobre o projeto; muita gente conseguia analisar os projetos, e assim começamos a perceber que seria melhor desenvolver as habilidades desses grupos em fazer o projeto, não de pensar nele."

A inovação é um aspecto privilegiado na gestão do fundo da FASE, além da possibilidade de replicabilidade, que incorpora a questão de custo como um ponto relevante, como afirma Cléia:

"Um modelo pode ser replicado em relação ao conteúdo ou forma de financiamento, é um conjunto... Por isso tem a questão dos recursos como diferencial, porque se você está trabalhando em função de atingir uma política pública, está pensando na maioria da população, pensando em quantitativo. Como atingir a maioria da população? Então não se pode desvincular isso de recurso, custo, porque se você vai desenvolver um projeto que atende 20 vinte crianças, e se recupera os 20 com um custo absolutamente alto, isso não vai servir para nada, porque não vai haver replicabilidade, ele é irreal, é um sonho. Então eu entendo que a replicabilidade seja um conjunto de coisas aonde se inclui também tanto o conhecimento específico como o método e a capacidade operacional, que envolve o custo, os recursos utilizados e a administração desses recursos, transparência e o modelo de gestão. Se você tá lidando nesse setor, lida com o dinheiro público, então o uso desse dinheiro tem que servir de modelo... se não trazer um diferencial não adianta, não tá trazendo nada de novo, tá trazendo o mesmo modelo..."

A respeito da mudança na exigência da sociedade para as ONGs, às quais o fundo tenta preparar as instituições apoiadas no atendimento, Cléia compara a situação no passado e atualmente, em relação à cooperação internacional:

"... no passado ela não exigia essa gama de profissionalismo, de serviços burocráticos, contábeis e controle de prestação de contas e tudo mais, mas era numa relação bem menos profissional, digamos assim, porque eram pessoas que nessas organizações foram criadas com pessoas que vinham de movimentos políticos, na tinham formação administrativa, contábil, ao contrário, eram pessoas marcadamente contra o dinheiro, eram contra a burocracia, tido perfil lá naquela época, tanto nas organizações daqui como as de lá de fora, que eram iguais e isso se modificou as próprias cooperação das organizações internacionais, a maioria delas captavam recursos autonomamente... Porque eram organizações ligadas a Igrejas e elas captavam muito nas suas próprias Igrejas, então elas tinham um nível de autonomia sobre seus recursos muito grande... atualmente a maioria delas captam recursos através da União Européia, então

passa a ser exigido por eles um nível de profissionalismo em relações ao destino desses recursos, aí vem todo um resultado de impacto, controle financeiro, auditoria, tudo coisa característica que existe na administração pública burocrática, começa a burocratizar uma relação porque isso vem em efeito cascata e isso exige um staff maior, mais pesado e mais caro..."

Tendências do financiamento de projetos

A questão da replicabilidade é um dos aspectos que têm sido alvo da atenção de financiadores, como pode ser observado, dentre outros, nas orientações fornecidas pela Petrobrás, para a seleção de projetos no programa Petrobrás Social, no qual essa questão é especificamente colocada como uma das informações que os postulantes devem apresentar em suas propostas.

Essa questão pode ser uma tendência para o futuro, na avaliação dos projetos para apoio pelos financiadores, tornando-se um critério efetivo para a seleção, *"buscando o efeito multiplicador dos projetos que já estão acontecendo, o que também é um critério; se existe um projeto modelo: o que pode ser ampliado para outras regiões pode ser um bom candidato ao apoio, com o objetivo de ampliar para outras áreas,* comenta Elizabeth Leeds, Assessora de Programas da Fundação Ford.

A visão de um projeto dentro de um contexto mais amplo, que extrapole a solução de um problema imediato ou local é uma das questões que pesam na hora de obter financiamentos, já que, como afirma Elizabeth Leeds, da Fundação Ford, em entrevista:

"Essa é uma questão que, para nós, tem a ver como ela se define como entidade e a qualidade de definição do projeto, e a capacidade de colocar aquele projeto dentro de um contexto maior, por exemplo, a justificativa do projeto está ligada a tal situação social; a possibilidade de colocar um projeto dentro de um contexto maior nos mostra a visão, a importância desse projeto e a possibilidade de comunicar isso também é importante."

5. Outras Organizações Relacionadas ao Terceiro Setor

É possível afirmar que qualquer segmento só pode prosperar se houver, além das condições de obtenção e gestão adequada dos recursos, uma ação política voltada ao desenvolvimento amplo do mesmo. O Terceiro Setor, como os demais, também necessita estabelecer mecanismos voltados a atingir esse objetivo, em especial o subsegmento formado pelas ONGs, que geralmente possuem dificuldade na obtenção dos recursos, o que gera a falta de verbas para utilizar os caminhos convencionais. No entanto, esse segmento prima pela tradição de articulação, parcerias e formação de redes de interesse mútuo, formais e informais.

Recentemente, em função da importância que esse segmento tem ocupado no cenário nacional, observa-se uma mudança nos demais agentes econômicos, que afetam diretamente a sustentabilidade financeira das mesmas.

Neste capítulo são apresentadas algumas das instituições responsáveis por ações que propiciam às ONGs o fortalecimento institucional e do segmento. A citação destas organizações está relacionada à importância da atuação das mesmas no fomento, apoio e/ou articulação e formação de parcerias entre as instituições para a obtenção de recursos e execução de trabalhos em conjunto.

5.1. ABONG – Associação Brasileira de Organizações não Governamentais

A Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG foi criada em 1991, como forma de representar coletivamente as ONGs junto ao Estado e aos demais atores da sociedade civil. Seu principal objetivo é representar e promover o intercâmbio entre as ONGs empenhadas no fortalecimento da cidadania, na conquista e expansão dos direitos sociais e da democracia. Atualmente (março de 2001) a ABONG tem 250 associadas com destacada atuação na esfera pública em áreas como direitos humanos, políticas públicas, questões agrárias e agrícolas, questões urbanas, desenvolvimento regional, meio ambiente e ecologia.

Os principais objetivos e linhas de ação dessa organização são descritos a seguir:

- Contribuir para o fortalecimento das ações da sociedade civil em defesa da cidadania e da democracia;
- Desenvolver uma maior capacidade propositiva das representações da sociedade civil na sua atuação nos espaços públicos de negociação junto a órgãos públicos e governos;
- Construir e aprofundar consensos sobre temas políticos de interesse das ONGs;
- Investir em processos de capacitação e consolidação institucional das ONGs;
- Atuar no espaço público e junto a governos em defesa do reconhecimento e da legitimidade da ação das ONGs enquanto instituições de utilidade pública comprometidas com os interesses da cidadania;
- Valorizar e participar dos espaços e plataformas de trabalhos conjuntos entre ONGs e agências de cooperação na busca de um novo modelo de desenvolvimento e de novas formas de solidariedade que permitam a construção de novos pactos de cooperação;
- Fortalecer as iniciativas de articulação entre associações nacionais e redes de ONGs da América Latina;

- Impulsionar uma política de comunicação que torne públicas as ações da ABONG e de suas associadas;
- Dinamizar a articulação entre a instância nacional e as regionais, assim como apoiar os fóruns regionais e redes temáticas de ONGs como estratégia de fortalecimento da ABONG.

Os principais produtos e serviços da instituição, além da disponibilização de informações sobre o Terceiro Setor no site, englobam a publicação de textos relacionados ao segmento, dentre os quais as Séries "Cooperação Internacional", "As ONGs e a realidade brasileira" e "Subsídios às Conferências de Assistência Social", Subsídios à II Conferência Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente e textos diversos de especialistas do Terceiro Setor; periodicamente é enviado um boletim eletrônico, via e-mail, para os associados e assinantes, que aborda vários temas relacionados ao Terceiro Setor.

Um dos produtos de destaque da ABONG é o levantamento sobre Fundos Públicos e Privados, realizado em parceria com o PAD – Processo de Articulação e Diálogo – uma série de atividades desenvolvidas desde 1997, reunindo agências ecumênicas européias e seus parceiros no Brasil, que resultou, pelo segundo ano consecutivo, no Manual de Fundos Públicos. O seu principal objetivo é debater os problemas relativos à cooperação internacional e os desafios colocados para as organizações civis brasileiras frente ao contexto de crise social. O PAD concentra-se sobre dois eixos de atuação. O primeiro trata dos temas relativos ao universo dos Direitos Humanos em seu sentido amplo: direitos políticos, sociais, econômicos, culturais e ambientais. O segundo, do desenvolvimento da institucionalidade das entidades no Brasil e na Europa, bem como dos seus processos organizacionais frente à missão maior de mudar as condições de pobreza e injustiça social da maioria da população brasileira

Além da diretoria executiva, composta por um presidente, um secretário-geral, um tesoureiro, 5 diretores executivos e 3 suplentes, a ABONG conta com 7 diretores e suplentes regionais, integrantes de organizações sem fins lucrativos,

A ABONG oferece apoio às associadas para seu desenvolvimento institucional e representação coletiva junto a instâncias governamentais ou da sociedade civil e atualmente possui representação em vários Conselhos Paritários de Gestão e Fóruns Nacionais e Regionais. O apoio ao desenvolvimento institucional se dá através das publicações da instituição – cadernos, jornal e informes – e de atividades de formação, como seminários, workshops e outras. A ABONG não possui assessoria jurídica para auxiliar na constituição de ONGs, porque todas as suas associadas já estão constituídas há mais de dois anos e, por limitações estatutárias, não financia nem faz intermediação de recursos.

No que se refere à representação pública, a ABONG tem assento em órgãos de representação da sociedade civil e participa de diversos fóruns e redes de âmbito nacional.

Em carta de princípios assinada pelo Conselho Diretor em março de 2000, a ABONG estabelece seus princípios de atuação, conforme pode ser verificado a seguir:

"Considerando a sua origem e o atual contexto histórico, a ABONG, junto com suas associadas, defende e se propõe a vivenciar os seguintes princípios como aqueles que afirmam a sua identidade frente à sociedade brasileira e internacional:

A ABONG e suas associadas se comprometem a:

- aplicar à sua prática os princípios da ética, impessoalidade, moralidade, publicidade e solidariedade;
- buscar e defender alternativas de desenvolvimento humano e sustentável que considerem a equidade, a justiça social e o equilíbrio ambiental para as presentes e futuras gerações;
- lutar pela erradicação da miséria e da pobreza e se colocarem contra políticas que contribuam para reproduzir desigualdades de gênero, sociais, étnicas e geracionais;

- lutar pelos Direitos Humanos, que são uma conquista fundamental da Humanidade, que tem o direito, coletiva e individualmente, de exercê-los e ampliá-los;
- afirmar seu compromisso com o fortalecimento da sociedade civil, defendendo a soberania popular, a cidadania e o pluralismo político, étnico, racial, de gênero e de orientação sexual;
- afirmar sua autonomia perante o Estado e a sua independência diante dos organismos governamentais, condicionando possíveis parcerias ao seu direito e capacidade de intervir na discussão, formulação e monitoramento de políticas;
- defender uma relação com a cooperação internacional baseada na autonomia, solidariedade, respeito e transparência;
- contribuir para o fortalecimento de um "pacto de cooperação" baseado nos valores explicitados nesta Carta de Princípios, bem como na solidariedade Norte-Sul, Sul-Norte e Sul-Sul;
- reafirmar e vivenciar o seu compromisso com a transparência, o primado do interesse público e a participação democrática interna, reconhecendo-os como componentes essenciais da gestão das organizações a ela filiadas;
- estimular a parceria entre suas associadas e com outras organizações da sociedade civil, de modo a racionalizar recursos e fortalecer ações conjuntas, defendendo e lutando pela harmonia e respeito entre elas, de modo a fazer dessa prática, referência exemplar na sociedade."

Sediada na Rua General Jardim, 660 - 7º andar - Vila Buarque - São Paulo - SP
 - Fone: (11) 3237-2122, seu endereço na Internet é www.abong.org.br

A Visão da ABONG sobre o Segmento

Várias publicações da ABONG mostram o seu caráter de preocupação com o fortalecimento institucional do segmento, realizando atividades com essa finalidade:

"A própria ABONG vem tentando, há alguns anos, desenvolver um projeto de criação de uma fundação que, dentre outras coisas, se preocupasse com programas de fortalecimento institucional de suas filiadas. Enquanto tal projeto não se viabiliza, a ABONG tenta implantar um programa de capacitação das afiliadas, o qual combina cursos e seminários nacionais com eventos de capacitação em nível regional." (Armani, *in* www.abong.org.br):

O *Programa de Desenvolvimento Institucional das ONGs e ABONG Norte-Nordeste*, criado com o objetivo de coordenar e ampliar iniciativas nas quais está envolvida, destaca a questão da sustentabilidade associada à *capacidade de gestão institucional*, conforme documento de apresentação do citado programa, disponível no site da organização:

"Os principais problemas que estarão sendo enfrentados são todos vinculados ao processo de ampliação do papel das ONGs e da maior visibilidade que seu trabalho adquiriu. Os problemas advêm da experiência ainda incipiente das ONGs para desenvolverem processos de planejamento, gerenciamento e avaliação de suas atividades. A problemática que será enfrentada está vinculada à relação muitas vezes conflituosa entre as ações que visam a relação do trabalho de ponta das ONGs e a organização interna destas instituições."

As linhas de ação definidas para o Programa retratam a preocupação com a preparação das ONGs para uma atuação mais organizada e provida de informações voltadas ao fortalecimento institucional:

- Novas estratégias e metodologias de captação de fundos para o trabalho das ONGs e de desenvolvimento organizacional;
- Metodologias de negociação para estabelecer uma agenda mínima comum entre comunidades, empresas, governo e projetos de interesse comum;
- Dar maior visibilidade pública ao trabalho das ONGs;
- Aumentar a transparência e a prestação de contas, para a sociedade, dos recursos utilizados e, trabalhos realizados pelas ONGs;
- Aumentar a capacidade das ONGs em articular a sociedade civil para exercer o controle social sobre as políticas públicas e as ações do Estado;

- Aumentar o conhecimento técnico e empírico sobre o Terceiro Setor, as ONGs, seus trabalhos.

Em entrevista para este estudo, Sergio Haddad, atual presidente da instituição, afirma sobre as ações atuais para o fortalecimento do setor, destacando a diferença entre fortalecimento institucional e organizacional:

"O que é importante para a ABONG é que desenvolvimento institucional não está associado ao desenvolvimento organizacional, mas olhando a missão, de que forma a organização pode atuar institucionalmente."

Em relação ao trabalho que tem desenvolvido, Sérgio Haddad explica as ações nas quais a ABONG atualmente se concentra, de forma a fortalecer o segmento:

"A nível nacional, temos um programa de desenvolvimento institucional, a partir do 2º semestre de 2001, que tem três áreas: a) levantamento dos associados; b) debate sobre as ONGs, de forma a produzir uma proposta sobre o marco legal das ONGS; c) debate sobre a questão do desenvolvimento, de que forma se pode atuar mais coletivamente no Fórum Social Mundial. Além disso, cada regional tem seus programas: uma, o levantamento de fundos, outra, a questão dos voluntários, uma série de temas. "

No que se refere à sustentabilidade financeira, Sérgio enfoca o principal aspecto que deve ser considerado nas instituições do Terceiro Setor, destacando a questão do desenvolvimento humano e social como, idealmente, deve ocorrer nas instituições:

"A lógica que permeia essas organizações é muito diferente; é claro que tem que haver racionalização de custos, mas, por exemplo, o que importa mais é que as pessoas possam se desenvolver, ter valores de outra ordem, como a valorização do profissional, mais do que trocar uma pessoa por outra que tem mais capacidade profissional."

Indagado na mesma entrevista sobre as características ideais do *gestor de ONGs*, Sergio demonstra que um gestor desse segmento, além de líder, tem que ter um *perfil específico*, adequado aos valores e especificidades do segmento, muito mais do que a capacidade técnica e gerencial:

"A primeira coisa é acreditar na missão e ser um bom protetor da missão. Mas isso é insuficiente; é preciso que: 2) ele conheça o que é específico das ONGS, que é: suas formas de relacionamento com redes, aqueles com quem você vai atuar para cumprir sua missão, no campo em que você está atuando; 3) a forma de orientação em relação às agências de financiamento, recursos públicos, ao desenvolvimento de técnicas de apoio através de apoios privados, fundações empresariais; conhecer o universo de onde captar recursos. 4) a legitimidade interna frente aos vários associados, funcionários, de maneira que possa exercer uma liderança efetiva.

Quanto ao sucesso das ONGs, Sérgio Haddad, da ABONG, fala sobre a observação do segmento em sua experiência, destacando a importância da *visibilidade* na obtenção de apoiadores para a causa :

"Depende do tipo de organização: a) a temática pode ter dificuldade de aceitação; o tema, a missão, depende da conjuntura; b) gestão dos serviços que presta - depende do corpo técnico, das condições de prestação de contas, das condições de realização da missão, dos procedimentos institucionais internos, tudo isso pesa bastante na renovação de projetos; c) lógica dessas organizações - o trabalho pequeno, miúdo, tem dificuldade de ser financiado, de ser visibilizado e tem mais dificuldades para a sustentabilidade; as que têm maior presença pública adquirem maior credibilidade e, conseqüentemente, maior confiança de apoiadores e financiadores."

5.2. COMUNIDADE SOLIDÁRIA

A Comunidade Solidária foi criada em 1995, com o objetivo de criar um novo modelo de atuação social, baseado no princípio da parceria, para contribuir na articulação da sociedade brasileira, mobilizando recursos humanos, técnicos e financeiros para o combate eficiente à pobreza e à exclusão social. Sua característica inovadora é a soma de esforços com base no espírito de solidariedade - governo e sociedade buscando soluções para melhorar a qualidade de vida de parcelas excluídas da população.

A atuação da Comunidade Solidária se dá em duas frentes: por um lado, sua Secretaria-Executiva articula administrações federais, estaduais e municipais, para tornar mais eficientes as políticas sociais do Governo; em outra frente, o Conselho da Comunidade Solidária promove a parceria entre governo e organizações da sociedade civil.

O Conselho é formado por 33 membros: 21 representantes da sociedade civil, escolhidos por sua tradição no trabalho comunitário e social; 11 ministros de Estado, responsáveis por áreas relacionadas às questões sociais; e a titular da Secretaria-Executiva da Comunidade Solidária. Na prática, é um espaço para promoção de parcerias, mobilização de instituições e estabelecimento de um diálogo entre os vários parceiros e atua de três formas:

- Promove programas inovadores, atendendo grupos até agora não beneficiados por ações sociais, destacando-se:

Alfabetização solidária - criado para atender prioritariamente jovens entre 12 e 18 anos que não sabem ler nem escrever, este programa implantou seu projeto piloto nos municípios com as mais altas taxas de analfabetismo no país, superiores a 55% da população jovem (quase quatro vezes maior do que média nacional), situados nas regiões Norte e Nordeste;

Capacitação solidária - permite a jovens entre 14 e 21 anos, vindos de famílias de baixa renda de regiões metropolitanas, o acesso à profissionalização e ao mundo do trabalho. É fruto de uma parceria entre a iniciativa privada, as organizações da sociedade civil (OSCs) que tenham experiência no trabalho com

jovens, e a Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, que se encarrega de promover a participação das entidades, organizar os concursos de projetos e acompanhar os cursos num formato de avaliação participativa;

Universidade Solidária - é o resultado de uma iniciativa envolvendo o Conselho da Comunidade Solidária, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB) e o MEC, em parceria com outros ministérios, prefeituras, universidades, empresas e entidades sem fins lucrativos. É um projeto baseado na troca de experiências: grupos de 10 universitários liderados por um professor trabalham voluntariamente, durante as férias de verão, para melhorar a qualidade de vida das comunidades mais pobres do Norte e Nordeste.

- Trabalha junto às organizações sem fins lucrativos, o chamado Terceiro Setor, procurando seu engajamento no combate à pobreza e à exclusão social, num processo de fortalecimento da sociedade civil:

Programa Voluntários - promove o conceito e a prática da cidadania no país pela participação consciente, solidária e comprometida dos indivíduos em ações voluntárias, oferecendo canais organizados para a ação; entre outras atividades, promove a criação, em várias cidades, de Centros de Referência de Voluntariado, que atuam de forma autônoma e independente;

RITS - conforme já apresentado em outro capítulo deste estudo;

Marco Legal - o Conselho da Comunidade Solidária criou um grupo de trabalho que, a partir de pesquisas e estudos, propôs modificações na estrutura legal que regula o setor. A modernização do marco legal teve como objetivo a criação de condições para um desenvolvimento sólido e transparente do Terceiro Setor no Brasil e para a desburocratização de suas relações com o Estado. Esta ação foi desenvolvida no período inicial do Comunidade solidária, tendo como resultado a coletânea da legislação pertinente ao Terceiro Setor, publicada pelo Conselho em 1998, como uma forma de tornar acessível às entidades toda a legislação e regulamentação federal relativa ao segmento.

Realiza a interlocução política, na busca de soluções para os temas prioritários da agenda social, promovendo a criação de canais de diálogo entre governo e

sociedade sobre grandes temas, que contribuem para o entendimento nacional em torno de uma Agenda Mínima Social, contendo as prioridades de ação do Estado e da Sociedade Civil para o enfrentamento da fome, da pobreza e da exclusão social. Para cada tópico, são feitas consultas prévias com as pessoas e instituições envolvidas. A interlocução política procura estimular soluções, agilizar e acompanhar a implementação das providências, e contribuir para remover obstáculos ao entendimento. O papel do Conselho é o de construir progressivamente consensos sobre os temas da Agenda Mínima Social, além de propor e monitorar o encaminhamento de propostas concretas.

Evitando criar novas estruturas de execução paralelas e centralizadas, o Governo Federal manteve os programas que combatem a fome e a exclusão social nos respectivos ministérios e a Secretaria-Executiva da Comunidade Solidária, que não tem recursos próprios e não executa programas, tem como principal competência a articulação de parcerias dentro do próprio governo, entre os níveis federal, estadual e municipal, voltadas para o combate à pobreza e a promoção do desenvolvimento em municípios pobres.

O trabalho da Secretaria Executiva começou em 1995, focalizado nas ações de combate à pobreza nos bolsões de miséria, priorizando 1.369 municípios, beneficiados por 16 programas governamentais da Agenda Básica executados pelos vários ministérios. A experiência mostrou, no entanto, que só as políticas assistenciais não são suficientes para reduzir a pobreza e promover o desenvolvimento necessário nas localidades carentes. Por isso, a partir de 1999, a Secretaria Executiva passou a investir numa nova estratégia do Governo Federal: o Desenvolvimento Local Integrado Sustentável. Trata-se de uma forma inteligente e planejada de promover o desenvolvimento, possibilitando o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de suprir suas necessidades mais imediatas. É um Programa que descobre valores humanos, desperta as vocações locais e desenvolve potencialidades específicas. Seu grande diferencial é fomentar o intercâmbio externo, otimizando vantagens locais, por uma comunidade ativa e organizada planejando seu futuro.

Coordenado pela Secretaria-Executiva do Programa Comunidade Solidária, o programa Comunidade Ativa é uma estratégia inovadora de combate à pobreza e de

promoção do desenvolvimento no país, um passo adiante na política social já desenvolvida pela Comunidade Solidária. Lançado pelo presidente Fernando Henrique Cardoso em julho de 1.999, o programa aposta no desenvolvimento local, integrado e sustentável como alternativa para reduzir os problemas sociais e econômicos de localidades mais pobres.

A novidade do Programa Comunidade Ativa é que as ações de desenvolvimento são decididas pela própria população, rompendo com as práticas assistencialistas e programas impostos de redução da pobreza. A partir de uma ampla mobilização popular, os próprios municípios identificam suas vocações, necessidades e montam sua lista de prioridades. Num esforço coletivo inédito, todos (governo federal, governos estaduais, prefeituras, iniciativa privada e entidades não governamentais) executam as ações respeitando a realidade de cada município.

Políticas assistenciais e compensatórias aliviam mas não resolvem o problema da pobreza. Somente uma iniciativa de parceria entre Estado e sociedade pode mudar as condições das localidades mais necessitadas: o desenvolvimento local integrado e sustentável. A idéia é estimular o surgimento de comunidades sustentáveis que caminhem com as próprias pernas, dependendo cada vez menos do governo.

A implantação tem como estratégia inicial a capacitação das lideranças locais que fazem um diagnóstico dos problemas, obstáculos a serem vencidos e vocações da localidade, em seguida é elaborado um plano de desenvolvimento local e estabelecidas as prioridades do lugar: com base nessa agenda local, preparada por um fórum formado por representantes de diversos setores sociais, é feita a negociação entre a oferta dos programas (federais, estaduais e municipais) e a demanda da localidade. A etapa seguinte é o Pacto de Desenvolvimento Local assinado por todos os parceiros para cumprimento de metas e prazos.

Atualmente, como forma de garantir a continuidade e expansão dos programas de forma independente, foi criada, uma organização sem fins lucrativos, a Comunitas – Parcerias para o Desenvolvimento Comunitário por iniciativa de Dra. Ruth Cardoso, Conselheira do Conselho da Comunidade Solidária e primeira dama do país, que tem como missão a mobilização de recursos e competências de todos os

setores da sociedade brasileira para ações concretas de combate à pobreza e exclusão social em todo o território nacional.

O Comunitas tem, como foco na estratégia de continuidade dos programas da Comunidade Solidária, cinco princípios básicos nos quais se alicerçam suas iniciativas:

- o fortalecimento das capacidades de pessoas e comunidades para atuar como agentes em seu auto-desenvolvimento;
- o direcionamento dos projetos para as áreas geográficas e setores mais pobres da população;
- a parceria entre múltiplos atores, públicos e privados, como estratégia para ampliar os recursos investidos na área social;
- a descentralização e participação da comunidade como condição para uma maior eficiência e sustentabilidade das ações;
- o monitoramento e avaliação para medir custos e resultados, assim como facilitar a replicação dos programas em larga escala.

O capital de conhecimentos, experiências e tecnologias sociais acumulados pela Comunidade Solidária representa hoje um patrimônio da sociedade brasileira e o Comunitas é a resposta ao desafio de garantir as condições da permanência e sustentabilidade de uma experiência de sucesso amplamente reconhecido no Brasil e exterior.

Integram o Comunitas 34 sócios fundadores, oriundos dos diferentes segmentos da sociedade: empresários, empreendedores sociais, dirigentes de ONGs e fundações, líderes comunitários, universitários e formadores de opinião.

Além dos já citados, destacam-se os programas de solidariedade e desenvolvimento coordenados pela Comunidade Solidária que já se encontram sob responsabilidade direta do Comunitas:

- a utilização de novas tecnologias de informação como ferramenta de inclusão social, desafio que atravessa todos os projetos;

- Rede Jovem, projeto de apoio à criação de telecentros comunitários conectados em rede e gerenciados pelos próprios jovens;
- Artesanato solidário, projeto de apoio à organização de mulheres nos municípios atingidos pela seca em cooperativas de produção e comercialização;
- Programa Voluntários de fortalecimento da participação voluntária dos cidadãos, com ênfase na mobilização de setores vulneráveis da população como as pessoas com deficiências, idosos, jovens em situação de risco e crianças.

5.3. ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos

A ABCR - Associação Brasileira de Captadores de Recursos é uma instituição sem fins lucrativos que nasceu com a missão de promover, desenvolver e regulamentar a atividade de captação de recursos, vista hoje como um dos grandes desafios do Terceiro Setor. Dentre suas principais metas destacam-se aquelas voltadas ao trabalho para assegurar a credibilidade e representatividade da profissão do captador de recursos e ao apoio de organizações sociais na importante tarefa de construir uma sociedade mais justa.

Com o propósito de se tornar um órgão de orientação e disseminação de informações na área, a ABCR propõe-se ainda a realizar cursos de capacitação e a disponibilizar literatura específica e apoio jurídico aos seus associados. Embora tenha surgido por iniciativa de um grupo de profissionais de São Paulo, a associação já conta com núcleos informais em alguns estados do País. Seu principal objetivo é estabelecer uma ampla representação nacional, fortalecendo os laços entre os captadores de recursos e propiciando condições para o intercâmbio técnico, a troca de experiências e o desenvolvimento comum da profissão.

Composta essencialmente por pessoas físicas, captadores de recursos e diretores financeiros de organizações privadas, ABCR tem, no entanto, entre os seus colaboradores pessoas jurídicas sem direito a voto. De acordo com os seus estatutos, a ABCR deve ser gerida por Assembleia Geral, Diretoria Executiva e Conselho Consultivo, sendo responsabilidade deste último avaliar planos, programas, projetos e atividades em geral.

Ao se integrar à ABCR, todos os associados assumem o compromisso de honrar e difundir o Código de Ética da Associação, que é um documento maior de orientação do trabalho profissional de captação de recursos no mundo.

Sua diretoria e conselho são formados por integrantes de instituições sem fins lucrativos e acadêmicas e conta com um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro, um secretário, um diretor de Relações Institucionais, um de Ética, um de Desenvolvimento Associativo e um de Comunicação e 4 conselheiros consultivos.

De acordo com o Plano Estratégico 2000 – 2005, foram definidos os pontos fundamentais da instituição:

Visão

A ABCR pretende ser referência em capacitação, conhecimento e informação para captação ética de recursos no Brasil, legitimando e dando visibilidade à atividade.

Missão

A missão da ABCR é promover, desenvolver e regulamentar a atividade de captação de recursos no Brasil, segundo o seu código de ética e apoiando o Terceiro Setor na construção de uma sociedade melhor.

Estratégias Institucionais

- Promover debates de captação nos três setores: público, privado e sociedade civil;
- Regulamentar a atividade de captador de recursos;
- Divulgar a missão, visão, princípios e valores e código de ética da ABCR.

Áreas Estratégicas de Atuação

- Capacitação, treinamento e aperfeiçoamento de captadores;
- Credenciamento dos captadores;
- Serviço de informações sobre captação de recursos, banco de dados, estatísticas, currículos e bolsa de emprego.

Estratégias competitivas

- Disseminar conhecimento: promoção de cursos, palestras, debates e seminários;
- Disponibilizar um canal de comunicação aberto no *website*;
- Desenvolver e disponibilizar um acervo amplo de informações no site: banco de dados, estatísticas, currículos e banco de empregos;
- Identificar e designar representantes regionais;
- Desenvolver um processo formal de credenciamento dos captadores;
- Reivindicar a participação da ABCR em fóruns de decisão sobre leis e regulamentações correlatas à atividade;
- Apoiar e estimular grupos locais e regionais para o estabelecimento de uma rede de captadores ligados à ABCR, assegurando a representação nacional;
- Parcerias com universidades, centros ou núcleos de estudos para gerar conhecimento.

Em entrevista concedida para este estudo, sobre a relação ao papel a ser desempenhado pela ABCR, Rodrigo Gonçalves Alvarez, Diretor de Desenvolvimento Associativo da ABCR, ressalta a idéia principal que motivou a criação da instituição:

"A ABCR surgiu da identificação, por parte de um grupo de profissionais de São Paulo, sobre a carência de informações sobre o assunto, já que existia, à época, um número muito pequeno de pessoas a falar sobre o assunto no Brasil, pouca gente estudando e se aprofundando no estudo do tema."

Rodrigo destaca que existem grandes profissionais atuando, como, por exemplo, na ANDI e na APAE, mas a maioria dos captadores que executa um bom trabalho o faz por intuição, inexistindo conhecimento sistematizado sobre o tema.

"A idéia original era criar uma organização sem fins lucrativos similar à NSFRE americana, que tem o objetivo de apoio à profissão, com um espectro mais amplo, que é de reconhecimento da profissão, dar apoio técnico, promover cursos, gerar conhecimento e, mais importante do que qualquer outra coisa, criar um código de ética da profissão e um estatuto dos direitos do doador."

Atualmente, de acordo com Rodrigo Alvarez, a ABCR tem uma atuação incipiente, pois a diretoria é voluntária (estando dedicados a outras atividades durante a maior parte do tempo), não existe nenhum profissional remunerado na instituição, não tem sede própria nem captador de recursos; sua sobrevivência é mantida através das mensalidades dos associados, muito pequena, no entanto, existe um projeto de institucionalização, que prevê a contratação de um gerente executivo e de toda a infraestrutura necessária ao funcionamento da instituição, a ser implantado em futuro próximo.

Rodrigo, Administrador de Empresas formado pela FGV-SP, atualmente é captador de recursos do "Doutores da Alegria", entidade dedicada a fazer apresentações com palhaços para crianças internadas em hospitais, contribuindo para a melhoria da saúde através do contato com a alegria; foi contratado pela instituição com a incumbência de cuidar da pulverização das fontes e reduzir a dependência de um único financiador. Rodrigo aborda a questão da criação de uma *estratégia estruturada de captação* e da relação de *parceria com os patrocinadores*, que, desde o início, foi buscada no trabalho junto à instituição:

"Desde o começo percebemos que, no trabalho de captação de recursos para uma instituição sem fins lucrativos, é mais importante cultivar o relacionamento que você mantém com seu doador, a partir do momento que ele efetiva uma doação, do que lançar-se desesperadamente a buscar novos doadores; é preciso criar uma relação de confiança com essas pessoas. Quer dizer, o que concluímos que tínhamos a fazer era a solidificação do *Doutores da Alegria* como um trabalho legítimo, sério e bem feito, tendo em vista dois lados: um, que é o mais importante, é a característica artística do profissional que realiza o trabalho, que sempre foi muito relevante para nós; o outro, a gestão, com a qual nós temos uma preocupação muito grande, cuidando para que ela seja tão boa como é o trabalho dos artistas no hospital. A nossa relação com o financiador tem que ser tão boa como é a relação entre a criança e o palhaço dentro do hospital."

Em relação às necessidades das instituições em relação à captação de recursos, Rodrigo afirma que as ONGs no Brasil se ressentem da presença de um profissional para criar pontes, planejar, pesquisar, organizar e estruturar a captação; nem sempre esse trabalho propriamente dito será feito pelo captador, mas ele precisa indicar quais são as portas a que se pode bater com essa finalidade.

Em relação às maiores dificuldades na captação para organizações sem fins lucrativos, Rodrigo identifica como a primeira a incipiente cultura da filantropia, que, apesar de latente, ainda esbarra em dificuldades decorrentes de ainda estar em formação no Brasil. Além da dificuldade das empresas em avaliar o benefício do investimento social, Rodrigo aborda a questão da falta de pessoal qualificado nas instituições, não apenas para apresentar o projeto, mas para realizar todo o ciclo de captação. A segunda dificuldade citada é a falta de informações sistematizadas, tais como o catálogo existente nos Estados Unidos, no qual você consegue identificar projetos de seu interesse específico para doar; no Brasil, também porque os empresários ainda não definiram (não) querem investir, existem poucas informações disponíveis sobre a linha de investimentos sociais desejadas pelos mesmos. A terceira dificuldade apontada é a própria estruturação das organizações, que ainda estão se fortalecendo enquanto instituições; muitas vezes o captador tem que fazer a carta, tirar cópia, envelopar e colocar no correio, o que desgasta muito o trabalho desses profissionais e como as entidades vivem problemas de falta de recursos, pouco podem remunerar um profissional para desempenhar essa atividade.

Segundo o entrevistado, as formas para superar essas dificuldades ainda estão em construção, mas já apresentam algumas iniciativas: em relação à cultura, a filantropia empresarial está sendo trabalhada, na medida em que estão sendo criadas instituições como o GIFE, o Instituto Ethos; é um trabalho pedagógico, no qual as instituições têm um significativo papel a desempenhar, mostrando resultados, dando retorno aos financiadores sobre o apoio recebido; o resultado dessa ação é que um financiador que recebe um bom retorno sobre o resultado de sua doação se tornará um captador honorário, no momento em que divulga o fato e convida outras pessoas a contribuírem. No que se refere à disponibilidade de informações, existem iniciativas nesse sentido, tais como as realizadas pela RITS, pela ABONG e o IPEA, que realizou uma pesquisa sobre a atuação das empresas

na área social. A disponibilidade de informações sobre fontes de recursos é uma barreira de difícil superação, ao longo prazo, mas que já começa a ser foco de atenção, pois quanto mais o Terceiro Setor se torna importante, mais as pessoas se interessam por estudar o assunto. Em relação a polivalência do captador, ela é superada gradualmente, quando ele começa a mostrar a importância de seu trabalho como um todo para a instituição, crescendo com ela.

Rodrigo aponta ainda o efeito negativo do trabalho de captação inadequado de algumas entidades, que afeta as demais, tais como as campanhas de captação massificadas, principalmente as direcionadas às pessoas físicas, como, por exemplo, as de telemarketing, que são muito mal feitas, fazendo com que as pessoas passem a ter uma imagem negativa em relação à captação; quando você entra em contato com um indivíduo para convidá-lo a tornar-se um parceiro, fazer parte ~~parte~~ da causa que a instituição defende, ele tem essa lembrança negativa na cabeça.

Em relação à primeira abordagem dos financiadores, Rodrigo recomenda que uma instituição completamente desconhecida não tente uma aproximação sem a recomendação de alguém conhecido, que possa avaliar essa organização.

Quanto às restrições entre os financiamentos públicos e privados, nacionais e internacionais, Rodrigo alerta para o risco de organizações que são criadas para utilizar fundos disponíveis, invertendo a lógica natural, na qual você tem a missão definida e vai buscar o financiador que mais se adeque a ela.

No caso dos financiadores privados, as maiores restrições que encontra na captação são: a) a pouca importância dada ao assunto, que entra na última linha da pauta de preocupações da empresa, na maioria dos casos; b) a falta de percepção da importância do trabalho social por parte de alguns empresários, de que associar a imagem da empresa a uma instituição social séria pode contribuir para a imagem da empresa a longo prazo, o que, eventualmente pode acabar influenciando na venda de produtos. Contudo, recorda que não se pode afirmar que existe uma relação direta entre essas ações, da mesma forma que em relação às demais formas de construção da marca, mas, do ponto de vista do empresário, o marketing social pode ser utilizado, como um investimento em mídia.

5.4. GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

O GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, que opera no terceiro setor e congrega 61 instituições de origem privada que, de forma voluntária e sistemática, investem recursos privados - humanos, técnicos ou financeiros - em projetos sociais. Surgido informalmente a partir de um comitê de filantropia instituído em 1989 na Câmara Americana de Comércio de São Paulo (AMCHAM), foi instituído formalmente por 25 fundadores em 1995, com a elaboração de seu código de ética e definindo prioridades.

Sua missão é aperfeiçoar e difundir os conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum e tem como objetivo contribuir para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público.

Os conceitos e a prática do investimento social defendidos pelo GIFE derivam da consciência da responsabilidade e reciprocidade para com a sociedade, assumida livremente por institutos, fundações ou empresas associados à entidade.

A sede do GIFE está localizada no bairro da Vila Olímpia, em São Paulo (SP), na avenida doutor Cardoso de Melo, 1666, 9º andar, não possui outras unidades e seu endereço na Internet é www.gife.org.br.

Para fazer parte do GIFE, o instituto, a fundação ou a empresa deve operar ou viabilizar, com aporte de recursos próprios e privados, programas em áreas relevantes ao desenvolvimento social (educação, saúde, cultura, desenvolvimento científico e tecnológico, meio ambiente, promoção social, etc.); ter sua proposta aprovada pela diretoria do GIFE e agir de acordo com o código de ética da organização.

Como benefícios ao associar-se, o GIFE declara, em sua página na Internet, que a organização fará parte de um grupo que:

- atua como um centro de pesquisa, organização e difusão de informações sobre investimento social privado no Brasil, bem como um pólo de disseminação de tecnologias de ponta no terceiro setor;
- agrega valor aos associados, propiciando informação e troca de experiências, promovendo eventos de capacitação para a atuação consistente na área social;
- ajuda a criar condições que estimulem o setor privado a investir no desenvolvimento social do país;
- estabelece intercâmbios com as organizações congêneres nacionais e internacionais;
- estimula o surgimento e a prática de novos paradigmas de desenvolvimento social sustentável;
- estimula a formação de parcerias, para que as ações na área social não estejam pulverizadas, mas formem um conjunto mais eficiente para a melhoria das condições do desenvolvimento sustentado do país;
- contribui para a ampliação e o aperfeiçoamento das políticas públicas que viabilizem a maior participação do capital privado para o desenvolvimento do bem comum;
- é uma organização de referência para o investimento privado para fins públicos.

O GIFE não financia projetos diretamente; mesmo assim, alguns de seus associados investem recursos em projetos de outras instituições, diretamente, sem qualquer intermediação do primeiro. Segundo o Censo GIFE de 2000, cerca de 83,3% dos entrevistados (responderam à pesquisa 48 das 54 organizações filiadas à época) trabalham em conjunto com outras organizações; contudo, a mesma pesquisa demonstrou que o conceito de parceria para seus associados é confuso, que consideram nessa modalidade três tipos de atuação: a) o simples apoio financeiro a projetos, b) as relações pontuais, formalizadas ou não, com órgãos governamentais e instituições da sociedade civil, com objetivos de ampliação da

capacidade operacional, composição de recursos orçamentários e aprendizagem mútua; c) parcerias efetivas, com alto grau de comprometimento e envolvimento, objetivos comuns ou complementares e identidade de propósitos para a ação ou idéia a ser realizada em conjunto.

O GIFE executa um programa de *trainées*, que enfoca a capacitação de jovens profissionais para o Terceiro Setor, realizado pelo GIFE com o apoio da Fundação Kellogg, dirigido a instituições (empresas, fundações, institutos e outras organizações da sociedade civil) que desenvolvem ações sociais ou estejam se preparando para desenvolvê-las. A organização participante pode inscrever um ou mais *trainées* no programa e não são aceitas inscrições de trainees sem vínculo com alguma instituição. Desse programa podem participar jovens com até 28 anos, com no máximo, dois anos de formação, nas mais diversas áreas do conhecimento. Além disso, o participante do programa deve demonstrar inclinação e motivação para trabalhar no setor social; ter maturidade, autonomia, atitude empreendedora, criatividade, flexibilidade, habilidade de redação e comunicação verbal e capacidade para trabalhar em grupos; ter conhecimentos funcionais de microinformática e de Inglês; e ter disponibilidade e disposição para viajar.

O Centro de Referência Patricia Bildner - CRPB, inaugurado em julho de 2001 é uma unidade de prestação de serviços de informação sobre investimento social privado no Brasil e exterior, que tem como objetivo fornecer dados que apóiem organizações no desenvolvimento e aperfeiçoamento de programas e projetos sociais e pesquisadores interessados em assuntos pertinentes à área. Além de material sobre a própria instituição, seus associados e parceiros institucionais, são disponibilizadas publicações que abordam temas como administração de organizações da sociedade civil, ética, cidadania, terceiro setor, captação de recursos, balanço social, investimento social privado em educação, meio ambiente, saúde, desenvolvimento comunitário, cultura, entre outros. Localizado em modernas instalações, o acervo do CRPB reúne livros, catálogos, periódicos, folhetos, imagens, sons, filmes e CD-ROMs sobre investimento social privado no Brasil e no exterior, totalizando mais de 600 títulos, além do arquivo histórico do GIFE, com mais de 14 mil documentos produzidos desde 1991.

É interessante observar que o GIFE, da mesma forma que as outras instituições sem fins lucrativos, carece de condições para a sustentabilidade financeira por seus próprios meios, como descrito por seu diretor João Roncati, em matéria publicada pela instituição em seu relatório de atividades do ano de 2000: *os resultados que obtivemos superaram as nossas expectativas e as metas estabelecidas no planejamento para 2000, possibilitando o equilíbrio econômico e financeiro nesse período. No entanto, ainda não foi possível gerarmos superávit para garantir a sustentabilidade da organização* (GIFE, 2000:32). O mesmo diretor aponta, ainda, que pesquisa realizada em instituições similares no mundo tem as mesmas dificuldades: *na grande maioria dessas organizações, as receitas oriundas da contribuição associativa são insuficientes para cobrir as despesas referentes à própria estrutura que atende aos sócios. Em todas elas é necessário gerar recursos de produtos e de financiamentos a fundo perdido para garantir a perenidade e o atendimento da instituição.* A estratégia adotada pela organização na busca da sustentabilidade engloba ações voltadas ao aumento do número de associados, criação de produtos de interesse do Terceiro Setor e como de financiamentos de projetos junto a agências de fomento que atuem no desenvolvimento institucional (GIFE, 2000:32).

A pesquisa sobre o perfil de seus associados, anteriormente mencionada, apresenta, além dos dados relativos aos mesmos, alguns outros pontos interessantes para outras organizações, interessadas no apoio das empresas, institutos e fundações associadas ao GIFE:

- A decisão sobre o financiamento de projetos de terceiros pela própria organização ocorre em 65,5% dos casos (e não pela empresa à qual está associada), contra 10,3% a firma mantenedora e 13,8% que apontam como responsabilidade de ambas (GIFE, 2001:37);
- Em relação à modalidade de atuação da organização, 16,7% declaram-se somente como doadoras de recursos, enquanto 35,4% afirmam ser doadoras e operadoras, totalizando 52,1% de potencial de obtenção de apoio junto às mesmas (GIFE, 2001:43);

- Com relação aos beneficiários dos programas da organização, em pergunta de respostas múltiplas, 43,7% indicaram também as organizações da sociedade civil na pesquisa, apresentando o mesmo percentual como área temática priorizada (GIFE, 2001:54);
- 75% dos entrevistados apontam as ONGs como parceiras (respostas múltiplas) (GIFE, 2001:69);
- 50% dos associados priorizam o financiamento a terceiros na prática de investimento social (GIFE, 2001:71);
- a prioridade de projetos orientados a público-alvo específico é confirmada por 86% dos respondentes (GIFE, 2001:17).

A respeito da evolução da responsabilidade social no Brasil, Judi Cavalcante, Gerente de Informação e Comunicação do Grupo, fala sobre as características dos associados:

"... o corpo de associados GIFE é composto de, em média, de 90% de institutos e fundações com origem empresarial ou familiar e 10% empresas. E dentro desse conjunto de associados, há uma heterogeneidade muito grande: Existem algumas ações que começaram na década de 60 e 70, que eram exclusivamente voltadas ao trabalho social com seus funcionários, como a Fundação Bradesco e, sobretudo no campo da siderurgia, das empresas hoje privatizadas e que à época eram empresas públicas, como a Fundação CSN, Vale do Rio Doce, a BRASCAN, enfim, essas grandes empresas do ramo siderúrgico... Existem organizações que começaram sua atividade como mista, elas tinham uma parte do investimento com funcionários e uma parte com investimento na comunidade do entorno, e também aquelas que já começaram com uma ação voltada junto à comunidade externa ao público da empresa, sobretudo as surgidas a partir de meados da década de 80 e anos 90."

Em relação ao perfil das empresas que investem na área social, Judi lembra que a maioria atua na execução direta de projetos, em nível substancialmente menor do que no financiamento de iniciativas de organizações sem fins lucrativos:

"... o GIFE, na verdade, congrega o que os americanos chamam de *grantmakers*, organizações financiadoras de projetos. Só que no Brasil, como em várias outras áreas, o Terceiro Setor também é *sui generis*, ele tem características muito peculiares. Então, como pode

ser visto no livro publicado pelo GIFE, que fala das *grantmarkers* brasileiras, existem poucas que somente apoiam projetos, existem poucos *grantmarkers* puros, ou seja, as que só financiam são em número muito reduzido. Em geral, a empresa tem um percentual elevado de realização de projetos próprios, em geral é maior o percentual como operadora de projeto, mais operam do que investem e atuam com uma pequena parcela de investimento em organizações não governamentais para realização desses projetos."

Indagado quanto à razão sobre essa opção de atuação Judi enfoca que o que geralmente motiva os empresários a atuar no social são experiências de caráter pessoal, que fazem com que ele desperte para a realidade de outras pessoas:

"O envolvimento da iniciativa privada, da empresa mantenedora, ocorre de várias formas: a) a sensibilização do empresário para o investimento na área social, ocorre, em geral, por um incidente familiar desse empresário ...alguma coisa que mexeu emocionalmente com ele... ou seja, a partir de uma experiência pessoal, ele se comove e isso cresce e vai virando um investimento da empresa; b) pode ocorrer também por iniciativa da área de *marketing*, pelo departamento pessoal ou de recursos humanos, porque eles começam atendendo os funcionários, a demanda vai aumentando; c) também ocorre por demanda da comunidade, através da diretoria, de diretoria ligada à presidência, geralmente de relações institucionais, porque o prefeito pede, o gerente do banco, a líder comunitária."

No que se refere às mudanças pelas quais passam as instituições, às exigências dos financiadores empresariais e à mudança de cultura do empresariado em relação ao Terceiro Setor, Judi enfoca a realidade que vem ocorrendo nos dois pólos:

"Cada vez mais a ABONG tem tido um papel importante aí, cada vez mais as ONGs têm se capacitado, se preocupado com comunicação, com marketing, com gestão e, sobretudo, com o que o GIFE defende para todos os campos da sociedade: a transparência. Precisa apresentar as contas, mostrar o que está fazendo para todos, desde aquela pessoa que doa um real para a ONG até o apoiador que doa cem milhões. Por quem doa cem milhões, você é pressionado; no entanto, se voce não consegue ser claro, transparente e dizer o que está fazendo para quem doa um real, você não o será para quem doa cem milhoes. É claro que o tratamento será diferente nos dois casos e tem que ser mesmo.."

5.5. Instituto Ethos de Responsabilidade Social

O Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social é uma associação de empresas, sem fins lucrativos, de qualquer tamanho e/ou setor interessadas em desenvolver suas atividades de forma socialmente responsável em um permanente processo de avaliação e aperfeiçoamento. Fundado em 1998, tem como associados algumas centenas de empresas em operação no Brasil, de diferentes portes e setores de atividade. A entidade tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. O Instituto Ethos dissemina a prática da responsabilidade social por intermédio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de negócios em geral.

A missão do ETHOS é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial ajudando as empresas a:

- Compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;
- Implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para alcançar sucesso econômico sustentável ao longo prazo;
- Assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são impactados por suas atividades;
- Demonstrar aos seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para retorno ao longo prazo sobre seus investimentos;
- Identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum;
- Prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável.

Dentro de uma filosofia de criação de redes através de parcerias estratégicas para a difusão, conceituação e conscientização do tema, o ETHOS trabalha com três linhas principais de atuação:

- *Mobilização no setor privado* - produção de ferramentas para a gestão empresarial, produção de informação, pesquisa e indicadores na área da responsabilidade social empresarial, nacional e internacionalmente; linha na qual destacam-se atividades como criação de indicadores de responsabilidade social, promoção de eventos, cursos, palestras e seminários, reuniões mensais com os associados, conferência anual para debate do tema e da conjuntura nacional, campanha de mídia anual e um recente programa de regionalização para levar a discussão para todas as regiões do país.
- *Mobilização para a sociedade em geral* - participação e promoção do diálogo com outros interlocutores - imprensa, entidades, associações, federações e ONGs, instituições de ensino e governo, para identificar e ampliar potenciais linhas de ação, visando a consolidação da discussão e sua multiplicação; nessa frente destacam-se as parcerias e alianças estratégicas firmadas com diversos atores sociais, o *Prêmio ETHOS de Jornalismo* - que premia matérias concebidas segundo o conceito de responsabilidade social, o *Prêmio Ethos Valor* - que valoriza a produção de trabalhos acadêmicos de graduação, mestrado e doutorado sobre o tema da responsabilidade social, e duas redes de discussão - a *Rede Ethos de Jornalistas* e a *Rede Ethos de Professores*.
- *Produção de informação* - pesquisa anual *Empresas e Responsabilidade Social - Percepção e Tendências do Consumidor*, manuais temáticos, divulgação e produção de conteúdos e um site de referência sobre o tema na Internet; coleta e divulga dados e casos desenvolvidos pelas empresas e promove intercâmbios com entidades internacionais líderes no tema da responsabilidade social.

O ETHOS é parceiro de várias entidades internacionais, entre as quais o *Prince of Wales Business Leadership Forum*, do Reino Unido, e o *Business for Social Responsibility*, organização empresarial sediada nos Estados Unidos que conduz projetos e programas a nível global, buscando incentivar empresas a alcançarem

sucesso em seus negócios através da implementação de práticas que respeitem pessoas, comunidades e o meio ambiente.

Para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, o Instituto Ethos concebeu os *Indicadores ETHOS* (in www.ethos.org.br) como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas, que foram elaborados em 2000, pela equipe do Instituto ETHOS e consultores José Edson Bacellar e Paulo Zuffo; com a contribuição da Fundação Dom Cabral, a *Pact* e inúmeros colaboradores, parceiros e membros de empresas associadas. Sua primeira revisão, orientada para o desenvolvimento dos *Indicadores - Versão 2001*, foi coordenada por Vivian Paes Barretto Smith e Adele Queiroz, e contou com a colaboração de diversos parceiros e empresas.

O Instituto ETHOS, buscando atingir sua missão, oferece aos associados uma série de produtos e orientações que visam auxiliar as empresas a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social, mobilizando-as na implementação de políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos e suas atividades se caracteriza por uma evolução contínua. As orientações e produtos oferecidos pelo ETHOS dividem-se em quatro categorias: fornecimento de informações; realização de eventos para troca de experiências; articulação e formação de rede e apoio a ações empresariais.

A respeito da responsabilidade da empresa associada, a missão da instituição somente se realiza dentro de uma ótica de conjunto e de co-responsabilidades, uma vez que o Ethos é uma entidade criada e mantida por um grupo de empresas interessadas em promover o desenvolvimento social sustentado, esperando que a empresa associada:

- Divulgue o conceito de responsabilidade social empresarial junto aos públicos com os quais interage (acionistas, colaboradores, consumidores, fornecedores, comunidades e governos) através de seus meios de comunicação corporativa;
- Comprometa-se com o tema e busque progressivamente a excelência em políticas e práticas de responsabilidade social;
- Participe de eventos e atividades promovidos pelo Instituto ETHOS;

- Comprometa-se com a manutenção das atividades do Instituto ETHOS através da efetivação da contribuição associativa, conforme opção de pagamento escolhida. O não pagamento implica em suspensão dos serviços e desassociação;
- Mantenha seu cadastro atualizado junto ao Instituto ETHOS;

Para alcançar sua missão, o ETHOS desenvolve diversas atividades, dentre as quais, objetivando auxiliar as empresas poderá incorporar progressivamente e de forma eficiente práticas socialmente responsáveis: a) troca de informações e experiências entre as empresas; b) publicações de apoio à implementação de responsabilidade social nas empresas, como "Primeiros Passos", "O que as Empresas podem fazer pela Educação", "O que as Empresas podem fazer pela Criança e pelo Adolescente", "Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade", "A Responsabilidade Social das Empresas no Processo Eleitoral", "Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas - Reflexões e Sugestões" e "Indicadores Ethos de Responsabilidade Social"; c) reuniões, palestras e debates sobre temas da responsabilidade social; d) formação de banco de dados com práticas empresariais de excelência; sensibilização da mídia para o tema e organização de informações sobre o que a imprensa vem divulgando sobre responsabilidade social no Brasil e exterior.

O Instituto ETHOS não recebe remuneração pela contraprestação de serviços e sua sustentação financeira é suportada pelas empresas associadas e fundações privadas que se identificam com a missão do Instituto, na forma de doações ou contribuições mensais, patrocínios a projetos e apoios de variadas naturezas para realização de atividades específicas, incluindo contribuições dos participantes das atividades em valores fixados para a cobertura das despesas diretas das atividades realizadas.

Os temas tratados pela organização enfocam os pontos a seguir elencados, voltados tanto às relações internas quanto externas das empresas:

- *Valores e Transparência*, na medida em que a noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores.
- *Auto Regulação da Conduta*, que envolve os aspectos: a) compromissos éticos, já que a formalização desses compromissos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros, provido de mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos; b) enraizamento na cultura organizacional, considerando que as crenças e valores da empresa estarão progressivamente enraizados na cultura da organização na medida em que passem por uma difusão sistemática
- *Relações Transparentes com a Sociedade*: a) diálogo com partes interessadas (*stakeholders*); b) relações com a concorrência; c) balanço social - definido pelo ETHOS como *instrumento de registro das ações voltadas para a responsabilidade social que permite avaliar seus resultados e direcionar os recursos para o futuro. O balanço social da empresa deve explicitar as iniciativas de caráter social, resultados atingidos e investimentos realizados*;
- *Público Interno*: a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho);
- *Diálogo e Participação*: a) relações com sindicatos; b) gestão participativa; c) participação nos resultados e bonificação;
- *Respeito ao Indivíduo*: a) compromisso com o futuro das crianças; b) valorização da diversidade;
- *Respeito ao Trabalhador*: a) comportamento frente a demissões; b) compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; c) cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho; d) preparação para aposentadoria;

- *Meio Ambiente:* A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos; deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido. a) gerenciamento do impacto ambiental; b) responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços;
- *Responsabilidade Frente às Gerações Futuras:* a) comprometimento da empresa com a causa ambiental; b) educação ambiental;
- *Fornecedores:* a empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria;
- *Consumidores/Clientes:* A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado, informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades.
- *Dimensão Social do Consumo:* a) política de *marketing* e comunicação; b) excelência do atendimento; c) conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços;
- *Comunidade:* A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infraestrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias

sociais. a) relações com a comunidade local; : gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade - a inserção da empresa na comunidade pressupõe que ela respeite as normas e costumes locais, tendo uma interação dinâmica e transparente com os grupos locais e seus representantes, a fim de que possam solucionar conjuntamente problemas comunitários ou resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes; relações com organizações atuantes na comunidade - a empresa pró-ativa na responsabilidade social assume como meta a contribuição para o desenvolvimento da comunidade. Desta forma, deve apoiar ou participar diretamente de projetos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs, contribuindo para a disseminação de valores educativos e a melhoria das condições sociais; b) filantropia/investimentos sociais: mecanismos de apoio a projetos sociais - a destinação de verbas e recursos a instituições e projetos sociais terá resultados mais efetivos na medida em que esteja baseada numa política estruturada da empresa, com critérios pré-definidos. Um aspecto relevante é a garantia de continuidade das ações, que pode ser reforçada pela constituição de instituto, fundação ou fundo social; estratégias de atuação na área social - a atuação social da empresa pode ser potencializada pela adoção de estratégias que valorizem a qualidade dos projetos sociais beneficiados, a multiplicação de experiências bem sucedidas, a criação de redes de atendimento e o fortalecimento das políticas públicas da área social; mobilização de recursos para o investimento social - o aporte de recursos pode ser direcionado para a resolução de problemas sociais específicos para os quais se voltam entidades comunitárias e ONGs. A empresa também pode desenvolver projetos próprios, mobilizar suas competências para o fortalecimento da ação social e envolver seus funcionários e parceiros na execução e apoio a projetos sociais da comunidade.

- *Trabalho Voluntário:* reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados - o trabalho voluntário tem sido considerado um fator de motivação e satisfação das pessoas em seu ambiente profissional. A empresa pode incentivar essas atividades, liberando seus empregados em parte de seu horário de expediente para ajudar organizações da comunidade ou dando incentivos aos empregados que participam de projetos de caráter social.

- *Governo e Sociedade:* a empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e governos sejam transparentes para a sociedade, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade. a) transparência política; b) liderança social; c) participação em projetos sociais governamentais;

O Instituto ETHOS apresenta, em seu site na Internet, experiências de sucesso das empresas associadas, com descrição das práticas, resultados alcançados, motivações da organização na execução do projeto, aprendizado resultante, indicações para replicação e forma de contato, dentre as quais se destacam algumas das que podem ser excelentes oportunidades de captação para instituições do Terceiro Setor.

6. A Sustentabilidade na Prática Cotidiana

6.1. A Pesquisa

Para o estudo do tema, o desenvolvimento deste trabalho aconteceu através de pesquisa com as seguintes finalidades:

- a) exploratória, em virtude das informações sistematizadas cientificamente disponíveis serem insuficientes para a completa análise do tema;
- b) explicativa, já que visou esclarecer quais os fatores que interferem na auto-sustentação financeira dessas instituições;
- c) metodológica, pois buscou identificar as formas de atuação que garantiram a continuidade das citadas instituições.

Quanto aos meios de investigação, foram utilizados os seguintes procedimentos:

- a) pesquisa de campo - foi realizada a observação *in loco* nas instituições analisadas, além de pesquisa e entrevista com participantes;
- b) telematizada - a busca de informações através da Internet foi uma das formas de coleta de informações;
- c) bibliográfica - esse estudo teve base na bibliografia existente sobre o tema central e correlatos;
- d) estudo de caso - na medida em que foram analisadas algumas das instituições do segmento.

De acordo com dados coligidos pela Rede de Informações do Terceiro Setor - RITS para o Catálogo do Terceiro Setor, em fase de finalização, existem cerca de 71.000 organizações que entregam a RAIS - Relação Anual de Informações Sociais no Brasil (dados de setembro/01). No entanto, considerando que o número de organizações constituídas formalmente é muito menor do que o total de organizações existentes, em especial se considerarmos que grande número de

instituições não tem funcionários registrados de acordo com a legislação vigente, pode-se pressupor que esse número é significativamente maior, segundo dados citados por Rubem César Fernandes, secretário executivo do ISER e do Viva Rio, esse número pode atingir 200.000 mil, estimando-se um milhão de empregos no setor (*in* loschpe, 1997:III). De acordo com dados de pesquisa citada em publicação deste ano, o setor empregava, em 1999, cerca 1.120.000 pessoas (Barbosa e Oliveira, 2001:41). Diante da impossibilidade de análise de tão extenso universo, foi selecionado para estudo o segmento das ONGs – Organizações Não Governamentais, dentre as quais o foco principal de análise será a RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor, que tem como objetivo criar e disseminar informações e facilitar a interação entre entidades públicas e privadas e organizações da sociedade civil, utilizando a Internet como canal de comunicação, divulgando informações sobre a arrecadação de fundos, suporte jurídico, troca de voluntários, oportunidades de treinamento e modelos de parcerias, entre outras.

Complementarmente, foi selecionada uma amostra de 5 organizações, por critérios de acessibilidade geográfica e de abertura da instituição à pesquisa, descritas a seguir, para o estudo em profundidade:

- ABIA – Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS;
- ABDL - Associação Brasileira de Desenvolvimento de Lideranças;
- IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas;
- FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional;
- IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas;
- CDI – Comitê para a Democratização da Informática.

Os sujeitos da pesquisa nas instituições estudadas foram os dirigentes e principais gestores das instituições sem fins lucrativos, que atuam ou tenham atuado ativamente nos na captação e gestão de recursos, planejamento e comunicação/marketing.

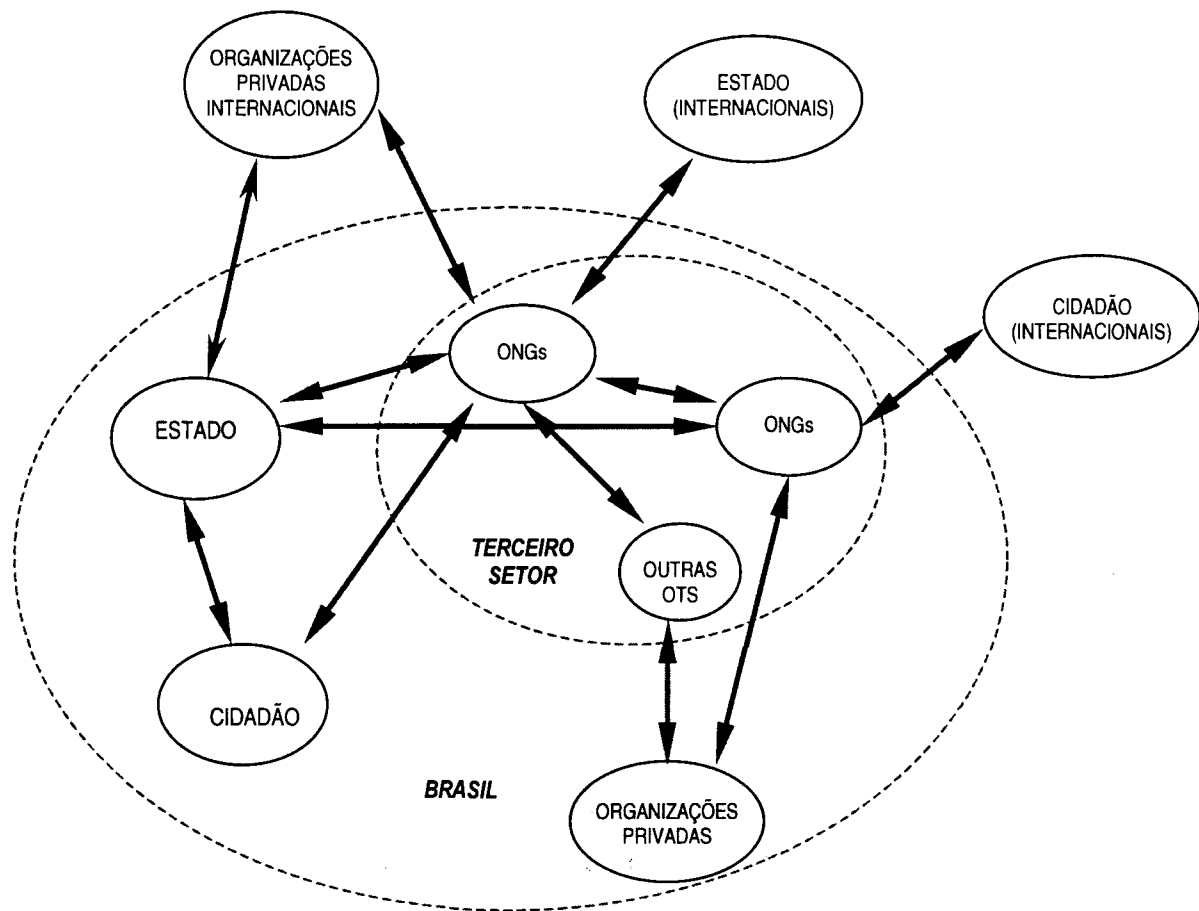
Com o intuito de conhecer o ponto de vista dos concedentes dos recursos, foram feitas entrevistas e análise documental e bibliográfica, para identificar as dificuldades encontradas na seleção de projetos, no controle da utilização dos recursos no âmbito financeiro e técnico, assim como os critérios de definição e as áreas de maior interesse no apoio, tal como analisar as questões relativas à concessão dos recursos, acompanhamento e avaliação dos resultados por parte dos financiadores.

Visando obter informações complementares, foram pesquisadas, através de questionário simplificado, 56 organizações de médio e pequeno porte, com pouca visibilidade, que proporcionou identificar aspectos específicos da sustentação financeira que não tenham sido contemplados na amostra principal.

A coleta de dados ocorreu pelos seguintes meios: análise da bibliografia e legislação existente sobre o tema; pesquisa e entrevistas junto às entidades selecionadas; pesquisa documental e entrevistas junto aos doadores; levantamento de dados censitários; pesquisa nas instituições existentes através de questionário estruturado; entrevista com representantes dos financiadores das organizações selecionadas; pesquisa do material disponível na Internet.

A questão abordada tem, em seu escopo, uma realidade multifacetada, tanto no que se refere aos agentes quanto aos aspectos estudados; foi analisada com foco nos aspectos que interferem na capacidade financeira de continuidade da instituição, avaliando-se até que ponto as variáveis de capacidade de geração ou captação de recursos são capazes de garantir ou impedir o seu crescimento. Foi também avaliada, embora não exaustivamente, as principais questões relacionadas à gestão de recursos que interferem na autosustentação financeira, envolvendo a articulação entre os agentes que afetam o segmento, direta ou indiretamente, através do esquema apresentado a seguir:

Figura 2 – Rede de articulações do Terceiro Setor



Dessa forma, após o levantamento dos dados, iniciou-se a compilação e análise dos mesmos, confrontando a bibliografia existente com as informações coletadas em campo, destacando-se o que foi identificado como questões fundamentais para a auto-sustentação. A seguir, foi elaborada uma lista de questões a serem avaliadas quando da concepção ou revisão da organização.

Pela impossibilidade de análise de todo o universo, o método escolhido para o trabalho apresenta limitações, decorrentes do grande número, diversidade e dispersão geográfica de instituições existentes no Brasil, o que poderá gerar alguma distorção na análise de outras organizações, que não as selecionadas. No entanto, a sustentabilidade financeira é um dos aspectos fundamentais em todas as organizações e esse tema pode ser analisado em qualquer instituição sem fins lucrativos, independentemente da natureza, localização geográfica ou demais aspectos específicos.

6.2. Principais pontos pesquisados nas organizações

Conforme descrito em capítulo anterior, para identificar os aspectos citados, das organizações pesquisadas foram avaliadas sob o enfoque dos seguintes pontos:

- relação entre a capacidade de geração de recursos e a dependência de recursos externos na continuidade da instituição;
- mecanismos adotados para resguardar os objetivos sociais e os valores da organização na captação de recursos;
- aspectos relativos à gestão financeira da instituição que influenciaram no seu sucesso ou insucesso; nesse aspecto também estão apresentadas as principais questões relacionadas à configuração das despesas, quando pertinente;
- os caminhos que foram adotados para avaliar a capacidade de auto-sustentação financeira ao longo do tempo, que possam fornecer indícios para a formulação de indicadores que possam ser utilizados por outras organizações do segmento;
- metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço, assim como a forma de mensuração de recursos não financeiros (doações, voluntariado, etc.) e sua incorporação aos custos finais dos produtos/serviços;
- resumo dos principais aspectos relacionados à obtenção de recursos que subsidiam o atingimento da missão institucional das organizações sem fins lucrativos.

Assim, para cada uma das organizações principais da pesquisa, são apresentados os seguintes pontos de análise:

Identificação e perfil da organização

Esse tópico teve o objetivo de identificar as características formais básicas da organização: nome, localização geográfica, área(s) de atuação, tempo de existência, razão e contexto de sua constituição, público-alvo, missão, objetivos estratégicos e principais metas; os principais programas, projetos e atividades desenvolvidos, e respectivas fontes de financiamento, próprias ou de terceiros (pessoas físicas e jurídicas); os produtos e serviços produzidos/prestados que geram receitas foram analisados neste tópico.

Modelo de Financiamento

Neste tema buscou-se identificar as principais formas pelas quais as instituições obtêm os recursos (públicos e privados, nacionais e internacionais) necessários à manutenção das atividades, programas e projetos que são executados para o atingimento da missão organizacional.

Forma de planejamento, controle e aplicação dos recursos obtidos

O foco deste assunto foi identificar a forma pela qual os recursos são planejados, controlados e aplicados, tanto em relação aos projetos e atividades propriamente ditos (tendo em vista que os recursos de determinado financiador muitas vezes são utilizados para vários projetos e atividades distintos dos que são objetos de apoio), como em relação à escolha do tipo de aplicação financeira.

Geração de recursos x dependência de recursos externos

Esta análise foi realizada considerando-se a capacidade institucional de realizar seu gerenciamento cotidiano e quais os mecanismos utilizados para manter o equilíbrio entre as fontes de recursos, a metodologia adotada para avaliação da sustentabilidade financeira e de que forma ela se estruturou ao longo do tempo de acordo com as diferentes fontes de financiamento.

Mecanismos para resguardar os objetivos sociais e os valores

Buscou-se aqui verificar quais as formas e instrumentos objetivos e subjetivos que a organização adota para a garantia da coerência dos apoios com sua missão, objetivos estratégicos e valores institucionais, em especial nas atividades relacionadas à captação ou geração de recursos.

Aspectos da gestão financeira da instituição que influenciaram no sucesso ou insucesso

Este item enfocou a análise dos aspectos da gestão financeira que propiciaram à organização uma maior sustentabilidade; também foram identificadas as maiores dificuldades que a organização enfrenta para atender às exigências dos financiadores em relação à execução técnica e financeira e prestação de contas e a existência de orientações específicas fornecidas pelos financiadores.

Metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço

Neste tópico o enfoque foi dado à questão de como a organização realiza as atividades relacionadas à avaliação de custos de projetos e sua correlação com os valores recebidos dos apoiadores, assim como as formas de cobertura das despesas das atividades que não são específicas de projetos, tais como administração, finanças, etc.

Pontos de destaque para o sucesso da organização

A avaliação de questões não relacionadas diretamente à obtenção ou gestão de recursos, que propiciaram o fortalecimento da instituição é abordada neste tópico, que enfoca suas principais razões de sucesso.

Em relação às instituições pesquisadas através de questionário simplificado, são apresentados os principais pontos identificados na análise dos resultados, que

possam ser um sinalizador de como buscar a sustentabilidade em relação às mesmas, assim como as dificuldades enfrentadas.

6.3. Os Caminhos Trilhados pelas Organizações

As principais características das instituições pesquisadas em profundidade são apresentadas a seguir, englobando o resumo dos pontos definidos; as informações básicas sobre as organizações-foco da pesquisa, que foram obtidas através de entrevistas, de páginas institucionais na Internet ou dos materiais produzidos pelas organizações (relatórios, publicações, *folders*, etc.). As informações constantes da pesquisa simplificada foram fornecidas pelas próprias organizações quando do preenchimento do instrumento de coleta.

RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor

A história da RITS é incomum, na medida em que foi constituída com o apoio do Conselho da Comunidade Solidária, tendo sido decisivo no início, considerando que propiciaram a tranquilidade necessária para que, ao longo do tempo, a instituição atingisse um nível de fortalecimento institucional e autonomia marcantes, que a projetaram no cenário brasileiro e internacional, tornando-a uma das principais organizações que atuam no fortalecimento e disseminação de informações do Terceiro Setor.

O Conselho da Comunidade Solidária foi criado em 1995 para execução do Programa Nacional de Fortalecimento da Sociedade Civil, com três áreas prioritárias de atuação: a) promoção, através do Programa Voluntários, do trabalho voluntário como expressão de uma ética da solidariedade; b) produção e difusão de conhecimentos e informações sobre as OSCs (Organizações da Sociedade Civil) e seu trabalho através da Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS); c) revisão da legislação que regula o voluntariado e a ação das entidades sem fins lucrativos - Marco Legal.

Durante os anos de 1996 e 1997 foi promovido um grande processo de interlocução entre a sociedade civil e o governo, através de debates sobre o tema, período no qual iniciou-se a definição e negociação do projeto RITS, que teve como questões fundamentais para criação: ser uma ONG, não subordinada ao Governo, ser estabelecida de forma que permitisse o conhecimento prático das dificuldades de uma organização do Terceiro Setor (OTS), a garantia de continuidade mesmo com mudanças governamentais, e, principalmente, para fortalecer a sistematização de informações em um contexto de incentivo das ações da Sociedade Civil organizada e possibilitar ser um elo efetivo entre a Sociedade Civil e o Estado.

Em 08 de dezembro de 1997 criou-se formalmente a instituição, com o apoio institucional e financeiro do BID para a criação da instituição, com orçamento estimado para 2 anos, estruturada por profissionais do Terceiro Setor e do segmento de tecnologias de comunicação e informação. Inicialmente sediada na Rua Vicente de Souza, 34 – Botafogo – Rio de Janeiro – RJ, ampliou suas instalações em 2000,

passando a contar com um anexo no número 16 da mesma rua e no final de 2001 mudou-se para a Rua Lopes Quintas, 211 - Jardim Botânico - Rio de Janeiro/ RJ - Brasil - CEP: 22460-010 - telefone: (21) 3205-7614.

A RITS tem definida como missão institucional:

“Contribuir para a ampliação da democracia e a cidadania na sociedade brasileira, por meio do fortalecimento do Terceiro Setor, difundindo: informações sobre, para e do Terceiro Setor; conhecimentos sobre gerência de informações e tecnologias de comunicação e informação.”

As atribuições estatutárias da RITS são:

- Produzir, agregar e difundir informações sobre as organizações da sociedade civil no Brasil e no exterior, bem como de suas relações com os governos e com setor privado;
- Produzir, agregar e difundir informações sobre as questões e temas de interesse para os indivíduos e as organizações da sociedade civil no Brasil e no exterior, entre os quais programas de geração do trabalho e renda, ações de prevenção e tratamento de saúde, educação, cultura, esporte, saneamento, habitação, população em situação de risco, no Brasil e no exterior, assim como fomentar estudos e pesquisas;
- Apoiar, assessorar e treinar pessoas e/ou organizações voltadas para a promoção social das áreas mais carentes da sociedade;
- Produzir trabalhos escritos e audiovisuais, seminários, cursos, debates, conferências e congressos sobre a atividade das organizações não governamentais e sem fins lucrativos no Brasil e exterior, bem como suas relações com os governos e com o setor privado; e
- Promover campanhas de arrecadação de fundos, publicações, periódicos, revistas, livros, etc., prestar serviços fornecer e intermediar bens culturais de qualquer tipo, informações e dados produzidos através da instituição, bem como

de assinaturas e espaços virtuais (home-pages, etc), de sua rede e produtos de divulgação, podendo exercer comercialização desde que o produto de toda sua atividade econômica reverta integralmente para realização de novos trabalhos ou continuação dos já existentes.

A estrutura organizacional real tem as seguintes áreas: Conselho e Diretoria, responsável pelas diretrizes estratégicas; Secretaria-executiva, que atua na gestão estratégica e execução das atividades segundo as diretrizes definidas pelo Conselho e captação de recursos; Coordenação de Informação, que realiza a manutenção do conteúdo e design lógico e gráfico do site; Coordenação de Tecnologia, que responde pela garantia da infra-estrutura técnica interna e para os usuários/associados; Coordenação de Relacionamento com o Cliente, que executa as atividades de marketing, atendimento ao cliente e capacitação para trabalho em redes e Administração, responsável pela infra-estrutura de recursos humanos, financeiros, logísticos e contabilidade.

As atividades, produtos e serviços da RITS concentram-se principalmente em ações voltadas à disseminação de informações sobre o Terceiro Setor e na inclusão digital das organizações desse segmento:

- *serviços disponibilizados aos associados*, com custos fortemente subsidiados: serviços de Internet (correio eletrônico, sedimento de site, etc.); direito de uso de software de boletins e quadro de avisos on line, fóruns eletrônicos, gestão de conhecimento, publicação eletrônica de base de dados; consultas específicas sobre legislação do Terceiro Setor, tecnologia e gestão;
- *disponibilização de informações* - informações sobre o Terceiro Setor no site para os usuários de Internet, sem custo para os mesmos sobre legislação do Terceiro Setor, estudos sobre o Terceiro Setor, Direito e Internet, gestão de organizações do Terceiro Setor (marketing, finanças, recursos humanos, contabilidade, planejamento, orçamento, etc.), dentre outros temas;
- *capacitação em redes* - metodologia de trabalho em parceria - sem custo direto para os participantes das redes (conceito utilizado pela organização: sistemas de nós e elos capazes de organizar pessoas e instituições, de forma igualitária e democrática, em torno de um objetivo comum, cujas características são

autonomia, valores/objetivos compartilhados, vontade, conectividade, participação, multiliderança, descentralização, múltiplos níveis, dinamismo e informação).

Os projetos especiais desenvolvidos pela instituição ou em parceria com demais organizações participantes/fomentadoras do segmento têm o objetivo de melhoria da qualidade das informações disponíveis, da execução das OTS e das atividades para fortalecimento do Terceiro Setor; possuem orçamentos específicos e deles participam os colaboradores fixos da RITS e os contratados especificamente para o projeto, eventualmente os atuantes nos demais projetos, quando necessária alguma participação eventual de especialista:

- *Formação de Rede DLIS* – consolidação da rede Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável inicial, reunindo atores interessados ou envolvidos em ações de DLIS e dotando-os de instrumentos capazes de promover interação via Internet, congregar novos atores e difundir o tema DLIS nacionalmente – financiado com recursos da União, repassados para a RITS através de convênio, regido pelas regras impostas pela Instrução Normativa n.º 1 da Secretaria do Tesouro Nacional – em execução desde novembro/00;
- *Universalização do Acesso* – projeto com objetivo de experimentação e aplicação de adequadas tecnologias digitais de comunicação e informação para contribuir para o acesso à Internet e uso efetivo pelas organizações do Terceiro Setor no Brasil – financiado com recursos de doação do IDRC – International Development Research Centre (instituto de pesquisa de tecnologias digitais de comunicação e informação), INFODEV – Information for Development Program (departamento de pesquisa e desenvolvimento do Banco Mundial) e Fundação Ford (fundação mantida pela Ford, que apóia projetos de interesse social), cada qual com regras próprias de execução e prestação de contas – em execução desde novembro/00.
- *Catálogo do Terceiro Setor* – catálogo de informações sobre organizações do Terceiro Setor, criado e mantido exclusivamente com recursos próprios, disponibilizado para consulta, sem custo para o usuário, no site da RITS na Internet – em execução e disponibilizado on line desde 1999;

- *Rede CNDRS* – elaboração e implantação de projeto de rede de comunicação e informática para a gestão participativa do CNDRS – Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável – em execução desde dezembro/00;
- *Capacitação em tecnologias de gestão da informação* (Livelihood) – treinamento de usuários associados ou parceiros na utilização e na estruturação de redes de comunicação e informação (intranets) de organizações do Terceiro Setor – software cedido pela *Open Text Canadá* (sem taxa de licença de uso, exclusiva para utilização por organizações do Terceiro Setor; os serviços são mantidos com recursos próprios ou de contratos específicos) – utilização interna, por associados e prestação de serviços desde 1999;
- *Portal da Cidadania* – Criação de portal nacional na Internet, agregando o maior número possível de acessos on line a sites de organizações participantes do Terceiro Setor – à época da pesquisa encontrava-se em preparação, com recursos próprios e, futuramente, pretende-se que a maior parte de suas despesas seja cobertas com receitas advindas de publicidade e apoio institucional específico para o portal.

A RITS, inicialmente formalizada como as demais instituições sem fins lucrativos, recentemente transformou-se em OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, o que propiciará uma mudança radical no que se refere à transparência de gestão e publicização das informações sobre a utilização de recursos destinados ao fim público, no entanto, mantendo as características básicas de uma ONG (isenção e autonomia, atuação direta na formulação de políticas relacionadas à missão, dentre outras).

Modelo de financiamento

Quanto ao modelo de financiamento adotado, fato raramente observado nas organizações do Terceiro Setor, a RITS contou, inicialmente, com o apoio financeiro integral para sua criação, através de doação do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, como beneficiária do Programa de Fortalecimento da Sociedade Civil do Conselho da Comunidade Solidária, o que propiciou à instituição operar, até

o início de 2000, sem grandes preocupações financeiras, concentrando energias na criação e estruturação da rede. No entanto, no início do ano 2000, na iminência do término dos recursos do BID, foi realizado o primeiro planejamento estratégico (anteriormente apenas existia um plano de metas voltado para a ação presente), que identificou uma série de dificuldades internas, destacando-se a necessidade de dedicação integral dos coordenadores de área, que até então dedicavam tempo parcial à instituição. Desde então foi definida e colocada em prática a definição de que os colaboradores e profissionais em funções estratégicas deveriam estar dedicados integralmente à organização, o que provocou a troca de alguns dos profissionais ocupantes dessas funções à época, em virtude de estarem envolvidos em outras atividades externas, das quais não poderiam afastar-se.

A estratégia de captação de recursos da RITS é preponderantemente a concepção de projetos e apresentação específica dos mesmos a apoiadores potenciais, para execução apenas pela mesma ou em parceria com outras instituições afetas ao tema. Cada um dos projetos a ser apresentado é avaliado em relação ao grau de contribuição que pode dar para a continuidade dos projetos sem financiamento específico e para as atividades internas da instituição.

Nos primeiros dois anos do período analisado (1998 e 1999), os recursos da RITS foram oriundos do apoio do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento para implantação da organização, tendo sido iniciado nesse período a busca de associados, que apesar de apresentaram um volume insignificante de recursos, no entanto, tornaram a organização conhecida das demais do segmento de atuação, atingindo sua missão organizacional (rede virtual de informações).

Na sequência, visando adequar a instituição à nova realidade, na qual seria necessário buscar outras fontes de recursos, foram priorizadas, pelo Secretário Executivo e coordenadores de área, várias atividades de reorganização da instituição para atender ao novo contexto, dentre as quais destacam-se a estruturação efetiva da área de Relacionamento com o Cliente (Marketing, Redes e Atendimento), o início da implantação de plano de marketing (análise de custos, foco no cliente, criação de banco de dados de associados), a mudança da forma de operação e controle administrativo, financeiro, orçamentário e contábil (em virtude da entrada de novos projetos), a análise do enquadramento do recursos humanos nos

novos projetos e modificação da forma de contratação, coerente com as regras dos novos financiadores e a busca de maior envolvimento da diretoria na gestão estratégica, dentre outras ações de fortalecimento interno.

A partir de então, iniciou-se um novo ciclo voltado à busca de novas formas para gerar ou captar recursos; a análise mais aprofundada das competências institucionais e pontos fortes identificados, iniciado durante a realização do planejamento estratégico e, subsequentemente realizada nas reuniões semanais entre o secretário executivo e os coordenadores de área, foi fundamental para o desenvolvimento de um plano para a busca de novos apoios financeiros. Subsequentemente, foram contatados os financiadores potenciais sobre o interesse em apoiar determinadas atividades propostas e, após manifestação positiva dos mesmos, elaborados os respectivos projetos, que foram revistos de acordo com os pontos de vista das duas organizações e efetuadas as negociações sobre os custos decorrentes.

Foram feitas algumas tentativas no sentido de criar uma linha de prestação de serviços remunerados a outras instituições do Terceiro Setor, contudo, demonstrou-se inócua em relação ao volume de recursos que poderiam propiciar e, ao mesmo tempo, provocando uma série de exigências internas de difícil execução e gerenciamento.

Forma de planejamento, controle e aplicação dos recursos

Com relação à forma como são planejados, controlados e aplicados os recursos obtidos, por tratar-se de uma organização recente e que opera no universo da tecnologia de comunicação e informação, a RITS precisa ter uma agilidade compatível com um ambiente tão dinâmico como a Internet; assim, essas ações são realizadas sem maiores estruturas, voltadas muito mais ao atendimento das necessidades cotidianas do que ao planejamento da organização ao longo prazo. Da mesma forma, o acompanhamento e controle dos recursos são efetuados a medida em que surge a necessidade de aplicação dos mesmos para atender a demandas imediatas, com baixo grau de planejamento associado ao desenvolvimento futuro, apesar das constantes tentativas da coordenação da instituição.

Uma questão importante identificada no processo de planejamento estratégico foi a gestão e organização como área crítica e a necessidade de maior planejamento e controle, devido à interferência direta sobre o aproveitamento ou utilização de outras forças internas da instituição, tendo em vista os problemas ocorridos na gestão logística e financeira. Desde sua criação essa função foi desempenhada por vários profissionais, todos com visão tecno-operacional e não administradores, o que demandou um excesso de tempo dispendido pelo Secretário Executivo na gestão diária, o que obrigava-o a dar atenção insuficiente à gestão estratégica e à captação de recursos. Na tentativa de profissionalizar a gestão da instituição, foi contratada uma nova gestora, com perfil, formação e experiência adequada às funções naquele momento, que iniciou uma série de atividades voltadas ao adequado planejamento e controle adequado dos recursos e desenvolvimento da equipe administrativa.

Outra ação, decorrente do planejamento estratégico, que representa investimento de energias da organização na busca de novas formas de financiamento ocorreu através da intensificação de contatos com um consultor especialista em educação à distância sediado em Brasília, para desenvolver projetos voltados a esse segmento, considerando que a RITS tem domínio sobre uma série de ferramentas que possibilitam treinamentos nessa modalidade. O projeto com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável surgiu a partir dessa vertente e possibilitou, além dos recursos do projeto propriamente dito, o desenvolvimento de manuais que poderão ser utilizados na linha de atuação de capacitação que a RITS vem desenvolvendo desde sua criação, notadamente naquelas voltadas a tecnologias de comunicação e informação, que deverá atingir uma significação muito maior a partir da execução do projeto Bibliotecas Comunitárias, a ser realizado no âmbito do FUST - Fundo de Universalização do Sistema de Telecomunicações.

É importante destacar que a diversificação de fontes de financiamento obrigou a instituição a efetivar uma significativa mudança na forma de contratação dos colaboradores, cujo vínculo formal com a organização passou a ser preponderantemente estabelecido de acordo com as fontes pagadoras para as quais foi alocado.

O controle financeiro não apresentou grande contribuição para a auto-sustentação inicial no caso da RITS, na medida em que os recursos existentes nos dois primeiros anos supriam perfeitamente as necessidades da instituição, não sendo necessário maior cuidado na gestão dos recursos, o que dispensou o uso de técnicas para avaliação; nessa fase, esse tipo de controle foi realizado praticamente apenas com o controle de saldos bancários, pagamentos e dos repasses do apoiador.

A partir do terceiro ano de existência, quando os recursos da cooperação financeira com o BID estavam tornando-se escassos, passou-se a utilizar tabelas simplificadas desenvolvidas em Excel, que apresentavam a previsão de despesas para períodos em torno de seis meses, baseada na utilização dos recursos remanescentes, sem incluir a previsão de outras fontes financiadoras.

Essa forma de controle foi modificada quando da entrada da nova gestora, que implantou metodologias e sistemas de acompanhamento e controle baseado em conceitos técnicos em orçamento e custos, que foram discutidos com os coordenadores de todas as áreas, estando, no início do ano de 2001, utilizando ferramentas gerenciais mais confiáveis para a análise da situação financeira futura da instituição, apesar de necessitarem de um tratamento constante para facilitar o entendimento dos decisores. Na mesma ocasião - mudança da gestão - também foram estabelecidos controles diários mais confiáveis, passando a serem utilizados fluxo de caixa com várias fontes, controle bancário, revisão de plano de contas, dentre outros, propiciando o maior controle dos recursos, imprescindíveis a partir dessa época, devido à diversificação das fontes de receita e respectivas condicionantes de uso impostas pelos apoiadores.

Essas ações, mesmo que ainda necessitando de ajustes, propiciaram à organização mudar de patamar na gestão financeira cotidiana, que passou a ter maior controle e flexibilidade no uso dos recursos obtidos, além de possibilitar identificar o impacto de novos projetos na realidade interna.

Mecanismos para resguardar os objetivos sociais e os valores

Diante da perspectiva de ampliar e diversificar as fontes de recursos, a RITS encontrou-se diante da necessidade de revisão de sua missão e do realinhamento das ações macro-institucionais, o que foi realizado durante o processo de elaboração do planejamento estratégico. A partir de então, as possibilidades existentes e potenciais foram revistas e adaptadas para esse novo contexto, tornando-se o principal referencial para a decisão por novos projetos e pela escolha de financiadores potenciais. Inicialmente focada na criação de uma rede de informações, passou a concentrar suas forças em projetos voltados ao estudo e implantação de novas tecnologias de comunicação e informação, acessíveis a comunidades mais carentes ou distantes dos grandes centros urbanos e formas alternativas de transmissão e recepção de dados pela população, tais como o projeto "Universalização do Acesso", para o qual foi obtido apoio do IDRC, do Banco Mundial e da Fundação Ford, que tem interesse no apoio de iniciativas semelhantes.

A avaliação constante do histórico das instituições financiadoras e seus funcionários sobre o impacto de relacionamento com a organização, antes da procura para apresentação de solicitações de apoio a projetos, também possibilitou resguardar a missão e valores institucionais.

Na captação de associados, a própria modalidade já pressupõe e torna pública no site e folhetos de divulgação institucional, a condição básica de ser uma instituição do Terceiro Setor ou utilizar os serviços apenas com a finalidade de promoção do segmento e/ou temas relacionados. Um dos mecanismos de proteção dos valores institucionais nesse sentido é a condição de que, para associar-se, a instituição ou pessoa obrigatoriamente aceitar o Código de Ética da RITS, disponível no site da organização, sendo necessária a expressa concordância antes de prosseguir com o procedimento de solicitação de associação.

Parcerias com instituições com interesses e valores similares, tais como as realizadas com a FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional, com a CIDADANET – Rede da Cidadania e com o CEMINA - Comunicação, Educação e Informação em Gênero, para criação e manutenção do site e serviços correlatos nos servidores da RITS e com a ABDL – Associação

Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças, para desenvolvimento conjunto de atividades de interesse de ambas, também demonstram a concentração em atividades relacionadas à missão e objetivos institucionais.

Apesar de não constituir recebimento direto de recursos, algumas estratégias da RITS que enfocaram o cumprimento da missão em um primeiro momento que devem possibilitar a projeção da instituição e, conseqüentemente, a facilitação da captação de novos apoiadores em função de sua legitimidade nas áreas a que se dedica. Exemplo dessas estratégias é a participação ativa no Grupo de Trabalho de Bibliotecas Digitais, do Programa Sociedade da Informação (*in* www.socinfo.org.br), que tem por objetivo inserir as organizações da sociedade civil no centro da ação de universalização da Internet para a população brasileira, através da redefinição do conceito de bibliotecas públicas, o que permitirá que essas entidades, os centros culturais e museus possam criar espaços de informação abertos à população local, “bibliotecas comunitárias” compostas não só de materiais impressos, como de uma rede de computadores ligados à Internet. A conectividade, redes locais e equipamentos serão financiados pelas operadoras telefônicas, com recursos do FUST e necessariamente terão que ser utilizadas as redes das organizações da sociedade civil já construídas, campo no qual a RITS tem um papel importante a desempenhar.

Outra ação importante para o cumprimento da missão foi a realização do seminário "Cidadania na Internet", que ampliou a visibilidade e a legitimidade da RITS como ator político voltado para a democratização do acesso a essa tecnologia, realizado em dezembro de 1999.

No que se refere aos objetivos relacionados à difusão de informações sobre, para e do Terceiro Setor, destacam-se: a) a criação da RETS - Revista Eletrônica do Terceiro Setor foi um dos pontos de sucesso da organização; disponível em versão integral no site da organização, possui mais de 13.000 endereços cadastrados, que recebem semanalmente um resumo, enviado através de mensagem de correio eletrônico; b) o Catálogo do Terceiro Setor, disponível para consulta no mesmo site, que deverá atingir, em futuro próximo, dados de cerca de 100 mil instituições, tornando-se o maior catálogo nessa área. Outro sucesso provável nesse aspecto é o projeto para criação do “Portal da Cidadania”, que reunirá várias organizações,

estudiosos e ativistas do Terceiro Setor, que irão participar com informações, textos, relatos de experiências e artigos para várias áreas de interesse do segmento, a ser disponibilizado em breve.

O sedimento dos sites do Fórum Social Mundial nos servidores da RITS, assim como os respectivos serviços de Internet, talvez sejam os exemplos mais significativos da competência com que a RITS vem atuando e do espaço conquistado no Terceiro Setor em sua área de atuação:

“É o maior encontro de ONGs existente, o que representa uma imensa responsabilidade: nesses 10, 20 dias, as pessoas de todo o mundo estarão consultando nossos serviços, o que é uma exposição mundial. Por outro lado, essa escolha demonstra a posição que a RITS conquistou, já que o Fórum Social Mundial é mantido por organizações nacionais de grande porte, nenhuma com menos de 15 anos, que reconhecem a confiança que pode ser depositada na RITS.” (Paulo Henrique Lima, Secretário Executivo, em entrevista para este estudo).

A decisão de tornar-se uma OSCIP também é um fato marcante na história da RITS, que, no entanto, só foi tomada quando se observou que traria benefícios para a instituição, não apenas pelo fato de possibilitar receber doações de pessoas jurídicas passíveis de serem descontadas do imposto de renda, mas principalmente pela percepção de que esse modelo é o que melhor se coaduna com a postura que a organização tem sobre a gestão de recursos destinados à finalidade pública, assim como o significado de associar-se à ABONG, como afirma Paulo Henrique Lima, atual Secretário Executivo, em entrevista:

“Não abrimos mão da transparência. A ABONG é nossa associada e estamos nos associando a ela porque fazemos parte do conjunto de organizações que têm uma postura crítica em relação aos problemas do país e uma posição muito severa, muito austera, na condução dos recursos que são públicos, ainda que utilizados de forma privada. Esse conjunto de postura, de conduta, de noções éticas, é que nos vincula ao conceito de organização não-governamental.”

Aspectos da gestão financeira da instituição que influenciaram no sucesso ou insucesso

Desde o início da execução da cooperação financeira com o BID, obtida através da Comunidade Solidária, foi criada uma unidade para apoiar os projetos

beneficiários, efetuar o controle dos recursos e elaborar as prestações de contas para apresentação ao agente financiador, nos moldes por este definidos, que utiliza formulários específicos e apresentação da utilização dos recursos recebidos em dólares. Essa unidade estabeleceu formulários e procedimentos simplificados para prestação de contas por parte dos responsáveis dos projetos, fato que facilitou a administração da instituição, especialmente no início da história da RITS, período no qual a mesma contava apenas com uma equipe mínima, concentrada principalmente nos aspectos técnicos.

Também destaca-se a experiência da gestora contratada em 2000 no gerenciamento de recursos de diferentes fontes, nacionais e internacionais, públicas e privadas, que possibilitaram à organização negociar com maior segurança sobre a capacidade de gerenciamento financeiro e nos aspectos formais a serem atendidos em relação às exigências documentais e processuais dos novos apoiadores. A confiança na gestão administrativa dos recursos por parte dos representantes do financiador inicial (BID) e da Comunidade Solidária (no caso do projeto Formação da Rede DLIS) teve um significativo aumento, na medida em que a nova gestora efetuou a revisão geral da documentação de prestação de contas realizadas desde o início do processo no primeiro caso e possuía relacionamento profissional anterior no segundo, o que propiciou, além do aumento da confiança no controle da instituição, a minimização de exigências do financiador depois de discussão entre as partes, devido ao amplo conhecimento da legislação de convênios pela nova gestora.

Destaque-se, também, que até o final do primeiro semestre de 2000 a organização mantinha um convênio com um dos bancos para a cobrança bancária dos associados, precariamente utilizado, na medida em que o controle sobre a efetivação dos pagamentos era realizado esporadicamente, sem regularidade, o que impedia o contato com os associados pela área de atendimento, para buscar a regularização das associações. A atuação conjunta entre as duas áreas possibilitou o acompanhamento, controle e troca de informações que permitiu identificar a ausência de pagamento de associações e ações de contato com as organizações associadas pela área de atendimento, de forma a verificar as razões de tal procedimento e interceder diretamente na busca de sua concretização.

Outro fator de destaque foi a revisão de toda a documentação existente relativa ao convênio firmado com o Ministério da Ciência e Tecnologia anteriormente citado, que propiciou um maior controle dos bens e o adequado cumprimento das normas legais previstas no instrumento legal. Essa ação conjunta das áreas de atendimento e administração permitiu às equipes conhecer as características desse tipo de acordo institucional, assim como ampliar a capacidade de controle da instituição.

Outra ação que contribuiu para o desenvolvimento da gestão e, conseqüentemente, melhoria dos controles e registros, foi o inventário completo de bens em poder da organização no ano de 2000, que, além da correta contabilização e avaliação do patrimônio, permitiu a revisão dos seguros pagos de acordo com o estado atual dos bens relacionados, resguardando a instituição de perdas em razão de sinistros.

Algumas ações simples na gestão cotidiana também contribuíram para a minimização de gastos desnecessários, tais como a afixação em local visível das datas de vencimento de pagamento de tributos e encargos, certidões negativas de débito junto aos órgãos correspondentes, revisão dos conhecimentos da equipe quanto a metodologia de cálculo de juros e encargos por atraso, controle de fluxo de caixa, implantação de critérios para utilização de fundo para pequenas despesas, que, dentre outros benefícios, propiciaram o crescimento técnico da equipe.

Observa-se na RITS, apesar da inconstância na coordenação de gestão, frequentes tentativas e estudos para melhorar esse aspecto na instituição, que tem como objetivo concentrar seus esforços naquelas atividades diretamente relacionadas ao atingimento da missão. A título de exemplo, cita-se o estudo realizado em 2000, no qual são apresentadas duas propostas, uma das quais mantém a execução financeira, orçamentária e contábil sob responsabilidade de equipe fixa interna e a segunda, que propõe a terceirização dessa atividade, que passou por um processo de discussão entre os coordenadores. Apesar da possibilidade de concentração de recursos nas atividades finalísticas, foi decidida a continuidade da configuração atual, já que, apesar de deficiente em determinados aspectos, mantém internamente *know how* obtido ao longo do tempo nessas atividades, além de manter o emprego dos atuais colaboradores.

A negociação de taxas com os gerentes das instituições bancárias, em especial daquelas decorrentes de recebimentos do exterior - fato inexistente anteriormente na instituição, que recebia os recursos do BID através de repasses em moeda nacional diretamente na conta bancária da organização - representaram, além de uma grande diminuição nos recursos dispendidos em tarifas bancárias, um novo rol de conhecimentos para a equipe, somente possível devido à experiência anterior trazida pela nova gestora administrativa.

A nova realidade da organização, em especial a presença de um gestor com perfil adequado à função e a diversificação de fontes de recursos, trouxe novas demandas para essa organização, na medida em que exigiu habilidades anteriormente não desenvolvidas plenamente no quadro de colaboradores administrativos, tais como: utilização de aplicativos de planilhas eletrônicas para elaboração de memória de cálculos, orçamento de projetos; uso de banco de dados para consulta e manutenção de controle de recursos por fonte pagadora ou controle de patrimônio; destreza na revisão de planejamento financeiro, elaboração de controles ou relatórios diversos para os coordenadores e conselho, dentre outros. Uma das ações importantes, decorrente desse novo quadro, foi a capacitação técnica dos integrantes da área, que incorporaram os novos conhecimentos à rotina, mesmo após a saída da gestora.

Posteriormente, o gestor substituto pôde concentrar-se na tomada de decisões e tratamento de informações gerenciais, na medida em que o controle cotidiano já havia adquirido um nível de qualidade que necessitava apenas de monitoramento. Durante os nove meses em que permaneceu na função, a ação desse gerente foi concentrada, principalmente, no acompanhamento da execução e prestação de contas do convênio assinado com o Governo Federal para o Projeto DLIS, que apresentou sérias dificuldades burocráticas, para as quais a instituição ainda não havia se preparado.

A partir de sua saída, no final do ano de 2001, um novo administrador foi contratado, implantando um novo modelo de gestão, baseado na profissionalização da administração, de forma a propiciar a infraestrutura necessária a uma instituição do porte atual da RITS, que passa por questões que vão desde a substituição da emissão de boletas de cobrança por processo automatizado, até a completa revisão

dos processos administrativos e financeiros, adoção de um sistema informatizado de controle financeiro e contábil mais adequado às atuais características de financiamento, passando pela preparação dos colaboradores da área para atuarem na substituição em outras funções e treinamento voltado ao desenvolvimento profissional dos mesmos, principalmente através do desenvolvimento da capacidade reflexiva, gerando novos conhecimentos a partir dessa elaboração. Mauro Ferreira Campos, atual gestor, explica que, em sua experiência, tem verificado que a delegação de competências aos subordinados só pode ocorrer a partir do momento em que o gerente sente absoluta confiança nos mesmos, o que é um processo demorado, em construção na RITS, salientando que ainda sente muita falta de poder confiar mais em determinados assuntos, já que há algumas coisas que só podem ser delegadas a partir de uma experiência que os colaboradores nem sempre têm; ainda tem a necessidade de centralizar algumas decisões, tais como as decisões sobre negociações. O novo gestor explica que muitas vezes, inicialmente é necessário atuar na mudança cultural, para que posteriormente possam ser feitas correções na gestão, o que nem sempre é bem aceito pelos colaboradores da instituição, em especial quando as mudanças geram a quebra de benefícios ou facilidades específicos; no entanto, é preciso uma habilidade analítica e de negociação interna e externa, que possam promover maiores vantagens para a organização, ao mesmo tempo em que minimiza os impactos internos da mudança, que devem, quando causar desconforto nos colaboradores, ser devidamente explicada, de forma que sejam compreendidos os benefícios gerados por essa decisão.

A obtenção de isenção do ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços, apesar de ainda não representar benefício financeiro imediato, pode propiciar, a médio e longo prazos, uma significativa contribuição nessa área, na medida em que liberará a organização do pagamento desse tributo, que representa quase 1/4 do preço final dos produtos vendidos. Destaque-se que essa isenção somente foi possível pelo fato da organização contar com um profissional da área jurídica altamente qualificado e envolvido com a organização, que, além da argumentação brilhante junto ao órgão público respectivo, efetuou contatos pessoais para a discussão do tema junto a seus representantes, o que resultou na obtenção da isenção e, na medida em que a abordagem do tema concentrou-se em aspectos

de natureza do Terceiro Setor e não apenas da RITS, pode-se considerar que uma frente de redução de despesas foi aberta para as demais instituições.

Metodologias utilizadas para avaliação de custos x preços

Em virtude da ausência de necessidade anterior em avaliar o custo dos serviços e, também, em função da indisponibilidade de metodologias e da dificuldade de mensuração na prestação de serviços associados à Internet, ao criar a modalidade de associações, o valor das mesmas foi definido a partir da distribuição dos custos de manutenção dos serviços pelo total de instituições previstas, sendo ignoradas as despesas de implantação, cobertos com os recursos oriundos do BID.

No entanto, em levantamento de preços de mercado realizado no final do ano de 2000 junto a empresas que prestavam serviços similares, foi identificado que a associação correspondia a uma parcela ínfima dos valores operados pelo mercado, diferencial que poderia ser utilizado para a obtenção de novos associados. Considerando a abrangência temporal deste estudo, não foram levantadas as informações sobre a efetiva utilização dessa questão para a busca de associações.

Em relação aos custos da instituição, adotava-se o registro e rateio de cada uma das despesas nos centros de custos criados no plano de contas gerencial do sistema contábil, que não abrangia o rateio das receitas, impedindo a avaliação do resultado por centro de custo. Quanto ao custo dos serviços, também ao final do ano de 2000 foi proposta uma metodologia de levantamento baseada no sistema de apuração ABC, adaptado às características específicas da instituição. Em virtude da necessidade de maior discussão da adequação dos critérios de rateio a serem utilizados, a mesma não foi implantada, estando prevista a continuidade da discussão no ano subsequente.

A análise do grau de participação de cada um dos colaboradores nos vários projetos permitiu identificar quanto, percentualmente e, conseqüentemente, o valor nominal de recursos, cada um dos projetos deveria contribuir para o pagamento das despesas de pessoal da organização, fator que passou a ser considerado para os

novos projetos, a medida em que foram incorporados à execução cotidiana, aumentando a capacidade institucional em avaliar o impacto de novos projetos, assim como o respectivo custo.

O controle de tarifas e ligações telefônicas propiciou a diminuição desse custo, na medida em que promoveu a consciência dos colaboradores sobre o peso dessas despesas no orçamento da instituição. No primeiro caso, foi feito um levantamento de tarifas cobradas pelas operadoras e decidida a utilização prioritária da empresa que oferecia melhores condições para os tipos de ligações de maior incidência pela RITS; no segundo, inicialmente foi emitido pela coordenação um memorando interno informando sobre o bloqueio dos ramais para ligações interurbanas e para celulares, concentrando-as na recepcionista; posteriormente, em virtude das necessidades específicas de cada atividade, alguns ramais foram liberados, no entanto, sob responsabilidade de controle de utilização pelo coordenador da área na qual a atividade estava subordinada.

A atividade de cotação de preços junto a fornecedores, embora tenha sido feita desde o início da RITS, foi reestruturada a partir da entrada da nova gestora e especialmente depois do início da execução de projetos realizados com recursos de convênios com a administração pública (que tem regras inflexíveis a esse respeito), adotou-se a revisão periódica dos preços operados pelos fornecedores habituais em relação ao mercado, pesquisando-se novos fornecedores potenciais.

Uma evolução importante foi a elaboração de orçamento e planejamento financeiro avaliando-se a contribuição de cada projeto na manutenção das atividades cotidianas, que passou a ser feita a partir do ano de 2000, quando a organização deixou de ter apenas um financiador, executando projetos que nem sempre previam o pagamento de despesas institucionais.

O envolvimento da área administrativa e financeira na preparação e análise prévia dos projetos, anteriormente ao fechamento da negociação, permitiu a troca de experiências entre os profissionais das áreas técnica e administrativa, o que propiciou a melhoria no relacionamento técnico interno, na medida em que as reuniões para discussão dos projetos tornavam explícitas as dificuldades de cada uma das áreas, que passaram a ser diretamente tratadas entre os coordenadores.

Outro aspecto inerente à nova gestão implantada pelo atual secretário executivo é a análise cuidadosa da capacidade de execução de novos projetos, que faz parte da fase atual da instituição, que presentemente reconhece a importância de uma administração adequada, com planejamento detalhado das ações e seus impactos internos e externos:

“No ano que se iniciar, a RITS começa a ter uma certa profissionalização na gestão administrativa, o que não era possível no passado, porque não podíamos alocar recursos para isso naquele contexto; foram feitas várias tentativas, mas não foi possível, talvez por um olhar de menor importância para a administração e maior para a missão. Essa já não é a nossa realidade; agora só decidimos realizar um projeto quando sabemos que podemos executá-lo, seja pelos benefícios que ele nos trará ou porque é fundamental para o avanço de nossa missão, quando então arcamos com os custos. Atualmente avaliamos com muita clareza os passos que podemos dar.” (Paulo Henrique Lima, Secretário Executivo, em entrevista)

Pontos de destaque na sustentabilidade da organização

A análise da RITS deve ser feita com cuidado, por tratar-se de uma organização distinta de todas as demais e deve ponderar aspectos muitas vezes incomuns a instituições sem fins lucrativos, a partir de alguns aspectos essenciais: constituiu, ao longo de sua existência, uma imagem de seriedade e competência no segmento, dificilmente obtida em tão pouco tempo pelas organizações; um dos maiores componentes de seu capital é a capacidade de geração de conteúdo de alto nível e de interesse da sociedade em geral; por atuar no “mundo” da Internet, precisa ser extremamente ágil na atualização de informações e na prestação de serviços e, conseqüentemente, essa agilidade deve estar refletida em seu funcionamento interno; é integrante de um segmento dependente de recursos de financiadores externos e com muita dificuldade de geração de recursos; seu corpo funcional é formado por profissionais altamente qualificados e identificados com o trabalho, com um nível de criatividade e iniciativa na resolução de problemas que deve ser preservado; assim como a maioria das organizações do Terceiro Setor, o “cliente” não é quem paga pelos serviços; por sua própria natureza, a forma de atuação desejada pela organização é, prioritariamente, o trabalho em rede, interna ou externamente; e é formadora de mão-de-obra qualificada.

Um dos fatores que contribuíram substancialmente para a obtenção de recursos para criação e manutenção da RITS com certeza é o conhecimento pessoal do secretário executivo e dos coordenadores com financiadores potenciais. Os contatos existentes entre o primeiro secretário executivo e membros do conselho diretivo com financiadores propiciou não apenas a maior facilidade de exposição da idéia inicial e o conseqüente apoio financeiro para implementação, como também a participação anterior de um dos coordenadores em projetos relacionados às tecnologias de comunicação e informação em projetos de instituições do Terceiro Setor promoveu, no início, credibilidade à organização e posteriormente também facilitaram o conhecimento e acesso a apoiadores normalmente de difícil aproximação.

O interesse e apoio da Comunidade Solidária na constituição da RITS também apresentaram um diferencial no acesso a instituições governamentais federais, que propiciou facilidade para apresentação de projetos e para a formalização de acordos de interesse da sociedade e do governo.

Na análise das receitas no período 1998-2000, a evolução da contribuição externa no fluxo de recursos da organização apresentou uma participação total no período de 4,7% de recursos próprios em relação aos recursos totais. Os valores analisados não incluem valores relativos aos microcomputadores e roteadores recebidos através de convênio firmado com o Ministério da Ciência e Tecnologia no ano de 1999, em razão de serem destinados à premiação de organizações do Terceiro Setor selecionadas em concurso específico mencionado no mesmo convênio. No entanto, como os mesmos foram uma das formas de cumprir a missão da RITS, se acrescidos aos recursos, o percentual de recursos próprios cairia para 3,5% de participação no total de receitas no período.

Os recursos obtidos através da obtenção de associados, apesar de pouco significativos do ponto de vista financeiro (inexistente em 1998, quando era ausente essa modalidade, 4,0% do total de recursos em 1999, em virtude do início do processo de associação e 2,7% em 2000, quando já conhecida pelo segmento essa possibilidade), os mesmos contribuíram para o atingimento da missão, na medida em que essa possibilidade representa um grande avanço na inclusão de organizações do Terceiro Setor no universo digital, propiciando a troca de

experiências e a formação de parcerias entre instituições do segmento. Saliente-se que grande parte das associações em 1999 ocorreu em decorrência da distribuição dos equipamentos do convênio com o MCT, à qual a associação estava condicionada, na medida em que o objetivo era a utilização das várias tecnologias de comunicação e informação, disponibilizadas na associação à RITS.

Destaque-se, no entanto, que em virtude da dificuldade de acesso das organizações a serviços associados a tecnologias de comunicação e informação devido ao fator custo, a RITS poderia ter obtido um melhor desempenho nesse sentido, na medida em que subsidia grande parte do custo dos serviços disponibilizados nessas associações. Uma tentativa de incrementar o número de associados foi feita no ano de 2000, quando foi realizada uma parceria com a Rede CIDADANET (rede de instituições ligadas à Igreja Católica do Estado de São Paulo, na época com cerca de 100 associadas), para que as organizações integrantes dessa rede passassem a utilizar os serviços da RITS através da associação. No entanto, essa tentativa apresentou uma série de problemas devido ao aumento significativo no número de organizações atendidas e as necessárias adequações de infraestrutura (equipamentos, recursos humanos, sistemas de controle, etc.) necessária para o adequado atendimento, em especial pelo baixo nível de envolvimento das áreas internas responsáveis pelos serviços na avaliação prévia das condições para atendimento. Atualmente, a RITS realizou uma mudança na infraestrutura técnica, com a parceria com uma empresa prestadora de serviços de sedimento, que, além de propiciar um maior nível de qualidade na prestação dos serviços, liberou os recursos humanos de maior impacto na missão.

A diversificação das fontes de recursos foi também um fator significativo para a continuidade da organização ao longo do tempo, destacando-se a gradativa redução das receitas internacionais em relação às nacionais (97,9% em 1998, 94,3% em 1999 e 85,2% em 2000), representada em grande parte pelo recebimento da primeira parcela de um convênio firmado com a União no ano de 2000.

Também em relação à origem dos recursos por tipo de fonte, observa-se uma gradativa diminuição no volume de verbas privadas (97,9% em 1998, 94,3% em 1999 e 85,2% no ano de 2000), além de um crescimento de 10% nos oriundos de instituições públicas, anteriormente inexistente.

Considerando o desempenho da instituição quando da escassez de fundos, acredito que poderiam ter sido criadas maiores oportunidades na geração e captação, anteriormente à finalização do apoio do BID; no entanto, essa decisão só poderá ser avaliada no longo prazo, já que, por outro lado, a concentração de esforços na estruturação interna gerou à RITS, em pouco tempo, uma solidez técnica e uma legitimidade difíceis de serem conseguidas por organizações do Terceiro Setor, especialmente se considerarmos que foi criada por um apoio obtido através de canais governamentais, tendo sido vista, inicialmente, como uma "ONG chapa branca do governo", imagem que foi derrubada através de um trabalho sério junto ao segmento.

Em minha opinião, algumas oportunidades foram inadequadamente aproveitadas para fortalecimento da captação, tais como a falta de disponibilização de página gratuita para as organizações do Terceiro Setor como subpágina da RITS, tais como fazem sites da Internet como o HPG (Home Page Grátis) e outras similares. Essa seria uma forma de atender diretamente à missão, na medida em que promoveriam a "difusão de informações sobre, para e do Terceiro Setor", além de propiciar às OTS estarem visíveis na Internet, criando valor agregado para as mesmas, o que provavelmente acabaria por captar novos associados. Por outro lado, na medida em que essas organizações incluíam o endereço eletrônico em seus cartões de apresentação, *folders* e demais materiais institucionais, no qual constaria o nome da RITS, isso possibilitaria uma maior disseminação da mesma, atuando como uma efetiva ação de marketing com um custo mínimo.

Uma outra questão extremamente relevante para a sustentabilidade da organização consistiu no desprendimento pessoal de seus integrantes, que muitas vezes foram extremamente compreensivos e aceitaram receber seus honorários em parcelas, devido à demora no repasse dos recursos por parte de financiadores. O pagamento de multas e juros por atraso no pagamento de despesas já realizadas, em decorrência dessa demora, muitas vezes foi dispensado ou minimizado, em razão dos funcionários da administração terem desenvolvido habilidades de previsão e iniciativa na busca de soluções, negociando com os fornecedores a dilatação do prazo imediatamente após serem informados de que haveria o atraso, antes mesmo da chegada da data de vencimento.

A adequação da forma de contratação dos colaboradores, que passaram a ser integrados à organização através de cooperativa, foi uma das questões que possibilitaram a manutenção de profissionais competentes na nova realidade de financiamento, já que vários apoiadores não permitem o pagamento de encargos e outras despesas, mesmo aquelas decorrentes de contratações específicas para os projetos a serem executados com os recursos disponibilizados, em especial no caso de convênios com órgãos públicos. Saliente-se que essa medida foi tomada garantindo-se o pagamento de todos os benefícios e encargos legais aos colaboradores, no entanto, não mais diretamente pela RITS, mas através da cooperativa, com controle mensal das obrigações trabalhistas e recolhimentos, condicionando os pagamentos subsequentes à cooperativa ao cumprimento dos mesmos.

Para que a RITS possa atuar internamente em forma de rede, seria necessário existir um sistema de controle que permitisse delegar autoridade, competências e responsabilidades, de forma que a alta gerência pudesse efetivamente controlar a relação recursos utilizados x resultados obtidos, ou seja, cada área poderia ter liberdade para modificar seu orçamento ao longo do tempo, desde que não ultrapasse o valor total definido e atingisse os resultados previstos. O orçamento poderia ser elaborado em unidades de negócio/centros de resultado, a partir do planejamento esboçado pela própria unidade/centro, definindo-se claramente quais resultados estariam associados aos recursos disponibilizados por períodos definidos (mensal, trimestral, semestral, etc.), incluindo os percentuais definidos pela utilização dos serviços das demais áreas (rateio de custo).

Na RITS, a venda de serviços, parte integrante da associação, não foi tratada, no período analisado, como uma fonte de recursos, mas sim como uma forma de cumprir sua missão institucional. Dessa forma, enquanto perduraram os recursos do BID para sua criação, os serviços disponibilizados aos associados foram fortemente subsidiados, no entanto, quando foram necessários novos recursos, buscou-se outras formas de financiamento para esse subsídio. Atualmente, com a segurança de que possui a infraestrutura técnica e administrativas adequadas, a RITS está preparando-se para investir mais agressivamente na busca de associados, através

de uma campanha com enfoque nos benefícios das ONGs em utilizar os serviços disponibilizados pela instituição nessa modalidade.

Apesar de sua posição como precursora da temática no segmento, a organização não investiu de forma sistemática na busca de recursos através da prestação de serviços a ONGs; os primeiros passos foram abandonados em função dos problemas apresentados; no entanto, creio que essa seria uma forma a ser desenvolvida e explorada, considerando sua alta capacidade técnica, que consiste em diferencial significativo para atuar junto às instituições sem fins lucrativos, visto que esta possui valores e cultura do Terceiro Setor, o que não acontece com as empresas atuantes no mercado. Destaque-se que a RITS é uma interlocutora respeitada nacional e internacionalmente no campo das tecnologias de comunicação e informação; é considerada, no universo das organizações sem fins lucrativos, uma importante fornecedora de informações e serviços e criadora de técnicas de articulação em rede específicas para o segmento.

Um fato a ser destacado para a continuidade da organização é a forma como ocorreu o processo de transição na Secretaria Executiva. O ocupante inicial, Sérgio Goes de Paula, que permaneceu na função desde a criação da instituição, por razões de caráter pessoal resolveu afastar-se; por cerca de um ano operou-se, internamente, um movimento para a criação de uma sistemática de descentralização de decisões, geralmente concentradas nas mãos do secretário executivo. Esse processo - iniciado a partir da reestruturação no início do ano de 2000, que estabeleceu que deveria haver dedicação integral dos colaboradores à instituição - permitiu a transferência gradativa de responsabilidade e autoridade para cada uma das áreas. Ao final do ano, observou-se que havia um grau de fortalecimento interno que permitia a substituição do secretário executivo, função que passou a ser exercido por Paulo Henrique Lima, que vinha respondendo, há quase um ano, pela Coordenação de Informação, responsável por toda a informação disponibilizada no site, assim como pela execução do projeto Catálogo do Terceiro Setor, da RETS - Revista Eletrônica do Terceiro Setor e outras atividades diretamente relacionadas à missão, o que garantiu a continuidade da organização sem traumas.

FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional

A FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional - foi criada em 1961 por um grupo de pessoas lideradas por William Brown, Mons. Alfred Schneider da Catholic Relief Services (CRS) do Brasil, Mons. Joseph Gremillion, Diretor Mundial para o Desenvolvimento Sócio-educativo da CRS e pelo Pe. Edmund Leising, Diretor Regional para os estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso e sul de Minas Gerais da Caritas Brasileira. As experiências do Pe. Leising nesta instituição se constituíram na matéria-prima para a montagem da FASE; em 1962, com a saída do Brasil de William Brown e do Mons. Schneider, o Pe. Leising assumiu os cargos de Diretor de Desenvolvimento Sócio-educativo para a América do Sul e Diretor para o Brasil da CRS, órgão da Conferência dos Bispos dos Estados Unidos e, ainda, a responsabilidade de implementar a proposta da instituição.

Como indica seu próprio nome, a FASE foi criada como uma federação que se propunha a congregar entidades isoladas, inter-relacionando-as em prol do bem estar comum. Mesmo sendo uma organização civil independente de qualquer Igreja, ela reconhecia a presença da fé religiosa na cultura brasileira. Por isso promoveu, desde o seu início, o diálogo ecumênico entre as entidades assessoradas por ela.

Com uma estrutura que foi adequada ao longo do tempo para atender às necessidades da instituição, a FASE conta hoje com 140 funcionários, quase a metade do que já possuiu em outras épocas, atua em escala local, regional, nacional e internacional, potencializando experimentos locais e coordenando processos de articulação em redes de instituições importantes para a sociedade civil.

A FASE tem sua sede no Rio de Janeiro, na Rua das Palmeiras, 90 - Botafogo - CEP. 22270-070 - Tel: (021) 2286-1441 - Fax: (021) 2286-1209 - E-mail:urbana@fase.org.br e conta com várias representações regionais.

Como consta de sua *home page*, a FASE realizou diversas ações voltadas à criação e solidificação da participação cidadã:

“Fundada há quase 40 anos, a FASE se consolidou como uma verdadeira escola de cidadania, responsável pela educação de milhares de ativistas e lideranças dos movimentos sociais e tendo contribuído de forma singular para o surgimento de novos atores coletivos no Brasil e na América Latina. Presente na resistência de posseiros e agricultores familiares à brutal ocupação capitalista na fronteira agrícola amazônica nos anos 70 e 80, pioneira na organização dos movimentos populares urbanos e com papel importante nos processos que levaram à criação da Central Única dos Trabalhadores - constituindo-se ela mesma em uma das matrizes da formação sindical naquele período, a FASE alargou sua percepção da dimensão cultural da desigualdade na sociedade brasileira, em especial no tocante às relações de gênero e à questão étnica, incorporou uma perspectiva sócio-ambiental, renovou-se e está sempre aberta para novas questões e movimentos sociais.

A seguir, são apresentados os programas e projetos atuais, que compõem a agenda nacional, executados, em grande parte, em associação com outras instituições com interesse nos temas.

Apoiada pela rede dos parceiros de *Terre des Hommes* da França e da Plataforma Sul-Americana de Direitos Humanos, a FASE desenvolve um trabalho de formação em torno dos Direitos Econômicos Sociais e Culturais (DESC). A ênfase nos DESC fala tanto do plano imediato das questões, como do trabalho infantil, quanto da luta pela economia solidária e pela renda mínima garantida para todos os cidadãos, portanto, informa e conforma os objetivos de políticas públicas que combatam os processos de exclusão e desigualdade social. A FASE, o Movimento Nacional dos Direitos Humanos e a articulação CPT-FIAN vêm desenvolvendo um trabalho com apoio do Programa de Articulação e Diálogo (PAD), através de um projeto de educação com oficinas de trabalho em todas as regiões brasileiras. O projeto visa criar uma cultura prática de defesa e ampliação dos direitos humanos na sua integralidade com centro nos DESC e incluindo a questão sócio-ambiental, com impacto sobre mais de 300 organizações de base.

A retomada da Plataforma Brasileira de Direitos Humanos, que tem o apoio da agência holandesa NOVIB, articulada com a Plataforma Sul-Americana de Direitos Humanos que também conta com o apoio da ALOP (Associação Latino-Americana das Organizações de Promoção), permitirá a elaboração de um relatório nacional sobre os DESC no Brasil. Esse esforço de capacitação das organizações e

movimentos de direitos humanos se liga no plano nacional ao processo de articulação de encontros das redes de ONGs, movimentos sociais e sindicatos.

A Plataforma Sul-Americana dos Direitos Humanos, a ALOP, e Grupo de Cuernavaca (parceiros de *Terre des Hommes* da França) estabeleceram em Quito, no ano de 1998, um marco de ação comum com o objetivo de fortalecer os DESC na América Latina. Os temas dos direitos ao bem-estar, ao trabalho e à renda fazem parte do projeto comum dos povos latino-americanos de afirmarem novas vias para o desenvolvimento sustentado, na perspectiva de uma democracia substantiva tanto no plano real quanto no plano legal. Na virada do século é possível que o trabalho da FASE com seu sistema de redes e parcerias tenha contribuído para consolidar os DESC como o limite ético para construir o direito a um outro tipo de desenvolvimento.

Coerente com a prioridade de oferecer aos jovens pontes para a cidadania, através da arte e da cultura, a FASE tem apoiado projetos tais como: Planeta Golfinhos da Guanabara, Cantagalo/RJ; Orquestra de Flautas da Cidade Alta, Cordovil/RJ; Oficinas Circenses do Morro do Cantagalo - Grupo Cultural Afro-Reggae, Cantagalo/RJ; Orquestra de Berimbaus - Se Essa Rua Fosse Minha, Rio de Janeiro/RJ; Grupo Jovem Auto Falante, Olinda/PE; Trio Tambolelê, Belo Horizonte/MG; Oficina de Vídeo com Adolescentes - Ação Social Padre Anchieta, Rocinha/RJ. Nessa direção, junto com o grupo musical O Rappa, lançou a campanha "Na Palma da Mão", que oferece a oportunidade de artistas e cidadãos ajudarem no apoio a grupos que desenvolvam o protagonismo jovem na sociedade brasileira.

Ações voltadas ao exercício e regulamentação do trabalho têm sido desenvolvidas pela FASE desde o início: com larga tradição no cooperativismo rural, atualmente tem atuado, também na área urbana, estimulando a formação de cooperativas e constituindo redes de economia solidária.

A FASE considera que as atuais experiências associativistas e cooperativistas podem servir de modelos para o enfrentamento mais estrutural das mudanças no mundo do trabalho, que apontam para o declínio do emprego formal, de tempo integral e estável, como a nova realidade social e acredita que muito pode e deve ser

feito no âmbito do desenvolvimento local/regional, e procura concatenar o desenvolvimento sustentável e integrado com uma concepção de economia solidária em que o núcleo central é composto pelas cooperativas e suas redes.

Considerado pela Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP, em 1997, um dos dez melhores projetos apoiados pela sua área social, o banco de dados Sistema Geração, sustentado desde 1995 por uma parceria entre o núcleo de Trabalho e Renda da FASE e o Núcleo de Assessoria, Planejamento e Pesquisa, NAPP, atende, em seu site na Internet (www.geracao.org.br), cerca de dois mil acessos mensais e tem se revelado fundamental para a divulgação de experiências exitosas, programas, projetos e órgãos de fomento e geração de trabalho e renda no Brasil. Essa iniciativa propicia, também, a articulação entre diferentes atores envolvidos na busca de alternativas para a geração de trabalho e renda entre os setores populares, uma das prioridades do núcleo de Trabalho e Renda da FASE que, por isso, articula-se com cerca de 100 instituições, governamentais ou não, no Fórum Nacional de Desenvolvimento Local e Integrado, além de outras redes que apóia.

Em relação à qualificação profissional, a FASE desenvolveu uma metodologia de capacitação para o programa Integrar, da Confederação Nacional dos Metalúrgicos - CNM/CUT do Rio de Janeiro e Espírito Santo, que beneficiou mais de 1.650 trabalhadores da região, também apoiou metodologicamente o Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados do Rio de Janeiro, SindPD-RJ, nos cursos de formação e introdução à micro informática freqüentados por cerca de 3.450 jovens de baixa renda.

Modelo de financiamento

A FASE, após passar por crises financeiras que colocaram em risco sua continuidade, adotou uma estratégia diferenciada em relação às demais: formar um pool de financiadores, que respondem pela sustentação de um plano estratégico institucional, renegociado trienalmente. Essa organização é um exemplo de como se pode obter articulação entre os financiadores, apoiando inclusive as atividades institucionais, desde que se tenha um processo organizado e transparente, como afirma Ruy, Gerente Administrativo e Financeiro da organização:

"A FASE é financiada de duas maneiras: uma, é uma forma de consórcio, onde as agências internacionais se juntam para financiar o chamado plano trienal da FASE; a segunda é através de financiamento de projetos específicos, fora do plano. Uma das características desse fundo é que não há obrigatoriedade, a instituição financiadora pode não querer participar naquele período; outra, é que algumas organizações também participam de outras maneiras, apoiando outros projetos, chamados extra-trienal."

No entanto, apesar de contar com grande parte de seus recursos desse fundo, a FASE obtém recursos públicos e doações de pessoas envolvidas com a causa, que permanecem como apoiadores mesmo sem ter qualquer incentivo de isenção, como afirma Rui:

"Também recebe recursos de pequena monta com convênios com órgãos públicos estaduais e federais, mas nada relevante, sempre vinculada à sua intervenção. Tem doações de pessoa física, oriundos de antigos projetos como o "Mais uma criança na escola" ou as que são doadores antigos da FASE, que são aquelas pessoas que no final do ano, ou mesmo durante o ano, dão um cheque para as atividades da FASE, institucionalmente. Essa doação anteriormente podia ser descontada do imposto de renda, mas a partir de 99 não pode mais, porque mudou a legislação, mas elas continuam mandando seu chequezinho. O valor é irrelevante no total de recursos, esse fundo movimentou em 99 cerca de 12 mil reais, mas dá para manter esse projeto, que são doações de pequenas bolsas para estudantes. Trimestralmente a tesouraria emite o cheque e envia para um representante da comunidade."

Forma de planejamento, controle e aplicação dos recursos obtidos

Rogério Delamare, que atua na área de planejamento da instituição, explica como surgiu a necessidade e a decisão da implementação desse processo, a partir de uma decisão estratégica, decorrente de uma avaliação:

"Essa atividade não nasceu porque algum diretor decidiu que 'a gente podia ter aqui uma unidade de planejamento', mas porque foi feito um processo de avaliação na FASE e um dos aspectos avaliados foi o processo inicial, como se dá o processo como é administração, como equilibra as forças internas como está estruturado; então, a partir de 96 ou 97 a área de planejamento foi estruturada." (informação em entrevista para este estudo)

Rogério explica que o processo de planejamento inicia-se nas regionais, que elaboram as suas propostas, que são consolidadas na sede, sendo pauta de reunião trienal entre os representantes de toda a organização, que discutem as prioridades e decidem quais as que serão parte do planejamento institucional para o próximo período, destacando a forma como o processo participativo ocorre no planejamento:

“.. a FASE, institucionalmente, nasce realmente nesses programas regionais, nasce no âmbito local, discutido com as bases, com o público alvo de trabalho, com técnicos, mas a diretoria assume o seu papel para discussão do processo e não abre mão disso na gestão... então, por exemplo, um novo projeto, um novo produto da FASE, dentro de um programa ocorre da seguinte forma: as pessoas vêm colocar idéias e se ela for aceita, vai para debate, onde a defende, então outra pessoa vai contra, outra é favorável e aí vai se amadurecendo a idéia; se ela se sustenta nesse debate, é levada para frente; senão ela pode ficar quieta, pode aguardar o melhor momento... a idéia pode retornar depois ou a própria pessoa pode reconhecer ‘olha, não era o momento mais oportuno, agora que é... ninguém nega o debate daquela pessoa... cada qual assume o seu papel na direção que a instituição vai seguir...”(informação em entrevista para este estudo)

Referindo-se ao processo decisório que integra o planejamento, Rogério explica o surgimento de novos projetos:

“A instituição discute no seminário o contexto no qual está inserida, o que tá incomodando no meio externo, o que tem internamente e precisa ser melhorado ou aperfeiçoado ou permanentemente monitorado, o que é estratégico. Esse trabalho é complexo, mas a FASE tem pessoas com capacidade, tem capacidade de sentar e fazer um análise do cenário e colocar em discussão . Nunca vi ninguém na FASE chegar e falar acho que o cenário é esse aqui e não abro mão dele. O que normalmente acontece é alguém apontar: ‘eu to percebendo isso e isso e isso’, sistematiza as informações, manda para reuniões, as pessoas reagem por escrito e volta de novo e retoma esse processo, é assim que se que trabalha nessa confecção, nessa separação.” (informação em entrevista para este estudo)

Rui explica como ocorre o controle na FASE, destacando a diferença na abordagem entre a área financeira como um centro de custos específico e o suporte de informática como uma despesa global, incorporada em todos os centros de custo:

"O controle é centralizado na matriz; a FASE tem cinco filiais, mas todos os procedimentos de controle administrativo e financeiro são centralizados na matriz. Temos 7 pessoas na área administrativa e financeira, duas na Contabilidade, duas no Departamento de Administração Financeira e tesouraria e um gerente administrativo, além de duas pessoas na área de suporte de informática, que é considerado custo direto, é uma prestação de serviços interna que engloba a FASE como um todo. O sistema financeiro abrange a FASE como um todo, mas eu costumo dizer que tem custos diretos, suporte como atividade meio e o foco de manutenção é uma coisa mais abrangente, por exemplo, departamento pessoal, tesouraria e contabilidade têm atuação direcionada e suporte já é mais abrangente; então, do ponto de vista de execução orçamentária rateamos esse custo. Os recursos aplicados na área de suporte são rateados por toda a instituição, já o custo de administração financeira é um programa, é um suporte da instituição, ela tem recursos definidos e orçados, é um centro de custos."

Geração de recursos x dependência de recursos externos

Conforme consta de sua página na Internet, a FASE descobriu muito tempo atrás sua característica de potencial assessoria técnica para outras instituições, em especial na capacitação para desenvolver as habilidades necessárias para atuar nas atividades para as quais haviam sido criadas:

"A criação da FASE partiu muito mais da vivência cotidiana das entidades do que de grandes teorias havia uma percepção que os recursos destinados às entidades de base eram, em parte, desperdiçados por falta de assessoria técnica, administrativa e financeira. Estavam disponíveis os recursos humanos e os meios financeiros, provenientes do Brasil e do exterior, mas faltavam o planejamento das obras e das atividades e entidades capazes de reproduzirem estes recursos no sentido de obter sua auto-suficiência. Assim, por exemplo, o CRS enviou US\$ 24 milhões de dólares em um ano, que foram consumidos diretamente, sem que gerassem a montagem de uma estrutura mais permanente autônoma de apoio aos diferentes projetos. Parecia mais fácil, uma vez consumidos os recursos, pleitear - e obter - mais auxílio financeiro e humano junto a fontes no exterior. Para mudar este quadro, Pe. Leising organizou a Campanha da Fraternidade que visava incrementar a conscientização e o inter-relacionamento entre as diferentes entidades de base." (FASE, in www.fase.org.br)

Posteriormente, também declarado em sua página institucional na Internet, buscou novas fontes de financiamento, o que provocou uma necessidade de revisão da estrutura:

"A ação da FASE em sua primeira década de existência atingiu seus objetivos de federar órgãos que realizavam trabalhos sociais de base, potencializando sua ação e promovendo sua autonomia. Neste sentido, realizou um convênio com a Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE que forneceu parte dos recursos para a implementação de inúmeros projetos administrados isoladamente por diversas entidades. Para apoiar a execução destes projetos, a FASE viu-se compelida à criação de departamentos, Jurídico, Assistência Social, Cooperativismo, Motorização e Sociologia. Foram ainda criados grupos de técnicos da FASE em Cametá, Belém, Fortaleza, Garanhuns, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Santarém, São Luís, São Paulo e Vitória. Por sua vez, a partir desta estrutura profissional, foi montada uma de apoio voluntário com a criação dos Voluntários do Brasil, que, provenientes do Sul e do Sudeste, dedicavam dois anos de suas vidas em atividades desenvolvidas no Norte e no Nordeste. Havia também os Voluntários do Papa, do Peace Corps, da Alemanha e da Inglaterra. Numa espiral virtuosa, o conjunto deste trabalho atraiu maior credibilidade para a entidade, que chegou a contar com mais de 30 mil contribuintes individuais." (FASE, *in* www.fase.org.br)

Atualmente, a FASE tem buscado outros caminhos que minimizem sua dependência de recursos externos ao país, tendo que mudar sua estrutura interna em relação à captação:

"Desde o ano passado, a captação de recursos deixou de ser centralizada, pela necessidade de captar recursos a nível nacional, para diminuir essa dependência de recursos internacionais, e está implantando um projeto de comunicação e captação de recursos, visando os doadores internos." (informação fornecida por Rui, em entrevista para este estudo)

Por outro lado, a FASE tem passado por uma necessidade de adequação às solicitações dos financiadores, que mudaram em relação ao passado, exigindo uma visão global do financiamento da instituição:

"Ultimamente as agências têm pedido para que a FASE consiga se apresentar, nesse plano estratégico, na sua forma institucional, não segregando no plano trienal, mas de forma que apareça todo o planejamento estratégico, amplo, em termos dos eixos em que ela trabalha: trabalho e renda, cidadania, meio ambiente, sustentabilidade, etc. Até por uma questão de transparência, já que ela capta recursos para projetos específicos, que acabam se relacionando." (informação fornecida por Rui, em entrevista para este estudo)

Mecanismos para resguardar os objetivos sociais e os valores

Tradicionalmente, a FASE tem como estratégia vários mecanismos para resguardar os valores e missão institucional, como consta de sua home page. A principal estratégia de atuação da FASE sempre foi a de buscar o envolvimento da sociedade civil em seus projetos:

"A participação da comunidade, presente nas intenções desde o começo, encontrará um grande desenvolvimento a partir de 1968 com o Movimento de Criatividade Comunitária - MCC, voltado para a capacitação de recursos humanos. Segundo Minayo e Valla, avaliadores da FASE no início dos anos 80, "a proposta MCC se inspira, por um lado, na 'teoria científica' da organização humana, cuja visão do mundo encara a sociedade como sendo composta de 14 sistemas: parentesco, sanitário, manutenção, lealdade, cooperativismo, lazer, viário, pedagógico, religioso, jurídico, segurança, propriedade, comunicação e administração; se inspira por outro lado na encíclica *Populorum Progressio*, especialmente às partes referentes à programação, planificação técnica, missões de desenvolvimento, qualidade de peritos voluntários". Em poucos anos, a FASE treinará centenas de comunidades e milhares de pessoas." (FASE, *in* www.fase.org.br)

Assim, embora a FASE tenha mudado profundamente, é interessante observar que ela mantém até hoje algumas características já presentes nessa época: a intermediação de recursos, a importância que dá a uma assessoria profissional e a centralidade da participação da sociedade, mesmo à custa de modificar parte de seu quadro de pessoal para garantir o atingimento da missão:

"Se os 14 sistemas do MCC levavam a uma visão fragmentada da sociedade, sua implementação, em contrapartida, aproximava os técnicos do povo, acrescentava ao caráter técnico da intervenção da FASE uma preocupação social e preparava as grandes mudanças dos anos 70. Tornava-se progressivamente claro para a FASE que a satisfação das necessidades expressas pelo povo passava por sua conscientização e por sua organização. Os profissionais da FASE ou mudaram ou começaram a ser substituídos por uma segunda geração de técnicos afinados com a teologia da libertação. Pessoas vindas de outras trajetórias políticas, reconhecendo a FASE como espaço político novo de presença e solidariedade junto aos trabalhadores, passaram a integrá-la. A prisão, na primeira parte dos anos 70, de vários técnicos, embora por motivos externos a suas atividades na FASE, é bastante indicativa das mudanças ocorridas no corpo de profissionais da instituição." (FASE, *in* www.fase.org.br)

O reconhecimento público das ações da FASE, relatado em sua *home page*, também contribuiu para garantir o respeito à missão, em especial em épocas políticas difíceis no país, nas quais a questão ideológica era fundamental, no entanto, chegou a ser tão relevante que precisou estabelecer mecanismos para não desvirtuar sua ação, em decorrência do espaço que passou a ocupar:

“Nessa época de ditadura, em que a criação de novos partidos era quase impossível e a legalização dos partidos clandestinos impossível, a FASE aparecia aos olhos de muitos militantes como uma alternativa para o ativismo político. Militantes do PC do B, do MR 8, da Oposição Sindical Metalúrgica - OSM/São Paulo e outras agremiações nem sempre resistiam à tentação de aparelhar a FASE. A solidez institucional da FASE, o amplo debate democrático interno e a consistente contribuição prestada pela FASE à organização do sindicalismo autêntico evitaram sua desagregação, ao preço da saída de vários técnicos, incluindo a equipe inteira de São Paulo, e da quase supressão da sua equipe de pesquisa/assessoria, localizada no escritório nacional.” (FASE, *in* www.fase.org.br)

Em 1996, tendo percebido a necessidade de adequar-se ao novo cenário, mantendo íntegros a missão e objetivos estratégicos, a instituição mudou seu foco para áreas de atuação, ao invés de frentes, sendo definidas três, nas quais tenta-se realizar a interface do conjunto das linhas de trabalho da FASE: Área de Meio Ambiente e Desenvolvimento, Área de Trabalho e Renda e Área de Cidadania, Políticas Públicas e Questões Urbanas:

“Garantido um potencial e um programa mínimo de intervenção, a FASE fortaleceu-se no contexto de novas disputas derivadas da globalização/reestruturação/reforma do Estado, particularmente combatendo o minimalismo em políticas sociais, as novas formas de exclusão social e a desregulamentação de direitos econômico-sociais. Os êxitos na atuação regional e na luta por direitos vão sendo fortalecidos pelas questões emergentes enquanto espaço social de disputa sobre os rumos do desenvolvimento. À questão do monitoramento de políticas públicas e dos indicadores de bem-estar somam-se temas e novos movimentos sociais: gênero, dimensão étnica, poder local e economia solidária, destacando-se a significativa qualificação da sustentabilidade e uma intervenção sólida na esfera pública nacional e na dimensão internacional.” (FASE, *in* www.fase.org.br)

Uma das principais formas adotadas atualmente pela FASE para garantir o atingimento da missão e objetivos institucionais é a realização do plano estratégico trienal, que é elaborado a partir das informações enviadas pelos colaboradores que atuam "na ponta", discutido internamente e depois com os financiadores; periodicamente são elaborados os relatórios enfocados nos pontos sobre os quais o plano foi concebido, como demonstra Rui, em entrevista para este estudo:

"... Não sei como foi articulado inicialmente, mas o consórcio, que engloba cerca de dez agências, é a forma como a FASE conseguiu institucionalizar o processo de financiamento; em vez de procurar pontualmente, consegue juntar, de 3 em 3 anos, essas entidades que a financiam, quer dizer, já tem uma relação bem antiga, algumas há 20 anos. O plano estratégico é preparado um ano antes, orçado, definidas as linhas de ação e enviado antecipadamente a essas agências, com uma carta convidando para participar de uma reunião de dois dias e tenta-se compatibilizar as agendas. Nessa data os representantes das organizações internacionais vêm ao Brasil, a proposta da FASE é discutida e no final é discutida a participação de cada uma."

A forma como ocorre o processo de planejamento, descentralizado até às filiais, garante que toda a estrutura participe e discuta as linhas de atuação que a organização vai atuar durante o período, como afirmou Rogério, conforme exposto no tópico que trata sobre o planejamento.

Aspectos da gestão financeira da instituição que influenciaram no sucesso ou insucesso

O primeiro ponto que considero de destaque nessa questão é a visão da FASE sobre a responsabilidade de realizar despesas que possam ser cobertas, decorrente, possivelmente, dos problemas enfrentados no passado, como enfoca Rui:

"O princípio de gestão administrativa e financeira é: não se faz despesas se não tiver cobertura. Essa é uma decisão que faz parte do acordo de gestão tácito da diretoria. O perfil de gestão atual é de não gerar déficit, já que a FASE sofreu muito com isso no passado."

Rui demonstra como a FASE buscou desenvolver sistemas adequados às necessidades específicas da instituição:

"No caso de prestações de contas que tem ser feitas específicas por projeto, relacionando cada uma das despesas, é feito tudo à parte; o sistema informatizado é uma fonte de informações. O sistema já foi configurado para, dentro dessa complexidade de tratamento de informações, tirar o maior proveito possível, priorizando o plano trienal porque ele é que tem metade do orçamento da FASE. No caso desses projetos, eu tenho que ir lá e tirar um extrato de informações, dirigidas para a diligência daquele projeto específico, como por exemplo do poder público, que tem formulários próprios, os orçamentos são diferenciados. Como é que resolvemos isso? Na solicitação de pagamento, cada coordenador, quando solicita o pagamento, além das coisas que são padrão, como beneficiário, valor, já tem que informar o item do orçamento do seu projeto específico. Eu criei um banco de dados, fora do sistema, que tem a correlação entre a conta da FASE e a do projeto."

Em relação ao orçamento, Rui explica o funcionamento do sistema adotado pela instituição:

"Não é um dado preciso, mas temos em torno de 20 contas orçamentárias. Nós temos as contas nas filiais, que recebem o repasse dos recursos, temos o critério orçamentário mensal, enviamos mensalmente os recursos programados para desenvolver as atividades que estão programadas. Até 1999 o controle orçamentário era centralizado na matriz e a FASE tinha 15 funcionários, quando o sistema foi informatizado, inclusive nas filiais, e em cada filial existe uma pessoa que emite o cheque e faz a contabilização. Isso vem pela Internet para cá e agora a gente só tem o contador e uma funcionária para isso. Quer dizer, para quem movimenta nove milhões de recursos e tem cinco filiais, em termos de produtividade é muito grande."

No que se refere à realização de despesas, Rui demonstra que atualmente, após ter passado por sérios problemas que fizeram com que reduzisse o número de funcionários e a quantidade de unidades no país, desenvolveu uma sistemática que controla o orçamento e leva a decisão pela realização de despesas que não têm cobertura ao nível estratégico:

"Na FASE não ocorre nenhuma despesa sem que se informe qual o projeto e qual o item do orçamento desse projeto. Quando há uma despesa sem cobertura do orçamento, porque acontece, isso é objeto de uma deliberação da diretoria; a FASE criou um fundo de reserva, ou de imprevistos, para despesas extraordinárias, quer dizer, fora o orçamento. Isso foi resultado de um déficit no controle financeiro muito

grande, no final de 98, que foi objeto de uma estruturação muito grande e o resultado de uma consultoria interna de que a FASE precisaria ter um monitoramento pontual, para não gerar despesas que você não tem como cobrir."

Devido à interpretação da legislação em relação à aplicação dos resultados financeiros positivos da instituição, Rui aborda a questão do fundo de reserva mantido, que possibilita uma gestão financeira mais tranquila, mesmo no caso de atraso no repasse pelos financiadores:

"O fundo de reserva tem o objetivo de fortalecer a instituição. Nós não podemos ter receitas que não possam ser direcionadas, todos os recursos que a FASE movimenta têm que ter uma aplicação. O fundo de reserva foi criado apenas para a FASE ter flexibilidade em seu fluxo de caixa, porque nem todas as agências, apesar de acordado, ela tem um operacional interno e suas dificuldades de caixa e nem sempre cumpre aquele fluxo de caixa, mas a FASE mensalmente tem que pagar seus funcionários, e até 1998 era um problema, porque como não tínhamos reserva e tínhamos que pagar os funcionários, a gente ia ao banco para financiar isso, que acabava gerando ônus pelas taxas de juros exorbitantes."

Em relação às dificuldades vivenciadas na gestão financeira, Rui aponta as questões relacionadas ao controle de sistemas que operam em várias moedas:

"Outra dificuldade no financiamento da FASE é que ela tem uma dependência muito grande dos aportes internacionais e eles operam na moeda do país de cada financiador e a FASE fecha seu orçamento em dólares. É outro ponto: internamente, a nível nacional, você tem as dificuldades de variação cambial, desvalorização e sobrevalorização. A nível externo, também tem o mesmo comportamento da cesta de moeda em relação ao dólar."

O controle bancário que a FASE adotou apresenta uma simplicidade decorrente de sua forma de financiamento, que permite a adoção de poucas contas bancárias, como afirma Rui, relatando, também, a visão que a organização tem sobre contas no exterior:

"A FASE tem 4 contas bancárias: uma para o trienal, uma para a contrapartida, uma para o extra-trienal, e uma que é uma conta-salários, alimentada com recursos das outras, depois de feito o rateio da folha de pagamentos. A FASE não tem conta no exterior, porque não vemos vantagem nisso e você teria que ter um controle paralelo, por três razões: porque é mais transparente, para não dizer que a FASE tem conta no exterior e porque demanda um custo maior de acompanhamento. A variação do câmbio é um acerto de gestão, a gente faz um acerto no fluxo de caixa, a não ser que seja um impacto muito grande, que é negociado com os financiadores; todo o déficit ou superávit decorrente da variação cambial é incorporado ao orçamento."

Metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço

A FASE, além do controle orçamentário informatizado já mencionado, tem uma sistemática que favorece a avaliação de custos e preços, fator que favorece a instituição na cobertura de seus custos institucionais:

"Sempre que há um projeto na FASE, isso demanda controle, além de seu desenvolvimento programático, ele tem seu custo de controle, a nível trabalhista, financeiro, contábil e pelas exigências de nosso financiador, que quer uma prestação de contas dentro do que está conveniado. Então a FASE tem que ter uma estrutura e isso tem um custo, sempre negociado com o financiador, a FASE tem colocado, dentro do valor do projeto, os custos de direção, ou taxa de administração, que normalmente é na faixa de 8% do valor do projeto. Quando isso é aceito pelo financiador, ou seja, quando ele entende que há necessidade de custo, desse controle, não problemas, mas, por vezes, há dificuldade do financiador, principalmente quando é governo, em reconhecer esse tipo de despesa, se negocia. Como? Eu tenho, por exemplo, o custo de impressão, da impressora, do papel, da fotocópia, coloco um valor lá, negociado, que minimize esse meu custo e mensalmente eu aproprio esse custo lá, ou seja, em vez de colocar esse custo como um custo direto da administração, pego uma parte desse custo, mas isso previamente negociado e dentro do princípio da transparência."

O controle de custos é feito por linhas de atuação da FASE, aos quais são alocados os valores correspondentes das despesas internas gerais, sendo a administração um centro de custo à parte. Os percentuais de rateio são definidos a cada três anos, na negociação do plano trienal e não sofrem alteração durante esse período, sendo acompanhada sua evolução mensalmente. Como afirma Rui:

"As despesas são rateadas pelos projetos, de acordo com critérios previamente definidos, revisados a cada 3 anos, como, por exemplo,

telefone ou qualquer comunicação é por número de funcionários por projeto, definida no orçamento. Os projetos extra-trienal não recebe o rateio dessas despesas, a não ser que estejam dentro do padrão temporal de 3 anos."

Pontos de destaque na sustentabilidade da organização

Uma instituição com sólida tradição no Terceiro Setor, com 140 funcionários, tradicionalmente conhecida por sua seriedade e alta qualidade nos trabalhos desenvolvidos ao longo dos anos, no ano passado, a FASE recebeu nove milhões e oitocentos mil reais, estando muito acima da média das instituições sem fins lucrativos.

O controle em uma instituição de tal porte e com tais características de financiamento, impõe uma série de condições que geram dificuldades para atender as solicitações dos financiadores, como afirma Rui em relação à prestação de contas:

"Do ponto de vista da prestação de contas, as exigências para a FASE se dão em dois momentos: um, pelos financiadores e outro, pelas exigências de órgãos reguladores, a FASE tem que preparar uma série de relatórios para, por exemplo, o Banco Central, a Receita Federal, para o INSS, para o Ministério da Justiça. Na prestação de contas, a gente tem as demandas de cada um e no sistema de consórcio a gente conseguiu a vantagem de fazer uma prestação de contas única para essas instituições e dentro desse nosso consórcio, algumas organizações, apesar de participarem do consórcio, exigem que a prestação de contas seja feito utilizando o modelo delas, em relação ao projeto que elas financiam, o que cria uma dificuldade, na medida em que você tem várias formas de produzir a informação. Como a FASE é financiada fora do consórcio, através de projetos específicos, ainda tem essa questão de prestar contas na forma de projetos específicos; nem sempre a FASE consegue impor sua forma de prestação de contas, com quatro itens de classificação orçamentária: pessoal, atividades, despesas de manutenção administrativas e uma pequena reserva. A gente não conseguiu implantar esse modelo para todos os projetos, acaba que você tem que ter um sistema de informações contábil, de custos, mas tem que desenvolver sistemas paralelos de controle para poder atender a essas prestações de contas específicas."

Rui aborda uma questão importante, que engloba o relacionamento com os financiadores e sua influência na questão de pagamento de encargos, decorrente da relação de confiança estabelecida ao longo do tempo:

"As agências de cooperação internacional, que tem uma estreita relação com a FASE, que conhecem o modo como a FASE opera, sua estrutura, seu pessoal, ela conhece a legislação brasileira e sabe que se geram obrigações com as pessoas que são contratadas. Então a FASE faz, dentro da legislação tributária e comercial, as provisões dos encargos. A prestação de contas disso é feita por competência, mesmo não havendo desembolso financeiro do projeto, mas fazemos a apropriação na prestação de contas e isso é negociado com o financiador, por que o projeto tem início, meio e fim. Agora, o sistema nos permite isso, porque configuramos o sistema para fazer o custo do projeto, de forma que quando uma pessoa está trabalhando em projetos, todos os custos decorrentes são incorporados aos mesmos, rateados de acordo com sua participação em cada um deles, de tal maneira que eu faço a reserva das férias e décimo-terceiro para ele. "

O fato de possuir vários títulos e certificados emitidos pelo poder público, tais como o certificado de fins filantrópicos, registro no CNAS, no Conselho Municipal, Estadual, tem utilidade pública estadual e federal, proporciona uma legitimidade junto aos financiadores, além da possibilidade de direcionar para os projetos, parte dos recursos que seriam gastos no pagamento de tributos e encargos, tais como o INSS, que tem representatividade significativa no orçamento da instituição. Cléia Silveira, em entrevista, demonstra outros benefícios da regularidade junto aos órgãos emitidos dos certificados:

"... a FASE sempre foi uma instituição legalista, então sempre teve registros em ordem... percebeu a necessidade de profissionalizar muito antes de ser exigido... quando no governo Collor, que prendeu os recursos, a FASE foi uma das poucas instituições que não teve os seus recursos detidos porque ela tinha o seu registro no Conselho Nacional de Assistência Social em dia atualizado e conseguia liberar todos os seus recursos. Teve um tempo que ela chegou a receber algum dinheiro das outras instituições como intermediária para poder colidir; bem pouco tempo atrás, a FASE por exemplo, recebeu doações aduaneiras na alfândega, doações de Igrejas, etc, para instituições filantrópicas ou assistenciais, que elas não podiam tirar da aduaneira porque não tinham todos os registros que exigiam... a FASE não teve problemas financeiros na época Collor porque tava completamente legalizada tinha todas as inscrições, Municipal, Estadual e Federal, Título de utilidade pública, tinha todos os registros"

A participação em associações do segmento também é uma preocupação da FASE, que é associada à ABONG, à ALOP - Associação de Organizações de Organizações de Promoção, dentre outras.

ABIA – Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS

Criada em 1986 e formalizada no ano seguinte, a ABIA é uma organização não governamental, que tem por objeto social promover a educação e a informação visando prevenir e controlar a epidemia da Síndrome de Imuno Deficiência Adquirida (AIDS/SIDA), baseando suas ações no princípio da solidariedade, sem finalidade política, partidária ou religiosa. Objetiva elaborar e implementar campanhas de prevenção adequadas à realidade brasileira; acompanhar as políticas públicas; armazenar e interpretar dados; reunir, sistematizar e divulgar informações, atualizadas e cientificamente fundamentadas sobre a epidemia, através de estudos, relatórios e publicações por conta própria ou de terceiros; fornecer assessoria a diferentes grupos da sociedade, tais como empresas, escolas, universidades, sindicatos, associações comunitárias, igrejas, órgãos de comunicação, prefeituras e outras instituições governamentais ou não governamentais.

A ABIA foi criada a partir da iniciativa de duas pessoas profundamente envolvidas com a temática de HIV/AIDS: Herbert de Souza (Betinho) - antropólogo e fundador do IBASE, que, após perder dois irmãos em decorrência da epidemia, também foi infectado, em razão de sua condição de hemofílico - e Walter Almeida, médico e pesquisador interessado em atuar na prevenção e tratamento da doença no Brasil.

Betinho, em 1985, deu início a um amplo processo de discussão, com participação de médicos, pesquisadores e representantes de movimentos sociais, que reuniam-se na sede do IBASE, crescendo de importância ao longo do tempo, na medida em que incorporava-se à temática não apenas a questão médica, mas aspectos políticos e culturais relacionados ao enfrentamento da epidemia.

A missão da ABIA é claramente exposta em sua página institucional na Internet:

"A Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS (ABIA) é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, que, além de reunir dados para prevenção e conscientização sobre a epidemia de HIV/AIDS, tem como objetivo a defesa dos

direitos civis das pessoas que vivem com HIV/AIDS." (ABIA, in www.alternex.com.br/~abia/)

A estrutura estatutária da ABIA é composta de um conselho de curadores, com poderes para resolver todos os negócios sociais, de acordo com a legislação em vigor, competência de eleger a diretoria executiva, membros do conselho fiscal e suplentes, aprovar os planos de trabalho anuais ou semestrais e respectivos orçamentos, aprovar, por solicitação do presidente, convênios ou contratos com entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras e aprovar, mediante proposta do presidente, alterações no organograma da instituição; uma diretoria executiva (composta pelos diretor presidente, diretor vice-presidente, secretário geral, tesoureiro e suplente), responsáveis pela gestão direta dos negócios sociais, organização e administração interna e um conselho fiscal de 3 membros efetivos e 3 suplentes, designados pelo conselho curador (que respondem pelo exame dos livros, papéis, caixa e bens da instituição, denunciar erros, fraudes ou crimes ao conselho de curadores, sugerindo-lhes medidas pertinentes, nomear peritos para assistí-los e apresentarem ao mesmo conselho, sempre que oportuno e ao menos uma vez por ano, o parecer sobre a fidelidade e exatidão das contas do balanço da instituição).

Atualmente, a ABIA funciona na Rua da Candelária 79, 10o andar, Centro - Rio de Janeiro - RJ - site: www.alternex.com.br/~abia

Os principais projetos da ABIA no período 2000-2003 são:

- *AIDS, políticas de saúde e democratização da informação* - executado com recursos do EZE, tem como objetivos: analisar, elaborar documentos e difundir informações; formar opinião; reunir profissionais de saúde, pesquisadores e ativistas para formular diagnóstico sobre AIDS; e discutir dinâmicas da epidemia e relações econômicas e sociais e elaborar agenda para pesquisa e ação.
- *Respondendo à epidemia HIV/AIDS no Brasil – Métodos controlados pelas mulheres para prevenção HIV e prevenção AIDS para a comunidade afro-brasileira* – financiado com recursos da *MacArthur Foundation*, com os objetivos de: a) democratizar o acesso à informação nas questões relacionadas à saúde reprodutiva e sexual no contexto do HIV/AIDS; b) desenvolver canais para

divulgação de métodos controlados pelas mulheres que ajudem na prevenção; c) mobilizar a comunidade afro-brasileira para responder ao HIV/AIDS.

- *Política social, modelos de desenvolvimento e saúde internacional: análise do desenvolvimento dos programas e políticas de prevenção HIV/AIDS no Brasil* – com recursos da *Ford Foundation*, com o objetivo de desenvolver análises e pesquisas para políticas públicas de prevenção/assistência e saúde reprodutiva.
- *Democratizando o acesso à informação*, financiado pelo Ministério da Saúde (CN DST AIDS), com a finalidade de constituir banco de dados sobre homossexualidade e AIDS.
- *Boletim Ação Anti-AIDS* - também com recursos do Saúde (CN DST AIDS), tem o objetivo de publicar e distribuir boletins.
- *Terapias combinadas em países em desenvolvimento: experiências com aderência à medicação da AIDS no Brasil*, financiado pelo NIMH - *National Institute of Mental Health*, objetivando: a) medir/elaborar estudo descritivo sobre adesão às terapias combinadas ao HIV no contexto dos países em desenvolvimento; b) estudar os impactos das práticas seguras e terapias.
- *Movimentos sociais e HIV/AIDS no Brasil*, com recursos da NSF – *National Science Foundation*, com a finalidade de: a) entender o papel dos movimentos sociais em gerar respostas efetivas à epidemia; b) explorar se e como o movimento social masculino AIDS contribuiu para a estabilização no Brasil e as consequências / a que extensão esse modelo deveria ser replicado.
- *Sexualidade e mudança social* – financiado pela *Ford Foundation*, tendo como finalidade: a) mapear o campo da pesquisa e do ativismo em relação à sexualidade e à saúde no âmbito internacional; b) identificar resultados-chaves e dilemas não resolvidos; c) desenvolver conjunto de materiais a ser publicado visando relatar resultados a diversas audiências e apoiar diferentes atividades.
- *AIDS: políticas de saúde e democratização da informação no Brasil (fase II)*, com recursos da EZE, visando implementar um conjunto de atividades que mobilizem

instituições e pessoas para trabalhar nas questões relacionadas ao tratamento das pessoas com AIDS.

- *Violência estrutural, desigualdade social e vulnerabilidade ao HIV/AIDS: sustentando a resposta ao HIV/AIDS na América Latina*, financiado pela *Ford Foundation*, com a finalidade de: a) descrever o impacto da violência estrutural e da desigualdade social na epidemia de HIV/AIDS no Brasil e na América Latina; b) elaborar uma agenda de pesquisa e ação sobre violência estrutural e AIDS para a região; c) facilitar o intercâmbio entre pesquisadores, ativistas e profissionais.
- *Programa de informação e acesso para o combate à epidemia de AIDS no Brasil* (continuação), mantido pela Misereor, para publicação do boletim Ação Anti-AIDS.
- *Passagens seguras para a idade adulta: saúde reprodutiva e sexual entre jovens no Brasil*, com recursos do DFID, visando analisar o estado-da-arte da pesquisa sobre saúde reprodutiva e sexual entre jovens no Brasil.
- *Homossexualidade, juventude e vulnerabilidade: prevenção de HIV/AIDS para jovens HSH do Rio de Janeiro*, com recursos do Ministério da Saúde (CN DST AIDS), para conscientizar o público de jovens HSH em situação de extrema vulnerabilidade (pela interação e sinergia de diversos fatores estruturais como pobreza, raça, gênero, opressão sexual) sobre situação em que se encontram frente à epidemia do HIV/AIDS e capacitá-los para adotar práticas de sexo seguro e responder aos diversos fatores que criam vulnerabilidade.
- *Ação, comunicação e reflexão: reforçando iniciativas de assistência e prevenção ao HIV/AIDS na América Latina* - com recursos do DFID, objetiva a disseminação da informação, avaliação do Boletim Ação Anti-AIDS, reforço institucional, capacitação e apoio ao CDOC - Centro de Documentação.
- *Centro nacional de documentação sobre AIDS*, também financiado pelo Ministério da Saúde (CN DST AIDS), que desenvolve e apóia linhas de pesquisa, responde pela distribuição de material institucional e de preservativos masculinos, presta atendimento aos usuários e coordena o clube da ABIA e

fornece suporte aos treinamentos, seminários e demais eventos realizados pela ABIA.

- *Casais sorodiscordantes: desafios e responsabilidades para a vida conjugal no contexto da epidemia de HIV/AIDS*, com recursos do Ministério da Saúde (CN DST AIDS), que visa discutir questões sobre sexualidade, saúde reprodutiva e HIV/AIDS, com grupo de casais sorodiscordantes, heterossexuais e homossexuais, visando proporcionar espaço de troca, interação e busca de conhecimentos.
- *Respostas frente à AIDS no Brasil: aprimorando o debate*, financiado pelo Ministério da Saúde (CN DST AIDS), para aprimoramento de um debat multisensorial, envolvendo profissionais provenientes de OGs, ONGs e academia sobre a epidemia de AIDS no Brasil.
- *Prevenção de HIV/AIDS para jovens profissionais do sexo masculino de classes populares do Rio de Janeiro*, com recursos do Ministério da Saúde (CN DST AIDS), objetiva conscientizar o público de profissionais do sexo, HSH, de idade variando entre 16 a 25 anos sobre a situação de vulnerabilidade em que se encontram frente à epidemia do HIV/AIDS e capacitá-los para adotar práticas de sexo seguro e responder aos diversos fatores que criam vulnerabilidade.

Modelo de financiamento

Desde o início de sua existência, a ABIA concentrou-se na busca de recursos para a manutenção de seus projetos e atividades institucionais, em função da necessidade de alto nível de profissionalização de seu quadro para a produção de informações de qualidade:

"Assim, uma das tarefas fundamentais da ABIA, ao final de 1986, ... foi a de obter financiamentos para o grupo recém-formado. Atuando no escritório de Betinho e, por vezes, num restaurante das redondezas, Silvia Ramos e Walter Almeida dedicaram grande parte de suas atividades à criação da infra-estrutura institucional da ABIA." (Parker e Terto Jr., 2001:17)

A necessidade de profissionalização é uma das questões que tornaram-se óbvias desde o início, permanecendo até os dias de hoje, na medida que a produção de informações com alto nível de qualidade é um dos principais diferenciais da ABIA.

"A ABIA faz o que é necessário e faz muito bem, porque não há outra maneira de fazer; é uma instituição fiel aos seus princípios, estabelecidos pelos fundadores; tem muitos problemas do ponto de vista de sustentabilidade porque é uma instituição cara, em especial quanto a salários, já que trabalhamos com produção e análise de informação, que exige um nível de formação maior. Por outro lado, a própria sociedade tem dificuldade de entender uma ONG que não atua em caridade, assistencialismo ou complementariedade ao Estado, o que muitas vezes se torna um dilema para que consigamos fundos e muitas agências não consideram o que fazemos - produzir conhecimento - um trabalho social. Conseguir recursos para produzir informações de qualidade tem sido um desafio muito grande, principalmente no campo da epidemia da AIDS." (Veriano Terto, Coordenador Geral da ABIA, em entrevista para este estudo).

No entanto, o que no passado representou uma facilidade, futuramente pode ser uma das dificuldades para a obtenção de financiamentos, em função da temática e da percepção de financiadores e da sociedade em relação ao papel que tal trabalho representa:

"Ao final de 1987, os financiamentos da FINEP e da Ford haviam permitido a consolidação da ABIA como uma ONG profissionalizada, possuidora de tecnologia da informação de última geração. Essa infraestrutura estável e uma equipe de trabalho profissionalizada colocaram a ABIA em uma excelente posição para receber financiamentos adicionais na medida em que outras agências internacionais de cooperação começavam a custear, ao final da década de 80 e início da de 90, programas relacionados à AIDS. (Parker e Terto Jr., 2001:21)

Sempre procurando manter e criar novos aliados, cada vez mais a ABIA busca reforçar e ampliar o seu universo de parcerias com financiadores, ONGs, entidades governamentais, religiosas e civis, estando presente em vários fóruns de discussão; a ABIA integra organismos nacionais e internacionais, como o *Latin American and Caribbean Council of AIDS Service Organizations* (LACCASO), a Rede Brasil sobre Instituições Financeiras Multilaterais, a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) e a Comissão de Cidadania e Reprodução (CCR), que, além de propiciar um canal de articulação institucional pelo qual divulga seu

trabalho, permitir a um amplo leque de informações que teriam, de outra forma, um maior custo de obtenção.

O modelo de financiamento da ABIA concentra-se na obtenção de apoio financeiro para projetos específicos e apoio institucional, que devem responder pelos custos internos, de acordo com o que é permitido pelos financiadores. Uma mínima parte desses custos que não é assegurada por essas fontes, é paga com recursos da venda de publicações e outros materiais sobre o tema; no entanto, essa forma de obtenção de recursos nunca foi explorada com esse intuito, na medida em que os custos para sua produção são pagos com recursos de projetos e têm como finalidade disseminar informações.

Destaca-se, na história da ABIA, um constante mobilização junto às ONGs atuantes na temática do HIV/AIDS, em relação à necessária crítica à políticas públicas relacionadas ao problema e ao peso da dependência de recursos governamentais na autonomia e isenção institucionais e, dos quais podia abster-se, em virtude de seu financiamento ocorrer através da cooperação internacional:

"Essa dependência de diversas ONGs/AIDS em relação ao Programa Nacional de AIDS e ao Banco Mundial suscitou sérias questões, continuamente discutidas pela ABIA nos meados da década de 90, a respeito da autonomia política do movimento em torno da AIDS." (Parker e Terto Jr., 2001:55)

Forma de planejamento, controle e aplicação dos recursos obtidos

Pelo fato de ter sido criada por iniciativa de participantes de uma instituição com consagrada atuação no Terceiro Setor, o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, que passou por todas as dificuldades possíveis desde sua existência, a ABIA iniciou suas atividades com certas facilidades incomuns a instituições do segmento: podia contar com pessoas que “conheciam o caminho das pedras”. Com certeza, além da característica de ter uma missão claramente definida, mesmo que ampla, esse fato facilitou a definição de estratégias de aplicação e controle dos recursos:

“... criada em 1986 por Betinho, e seu propósito ‘interdisciplinar’ relacionava-se ao fato de que o enfrentamento da epidemia supunha recursos cujo emprego ultrapassava a fronteira estritamente médica.” (Fico, 1999:68)

A crise financeira e institucional vivenciada pela ABIA no final dos anos 80 - em razão de sua capacidade administrativa não ter acompanhado seu crescimento, em especial o planejamento financeiro inadequado e a existência de projetos diretamente custeados - trouxe uma situação insustentável, que, ao longo dos anos seguintes, foi revista de várias formas, passando por várias reestruturações internas, redução de quadro de pessoal e à busca de financiadores nacionais (públicos e privados), que provocou a modificação nas linhas de ação da instituição:

"Em resposta a esse contexto modificado, uma ABIA revitalizada, embora ainda comprometida com a visão política de seus fundadores, passou a desenvolver um tipo diferente de ativismo, bem mais vinculado a projetos e à produção, à análise e à divulgação de informações, e não a manifestações de rua e a uma política de confronto que fazia parte da primeira fase de ativismo da ABIA no final da década de 80." (Parker e Terto Jr., 2001:49)

Atualmente, em razão da maioria dos recursos estar condicionada à aplicação em projetos específicos, com financiadores diferentes, o controle financeiro da instituição é feito principalmente pelo desenvolvimento dos projetos, que integram o planejamento estratégico da organização. Akio Miyamoto, Coordenador Administrativo Financeiro da organização, explica que a instituição passou por uma fase na qual teve que reduzir seu quadro de pessoal em função de falta de recursos para manter todos os colaboradores existentes à época; não obstante, apesar do número reduzido de pessoas atualmente, a instituição manteve a quantidade suficiente para a execução dos projetos e controle financeiro e orçamentário e prestação de contas aos financiadores.

Da mesma forma, o planejamento da utilização dos recursos é feito a partir do orçamento, correlacionado aos objetivos pretendidos em cada projeto, assim como a cobertura dos custos internos para sua realização e manutenção institucional.

Geração de recursos x dependência de recursos externos

Com uma trajetória marcada pela diversidade de ações, a ABIA desenvolve seus atuais projetos contando com o apoio e parceria de Bilance, Department for International Development, EZE, Miserior, SCIAF, The Ford Foundation e The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation.

São destaque apoios como da AIDSCAP, CAFOD, ICCO, *Interamerican Foundation*, *Public Welfare Foundation*, *Save the Children*, além de empresas nacionais que, no passado, propiciaram à instituição os recursos suficientes para desenvolver projetos importantes no cenário nacional.

A linha de ação da ABIA dificulta a obtenção de receitas por outras formas que não o apoio de outras instituições; uma parte do material produzido é transformada em publicações para venda ao público interessado, porém com participação pequena no total de recursos, na medida em que essa forma de disseminação de conhecimento não é prioritária para a organização, que tem como uma das estratégias para atingimento da missão a distribuição gratuita de publicações que possam auxiliar seu público-alvo. Destaque-se que a maioria é produzida com fundos oriundos de instituições parceiras, públicas e privadas, no escopo de projetos mais amplos.

Por outro lado, desenvolveu uma alta capacidade técnica no estudo e enfrentamento da AIDS como um problema social, sendo citada em vários sites da Internet, públicos e privados, nacionais e internacionais.

Além da criação de frentes de apoio aos portadores do HIV, a ABIA desenvolve, desde sua criação, mecanismos para vencer o preconceito e ações políticas de destaque nesse segmento, que tornaram-na uma referência sobre o assunto, destacando-se como das mais importantes instituições que atua no tema:

“... montou-se um sistema de dados sobre o HIV e a AIDS; farto material educativo foi editado, com a preocupação de atingir públicos setorizados através de linguagem culturalmente apropriada e de recurso a técnicas audiovisuais; ações coletivas, como a campanha *Salve o Sangue do Povo Brasileiro*, conjugaram-se a preocupações com o indivíduo vivendo com AIDS, como os grupos Pela Vida... contatos internacionais foram estabelecidos... Durante a Constituinte, a ABIA conseguiu aprovar a proibição da comercialização do sangue. (Fico, 1999:69)

Por outro lado, a ABIA sempre teve facilidade em obter recursos, devido à alta capacidade de mobilização de seus dirigentes principais, inclusive os presidentes (inicialmente, Betinho e, posteriormente, Richard Parker) para a epidemia:

"... em 1987, a ABIA recebeu aproximadamente US\$ 5 mil do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), financiamento facilitado pela relação de Betinho com seu diretor na época, Hésio Cordeiro." (Parker e Terto Jr., 2001:18)

"Pouco depois, a ABIA recebeu um segundo financiamento ... bem mais vultoso ... Uma vez mais, os contatos pessoais foram da maior importância na obtenção do financiamento - nesse caso, Silvia Ramos conhecia... presidente da FINEP no período, porque ambos haviam morado no mesmo prédio." (Parker e Terto Jr., 2001:18)

Atualmente, a obtenção de recursos pela ABIA ocorre em grande parte pelo empenho de seu atual presidente, apesar do alto nível de qualidade de trabalho desenvolvido; esse é um ponto de dúvida no destino da instituição:

"Uma das principais questões a serem definidas, um grande desafio a superar: a dificuldade em manter a sustentabilidade após a retirada da cooperação internacional do Brasil, principalmente no caso da AIDS; temos conseguido graças ao talento de Richard, mas é nosso grande desafio, sobre o qual precisamos pensar e como poderemos sobreviver sem a cooperação, em especial porque atuamos na área de pesquisa e produção de conhecimento, normalmente não identificado como uma missão social para uma ONG. É uma pergunta que precisa ser respondida, não imediatamente, mas daqui a dois ou três anos." (Veriano Terto, em entrevista para este estudo)

Mecanismos para resguardar os objetivos sociais e os valores na captação

Desde 1986, a ABIA vem atuando em relação à epidemia de HIV/AIDS no Brasil através de três principais frentes de trabalho: promoção de eventos, publicações e acompanhamento das políticas públicas de saúde relacionadas à AIDS. Nesta última, a a ABIA procura analisar tais políticas, tentando contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes, incorporando-as aos projetos e na busca de financiadores alinhados com as mesmas.

A busca da manutenção da missão e objetivos institucionais faz parte da rotina da ABIA, como demonstra o extrato do Relatório Global de 1999 (ABIA: 2000) e de 2000 (ABIA: 2001):

"Desde sua fundação, a ABIA marcou as suas atividades em programas que atuam frente à epidemia de HIV/AIDS, buscando refletir sobre a complexidade do percurso do HIV na sociedade brasileira, estruturada em bases tão desiguais. Isto significa pensar e agir em uma sociedade marcada pela diversidade (constantemente transformada em desigualdade) social, econômica, religiosa e social."

A produção de material relacionado à HIV/AIDS representa um segmento importante para a ABIA, na medida em que contribuem com a missão da instituição; são de alta qualidade, comprovada pela necessária a reimpressão dos que têm maior demanda do público, conforme demonstram os Relatórios de Atividades de 1999 (ABIA: 2000) e o de 2000 (ABIA: 2001):

"As atividades da ABIA, no setor de publicações, estão relacionadas à produção de publicações periódicas, ao lançamento de livros e à reimpressão de materiais que têm bastante saída para o público."

A ABIA enfrentou, durante muito tempo, a situação comum a algumas instituições do Terceiro Setor, que é ser confundida com seu fundador principal, Betinho, que ocupou a presidência da organização por 11 anos e que, em suas próprias palavras em entrevista ao Jornal do Brasil, publicada em 31/01/92, mesmo sem desejar, tinha todas as condições ideais para a identificação com a missão da instituição, em decorrência de ser uma das pessoas públicas contaminadas pelo vírus:

"Afim, eu havia sido, durante quase dez anos o entrevistado perfeito para o caso da AIDS: era hemofílico, contaminado e sociólogo. Podia desempenhar três papéis num só tempo e numa só pessoa. Eu era uma espécie de trindade aidética! Jam quer saber o que sentia, o que fazia, meus primeiros atos, minhas emoções, minhas reações diante da vida e da normalidade. Imaginava as perguntas: como você se sente agora que é de novo um ser normal? O que vai fazer agora de sua vida? O que efetivamente mudou na sua vida? O que você aprendeu com a AIDS? Você continua a ter raiva do governo? Cheguei a pensar, como Chico Buarque, que daria minha primeira entrevista ao Jô Soares. Afim, falaria da vida, tomando cerveja!"

A captação de recursos é fundamentalmente centralizada nas mãos do presidente e do coordenador geral da ABIA, o que garante a busca de parceiros alinhados com os valores institucionais, no entanto, o zelo pela missão é um dos aspectos que fazem parte das preocupações desde a contratação de novos colaboradores, como afirma Veriano Terto, em entrevista para este estudo:

"Temos um cuidado especial com a seleção das pessoas que vêm trabalhar na ABIA; consideramos que têm que ser pessoas com um interesse social explícito, nem tanto na epidemia, que acontece ao longo do tempo, mas principalmente que tenham a compreensão da missão da ABIA, de produção de conhecimento, e que esse conhecimento seja um instrumento para o movimento social e para que a sociedade enfrente a epidemia de AIDS. Atualmente a equipe é muito alinhada em relação a essa visão e não temos pessoas com grandes diferenças de interesse, elas complementam-se e formam um grupo muito bom."

Da mesma maneira, o incentivo à busca de conhecimento pelos colaboradores é uma constante na organização, que, além de promover o crescimento individual, vai ao encontro da missão da ABIA, que tem a produção de conteúdo de alto nível de qualidade no campo do HIV/AIDS como uma das principais atividades, como cita o atual coordenador geral, Veriano Terto em entrevista: *estimulamos as pessoas para que estudem, criando mecanismos institucionais que proporcionem a flexibilidade necessária para que elas possam continuar seus estudos trabalhando, porque é um benefício para elas, mas também para a instituição, em especial pela geração de novos conhecimentos.*

A atuação em organismos nacionais e internacionais, relacionados à missão e objetivos da instituição, é um traço marcante da ABIA, conforme demonstra o Relatório Global de 1999 (ABIA: 2000):

"Atualmente, a ABIA integra vários organismos nacionais e internacionais, como o Latin American and Caribbean Council of AIDS Service Organizations (LACCASO), a Rede Brasil sobre Instituições Financeiras Multilaterais, a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG), a Comissão de Cidadania e Reprodução (CCR) e o Fórum de ONGs/AIDS do Rio de Janeiro."

O relatório global de 1999 (ABIA: 2000) aponta para os caminhos seguidos no ano a que se refere, mantendo a coerência com a missão adotada, na medida em

que em 1999, a ABIA atuou no cenário da epidemia de HIV/AIDS em diversas frentes. Além de dar prosseguimento a projetos, aperfeiçoou o seu Centro de Documentação, promoveu e participou de diversos seminários, realizou estágios e incrementou sua homepage com novas informações a respeito da epidemia de HIV/AIDS.

O mesmo relatório (ABIA: 2000), ainda em relação às atividades realizadas no período, aponta para a continuidade de uma das estratégias que, desde o início, representa um importante mecanismo na preservação dos valores institucionais:

"A articulação política com movimentos sociais esteve entre as ações prioritárias da ABIA neste ano. Participando de iniciativas junto a diversos movimentos, deu a sua contribuição para ampliar a discussão da AIDS com outros atores sociais, e desta forma envolvê-los nos esforços de enfrentamento da epidemia."

Betinho, presidente da organização por muitos anos, era um grande defensor da missão e valores institucionais; sempre atento às necessidades de enfrentamento das situações que colocavam em risco os direitos humanos, enxergava a AIDS como um problema de caráter fisiológico, social e político, que tinha que ser enfrentado diretamente, envolvendo a sociedade civil na discussão, conforme declara em biografia em CD-ROM "Sementes de Solidariedade: Betinho e o IBASE na Ação da Cidadania, 1993-1997", editado pelo IBASE em 1998, destacado em site sobre o voluntariado (<http://www.voluntarios.org.br/betinho.htm>):

"Ter o vírus significa não somente uma espécie de condenação à morte, mais ou menos antecipada, como também - como o Herbert Daniel chamava - a morte civil. Se decreta a morte do cara, ele está excluído das relações de trabalho, sociais e sexuais. É uma coisa muito forte. E no meu caso isso veio acompanhado da manifestação simultânea da doença em dois irmãos e, um ano e meio depois, da morte dos dois, com a diferença de um mês entre uma e outra. Foi um período barra pesada. Eu decidi enfrentar esse problema de modo político. Durante dois anos falei sobre AIDS, no Brasil inteiro: rádio, televisão, jornal e seminário."

Um fato de destaque na história da ABIA foi a resposta da sociedade quando a organização esteve envolvida em uma situação difícil, demonstrada na forma como conseguiu enfrentar o escândalo no qual se viu envolvida em 1994, por ter recebido,

no auge da crise financeira (janeiro de 1991), uma doação da esposa de um banqueiro de jogo do bicho, depositado em conta no exterior para evitar a desvalorização da moeda. Apesar do questionamento público que vivenciou, a declaração de Betinho, assumindo o erro em aceitar a doação mesmo não se constituindo em ilegalidade, assim como a manifestação da sociedade para a manutenção da credibilidade da instituição, permitiram retomar a imagem ética e a legitimidade do trabalho que a organização realizava:

"E, se o escândalo foi doloroso para a ABIA, serviu também de oportunidade para que muitos de seus aliados viessem em sua defesa, auxiliando-a a reafirmar a importância de sua missão política de solidariedade em resposta à epidemia de HIV/AIDS." (Parker e Terto Jr., 2001:49-51).

Aspectos da gestão financeira da instituição que influenciaram no sucesso ou insucesso

Quanto aos títulos emitidos pelo poder público, a ABIA obteve o de Utilidade Pública Federal em 27 de maio de 1992, o registro de entidade de fins filantrópicos em 1994, a declaração de utilidade pública estadual em 1995 e em 1997 recebeu o certificado de entidade de fins filantrópicos.

Uma questão importante, não diretamente relacionada à gestão financeira, mas que demonstra a preocupação com a distribuição de materiais de forma a contribuir com a missão e que propicia a aplicação adequada dos recursos, é a exigência de apresentação de uma carta de solicitação da instituição, constando a data e o local onde serão distribuídos os materiais fornecidos gratuitamente pela ABIA, justificando a sua importância para as atividades que serão desenvolvidas. Essa exigência, com certeza, dificulta o fornecimento para pessoas que tenham interesse superficial sobre o tema, que normalmente solicitam qualquer tipo de material gratuito, garantindo uma melhor utilização dos recursos investidos nos mesmos.

Apesar da crise institucional sofrida no passado, a ABIA adquiriu um nível de competência no controle financeiro e orçamentário e na preparação das prestações de contas que a destaca diante das demais, como afirma Veriano Terto em entrevista:

"Somos muito elogiados pelos financiadores pela qualidade da contabilização e pelo grau de cumprimento do orçamento programado."

Metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço

Apesar de não realizar um controle de custos das atividades no sentido estrito do termo, a ABIA, além do acompanhamento *pari passu* dos projetos, realiza atividades que propiciam a utilização mais adequada dos recursos, já institucionalizadas e implementadas solidamente, como afirma Veriano Terto, de que *não há uma política formal de controle de custos, mas um cuidado cotidiano para evitar gastos desnecessários.*

A edição de materiais produzidos em ação conjunta com outras instituições nacionais e internacionais, assim como a publicação eletrônica de seus boletins é uma forma utilizada pela ABIA, já há alguns anos, como uma estratégia para disseminar informações sobre o tema com um baixo custo, como o boletim "Ação Anti-AIDS", que conta com edição eletrônica disponível em alguns países em desenvolvimento, através da rede de computadores da SatelLife, HealthNet.

A atuação conjunta com outras organizações é uma das ações que possibilitam a minimização de custos da ABIA, na medida em que permite a realização de atividades de interesse comum com menor dispêndio e maior resultado social, que permanecem durante muitos anos, como consta do site governamental sobre AIDS e HIV:

"Em 1991, por iniciativa do Grupo Pela Vidda e ABIA, é organizado o I Encontro de Pessoas Vivendo com AIDS. Embora grande parte dos participantes desse encontro fosse membro de ONGs, este evento tinha um caráter distinto do Encontro Nacional de ONGs/AIDS, já que seu objetivo não era definir plataformas políticas comuns de atuação, e sim propiciar e aprofundar um diálogo amplo entre militantes, profissionais de saúde e sociedade em geral sobre o viver com AIDS. A partir da sua primeira versão, o "Vivendo" tem ocorrido regularmente, cumprindo o importante papel de trazer a discussão sobre a AIDS para um público maior e mais diversificado." (in www.aids.gov.br/abia/abia_ongs.htm)

A opção pela utilização de um sistema informatizado para armazenamento e recuperação de informações bibliográficas, a partir das normas Anglo-American Cataloguing Rules (AACR2) e das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), desenvolvido de acordo com as necessidades da instituição e dos usuários, é um outro exemplo de ações voltadas ao melhor aproveitamento de recursos e redução de custos, na medida em que exige um menor número de pessoas para manuseio do acervo.

Pontos de destaque na sustentabilidade da organização

Criada por Betinho, fundador do IBASE, figura pública constantemente na mídia, a ABIA despertou interesse desde o início, tanto por suas ações de intervenção social em relação ao problema social enfrentado com a questão da AIDS, quanto pela ação de Betinho nessa questão, portador do vírus através de transfusão. Sua ação social não se restringiu ao mero atendimento dos contaminados, mas de todo um processo de discussão social do tema:

"O papel político da ABIA não se esgota na descrição das atividades que vem desempenhando, mas a menção a algumas delas serve para delinear uma de suas conquistas, qual seja, a integração de pesquisa acadêmica, mobilização comunitária e atuação militante.." (Fico, 1999:69)

Betinho, pelo fato de ser hemofílico, contraiu a AIDS em uma das inúmeras transfusões de sangue às quais era obrigado a submeter-se, e, pela mesma razão, em 1988, em um intervalo de três meses, Betinho perdeu dois irmãos: Henfil, aos 43 anos, cartunista famoso pelo uso hábil e criativo do humorismo na crítica à ditadura militar, e o músico Chico Mário, com apenas 39 anos. E, apesar dessas difíceis situações, além de continuar na militância política, prosseguiu na luta pelo direito à vida dos portadores do HIV/AIDS, não apenas por razões pessoais, mas principalmente na defesa da dignidade humana. Betinho morreu aos 61 anos, em 9 de agosto de 1997 e sua importância na consolidação de um país mais justo é notória, assim como por seu trabalho na esfera de defesa dos direitos dos portadores do vírus, justificando uma homenagem na página governamental sobre o tema:

“A Coordenação Nacional de Doenças Sexualmente Transmissíveis e AIDS tem a honra de abrir uma página da sua *homepage* para reverenciar a sua ilustre memória.” (in www.aids.gov.br/betinho/apresen.htm)

É evidente que o sucesso na trajetória da ABIA foi motivado por razões como a história pessoal de Betinho, que provocou a atenção da sociedade sobre o tema, em especial porque demonstrou que a doença estava atingindo outras pessoas, além daquelas inseridas nos inicialmente denominados “grupos de risco”; seu exemplo provavelmente gerou a consciência da importância da atenção sobre a questão de saúde pública envolvida; apesar disso, é também indiscutível que essa visibilidade só pôde contribuir para o crescimento da instituição porque esta sempre realizou um trabalho de relevância social com alto nível de qualidade e com grande demanda social.

Outra questão que merece destaque especial na atuação da ABIA é a grande capacidade em articular projetos em parceria com órgãos governamentais, realizando papel relevante na formulação de políticas sociais relacionadas à AIDS/HIV, papel ocupado pela alta qualidade de trabalho desenvolvida ao longo dos anos. A mesma competência se apresenta no atendimento ao público-alvo, que é desenvolvido sempre a partir da análise da realidade, realizada em conjunto com os mesmos e se reflete no relacionamento em rede com outras instituições dedicadas aos temas.

O fato de ser uma das primeiras instituições que tratam da AIDS a criar uma página na Internet, com conteúdo de qualidade exemplar, promove a instituição internacionalmente, ampliando sua visibilidade.

ABDL – Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças

A ABDL é uma associação sem fins lucrativos criada em 1991, cuja missão é promover atividades de treinamento e capacitação de lideranças, dos diversos setores da sociedade, notadamente em campos e formas que promovam melhor qualidade de vida, conservação ambiental, justiça social e eficácia econômica. Criada para gerir o Programa LEAD no Brasil, com recursos do *LEAD International, Inc.* e apoio da Fundação Rockefeller (fundadora e gestora do programa).

Em seu estatuto são previstos os seguintes objetivos:

I - desenvolver atividades, metodologias e instrumentos educacionais na área de desenvolvimento sustentável;

II - contribuir para a promoção de um desenvolvimento justo, equitativo e ambientalmente sadio em todos os níveis da sociedade brasileira e da comunidade global, trabalhando em colaboração com outras entidades filantrópicas e organizações que possuam metas e objetivos comuns, promovendo o desenvolvimento dos potenciais humanos necessários para uma melhoria da qualidade de vida, tanto das atuais como das futuras gerações;

III - propiciar o surgimento e colaborar para a formação de lideranças e de profissionais que contribuam para a área de desenvolvimento sustentável no Brasil, visando a qualificação do potencial humano no país, e o favorecimento da integração das dimensões social, ambiental, cultural e econômica, entre outras, no planejamento do desenvolvimento, na formulação de políticas e na vida cotidiana da sociedade brasileira; e

IV - contribuir para a valorização da cultura brasileira, em todas as suas formas, inclusive do patrimônio histórico, paisagístico e ambiental;

V - não obstante qualquer outra provisão, além das constantes neste estatuto, os objetivos e propósitos da associação serão exclusivamente para fins filantrópicos, educacionais e/ou científicos.

A instituição poderá desenvolver, para atingir seus objetivos institucionais, atividades voltadas ao estímulo, organização ou realização de estudos e pesquisas, participação em programas e cursos de formação e de treinamento na área do desenvolvimento sustentável de forma independente e em colaboração com entidades congêneres, no país e no exterior; seminários, sessões, conferências ou encontros/reuniões, dedicados à formação e ao treinamento de profissionais na área do desenvolvimento sustentável; produção e divulgação cultural, literária, intelectual, de vídeos, ou outras mídias, em cooperação com editoras e organizações; a criação e manutenção de um centro de informação e documentação, biblioteca e arquivos relativos à área de desenvolvimento sustentável; a realização de convênios e contratos com organizações públicas ou privadas nacionais ou de outros países, visando a realização dos objetivos institucionais; e organização de eventos, cursos e projetos de promoções da cultura brasileira, em todas as suas formas e manifestações, bem como atividades de promoção e defesa dos bens de valor cultural, histórico, paisagístico e ambiental do país.

Os órgãos da estrutura da ABDL são

- *conselho diretor*, constituído por 14 (quatorze) membros com mandato de 3 (três) anos, pessoas idôneas oriundas de distintos segmentos da sociedade, que tem como atribuições fixar as diretrizes fundamentais para as atividades da ABDL e dos projetos e programas relacionados aos objetivos institucionais; examinar e aprovar o balanço, as contas e os relatórios anuais de atividades; examinar as propostas apresentadas pela Coordenadoria Executiva, oferecer os pareceres e sugestões sobre leis e atos normativos de administração pública que tenham relação com a entidade; deliberar sobre as indicações de candidatos para integrar o mesmo conselho e sobre o processo de escolha e as indicações de candidatos para ocupar a Coordenadoria Executiva; convocar, quando necessário, o coordenador executivo para prestar informações sobre os atos da gestão; autorizá-lo a adquirir, alienar ou gravar bens imóveis; aprovar o regimento interno e resolver os casos omissos no estatuto e regimento interno, inclusive destituindo a coordenadoria executiva quando o comportamento ou conduta se revelem incompatíveis com os objetivos da organização e adotar outras resoluções relativas à implementação dos objetivos da ABDL;

- *conselho consultivo*, composto por pessoas indicadas pelos conselheiros diretores, tem a responsabilidade de recomendar pessoas para compor o segundo e o conselho fiscal, opinar sobre os projetos e atividades da organização, mediante solicitação do conselho diretor ou coordenadoria executiva e participar das reuniões ordinárias ou extraordinárias do conselho consultivo, quando convidado;
- *conselho fiscal*, o órgão fiscalizador da administração contábil-financeira, é composto por três membros escolhidos pelos diretores conselheiros para um mandato de três anos, proibindo-se a participação de membros deste último e funcionários, preferencialmente, possuidores de formação acadêmica ou profissional compatível com seu cargo e função, com competência para: dar parecer escrito sobre os relatórios e demonstrações contábeis-financeiras, com base em auditoria independente, obrigatória e anual, procedendo às ressalvas que se fizerem necessárias; opinar sobre qualquer matéria que envolva o patrimônio instituição, sempre que manifestado o desejo pelo conselho diretor e/ou coordenadoria executiva; definir diretrizes para a realização de auditoria externa obrigatória, quando julgar necessário; comparecer às reuniões do conselho diretor, a pedido deste ou do presidente, sempre que houver necessidade de maiores esclarecimentos sobre seus pareceres.
- a *Coordenadoria Executiva*, instância administrativa, gerenciada por um coordenador executivo que definirá a composição da equipe profissional da instituição, indicado pelo conselho diretor, mediante apresentação de propostas de seus membros, com mandato de três anos; sujeito à perda do mandato caso seja eleito para conselheiro diretor ou por comportamento ou conduta incompatíveis com os objetivos da entidade e tem a competência e responsabilidade de: administrar a associação de acordo com a orientação geral traçada; representar a ABDL em juízo ou fora dela, mediante procuração outorgada pelo presidente, apresentar, nas épocas devidas, a proposta de orçamento, os relatórios de atividades, acompanhados das respectivas prestações de contas e do balanço; elaborar e propor reformas do estatuto, no todo ou em parte, submetendo-as à apreciação; propor, elaborar e submeter à apreciação do conselho diretor e/ou conselho consultivo os novos projetos e

programas a serem realizados; nomear e contratar pessoas para o quadro de funcionários da associação, fiscalizar o cumprimento das funções dos funcionários, indicar e determinar funções para os consultores *ad hoc*; solicitar a autorização e assinar atos relativos à aquisição e à alienação ou gravame de bens imóveis da entidade, autorizadas pelo conselho diretor; designar os estabelecimentos bancários nos quais devem ser depositados os fundos e valores da associação, abrir e movimentar contas em bancos, pagar, assinar ou endossar cheques e ordens de pagamento, receber importâncias devidas à organização, a qualquer título, passar recibos e dar quitação e constituir procuradores *ad negotia* e *ad juditia*.

É atribuição estatutária do *presidente*, tendo como substituto o vice-presidente: a representação ativa e passiva da instituição; a delegação de poderes de representação ao Coordenador Executivo; a presidência das reuniões do conselho diretor e o seu voto de qualidade, quando necessário; a convocação de reuniões extraordinárias do conselho diretor quando julgar necessário ou quando solicitado por metade mais um de seus membros; a nomeação, quando necessário, de procuradores com poderes para representar a ABDL administrativa e judicialmente e a convocação do Conselho Fiscal.

A ABDL funciona nas instalações físicas do IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, na Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária, CEP 05655-010, São Paulo/SP - Fone: (11) 3719-1532 - site: www.abdl.org.br

A ABDL – Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças, através de seus programas de capacitação de lideranças, LEAD e PROLIDES, visa contribuir para a melhoria da qualidade de vida de todos os habitantes do planeta, no presente e no futuro, pela construção de sociedades sustentáveis baseadas em democracia e justiça social.

Através de esforços cooperativos e solidários pretende transformar os padrões predatórios de exploração dos recursos humanos e naturais em um paradigma de desenvolvimento que satisfará as necessidades de todos, enquanto respeita os ecossistemas em sua biodiversidade e diversidade cultural.

A ABDL promove seminários, treinamentos e conferências no Brasil e no exterior, integrando seus bolsistas e ex-bolsistas com profissionais e setores do governo e da sociedade civil, em questões sócio-ambientais, nos quais é enfatizado o trabalho em equipes interdisciplinares, interinstitucionais e internacionais.

Atualmente, a ABDL desenvolve três programas de capacitação, o LEAD, o PROLEADS e o PRONORD, cujo público beneficiário compreende pessoas de qualquer área do conhecimento e setor de atividade. Os participantes (bolsistas) passam por um processo de seleção, cuja avaliação busca valorizar a visão de futuro, o engajamento na sociedade, a capacidade de agregar e multiplicar, e finalmente de ampliar o potencial de liderança e o impacto que a pessoa irá obter a partir do treinamento.

O Programa LEAD – Programa de Lideranças em Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – é parte integrante de um programa internacional intitulado LEAD – *Leadership for Environment and Development Program* – criado em 1991, com a missão de contribuir para a sustentabilidade global e melhoria da qualidade de vida de toda a população mundial. O Programa é desenvolvido a partir de 13 organizações, cobrindo cerca de 40 países dos cinco continentes, contando hoje com mais de 1000 bolsistas no mundo todo. Nesses nove anos de programa, a ABDL já promoveu a formação de 120 lideranças comprometidas com as questões de desenvolvimento sustentável, além dos 15 bolsistas selecionados para o Programa do período 2000 - 2002.

O PROLEADS – Programa de Lideranças para o Desenvolvimento Sustentável no Mercosul – é coordenado pela ABDL e desenvolvido, desde 1999, em 6 países da América Latina, englobando os 4 países do Mercosul (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai) e mais Bolívia e Chile. A primeira turma de participantes foi concluída em julho de 2000 e a segunda turma foi iniciada em outubro de 2000. Anualmente são selecionadas 120 pessoas dos diferentes setores da sociedade, 20 de cada um dos seis países integrantes, com o objetivo de fortalecer lideranças engajadas no desenvolvimento sustentável e no estabelecimento do espírito de cooperação regional entre os países direta e indiretamente associados ao Mercosul.

O PRONORD – Programa de Capacitação de Lideranças para o Desenvolvimento Sustentável no Nordeste - busca capacitar lideranças com uma nova percepção de suas relações com a população, proporcionando mudanças políticas e sociais necessárias ao desenvolvimento sustentável na Região Nordeste. Inicialmente, o programa será desenvolvido nos estados de Alagoas e Sergipe (fase em 2001) e, posteriormente, na Paraíba e Rio Grande do Norte (fase em 2002).

Em um seminário organizado no ano de 1999, foram apresentados 37 trabalhos de ex-bolsistas do LEAD sobre os projetos que vêm desenvolvendo em suas regiões, que demonstram como os bolsistas incorporam uma visão multidisciplinar para enfrentar os complexos desafios do desenvolvimento no Brasil, à medida que lidam com as dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais em seus projetos. Os trabalhos apresentados abrangeram desde propostas de desenvolvimento de novas formas de geração de renda para populações locais, até projetos visando conscientizar a população sobre trabalho infantil, trabalho feminino, acidentes de trabalho, legislação ambiental, dentre outros.

Modelo de financiamento

A ABDL tem convênios de cooperação técnica com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo - IPT, através do qual colabora em atividades de comunicação eletrônica, pesquisas, seminários e grupos de estudos, com a RITS - Rede de Informação do Terceiro Setor e o Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo - IEA.

No caso da ABDL, também se repete o peso do fundador na sustentabilidade da instituição, principalmente no início, mas que só se mantém se a organização desenvolver competências que a tornem sólida, como afirma Maria de Fátima Porcaro, que ocupa atualmente a função de coordenadora da área de informática e do Programa LEADNET, e exerceu por muitos anos a coordenação administrativa e financeira da instituição e integra o quadro da organização desde o início:

“... às vezes, as pessoas que coordenam são muito importantes pra conseguir captar recursos para que a ONG sobreviva e a ABDEL está existindo por causa de uma pessoa, o Henrique Hartner, que foi quem conseguiu toda verba e apoio de fundações. Ela se mostrou capaz de atingir os resultados, mas sempre existe uma pessoa muito forte com muita capacidade... se ele saísse, estaríamos com dificuldades, eu tenho quase certeza, mas alguém deu a primeira alavancada, e muito forte, com certeza foi ele, Henrique Hatner, que apoiou e conseguiu essa verba para o nosso apoio, tanto para a Fundação Kellogs, tanto pra Fundação Roquefeller; foi ele, o nome dele que segurou isso... claro que tem toda uma administração por trás, toda uma apresentação de resultados, mas, inicialmente com toda certeza foi o nome dele que conseguiu essa verba. Hoje, com certeza, o fato do nome dele estar ligado à ABDEL permite, facilita os nossos contatos...”

Indagada sobre a captação de recursos e parcerias, Maria de Fátima explica que essa é uma nova situação para a instituição, que contou, desde o início, com o apoio integral de financiadores cativos, que já tinham contatos anteriores com um dos fundadores, em quem depositavam toda a confiança:

“... a procura de parceiros e de recursos é uma nova identidade da instituição. A instituição hoje, sem parceiros, sem recursos, não vai sobreviver, então ela precisa de parceiros; ela tem recurso, mas precisa de mais recursos pra sobreviver. Nós temos um programa, que é o Programa LEAD, que vai existir até 2005; então nós temos verba para esse período, ela sobrevive até essa época, mas a gente não pode viver em função deles, a gente tem que viver em função da missão da instituição e captar recursos de outras fontes. E poder captar para o que é básico para a instituição, a área de desenvolvimento sustentável e meio ambiente, mas não só nessa área, mas passar também para outras áreas nas quais temos *know how*.....nós somos a primeira ONG que tem provedor ponto ORG, nós somos o primeiro provedor ponto ORG do Brasil, e eu acho que nós temos que aproveitar esse nosso *know how* tanto para poder captar recursos, como para ter parcerias com outras instituições e trabalhar junto...”

Em relação à possibilidade de geração de recursos próprios através da venda de produtos ou da prestação de serviços, Fátima esclarece que a instituição ainda não formulou uma política em relação a esse tema, principalmente pela intangibilidade da ação institucional, associada a uma ação mais ampla, de difícil comercialização:

“A ABDEL tem produtos: eu não conheço nenhuma outra ONG que tenha capacidade de capacitar nessa área. A capacitação nessa área não é uma capacitação de escola, de cadeiras, é um desenvolvimento... a capacitação é de abertura, não é hora/aula, é um pouco diferente, é poder colocar o que você conhece num outro patamar, desenvolver o seu conhecimento para ter outras

possibilidades, outros conhecimentos e conseguir fazer que a sua organização, a sua comunidade, seja auto-sustentável. Mas isso é uma coisa que a ABDL pode vender como produto? Pode, mas ela não vende hoje, ainda não, não vende diretamente, tem todos os outros programas... ela não vende diretamente, ela dá condições aos participantes da instituição poderem desenvolver os seus trabalhos, ela capacita as pessoas para poderem desenvolver os seus trabalhos no primeiro, segundo e terceiro setores."

Mecanismos para resguardar os objetivos sociais e os valores

A visão da ABDL em relação à sua missão é clara, conforme observado por Maria de Fátima Porcaro, em entrevista para este estudo:

"A ABDL acredita que, em um mundo cada vez mais complexo e interdependente, no qual a busca e a consolidação de uma sociedade sustentável vêm se tornando um desafio e um objetivo global, o papel das lideranças é determinante para promover a transformação da sociedade. Neste sentido, a visão da ABDL é poder exercer um papel fundamental na formação dessas lideranças, sendo o principal centro de referência no Brasil e na América do Sul para desenvolvimento de lideranças engajadas na promoção de uma sociedade ambientalmente sustentável e socialmente equitativa, produzindo e transmitindo conhecimentos e experiências que servirão de modelo para demais entidades e indivíduos".

Conforme consta de sua *home page*, os programas desenvolvidos pela ABDL estão em consonância direta com sua missão, na medida em que:

"Por meio do depoimento dos bolsistas é possível constatar o efeito resultante dos Programas. A partir das experiências vivenciadas no período de duração de cada programa o bolsista sai mais qualificado para análise e ação em realidades complexas, transformando-se em um agente de mudanças políticas, econômicas e sociais, com iniciativas desenvolvidas em suas localidades, a partir do treinamento e com base nas suas próprias empresas e organizações."

Esse resultado é institucionalmente planejado desde o início da participação no programa, como consta o artigo 1.1 das "Normas e diretrizes para bolsistas e ex-bolsistas de Programas da ABDL":

“O bolsista, ao ser aceito pela ABDL em um de seus programas, assume os compromissos previstos durante as fases de inscrição e seleção, destacando-se: participação plena nas atividades de treinamento; ... participar das atividades de forma construtiva, observando-se princípios de ética e respeito, independentemente de raça, religião, idioma, gênero, filiação política, origem etc; apresentação dos relatórios de avaliação de treinamentos e outras tarefas, sempre que for solicitado.”

Apesar do impacto inicial do financiamento total de um grande programa por um financiador forte, a ABDL conseguiu estabelecer a legitimidade institucional, acima do projeto que lhe deu início, como afirma Maria de Fátima:

“Eu acho que hoje a ABDL existe e ela antes só existia com o nome de LEAD, ela não existia como Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças, ela existia como programa LEAD, depois tivemos programa PROLEAD e ela começou a ter duas caras; então começamos a investir um pouco na instituição: antes nós tínhamos um logotipo que era do LEAD, depois criamos um logotipo próprio e isso aconteceu exatamente em 1999, oito anos após a criação da instituição, quando a instituição começou a existir: antes era um programa abrigado por uma instituição jurídica que não existia, não tinha nome. A ABDL é mais importante do que um dos programas que a instituição abriga, porque hoje ela abriga outros programas, com capacidade de abrigar muitos mais.”

Forma de planejamento, controle e aplicação dos recursos obtidos

No ano de 2000 foi realizado um processo de discussão que concluiu que a melhor opção de quadro de recursos humanos para a instituição seria contar com uma equipe mínima para a realização de atividades institucionais, sendo agregada por colaboradores eventuais nas atividades finalísticas (palestrantes, instrutores, etc), que constituiriam um quadro de pesquisadores ou educadores associados, que não são membros da instituição.

O processo de planejamento ocorre, fundamentalmente, em torno de um de seus programas, o Programa LEAD, que tem todo um esboço anual e é nesse esboço que a ABDL está baseada. Apesar de não realizar planejamento estratégico de longo prazo, eventualmente são definidas algumas linhas de ação, voltadas ao plano tático operacional; no último processo desse tipo desenvolvido, foram propostas algumas ações voltadas ao fortalecimento da instituição em vários pontos,

como formas de criar identidade externa da instituição com os temas relacionados à missão, como pode ser observado pelos extratos a seguir, inicialmente sugeridos pelos consultores que realizaram o estudo sobre possibilidades de diversificação de fontes:

“A estratégia de marketing que envolve o planejamento foi elaborada com objetivo de oferecer a formadores de opinião e público-alvo em geral, uma identificação positiva da instituição como uma organização necessária ao desenvolvimento da sociedade brasileira. Analisando a instituição, podemos notar que há três momentos que estaríamos desenvolvendo e propondo uma estratégia de marketing para a ABDL e assim obtendo uma maior visibilidade e credibilidade para a instituição. São eles: reposicionamento da ABDL: treinamentos, cursos e seminários abertos (por adesão) ao diversos setores da sociedade e suporte ao terceiro setor; fortalecimento do conceito/nome “Desenvolvimento Sustentável” e/ou “Liderança” na sociedade, mídia/mercado, no meio; campanhas e informativos (ações contínuas) para obtenção de uma visibilidade e credibilidade para a instituição.” (Relatório Proposta de Captação de Recursos e Estratégias de Marketing para a ABDL - 2000”.

No relatório dos consultores para avaliação das possibilidades de diversificação da organização (ABDL: 2000), foram apresentadas algumas questões relevantes, que foram consideradas no planejamento institucional:

“... é possível ainda fazer outras considerações sobre tendências de financiamento: o potencial de patrocínio de empresas privadas brasileiras é crescente e muito grande podendo ser muito mais explorado; existe uma grande necessidade de capacitação por parte das ONGs e do terceiro-setor, essa é uma grande oportunidade a ser mais explorada, principalmente por estar relacionada a uma temática – desenvolvimento sustentável – ainda não tão conhecida e que muitos buscam saber mais; as diversas instituições financiadoras estimulam que os projetos e as ONGs sejam crescentemente auto-sustentáveis; a ABDL ainda é pouco conhecida e isso dificulta a captação de recursos, restringe seu impacto e sua atuação e diminui seu poder de articulação.”

Em relação à aplicação efetiva dos recursos, a ABDL realiza orçamento anual, associado aos programas já em execução e contemplando os novos projetos/programas de interesse de desenvolvimento, condicionados à obtenção de recursos para que sejam iniciados. O orçamento é realizado por programa, somente

pelo coordenador, sem processo de participação da equipe ou do conselho, salvo raras exceções, baseado primeiro no valor a ser recebido pelo financiador.

Segundo Maria de Fátima Porcaro, toda a controladoria é feita pelo coordenador, recebendo sempre informações da área financeira, não ocorrendo desvios significativos em relação aos recursos previstos, pelo contrário, pois com a alta do dólar, o que está ocorrendo é um saldo a maior.

A prestação de contas aos financiadores não representa qualquer dificuldade para a instituição, considerando que conta com equipe capacitada e experiente e que as exigências dos apoiadores são simples, sem incluir qualquer ponto que a organização não tenha capacidade de atender.

Geração de recursos x dependência de recursos externos

O relatório preparado pelos consultores contratados para avaliar a sustentação financeira da ABDL (ABDL: 2000), levantar potencial de novos financiamentos nacionais e internacionais e apresentar sugestões de mudança contém informações importantes para a decisão sobre linhas de apoio potenciais, que podem ser aproveitadas pela a instituição, destacando-se:

“Muitas instituições possuem linhas que priorizam investimentos em países em desenvolvimento, na América Latina, no Mercosul e Brasil (com destaque para regiões mais carentes) ... muitas contemplam projetos em áreas de atuação similares a da ABDL: (nessa ordem) Educação, Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável, Políticas Públicas e Desenvolvimento de Lideranças; a partir da análise mais aprofundada de linhas de financiamento de algumas instituições mais relacionadas diretamente a área de atuação da ABDL é possível fazer as seguintes considerações: algumas linhas... incentivam o desenvolvimento de lideranças de outros públicos: lideranças comunitárias, lideranças indígenas e lideranças de jovens/estudantis; uma série de linhas estimulam programas para o desenvolvimento do terceiro-setor, através do desenvolvimento de ONGs ... e da relação entre as mesmas, tanto para aumentar a participação da sociedade civil na resolução dos problemas, quanto para formação de redes entre as diversas organizações; outro item importante a ser destacado é a promoção de programas de capacitação de educadores para diversas áreas, inclusive desenvolvimento sustentável, através de workshops, seminários e cursos; finalmente, a produção de material didático: audio-visual e escrito é contemplada por algumas linhas de financiamento.”

Outras formas de atuação possível foram apresentadas no relatório dos consultores (ABDL: 2000), destacando-se as parcerias com instituições de renome e/ou que atuam nas mesmas linhas de ação da ABDL:

“Outra possibilidade para a ABDL é atuar em parceria com outras ONGs, através da promoção de ações conjuntas, com o objetivo de fortalecer e articular lideranças e o desenvolvimento sustentável na sociedade. Essas ações se caracterizariam pela realização de projetos em conjunto, como: campanhas de conscientização, treinamentos de capacitação, dentre outros, e por um suporte técnico e informacional. O suporte técnico estaria relacionado com a parte de informática (construção de páginas, e-mails, dentre outros); por ter uma área de informática com uma série de serviços disponíveis, a ABDL poderia explorá-la melhor, difundindo sua atuação. Já o suporte informacional estaria relacionado com uma melhor capacitação das lideranças dessas ONGs, inclusive em questões de desenvolvimento sustentável. Ainda no tocante a parcerias, a ABDL poderia desenvolver projetos com instituições de ensino superior e instituições como SENAC visando incentivar a transmissão de conhecimento sobre lideranças e desenvolvimento sustentável.”

A parceria é uma forma de atuação extremamente positiva na história da ABDL, que, devido à associação com o Instituto Paulista de Tecnologia – IPT, não tem custos de infraestrutura no que se refere a espaço físico para funcionamento, energia elétrica, água e esgotos, além de conexão para transmissão de dados e comunicação via Internet.

Mecanismos para resguardar os objetivos sociais e os valores na captação

As notas para um planejamento de longo prazo, elaboradas a partir do relatório dos consultores (ABDL: 2000), prevê que o *know how* obtido pela instituição ao longo de sua existência pode ser uma importante fonte de novos recursos, ao mesmo tempo em que amplia as oportunidades de atingir a missão:

“Tendo como ponto de partida o conhecimento já adquirido nesses quase 10 anos de história com os treinamentos dos seus dois programas, a ABDL poderá oferecer perfeitamente a mesma estrutura em seus cursos abertos aos diversos setores da sociedade. Sendo uma ONG de capacitação em primeira instância, a Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças promoverá

treinamentos em Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. O conteúdo dos treinamentos poderá incluir temas desde o desenvolvimento sustentável e meio ambiente, quanto temáticas e questões instrumentais, tais como comunicação e expressão, dinâmicas de equipe, planejamento participativo, negociação de conflitos, administração de ONGs (setor financeiro), captação de recursos, suporte/apoio e acesso à Internet através da nossa página. Neste momento o desafio seria de desenvolver como atividade a promoção de treinamento para lideranças (de vários níveis) em questões sócio-ambientais e de desenvolvimento sustentável. Os temas e programações apresentados pela ABDL em seus treinamentos e cursos serão compatíveis ao público que estaremos trabalhando e que queremos atingir. O objetivo dos treinamentos abertos será a autosustentação da ABDL, ao mesmo tempo o aumento do público-alvo sensibilizado (não segmentar) e promover a formação de profissionais de diversas áreas de atuação que estão carentes de uma boa capacitação de Desenvolvimento Sustentável.”

A consciência da importância do envolvimento dos colaboradores com a missão também foi registrada no relatório dos consultores e nas notas para elaboração do planejamento:

“Promover a missão e imagem da ABDL junto aos funcionários e conscientizado a importância de sua função dentro da instituição: propomos uma apresentação em que a instituição seria apresentada; organizar encontro com a equipe para maior integração das áreas e funcionários; trabalhar atividades administrativas que envolvam o Marketing Institucional ...Para serem implantadas todas essas atividades e outras que forem definidas, propomos um treinamento de Marketing todos os funcionários.”

Aspectos da gestão financeira da instituição que influenciaram no sucesso ou insucesso

O alto nível de desenvolvimento de seus quadros favorece a instituição, sendo destacado por Maria de Fátima Porcaro as poucas dificuldades a superar nesse sentido:

"As maiores dificuldades são que toda a regulamentação fiscal e contábil brasileira é muito diferentes das americana e inglesa. Não existem manuais específicos fornecidos pelos financiadores"

No mesmo processo de avaliação realizado no ano passado, foi definido que a instituição deveria contar com um sistema de gestão financeira e contábil, organizacional e por projetos, que ainda não foi totalmente implementado.

O planejamento das ações de marketing indica uma significativa preocupação com o custo dos meios de divulgação institucional, como retrata o texto retirado das notas para o planejamento (ABDL: 2000), em relação às campanhas e informativos para obtenção de uma visibilidade e credibilidade para a instituição:

“Pesquisa para detectar os melhores veículos de mídia e futuros apoiadores. Existem alguns veículos que cedem gratuitamente um espaço de mídia em suas publicações para ONGs. O objetivo neste momento é traçar o perfil de mídia. Para isso podemos estar encontrando uma agência de publicidade que trabalhe com contas Zero (gratuita). Já existem várias agências que atuam dessa forma.”

Metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço

A avaliação de custos e preços da ABDL é feita de forma pontual, dentro de cada um dos projetos, considerando que toda a equipe está alocada nos mesmos, inclusive os colaboradores que atuam nas atividades de suporte institucional.

Atualmente não é realizado nenhum controle específico por origem de despesa, exceto aquele possível pelos registros contábeis.

Pontos de destaque na sustentabilidade da organização

A criação da ABDL tem características incomuns das demais do segmento, na medida em que deu-se a partir de uma necessidade identificada por financiadores potenciais, como conta Maria de Fátima Porcaro:

“A história da ABDL é atípica, pelo seguinte: ela começou a existir através de um contato entre o professor Henrique Hartner e algumas pessoas ligadas à Fundação Rockefeller; convidaram o professor pra ser coordenador de um programa de liderança na área de meio ambiente que, na época era a menina dos olhos do presidente da Fundação; inicialmente eram sete países que faziam parte desse programa e o professor foi convidado para ser o coordenador desse programa. Mas para isso era necessário que fosse constituída uma

instituição jurídica formal, depois do apoio financeiro de um programa da Fundação Rockefeller, aí foi criada a ABDL, que já nasceu com verba. Ela foi criada através de uma pessoa importante que era considerada responsável por área de meio-ambiente e desenvolvimento sustentável e ela foi a gestora desse programa. Com certeza a ABDL não existiria se não fosse a presença do professor Henrique Hartner, convidado antes de começar esse programa de desenvolvimento sustentável do meio-ambiente. “

A preocupação com a disponibilização de informações sobre os temas nos quais possui diferencial competitivo é uma das tônicas das notas para o planejamento da instituição para o ano de 2001:

“Devemos proporcionar um site que seja a representação de Capacitação e Desenvolvimento Sustentável com informações atuais sobre temas relacionados. Atualizações com uma certa frequência. O nosso site deve ser um espaço de informação, onde mais e mais o público nos veja com referência de Capacitação e Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável.”

A preocupação com a continuidade das ações dos bolsistas após o término de sua participação no programa e a interação entre os programas está retratada no texto a seguir (constante das notas para o planejamento), que aborda a necessidade de criação de um veículo de comunicação que atinja esse objetivo:

“A revista digital para os ex-bolsistas e/ou bolsistas: um espaço aberto na nossa página onde os ex-bolsistas teriam a oportunidade de mostrar e difundir seus projetos. Poderíamos estar conectando essa idéia ao EIT - Encontro Inter-Turmas. Aproveitando esse conceito e o material e editando com os textos, fotos, lay-out dos projetos. Criando um vínculo onde as ações dos ex-bolsistas são expostas e apresentadas como sendo um prolongamento dos programas LEAD e ProLEADs. Podemos nesse momento estar criando parcerias. Entrevistas com um bolsista a cada mês ou a cada 15 dias, mostrando a realidade e últimas as atividades.”

Uma questão importante para a continuidade da instituição é sua aplicação pelo público-alvo, que apesar da amplitude do tema, tem resultados práticos importantes, como afirma Maria de Fátima Porcaro:

“Temos alguns trabalhos interessantes, principalmente de pessoas que hoje estão nos ministérios, que conseguem colocar parte de seu aprendizado, da sua capacitação dentro de atividades para continuidade de uma comunidade e atuações mais específicas.. é um trabalho de formiguinha junto a cada uma... pessoas que fizeram parte do programa uma das pessoas trabalham na Secretaria do Meio Ambiente no governo... que coloca todo um conteúdo do que ele aprendeu e também desenvolveu dentro do programa LEAD. Existem algumas associações que também estão utilizando conhecimentos de todo o aprendizado que o programa proporciona para conhecimento mais amplo.”

A clareza nos critérios de seleção dos participantes dos programas também deve ser destacada, mesmo que apresente questões discutíveis, tais como faixa etária, no entanto, o resultado obtido acaba sendo extremamente proveitoso, na medida em que permite a criação de grupos heterogêneos, representativos da sociedade civil, que é um dos princípios do desenvolvimento sustentável, uma das linhas de ação principais da instituição, como relata Maria de Fátima:

“... então convivemos com várias faixas, com vários tipos de vida, com várias atuações completamente diferenciadas, então esse é nosso diferencial; não abrimos grupo por abrir; quando pensamos em abrir novos grupos, eles têm que ser aceitos ou não, não pode ser apenas uma abertura...”

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

O IBASE- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, conhecido como a "ONG do Betinho", é uma organização não-governamental, suprapartidária, sem fins lucrativos e sem vinculação religiosa, reconhecida como de utilidade pública federal, estadual e municipal. É uma entidade autônoma, comprometida com a defesa dos direitos humanos, a justiça, o bem-estar social e, acima de tudo, com a participação de todos os brasileiros na construção da democracia.

A história do IBASE faz parte da trajetória pessoal de Herbert de Souza, o Betinho (1935-1997), um de seus fundadores e principal dirigente; seus ideais e propostas são diretrizes que dão identidade e rumo à instituição; Betinho deixou para o IBASE o compromisso radical com a democracia a ser constantemente recriada.

Criado em 1981 por exilados políticos que retornavam ao país, o objetivo inicial do IBASE foi democratizar a informação. Atento às transformações políticas do país, no final da década de 80, passou a desenvolver ações de pressão política, campanhas públicas, atividades de monitoramento de processos legislativos e políticas públicas, são exemplos a Campanha Nacional pela Reforma Agrária (1983), a campanha Não Deixe sua Cor Passar em Branco (1989), o Movimento pela Ética na Política (1992), a Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida (1993) e o Movimento Viva Rio (1994).

Atualmente, o IBASE se organiza para produzir um pensamento estratégico através de pesquisas, da comunicação, do debate público e da defesa de causas públicas, atuação que tem se dado em articulações e parcerias com organizações e movimentos da sociedade civil, universidades e entidades governamentais, através da construção de redes e fóruns. Suas ações buscam motivar os cidadãos e cidadãs a participar da luta contra a injustiça e pela liberdade, de maneira solidária e com respeito à diversidade. Sua vocação é o bem comum; seu lugar é a esfera pública.

A missão do IBASE é ampla, conforme pode ser observado:

“Atuar estrategicamente no desenvolvimento de uma sociedade plenamente democrática, sem miséria, pobreza, desigualdade, negação dos direitos humanos ou quaisquer outras formas de exclusão social.”

As prioridades políticas definidas pela organização são: defender e valorizar a participação cidadã dos pobres e excluídos nos processos políticos; influir em políticas públicas, dando prioridade à equidade e ao desenvolvimento humano democrático e sustentável, contribuir para fortalecer sujeitos coletivos democráticos na esfera pública, estimular o exercício da responsabilidade social dos cidadãos, das empresas e do Estado e contribuir para a construção de elos entre o local e o global nas questões universais de cidadania e democracia.

A estrutura interna passou, ao longo de sua história, por sucessivas reestruturações, tendo, atualmente, a seguinte composição: Diretoria Geral, Diretoria de Finanças e Administração, Coordenação de Administração e Finanças, Coordenação de Captação de Recursos, Coordenação de Comunicação, Coordenação de Participação e Desenvolvimento Local Sustentável, Coordenação de Políticas Públicas e Globalização, Coordenação de Processos Sociais de Inclusão e Coordenação de Transparência e Responsabilidade Social.

Tendo sido inicialmente estabelecida na Rua Vicente de Souza, 29, em Botafogo, atualmente funciona na Av. Rio Branco 124/ 8º andar - Centro - Rio de Janeiro - RJ - Brasil - CEP: 20148-900 - Tel:(21) 2509-0660 e seu endereço na Internet é www.ibase.br.

Os programas de ação desenvolvidos pelo IBASE e suas finalidades principais são apresentados a seguir:

- *Transparência e Responsabilidade Social* - Sensibilizar empresas, governos e sociedade no enfrentamento da pobreza e das desigualdades, através da transparência no orçamento público e no balanço social das empresas. O objetivo é tornar a responsabilidade social um compromisso de todos.
- *Participação e Desenvolvimento Local Sustentável* - Formular argumentos para a implementação de políticas sociais democráticas, a partir da ação local e das

iniciativas da sociedade. Fortalecer novos sujeitos políticos e valorizar essas iniciativas, visando a criação e o fortalecimento de uma esfera pública ampliada.

- *Políticas Públicas e Globalização* - Monitorar os acordos internacionais e promover mecanismos para uma regulação global democrática, visando à construção de uma agenda social global. Produzir indicadores de qualidade de vida e acompanhar a evolução das políticas sociais no país.
- *Processos Sociais de Inclusão* - Contrapor a lógica de exclusão e destruição com a participação e a garantia de todos os direitos de cidadania. Desenvolver ações locais com perspectiva universalizadora, elaborando alternativas de inclusão social.

Modelo de financiamento

Concebido a partir de uma carta de Carlos Afonso, o IBASE, inicialmente denominado IPPG (Instituto de Pesquisa de Políticas Governamentais) já nasceu com a preocupação de buscar apoios financeiros para os projetos e para a instituição como um todo, como pode ser observado em trecho retirado da mesma, mencionada por Fico:

"... O IPPG teria que obter financiamento de organizações internacionais (sem compromissos do tipo `ajuda atada`) para o orçamento administrativo e para cada um dos projetos de análise... (Fico, 1999:162)

Carlos Afonso, em entrevista para este trabalho, confirma a preocupação inicial com a obtenção de recursos para implementar a idéia, que contribuiu para o sucesso da instituição desde o início:

... Veio a anistia, e Betinho decidiu voltar ao Brasil - com uma mão na frente e outra atrás... Sugeri a ele então que se criasse um instituto de acompanhamento crítico de políticas de governo, que fizéssemos um projeto e buscássemos fundos antes de voltarmos - o que veio a ser o IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais). Ele acabou voltando logo depois da anistia, e eu fiquei tratando de conseguir fundos para o projeto do IBASE. Voltei no final de 1980, com fundos iniciais aprovados para começar a trabalhar com Betinho na construção do IBASE."

A atuação em redes e parcerias também faz parte da estratégia do IBASE para o fortalecimento institucional, consequentemente, influenciando no financiamento das ações, como pode ser visto nas palavras de Núbia, Coordenadora de Parcerias e Convênios, em entrevista para este estudo:

“Hoje em dia temos quatro programas temáticos... além de participar de redes nacionais e internacionais, que é uma forma de fortalecer a missão, pois não dá para trabalhar sozinho, por isso estamos sempre convidando pessoas para participar com a gente e articulando com outros, formando redes, participando de redes, que é uma maneira de dividir um pouco a tarefa de responsabilidade de cada um e fazer o seu trabalho.”

Núbia relata que a estratégia de venda de produtos não foi uma iniciativa de sucesso na instituição, para a qual os produtos tinham a finalidade de divulgação do trabalho e não de obtenção de recursos e que reconheceu que seu diferencial não estava nesse foco:

“O IBASE, como qualquer outra ONG, nos anos 80, tinha como a única fonte a cooperação, por várias formas: apoios institucionais, apoio a projetos, apoio a produtos, de acordo com a própria característica da agência. Também tentávamos, mas era pouquíssimo significativo, o aluguel de fitas, venda de livros, camisetas, mas isso quase não dá nada, a gente não é comerciante; a gente não pensa com a lógica do mercado e como as coisas eram subsidiadas, a gente vendia tudo por um preço mínimo, porque o interesse era divulgar e chamávamos até de *produtos de divulgação*; não era uma mercadoria de venda, não era uma coisa mercadológica. E paramos com isso, também.”

O modelo de financiamento atual, em que se mesclam formas diferentes de captar recursos, destacando-se o apoio institucional e o financiamento de projetos, é relatado por Núbia:

“Atualmente temos várias modalidades de financiamento: a) apoio institucional (agências que financiam o IBASE com base em seu Plano Estratégico de cinco anos, que é atualizado ano a ano através dos planos anuais) Por exemplo, com a NOVIB, organização holandesa da cooperação internacional, temos convênios com duração de quatro anos mas que são renegociados a cada três. Com o EED, da Alemanha, temos convênios de três anos. Depois, temos o apoio a projetos, no caso a Fundação Ford, que apóia o projeto de orçamento e o balanço social, que está dentro da mesma área, é quase como se

ela apoiasse uma área, um programa de trabalho, mas são projetos separados. A própria NOVIB apóia outros projetos do IBASE, que são projetos coordenados pelo IBASE mas que envolvem outras organizações; a NOVIB também apóia outros projetos inovadores dos quais o IBASE faz parte."

Núbia explica que, na busca de outras formas de financiamento mais abrangentes e que promovam a organização no ambiente externo, o IBASE tem optado por algumas iniciativas voltadas ao apoio da sociedade civil, que reconhece serem de longo prazo, mas importantes para a legitimidade institucional:

"Um dos projetos que retomamos há pouco tempo é o de captação de recursos na sociedade brasileira, chama-se Campanha Amigos do IBASE, que tem atualmente em torno de 600 pessoas... Para fortalecer e ampliar o número de pessoas, uma das iniciativas mais recentes foi a de enviar carta aos atuais amigos, para que indiquem outras pessoas. Sabemos ser um esforço de longo prazo para a consolidação do projeto, mas estamos otimistas. As adesões continuam chegando todos os dias."

Uma história de sucesso também pode contribuir para novas fontes de recursos, como aconteceu com o IBASE, convidado desde 1998 a ser beneficiário de um programa de pontuação da American Express Card, que, nas palavras de Núbia, representa uma forma de legitimar a organização:

"Nós temos um convênio de parceria com a American Express Card, desde 1998, que aponta o IBASE como uma das organizações beneficiárias do Projeto Solidariedade. Até hoje mais de 10 mil pessoas já contribuíram para o IBASE; o projeto se desenvolve através da transferência de pontos dos usuários da AMEX que fazem parte do Programa Membership Rewards - à medida em que usam o cartão acumula pontos, que podem ser usados de várias maneiras. Este Programa já existia há muito tempo mas não havia nenhuma proposta da AMEX para sua utilização, assim havia, na época, uma quantidade muito alta de pontos acumulados. Como o IBASE já havia feito uma campanha com a AMEX na época da Ação da Cidadania, fomos uma das organizações convidadas. ... E se olharmos para o sentido da coisa, já recebemos doações de todos os estados, é uma coisa que dá uma enorme alegria para a gente, porque demonstra a credibilidade, confiança, é o reconhecimento do trabalho; é isso que buscamos, o financeiro é consequência."

As ações voltadas para as empresas não obtiveram a resposta esperada. Em consequência, a estratégia adotada foi revista e outras formas de parceria foram adotadas, como, por exemplo, desenvolver a campanha entre os funcionários das empresas:

“Hoje em dia temos um convênio com a PREVI, do Banco do Brasil; fizemos campanha entre os aposentados e pensionistas, para desconto mensal em folha e conseguimos, na época, 230 adesões. Agora estamos desenvolvendo outra, através da revista da PREVI, voltada para aposentados e ativos, e apesar de estar no começo já chegaram mais de 100 respostas. Anteriormente havíamos feito uma campanha direcionada para as empresas, mas não deu muito certo. Também contatamos algumas empresas que haviam realizado seu balanço social; algumas responderam, outras não e uma delas contribuiu um pouco.”

A busca de recursos do IBASE é condicionada às ações que possam contribuir com o crescimento da instituição, que descarta oportunidades de obter recursos com projetos que não estejam coerentes com a missão e objetivos estratégicos, como ilustra Núbia:

“... a relação com a maioria das agências de financiamento é política, não é uma relação meramente financeira. É claro que o financeiro é importante, mas ele não é a única coisa; os projetos têm que ter sentido para o IBASE, sua proposta. Não é qualquer projeto. Para nós, parceria é trabalhar por um mesmo ideal, é ter propostas comuns. Com muitos parceiros atuamos juntos a nível internacional, organizamos coisas juntos. É importante diferenciar o que é financiamento puro e simples e o que é um financiamento que tem uma relação política. A mesma coisa se dá em relação ao governo; nós não vamos fazer qualquer consultoria para o governo, se a gente não conseguir sentar com as pessoas e colocar na previsão, orientar o trabalho para aquilo que é importante para nós; a proposta de trabalho é elaborada por nós, é isso que nós nos propomos a fazer.”

Forma de planejamento, controle e aplicação dos recursos obtidos

A questão do planejamento, inicialmente, era um aspecto pouco privilegiado, talvez em função das incertezas em relação ao cenário nacional, da formação de seus fundadores e, conseqüentemente, da cultura organizacional decorrente, fator que teve que ser revisto ao longo de sua história, adaptando as características organizacionais às novas demandas, de forma a manter a sustentabilidade:

"Muito mais difícil, entretanto, era a obtenção de recursos para a manutenção da instituição como um todo. Do mesmo modo, as conjunturas política e econômica brasileiras, altamente voláteis, situavam como praticamente impossível um planejamento a médio e longo prazos. De fato, havia no IBASE a impressão (poderíamos falar de uma *cultura*) de que fazer um planejamento plurianual, por exemplo, seria uma impossibilidade. Ora, para obter *recursos institucionais* (não dirigidos diretamente a um *projeto*, mas à manutenção da instituição) era preciso planejar." (Fico, 1999:35)

Núbia lembra o contexto em que foi modificada a atuação institucional em relação ao planejamento, marcado por uma série de fatores externos e internos da organização:

"... em um determinado momento, a partir dos anos 90, na época da primeira eleição direta para presidente, e a partir de toda uma trajetória dos movimentos sociais, em que estávamos precisando de análises mais profundas, novas, o IBASE começou a fazer um movimento, tomou uma posição institucional e após uma avaliação das apoiadoras internacionais, a NOVIB, holandesa, definimos rumos, estratégias de ação, e também, em razão da doença do Betinho - ele já colocou a questão de ser HIV positivo - o IBASE, pela primeira vez, definiu o plano estratégico. Até então, fazíamos planos anuais, mas não estratégicos. Pela primeira vez definimos programas de trabalho, e partir disso é que nós começamos a trabalhar, não mais atendendo demandas; continuando a atuar nas parcerias, mas passamos a colocar as nossas idéias, e isso foi uma mudança na maneira de atuação do IBASE."

A necessidade de planejamento foi identificada quando a amplitude do leque de ações tornou patente que era chegado o momento de buscar o fortalecimento institucional no ambiente interno, já que o foco de atenção até aquele momento tinha sido voltado para o contexto externo, provocando o crescimento desordenado da organização:

"Portanto, com poucos anos, o IBASE já tinha que enfrentar o problema do gerenciamento de suas inúmeras atividades... o IBASE estava inteiramente para fora, o cuidado com a institucionalização era pequeno ou inexistente..." (Fico, 1999:44)

A informalidade inerente ao IBASE desde o início tornou-se um aspecto a ser revisto, na medida em que poderia ser uma ameaça à continuidade da instituição, o que levou a uma reforma, em 1986, que criou uma estrutura de atividades mais ou

menos duradoura e a busca de foco naqueles pontos que configuravam o atendimento à missão; essa mudança não resolveu o problema de fato, mas iniciou o processo de planejamento institucional:

"O crescimento era percebido como decorrente das demandas cotidianas, como algo que se deu sem o planejamento devido, *deixando às vezes de lado uma avaliação cuidadosa dos limites e da qualidade desse crescimento*. Além disso, o crescimento desordenado poderia resultar em graves problemas de financiamento." (Fico, 1999:48)

O excesso de solicitações foi um dos fatores que contribuiu para que a organização percebesse que teria que estabelecer prioridades de ação, para que pudesse concentrar esforços nas ações mais diretamente relacionadas à missão:

"Quanto ao problema da demanda excessiva, reconheceu-se que, apesar de a instituição caracterizar-se por responder às demandas dos movimentos sociais populares, havia a necessidade de estabelecimento de critérios que evitassem a aceitação indiscriminada de pedidos de serviços." (Fico, 1999:50)

Geração de recursos x dependência de recursos externos

O IBASE, assim como as demais ONGs, mesmo contando com pessoas de alta capacidade de intervenção e conhecimento internacional, passou por períodos financeiramente difíceis em sua história, nos quais teve que criar alternativas para a dependência externa. A esse respeito, FICO registra:

"A experiência internacional e o passado político dos três fundadores indicavam como fundamental o estabelecimento de parcerias com a Igreja, inclusive para carrear recursos. Houve, então, um problema. O IBASE apostou, no seu início, todas suas fichas num apoio que a Igreja prometera... O apoio inicial da Igreja Católica seria dado através da agência CEBEMO (*Stichting Samenwerking Vastenactie*), da Holanda. Com seu cancelamento, foram estabelecidos contatos com a também holandesa NOVIB (*Nederlandse Organisatie voor Internationale Ontwikkelingssamenwerking*), que desde então tornou-se o principal apoio do IBASE." (Fico, 1999:27-28)

"...desde o início formal das atividades em fevereiro de 1981 até, pelo menos, 1985, o IBASE nunca conseguiu obter todos os recursos de que necessitava para realizar seus programas anuais..." (Fico, 1999:29)

No final da década de 80, o IBASE caracterizava-se por estar desenvolvendo uma série de ações social e politicamente relevantes; no entanto, convivendo com as turbulências geradas pelos custos decorrentes das mesmas e da falta de planejamento de seu crescimento, o que levou à consciência de que seria necessário adotar um planejamento associado a um compromisso financeiro mais longo, de forma a não ficar sujeito à extinção pela dependência de recursos de instituições externas e criar uma maior autonomia de recursos, capaz de promover o desenvolvimento adequado de suas atividades:

"O IBASE vinha tentando estabelecer planos de apoio com as agências de cooperação que se estendessem por períodos longos, de 3 a 5 anos, e que, portanto, dessem maior fôlego orçamentário à instituição. Porém, a política de financiamento para as ONGs latino-americanas, salvo exceções, baseava-se em prazos relativamente curtos e, em função das reavaliações permanentes de suas atividades, sempre havia o risco de interrupção dos financiamentos por causa de mudanças nas políticas internas das agências de cooperação... Como se vê, as inúmeras atividades do IBASE deveriam supor um sistema de gerenciamento impecável, sob pena de a instituição sucumbir ante a magnitude e a multiplicidade das tarefas e a escassez de recursos." (Fico, 1999:70-71)

Destaque-se que o processo de avaliação desenvolvido em 1989, pelo NOVIB, financiador da organização desde sua criação, teve grande peso no redirecionamento das estratégias institucionais de geração e captação de recursos:

"O contexto de crise de captação de recursos levou os avaliadores do IBASE a recomendarem estratégias de auto-sustentação fundadas na venda de produtos, como os serviços decorrentes da cronologia de notícias e do provedor de acesso à Internet Alternex. Tais produtos deveriam adequar-se aos padrões do mercado e o IBASE, paulatinamente, deveria abandonar seu estilo de produção gratuita e utilizar seus produtos como meio para seu autofinanciamento parcial." (Fico, 1999:90)

A mesma avaliação demonstrou ainda, os principais impasses vividos pela instituição naquele momento específico, que influenciavam diretamente a sustentabilidade:

"Em primeiro lugar, uma grande pulverização das atividades em função da multiplicidade de frentes de atuação, que implicava também decréscimo da qualidade geral dos produtos finais. Em segundo lugar, o crescimento excessivo do Instituto, ocasionado também pela multiplicidade de projetos e que levava ao excesso de pessoal, às dificuldades de gerenciamento e a problemas de captação de recursos." (Fico, 1999:91)

A diversificação de fontes e formas de financiamentos, em relação ao número de financiadores, de maneira a manter o equilíbrio financeiro, também sofreu significativa variação ao longo do tempo, decorrente da diminuição do apoio de agências internacionais a instituições brasileiras:

"A receita interna em 1990 foi de US\$ 4.000. Em 1991, alcançou US\$ 1.000. O orçamento de 1992 foi de US\$ 2.530.000, originado de aproximadamente 40 organizações, nenhuma delas superando o patamar de 17% do orçamento total (alcançado pela tradicional NOVIB). Fontes nacionais e receita interna compunham, nesse ano, 6% dos gastos (estimando-se 10% para 1993). Em 1993, com a colaboração de 37 entidades (sendo 10 internacionais), o orçamento ficou em US\$ 2.762.000. Compare tais cifras com o orçamento de 1986 (US\$ 553.427), de 1991 (US\$ 1.798.500) e de 1995 (US\$ 4.429.499)." (FICO, 1999:105)

De forma a corroborar essa afirmação, ressalte-se que o IBASE demonstrou sua capacidade em produzir conteúdo de alto nível, que passou a trazer novos recursos para a instituição, ao mesmo tempo em que consolidava o cumprimento da missão:

"A área de comunicação elaborou um projeto prevendo linhas de trabalho, mantinha um centro de serviços para a venda de produtos (que em 1992 atingiu o montante de US\$ 12.000), uma linha de seminários, além de ser responsável pela publicação dos periódicos *Políticas Governamentais* e *Sindicalismo e Democracia*. Também estavam integrados à área o CRIA e o CETA..." (Fico, 1999:108)

O IBASE foi uma das instituições que sofreu os efeitos da crise do modelo de financiamento das ONGs no início da década de 90, que, além da dificuldade em obter recursos das agências internacionais, ainda provocou o surgimento de outras entidades em busca dos mesmos recursos. Essa situação mudou o patamar de negociação do IBASE, que passou a ser convidado com menor frequência pelas organizações financiadoras para realizar projetos de interesse das mesmas, que

voltavam-se aos novos focos propostos pelas emergentes organizações, distintos ao que o IBASE se propunha, colocando a instituição diante de um dilema:

"A discussão que se impunha, portanto, já era conhecida do IBASE, mas agora situava-se na órbita internacional: agendar ou ser *agendado*, isto é, lutar por recursos que pudessem ser destinados segundo as prioridades do IBASE ou adotar os projetos (e as verbas) definidos pelas novas entidades?" (Fico, 1999:110)

A instituição, diante das mudanças da cooperação internacional no Brasil e nos cenários mundial e local, iniciou um processo interno de fortalecimento, de forma a atender às novas exigências externas e capacitar-se a novas formas de obtenção de recursos, como conta Núbia:

"Já vínhamos pensando em outras maneiras de captar recursos, porque as fontes tradicionais de cooperação estavam entrando em um processo de dificuldades; havia toda uma mudança na lógica da cooperação internacional, a questão do mercado, era muito mais foco da relação entre países e, é claro, os ministérios de cooperação seguem as linhas políticas do governo, então, em alguns lugares, as agências buscam recursos da federação, ou de uma fonte ou de outra, dentro da linha de cooperação internacional para entidades sem fins lucrativos e, também, a própria pressão que a gente estava sentindo da sociedade brasileira, as ONGs ficando mais visíveis na sociedade, mais conhecidas e havendo também uma pressão por mais qualidade, de profissionalização, de você estar preparado para desenvolver um trabalho. Porque as ONGs eram muito informais, trabalhavam daquele jeito; a própria administração vai se profissionalizando ao longo do tempo, muitas ONGs não tinham contador, era um contador contratado que ia lá e fazia a contabilidade, era muito no miúdo, no dia-a-dia."

Ao longo do tempo, o IBASE foi descobrindo que sua maior capacidade poderia ser uma fonte de recursos, como relata Núbia, em entrevista:

"Temos feito algumas consultorias remuneradas, para o Ministério do Trabalho, para o Ministério das Telecomunicações, uma avaliação do processo de abertura através do BNDES e outras, em temas que são importantes para o IBASE e nas quais incluímos questões que acreditamos ser importantes, fazemos sugestões, críticas... E, nos últimos três ou quatro anos, isso deu uma virada no quadro de financiamento do IBASE, e o peso dos financiamentos nacionais chegou a estar maior, em uma determinada época, do que as internacionais, mas isso é variável."

A utilização de estratégias de marketing como forma de captação de recursos foi uma das constatações recentes da instituição, de forma planejada e coerente com sua ação histórica, através dos mecanismos de comunicação existentes, como retrata o relato de Núbia:

“Outra coisa que percebemos foi que todas as publicações sempre saíam com os recursos do IBASE; passamos a perceber que o IBASE tem que captar, não apenas uma pessoa ou a direção, todos têm que captar recursos; a gente tem que assumir que o IBASE está captando recursos da sociedade. A gente tem que dizer, tem que colocar o IBASE na rua, falar sobre isso: entrevistamos o primeiro amigo do IBASE e pretendemos entrevistar outros, a gente tem que falar sobre o prêmio que o IBASE ganhou e falar do projeto, no jornal, também. Então agora tudo tem que falar sobre a captação, tem que aparecer, tem que ficar visível e poucas instituições estão fazendo isso.”

Mecanismos para resguardar os objetivos sociais e os valores

Como consta de sua *home page*, a identidade e rumo da instituição são definidas pelos ideais e propostas de Herbert de Souza, o Betinho, destacando-se o compromisso radical com a democracia a ser constantemente recriada.

Desde seu início, o IBASE destacou-se por uma visão estratégica incomum à época, que propiciou uma diretriz geral para as ações futuras, como pode ser observado por FICO (1999:25), que conta que *em sua proposta inicial, Carlos Afonso estabelecia muitas das linhas mestras que de fato prevaleceriam na instituição, como a postura de alternativa à universidade e aos partidos, a opção pela produção não acadêmica, o recolhimento sistemático de informações, a elaboração de quantificações, o acompanhamento das políticas governamentais e a busca de caminhos diferentes dos projetos especiais.*”

Por outro lado, a escolha dos projetos nos quais atuar significou, ao longo de sua existência, uma das preocupações da instituição, o que propiciou a manutenção das diretrizes de atuação inicialmente definidas, talvez motivada pelo sério compromisso de seus integrantes com a causa defendida:

"Em primeiro lugar, cabe ressaltar que, talvez de maneira um tanto subjetiva, o IBASE sempre foi seletivo, isto é, atendia a *certos* atores sociais. Essa seria uma discussão importante no futuro da instituição... Em segundo lugar, o pessoal do IBASE tinha uma origem determinada, um comprometimento político específico, que remontava à luta da esquerda contra a ditadura militar e, mesmo, às lutas da esquerda anteriores ao Golpe de 64." (Fico, 1999:37)

A própria cultura organizacional desenvolvida no contexto do IBASE provavelmente colaborou significativamente com o contínuo respeito à missão e objetivos:

"Não se deve desprezar o componente *corporativo* para o entendimento da construção e evolução do IBASE - algo que provavelmente poderia ser dito de qualquer outra ONG. Refiro-me a um certo *esprit de corps*, a elementos subjetivos de identidade, importantes numa instituição ainda em construção e, sobretudo, bastante informal como foi o IBASE em seu início." (Fico, 1999:38)

Apesar das mudanças ocorridas, necessárias diante dos diferentes contextos pelos quais passou desde sua fundação, o IBASE possui uma cultura organizacional arraigada, voltada a atingir os objetivos estratégicos, proporcionando a todos os colaboradores um Norte para a ação institucional, como afirma Núbia:

"As grandes linhas do IBASE não mudam na sua essência, os grandes temas continuam, a gente muda a forma de organização; a questão da reforma do Estado sempre foi uma questão importante dentro do IBASE, não trabalhando a reforma em si, mas os temas que envolvem o que é essa reforma do Estado. Então, trabalhamos com a questão do orçamento público, com a democratização, a participação no governo; não mais trabalhamos com a questão fiscal... a gente sempre se preocupa com a conjuntura... como a gente vai atuar em determinadas questões. E uma das questões que temos trabalhado atualmente é o poder local, como é possível construir, do local, uma ponte para o global... Outra questão que trabalhamos hoje em dia é a responsabilidade social das empresas, a partir de uma visão que não é só da sociedade civil, mas Estado e Mercado fazem parte, têm que atuar. Essa é a última campanha lançada pelo Betinho, que deu origem ao modelo de balanço social do IBASE..."

A diversificação em torno de atividades relacionadas à missão, assim como o abandono das mesmas a partir do momento em que houve o reconhecimento de ter atingido o seu objetivo, mostra o caráter decisório do IBASE, demonstrado pela

forma com que se deu a criação e extinção do Alternex na instituição, de uma maneira que mantivesse seu escopo inicial:

"O Alternex é um capítulo à parte na trajetória do IBASE. Pioneiro no desenvolvimento de meios novos de intercâmbio de informações, o IBASE, desde sua fundação, estudou e testou métodos de trocas de dados. Esse processo culminou com a instalação e operação de um serviço de comunicação de dados, sem fins lucrativos, destinado prioritariamente a entidades da sociedade civil - o Alternex." (Fico, 1999:41)

"... tanto quanto a de administração, participava menos da *problemática do IBASE*, voltando-se precipuamente para questões técnicas pertinentes ao setor. Além disso, o contínuo crescimento do Alternex já se situava como problema, dada a feição empresarial de suas rotinas que o destacava do conjunto do Instituto. Somente em 1997, a situação se resolveu totalmente: o Alternex foi transferido para a iniciativa privada, criando-se a empresa Altercom, na medida em que se avaliou que ele já havia cumprido sua função de democratização dos meios de comunicação. Porém, mantinha-se o compromisso básico do Alternex de servir prioritariamente a organizações e atores da sociedade civil." (Fico, 1999:109)

No entanto, em razão de seu caráter inovador e das características que o novo serviço tinha, o IBASE teve que lidar com as resistências internas, tanto ao uso de tecnologias de informação quanto em relação às diferenças salariais entre os funcionários da estrutura inicial e os alocados no novo projeto.

Outra forma de diversificação das atividades surgiu com a criação do CETA (Centro de Treinamento Audiovisual), a partir da experiência que alguns de seus colaboradores já possuíam nessa área. Esse centro tinha como finalidade desenvolver atividades de formação e treinamento audiovisual junto a grupos populares, além de supervisionar o projeto CRIA (Centro Radiofônico de Informação Alternativa), destinado a produção de programas de rádio a serem veiculados por emissoras ligadas à Igreja e rádios comunitárias baseadas em sistemas de alto-falantes. A produção do centro era vendida a preços populares ou emprestadas a grupos atendidos pelo IBASE (Fico, 1999:62-63).

Outra questão detectada por Betinho como de importância dentro do contexto nacional, a AIDS (Síndrome da Deficiência Imuno Adquirida) foi alvo de sua atenção efetiva, no sentido de que havia uma questão de debate social que era necessária naquele momento, de caráter interdisciplinar que transcendia a área médica; no

entanto, por tratar-se de um tema que extrapolava a ação do IBASE, foi criada, em 1986, a Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS - ABIA. Instituição de interesse pessoal de Betinho, contaminado com o vírus, a ABIA desenvolveu, desde o início, articulações nacionais e internacionais voltados à troca de informações, campanhas de conscientização, dentre outras atividades de mobilização social. (Fico, 1999:68 e 69).

Aspectos da gestão financeira da instituição que influenciaram no sucesso ou insucesso

Tendo sido inicialmente gerido pelos fundadores, o IBASE teve, em seus primeiros anos, um conflito cultural com a necessidade de profissionalização da administração, decorrente da falta de clareza hierárquica e consequente acúmulo de funções. Apesar dessa característica ser comum a instituições similares em sua fase inicial, o contexto existente à época em que foi constituída favorecia a informalidade de papéis, já que o compromisso maior era com a causa e aspectos relacionados à gestão eram considerados desnecessários:

"Apenas a partir de 1986 a administração passou a assumir, gradativamente, as atividades de pessoal e contabilidade, somente dispensando totalmente os serviços externos que usava em 1989. Tais atividades administrativas consolidaram-se, no IBASE, com muita dificuldade, sendo necessários algumas demissões e remanejamentos internos do pessoal da área, o que gerava acúmulo de trabalho e interrupções na implantação de rotinas. Além disso, a implantação de rotinas de administração profissionais sempre foi vista, pelo pessoal do IBASE, como burocratização inútil. Quando da primeira instalação de uma política salarial, houve conflitos internos, justamente pela falta de clareza quanto ao quadro funcional e sua hierarquização." (Fico, 1999:72)

A centralização da gestão administrativa e financeira nas mãos dos fundadores no período de 1986 a 1989 causou problemas internos sérios, na medida em que as decisões nessas áreas eram comunicadas apenas após tomadas, ao contrário do que acontecia nas questões rotineiras, nas quais havia a participação da equipe. Como ainda ocorre atualmente em várias organizações similares, a gestão centralizada e a falta de comunicação prévia das decisões estratégicas, diante do crescimento não planejado, criou um conflito entre a imagem externa e a capacidade interna:

"Porém, o crescimento do Instituto causava problemas efetivos: somente Betinho e Carlos Afonso tinham conhecimento de todas as atividades desenvolvidas, e isso porque concentravam em suas mãos as grandes decisões administrativas e financeiras, e não porque detivessem, de fato, o controle global de todas as atividades em curso. Assim, a estrutura algo informal de gestão do IBASE determinava uma contradição bastante conhecida dos ibaseanos que viveram aquela fase: a imagem externa do Instituto era de sucesso, de eficácia; internamente, parecia incompetente em sua própria gestão." (Fico, 1999:73)

A profissionalização na gestão dos recursos foi um fator importante na história do IBASE, como relata Núbia em entrevista, marcada pelo aumento das exigências dos financiadores e pela necessidade de transparência e competência na aplicação:

"À medida que a necessidade vai se tornando maior, na profissionalização, você também começa a lidar com recursos bem maiores; as ONGs crescem; por exemplo, o IBASE era pequeno, tinha um orçamento de 600 mil dólares, hoje em dia nosso orçamento é de 2 milhões de dólares. Já houve anos em que chegou a quase 4 milhões de dólares. É uma diferença muito grande. É preciso estar organizado para administrar esse dinheiro, que é público. Além da nossa própria responsabilidade, as agências de financiamento também estão mais exigentes. Ficamos também com alguns problemas: de um lado temos as agências exigindo mais profissionalização, mas não tendo recursos para financiar esta exigência; de outro, a sociedade, e o próprio governo, questionando o papel e o trabalho das ONGs, também pressionando pela transparência, pela profissionalização, pela qualidade."

Metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço

No início, em função de sua natureza informal, o controle de custos e preços não estava contemplado de forma direta, em virtude do quadro situacional apresentado no início da década de 90, que apresentava problemas estruturais de difícil solução:

"Internamente, identificavam-se problemas propriamente gerenciais, como inconsistência da organização interna, precariedade da divisão de tarefas, dificuldade de determinação de prioridades diante dos objetivos do programa, ausência de capacitação de alguns integrantes do quadro de pessoal e fragilidade da supervisão, tanto em função da inexistência de uma estrutura que permitisse a delegação de competências quanto pela ausência de cobrança e de alguma forma de responsabilização pelo mau desempenho." (Fico, 1999:81).

A avaliação ampla, em relação aos serviços prestados e aos custos incorridos, foi foco de questionamento de agências internacionais, que apontaram o alto custo de pessoal da instituição, que levaria a uma análise da pertinência em reduzir o quadro, de forma a minimizar as despesas sem perder a qualidade adquirida; Carlos Afonso, então um dos dirigentes, aponta:

"Em várias áreas, o trabalho realizado por 10, 12 pessoas custando de US\$ 140 mil a US\$ 180 mil pode ser realizado por um grupo de 2 ou 3 especialistas de alto nível, efetivamente qualificados, apoiados em auxiliares também qualificados. Neste caso, o custo médio será de cerca de US\$ 18 mil por quadro, mas a redução numérica significaria uma redução de quase 40% nessas áreas, junto com uma melhoria significativa da qualidade do que é produzido. (Fico, 1999:82).

Outro fator relevante apontava para a necessidade de redução de custos diante da chamada "crise internacional das agências de apoio a projetos de ONGs", que reduziu a disponibilidade de recursos dessas instituições para o Brasil:

"Assim, as questões gerenciais internas, que apontavam para a necessidade de *enxugamento da máquina*, somavam-se à necessidade de reduzir os custos ante essa crise de financiamento." (Fico, 1999:87).

Núbia relata que, em determinada época, a situação tornou-se agravada pela falta de recursos suficientes, o que provocou uma ação interna da instituição, voltada a rever a forma de atuação até então utilizada pela instituição, destacando-se a forma de contratação dos colaboradores:

"... uma crise financeira enorme que estávamos tendo, em razão da evasão de recursos, que fez a gente repensar a própria instituição em termos de tamanho, de desenho. Hoje em dia temos em torno de 50 pessoas e concluímos que não podia estar maior; então quando temos projetos que não são os permanentes dos programas, contratamos pessoas de fora, que ficam somente pelo período do projeto. Nós tínhamos um crescimento meio desordenado, as pessoas vinham, trabalhavam e acabavam ficando, não era planejado, não queríamos mandar embora, então alocávamos a pessoa em alguma atividade; hoje em dia, atuamos com outra estratégia. "

Inicialmente, a utilização de mecanismos baseados na variação do dólar para cobrir eventuais necessidades orçamentárias foi uma constante no IBASE, em razão

de ter um grande volume de financiamentos internacionais. No entanto, nos meados de julho e agosto de 1990, a desvalorização do dólar em relação à moeda nacional destruiu essa saída, provocando a necessidade de outras formas de sustentação e revisão interna dos custos, conforme demonstra o comentário retirado de uma proposta interna, em um documento denominado "Uma política salarial para o IBASE":

"... como nos projetos apresentados a parte relativa a salários e encargos também é orçada em dólar, isso levanta a idéia de que, se os salários realmente pagos são estimados pelo dólar oficial, a parte dos recursos constantes nos projetos previstos para salários e encargos em projetos que tiveram recursos trocados ao câmbio paralelo não foi aplicada à folha salarial e serviu para financiar outras atividades da instituição." (Fico, 1999:105)

Pontos de destaque na sustentabilidade da organização

Um primeiro ponto de destaque observado na história da instituição é a utilização de colaboradores externos, que, *com o passar do tempo, ... se transformou em numa das marcas do Instituto. Na verdade, a presença desses colaboradores, caracterizou o IBASE, constituindo-o em espaço de debates sobre os destinos do país* (Fico, 1999; 31). Essa característica possibilitou ao IBASE a obtenção de credibilidade e participação da sociedade civil, que contribuiu significativamente para seu desenvolvimento interno e fortalecimento externo, contando, desde aquela época, com a participação de voluntários.

Outra questão para a sustentabilidade foi a criação da organização em um momento histórico propício ao atingimento da missão, além de sua capacidade de analisar a situação e adequar-se de acordo com as necessidades presentes relacionados aos objetivos estratégicos iniciais, alterando sua conformação pela percepção interna da necessidade de mudanças ou para atender às indicações de financiadores:

"Uma das características mais marcantes do IBASE é sua profunda ligação com a conjuntura, como temos visto. Sua própria criação foi possibilitada pela conjuntura política em torno do projeto de anistia política. Houve sempre uma tentativa de responder ao contexto político ou econômico... Ao longo de sua história, o IBASE passou por inúmeras reestruturações, algumas radicais, outras, meras tentativas

de adaptação formal aos aconselhamentos que avaliadores externos faziam (pois avaliações desse tipo detectavam a relativa desorganização da instituição) e que o levavam a se constituir numa espécie de laboratório de organogramas." (Fico, 1999:34)

A utilização da mídia por Betinho para criar o debate em torno de temas relacionados à instituição é também destacada em sua história:

"... havia uma preocupação constante de acessar a mídia, de causar impacto, reflexão e debate com a divulgação dos dados. Betinho, segundo depoimentos dos pesquisadores do IBASE, sempre esteve atento a isso, e procurava publicar nos jornais todo tipo de dado que suscitasse o debate das questões relacionadas aos movimentos populares e à democracia.... muitas vezes resultados parciais não eram transmitidos a Betinho para que ele não os divulgasse antes da conclusão das pesquisas - tamanha era sua preocupação em mobilizar a mídia." (Fico, 1999:40)

Essa tendência, que se manifestou desde o início, manteve-se ao longo do tempo e Betinho tornou-se uma figura pública conhecida pela característica de questionar o poder estabelecido. Mesmo sendo realizada com o intuito principal de mudar a opinião pública para a construção da cidadania, parece-me claro que essa exposição contínua colaborou significativamente para a solidificação institucional nos temas enfocados e, conseqüentemente, propiciando a legitimação social necessária para a transformação em uma instituição de referência, procurada quando do interesse de financiadores em financiar projetos dessas áreas.

"Com o passar do tempo, a presença de Betinho seria frequente na imprensa e é claro que ele tinha em mente a necessidade de aproveitar todo o potencial da mídia. A preocupação com os meios de comunicação de massa, especialmente com o que há de manipulatório na TV, sempre foi muito grande em Betinho." (Fico, 1999:115)

A partida de um grande líder sempre deixa marcas positivas profundas, que devem ser cuidadosamente mantidas, e uma das principais ações é a substituição por outra pessoa; o IBASE preocupou-se com essa questão, tentando manter intactas as características institucionais deixadas por Betinho, como afirma Núbia:

“É importante perceber, na conjuntura, quais são as questões que não estão dadas, levantá-las e jogá-las para o debate público. Com o Betinho, isso ocorria muito tranquilamente, ele era aquela pessoa que os jornais procuravam, estavam sempre querendo saber qual era a opinião, ele tinha contato com empresas o tempo todo e ele *batia* forte... Depois que o Betinho morreu, nos perguntamos como iríamos ocupar esse espaço, que tem que ser sempre ocupado com informações de qualidade; então, é preciso ter mais cuidado, porque o Betinho *batia* e *deixava pegar fogo*, criava a polêmica, mas nós não podemos agir dessa maneira, a informação tem que ter uma validade excelente; a gente tem que ter muito cuidado, apesar da gente ainda ter bastante espaço, pois o Cândido tem bastante credibilidade e bastante atuação junto ao governo e outras esferas... e que também está facilitando muito o espaço na imprensa.”

A qualidade dos serviços foi uma outra característica de destaque do IBASE, provocou constantes necessidades de adaptação da instituição, transformando-a em símbolo nacional em determinados temas e, em alguns casos, até em nível internacional:

“... o caráter de referência que o Instituto foi assumindo - exemplifica outra das constâncias da instituição: o conflito entre a crescente demanda e a capacidade de atendimento. Possuindo contatos internacionais e sendo constantemente lembrado, no exterior, como referência brasileira no campo das ONGs, o Instituto foi assumindo um número cada vez maior de responsabilidades. Do mesmo modo, no Brasil, todo e qualquer movimento popular podia dirigir-se ao IBASE solicitando informações, assessoria ou o que fosse - como previa o projeto original.” (Fico, 1999:41).

A capacidade de articulação externa de Betinho e Carlos Afonso na sustentabilidade da instituição certamente não deixa dúvidas quanto à importância no desenvolvimento da organização, acrescidas do conhecimento profundo da missão e objetivos organizacionais, empreendedorismo e persistência, como observado por Fico (1999; 113). Destaque-se que, além da personalidade marcante, histórico de vida de luta social e capacidade aglutinadora de Betinho, merece destaque fundamental a visão da importância social da comunicação no exercício amplo da cidadania, que é característica fortemente estabelecida em Carlos Afonso, não apenas no que se refere ao IBASE, mas ao papel social das ONGs na construção de uma sociedade fortalecida.

"Sem dúvida, não haveria IBASE sem Betinho. Porém, sem a abnegação de Carlos Afonso e sua obsessão pela informática; sem a história política recente, que, por seu caráter lamentável, incitou os ânimos de muitos militantes de esquerda; sem a configuração, no Brasil, do campo das ONGs, que criou a possibilidade de atuação política consequente sem vínculos com partidos; sem, enfim, uma série de circunstâncias, também não haveria o IBASE." (Fico, 1999:113)

A questão da sucessão, tratada por Betinho desde a descoberta de haver contraído o vírus da AIDS, foi tema de angústia para os colaboradores da instituição que, além do amigo, viam-se na iminência de perder o líder de tantos anos. Betinho, um seminário em Itatiaia, abordou pública e claramente a delicada questão, demonstrando sua percepção de que a organização teria que ter a preocupação institucional com o problema do substituto, em virtude da falta de conhecimento de quanto tempo ainda poderia continuar realizando o trabalho:

"Não quero que essa questão entre no processo do IBASE de tal maneira que obstaculize a realização do projeto... O IBASE vai ter que desvincular o seu destino do destino de uma pessoa. Isso é absolutamente fundamental..." (Fico, 1999:98)

O IBASE merece especial destaque por ter reconhecido quando era o momento de desenvolver serviços de provimento de acesso à Internet, na medida em que essa nova atividade representava uma necessidade da sociedade civil brasileira coerente com a missão institucional, e, também em abandoná-la, mesmo lucrativa, quando deixou de ser um diferencial, para a qual teria que valer-se de uma lógica não coerente com a instituição, como pode ser observado no relato de Núbia:

"... o IBASE foi o precursor do ALTERNEX, a rede eletrônica, que depois de um tempo ficou tão grande que poderia ser uma fonte de recursos, se entrasse na lógica do mercado; foi criada a empresa Intercom e, no momento em que abriu a possibilidade de Internet para todo mundo, apareceram vários provedores, a competição ficou muito grande e não podíamos entrar com um serviço precário; era preciso fazer *upgrade* nos equipamentos, o que era um investimento muito grande, e também acabou não dando certo. Vendemos nossa parte e aos poucos o IBASE foi se desfazendo das ações e achamos melhor sair de vez, porque sentíamos que não teria sentido se funcionássemos da maneira que havíamos pensado que funcionaria, que seria também para financiar o IBASE. Saímos fora porque não era interesse do IBASE ter uma empresa provedora. E a gente não tem cabeça para o comércio, para o mercado."

CDI - Comitê para Democratização da Informática

O Comitê para Democratização da Informática (CDI) é uma organização não-governamental que tem como missão promover a inclusão social utilizando a tecnologia da informação como um instrumento para a construção e exercício da cidadania e atua em comunidades de baixa renda e junto a instituições que atendam públicos com necessidades especiais, tais como deficientes físicos e visuais, usuários psiquiátricos, jovens em situação de rua, presidiários, população indígena, entre outros. O CDI visa contribuir para a transformação de vidas e o desenvolvimento comunitário através do domínio das novas tecnologias, não só para criar oportunidades de trabalho e de geração de renda, mas principalmente possibilitar o acesso a fontes de informação e espaços de sociabilidade.

A história do CDI começou em 1993, quando Rodrigo Baggio, então consultor e professor em informática em escolas particulares no Rio de Janeiro, idealizou o uso do computador como um canal de comunicação entre jovens de diferentes grupos sociais que dialogariam entre si através da internet, idéia que deu origem a um BBS (*Buletin Board System*) chamado “Jovem Link” e passo inicial para a criação do CDI: a primeira tentativa de usar tecnologias de comunicação e informação como uma “ponte-social digital”. A proposta era que o BBS ajudasse a promover o diálogo entre moradores da favela e do “asfalto” do Rio de Janeiro; o serviço chegou a ter centenas de usuários, mas logo gerou uma preocupação: quase a totalidade dos conectados era de jovens da classe média e alta; o desafio se transformou, portanto, no fornecimento dessa tecnologia às comunidades de baixa renda. Criou-se nessa época a campanha “Informática para todos”, primeira iniciativa deste cunho no Brasil, onde os usuários da “Jovem Link” arrecadavam computadores, campanha realizada em colaboração com outras instituições (inclusive a FASE e o IBASE). Em julho de 1994 foi realizado um estudo de impacto sobre a campanha e o BBS e constatou-se que os computadores estavam sendo bem aproveitados - incorporados ao dia-a-dia das entidades comunitárias onde foram instalados; contudo, observou-se que não havia a “Cultura Digital”, gerando um descompasso entre o projeto idealizado dentro do BBS e as formas de utilização dos computadores doados, que eram vistos como sendo pouco mais do que sofisticadas máquinas de escrever.

Nasceu então a idéia de se criar as Escolas de Informática e Cidadania (EIC); a primeira surgiu em 1995 na Favela Santa Marta, no Rio de Janeiro, fruto de uma parceria entre os voluntários da campanha "Informática para Todos", o Instituto C&A Modas, que doou 5 computadores novos e o Grupo ECO, ONG que já atuava naquela comunidade e abrigou o projeto.

O objetivo inicial era a abertura de outras 10 ou 15 EICs, mas antes mesmo de completar um ano de vida, o Comitê para Democratização da Informática havia inaugurado 40 Escolas de Informática e Cidadania. Desde então o CDI tem crescido e hoje atua através de parcerias com organizações comunitárias, criou centenas de escolas em várias cidades do Brasil e exterior e capacitou milhares de crianças, jovens e adultos: atualmente já são cerca de 379 escolas em 35 cidades de 19 estados do Brasil e cinco países, registrando mais de 160.000 pessoas capacitadas ao longo de 5 anos. O CDI fornece a estas escolas o auxílio técnico, o treinamento de professores e o desenvolvimento do programa de estudos (metodologia), além de fornecer software e equipamentos de informática arrecadados através de campanhas de doação.

A estrutura da unidade central é composta pela Diretoria Executiva, Coordenação de Hardware, Coordenação de Comunicação e Marketing, Coordenação Pedagógica, Coordenação da Rede CDI e Captação de Recursos, Coordenação Administrativa/Financeira, Coordenação de Projetos e Coordenação de Informática e sua sede funciona na Rua Alice 150, Laranjeiras - CEP: 22.241-020 - Rio de Janeiro - RJ – Brasil - Tel/Fax: (21) 557-8440

As EICs oferecem treinamento nos pacotes básicos de software, tais como Windows, Word e Excel e os cursos ministrados ajudam os alunos a se conscientizarem sobre a realidade em que vivem, estimulando-os a refletirem criticamente sobre as suas necessidades e suas lutas pelos direitos à cidadania.

Além disto, o CDI em 1999 estabeleceu seu primeiro comitê internacional em Tóquio, que inicialmente arrecadava computadores para serem enviados a países em desenvolvimento e posteriormente descobriram que existiam excluídos locais, o que deu origem ao projeto no país. Desde então foram criados CDIs internacionais no Uruguai, Colômbia, México, Chile e Japão, o que permite ao CDI montar

programas em outros países, formar parcerias com projetos similares e levar sua metodologia e visão para os menos favorecidos em diversos pontos do mundo.

O modelo de escolas desenvolvido pelo CDI tem sido tão bem sucedido que pessoas de diversos cantos do Brasil e do mundo procuram o CDI, dispostos a implementar EICs em suas comunidades e países; porém, a implementação de uma EIC não é suficiente para seu sucesso. É necessário, também, um apoio para que as EICs e o projeto de democratização da informática, em geral, seja bem sucedido. É fundamental, portanto, que exista um grupo organizado, denominado CDI regional ou internacional, formado, inicialmente, por uma equipe de voluntários capacitados (pessoas dispostas a lutar pela democratização da informática) que cumpre as seguintes funções: fazer contatos com organizações comunitárias e/ou organizações não-governamentais que irão, efetivamente, montar as escolas; organizar campanhas para arrecadar equipamentos e fundos para viabilizar projetos; dar suporte técnico, pedagógico e metodológico às EICs incluindo a capacitação dos futuros instrutores.

A proposta do Comitê para Democratização da Informática atualmente concentra-se nos seguintes projetos:

- *Escolas de Informática e Cidadania - EICs* - as Escolas de Informática e Cidadania (EICs) são criadas através de uma parceria entre o CDI e organizações comunitárias. O CDI oferece gratuitamente, às comunidades, assessoria técnica, capacitação de instrutores e auxílio no desenvolvimento de metodologias e currículos específicos para diferentes grupos sociais, além de doações de computadores, impressoras e software diversos. Uma vez criada uma EIC, o CDI se compromete a acompanhá-la no seu desenvolvimento; elas são financeiramente auto-sustentáveis e autônomas, ou seja, elas pertencem e são gerenciadas pelas próprias comunidades que as implementaram com o apoio do CDI. O espaço físico é oferecido pela comunidade, que deve ser apropriado à realidade local e adaptado para atender critérios de segurança e climáticos, bem como, para receber as instalações elétricas necessárias. O CDI oferece o treinamento e eventuais reciclagens dos futuros instrutores, que são indicados pela própria comunidade, com conteúdos técnicos na área da informática e sobre questões de cidadania e direitos humanos. O CDI desenvolve metodologias

apropriadas às populações alvo e publica apostilas para auxiliar os trabalhos dos instrutores, assim como realiza acompanhamento técnico e pedagógico e assessoria às comunidades na área administrativa.

- *Viva.com Arte e Cidadania* - Um projeto fruto da parceria entre o CDI e o INSTITUTO ARTE VIVA, tem como objetivo democratizar o acesso às manifestações artísticas e potencializar a formação de uma identidade cultural. O primeiro evento do projeto aconteceu com a exposição "Esplendores de Espanha – de El Greco a Velasquez". Neste projeto o fazer artístico e o uso do computador coexistem enriquecendo-se mutuamente e a utilização destes recursos visa ao desenvolvimento da capacidade criativa dos indivíduos, à construção e ao exercício da cidadania, e à capacitação para a produção de trabalhos geradores de renda que utilizem em seu processo, ferramentas da informática e da arte computacional como os softwares PAINT, PHOTODRAW, CORELDRAW e PAGEMAKER.
- *EICs em Instituições Psiquiátricas* - em maio de 2000, o CDI inaugurou uma Escola de Informática e Cidadania (EIC) no Instituto Philippe Pinel, que presta serviço de saúde mental. O programa é pioneiro na América Latina e tem o objetivo de reintegrar os clientes à sociedade através da informática, podendo inclusive funcionar como uma fonte de renda para os usuários. Essa iniciativa ajuda a resgatar a cidadania e auto-estima da clientela na medida em que eles se tornam conscientes da sua capacidade produtiva e condição social.
- *Grupo de Trabalho CDI/Comunidade (GT-Web)* - o CDI está desenvolvendo um trabalho de capacitação de jovens na área de desenvolvimento de web-sites para a Rede Mundial. Este grupo, denominado GT-Web, vem aprendendo a programar em HTML e utilizar ferramentas profissionais como Photoshop, Dreamweaver e Home-Site. Os jovens foram indicados por algumas das comunidades parceiras do CDI, e se destacam por sua criatividade e facilidade em aprender novas tecnologias. O GT-Web irá desenhar e programar web-sites profissionais para clientes diversos. Este não é um projeto permanente e no momento encontra-se suspenso, podendo ser ferecido futuramente.

- *EICs em Unidades Penitenciárias* - em janeiro de 1999, o CDI criou uma Escola de Informática e Cidadania (EIC) na Penitenciária Lemos de Brito e o programa é um sucesso, tendo motivado os detentos à vida e reduzido o índice de analfabetismo. A meta é expandir o programa para outras unidades prisionais.

Modelo de financiamento

Para a sustentabilidade institucional, a estratégia do CDI é organizar redes de colaboradores institucionais e individuais, que colaborem tanto com recursos financeiros como físicos (computadores e demais componentes), de forma a possibilitar a continuidade da organização. Atualmente, concentra esforços para obter recursos financeiros destinados à manutenção da equipe fixa da instituição.

O CDI trabalha com vários parceiros nacionais e internacionais, além das parcerias comunitárias, que apóiam a organização com bens, serviços e recursos financeiros, como consta de sua home page:

“O CDI capta recursos financeiros para a realização de seu trabalho através de convênios com o poder público, empresas e organizações filantrópicas. Com o apoio do BNDES, Microsoft, Xerox, ESSO, Fundação StarMedia, Fundação Kellogg, IBM, BID, *United Methodist Church* (UMC), Fundação AVINA, Fundação Kellogg, Fundação Ashoka, *SwissRe*, dentre outros; o CDI vem construindo uma sólida estrutura financeira e institucional, onde novos recursos podem ser investidos com segurança para a criação de programas sociais de alta qualidade.”

O modelo adotado para as escolas instaladas foi concebido pressupondo-se a autosustentação das mesmas, através de recursos oriundos das mensalidades (até R\$ 10 por aluno) e de aporte de doações dos empresários locais, como ilustra a informação constante de sua página na Internet:

“Na proporção de dois alunos por computador, cada turma nas EIC’s tem capacidade para 10 vagas. Com 6 horas de funcionamento diário, durante cinco dias por semana, e considerando que cada turma tem três horas de aula semanais, cada EIC pode matricular 10 turmas, ou seja, 100 alunos. Estes cálculos levam em consideração a capacidade média de funcionamento de uma EIC. Assim sendo, fica a critério de cada EIC o preenchimento de horários noturnos e aos sábados. Estipulando uma mensalidade simbólica de R\$ 10,00 por aluno, cada

EIC tem a capacidade de arrecadar R\$ 1.000,00 por mês, para pagamento de instrutores e despesas de manutenção. O baixo custo operacional possibilita o rateio de aproximadamente 50% da receita entre mão-de-obra e manutenção. Desta forma, fica demonstrado a viabilidade de auto-sustentação das EIC's."

A missão do CDI tem aspectos inovadores, que provavelmente despertam a atenção mundial, já que o Brasil, apesar de ser uma das maiores economias do planeta, ainda apresenta um grande problema na distribuição de renda e, conseqüentemente, no acesso à informação, aumentando essa disfunção. Um estudo realizado pelo ISER - Instituto de Estudos da Religião, que avaliou a atuação do CDI na fase de implantação (considerado como o biênio 1995/96), aponta para uma questão que talvez explique o grande interesse de financiadores potenciais em buscar parcerias e apoio às ações da instituição:

"De certa forma, a missão institucional do CDI reflete o impacto da crescente informatização de diversas esferas da vida pública e privada, sobretudo as ligadas ao mercado de trabalho e aos canais de comunicação. No mundo contemporâneo, nota-se um consenso quanto à importância da informática como um catalisador de mudanças sociais e econômicas. Porém, não há consenso quanto às conseqüências dessas mudanças em um contexto social marcado por desigualdades de várias ordens, inclusive de acesso à tecnologia." (ISER, 2000)

Em relação ao CDI Matriz, o modelo de financiamento é misto, adota estratégias de captação institucional e para projetos. No entanto, apesar do grande interesse despertado no ambiente externo, o que provoca grande procura por parte de beneficiários potenciais, interessados em voluntariado na organização e instituições financiadoras, o CDI também tem problemas similares a outras ONGs, como afirma Moisés Barreto - Coordenador Administrativo e Financeiro:

"Hoje há uma carência, estamos buscando recursos para cobrir despesas que estão sem cobertura, tais como aquelas atividades que continuam após o término do apoio dos financiadores a um determinado projeto."

Mecanismos para resguardar os objetivos sociais e os valores na captação

A escolha da informática pela organização se justifica na medida em que a tecnologia de informação é uma das principais forças motrizes da sociedade contemporânea e representa uma atração irresistível para os jovens. A capacitação em computação e o aprendizado de noções de direitos humanos e ecologia, adquiridos nas EICs, criam maiores oportunidades para as crianças e adolescentes, e beneficiam, simultaneamente, suas famílias e comunidades. Há também uma demanda crescente de conhecimento em informática no mercado de trabalho; os jovens de comunidades de baixa renda, capacitados em tecnologia de informação, terão mais oportunidades de ingresso no mundo do trabalho e, conseqüentemente, maior reconhecimento social.

Em relatório de avaliação do CDI elaborado pelo ISER, destaca-se o diferencial do CDI e como sua missão tem reflexos importantes, interna e externamente, que tem sido utilizados não apenas na ação cotidiana, mas também na captação de recursos:

“De todas as particularidades da proposta do CDI, a que mais se destaca talvez seja o enfoque nas tecnologias de informação como um mecanismo de desenvolvimento comunitário. Esse aspecto da missão institucional tem importantes funções, seja para compor os quadros internos e o dia-a-dia do CDI, seja para estruturar a apresentação discursiva da instituição. Por um lado, o enfoque tecnológico serve para distinguir o CDI de outras iniciativas de ensino popular, tornando evidente a necessidade de repensar não apenas questões pedagógicas, mas também o acesso ao material necessário para o ensino... Por outro lado, o computador é mais do que uma mera máquina; é também uma metáfora com forte poder de evocar e mobilizar ... O CDI trabalha não apenas para democratizar o acesso à informática, mas também para mobilizar comunidades de baixa renda, incentivando-as a repensar o papel da tecnologia em processos de desenvolvimento local.” (ISER, 2000)

A própria cultura organizacional do CDI contribui para a busca do atingimento da missão e dos objetivos estratégicos inicialmente propostos, como relata o trecho do relatório do ISER:

“Visível tanto nas origens do Comitê, quanto no discurso de alunos e instrutores, a dimensão social atribuída à informática tem sido um dos fatores mais decisivos no processo de crescimento institucional. Para os integrantes do CDI nos seus primeiros anos de existência, o computador representava o ponto mais visível de um processo de transformação em que a tecnologia serviria para aumentar – ou diminuir – a desigualdade social, diferenciando acesso a oportunidades de trabalho e comunicação.” (ISER, 2000)

Da mesma forma, o relatório cita como os alunos e instrutores compartilham dessa visão, o que também contribui para que, na ação local de captação das escolas, se adote um discurso afinado com a instituição:

“Para os alunos que aderiram aos cursos de informática, o computador também representa um dispositivo de integração social, embora com características diferentes. Para muitos alunos, inclusive alguns que se tornaram instrutores, a aprendizagem de informática abria possibilidades que vão além do mercado de trabalho. Acesso ao mundo da tecnologia também se configura como uma forma simbólica de inclusão social pela possibilidade de conversar sobre o que há de “moderno” e “atual” no mundo em que vivem.” (ISER, 2000)

Na medida em que manutenção das EICs é feita pelas próprias redes locais, pode-se afirmar que o CDI tem uma rede de captadores perfeitamente alinhados com a instituição, enfocando a identificação da proposta do CDI com as necessidades locais pelas próprias entidades que sediam as iniciativas:

“As entidades vêem a proposta do CDI como uma forma de viabilizar projetos de capacitação profissional, como um nova forma de atuação que combina a autonomia financeira e administrativa da comunidade local à geração de empregos e renda. Como vimos na maior parte das escolas do Rio e nos CDIs regionais, até a proposta política é vista através de uma lente econômica; a questão da cidadania, quando tratada pelas entidades locais, frequentemente enfoca o acesso ao mercado de trabalho como um dos caminhos para melhorar a situação social e política dos alunos.” (ISER, 2000)

Um fato importante a ser destacado no CDI, que extrapola a captação e permeia a instituição de forma geral, é a consciência, tanto da missão como da forma de funcionamento da organização junto aos beneficiários e apoiadores, por todos os colaboradores, em toda a estrutura.

Forma de planejamento, controle e aplicação dos recursos obtidos

O modelo proposto para cada um dos CDIs regionais pressupõe a obtenção da sustentabilidade como consequência das ações integradas ao longo do tempo:

“... lista de recursos necessários para o sucesso de um CDI: recursos humanos: contatos com organizações e comunidades, gerenciamento de voluntários, secretariado; recursos técnicos: manutenção de computadores, instalação de software, conectividade à internet, gerenciamento de correios eletrônicos; recursos financeiros: campanhas de arrecadação de equipamentos e arrecadação de verbas para projetos (incluindo divulgação na mídia local), contatos com grupos empresariais.” (in www.cdi.org.br)

O estudo realizado pelo ISER concluiu que o CDI tem que passar por uma fase de revisão de suas propostas iniciais, como pode ser observado em trecho do relatório do estudo:

“O processo de crescimento institucional, acompanhado por contato direto com as comunidades locais, também apontou para a necessidade de revisar algumas dessas metas. O que era visto e almejado como sinal de progresso seis meses ou um ano atrás, hoje se apresenta como um sinal de insuficiência ou como motivo de preocupação.” (ISER, 2000)

O mesmo relatório aponta para um aspecto significativo do CDI, relacionado à falta de consolidação de instrumentos de acompanhamento e avaliação internos, devida ao pouco tempo de existência da instituição, assim como a necessidade de adequar sua gestão interna em função do acelerado processo de crescimento observado:

“O CDI passou por mudanças significativas nos últimos dois anos. Embora a equipe atual do CDI possa aproveitar a experiência acumulada nos últimos quatro anos, o estilo e a organização institucional são novos, ainda sem o acompanhamento e documentação que seriam necessários para efetuar um estudo de impacto em moldes clássicos, com um estilo *antes e depois*.” (ISER:2000)

“Em decorrência do processo de expansão recente, o CDI ainda está buscando as formas administrativas e as estratégias organizacionais mais apropriadas para se adaptar à abrangência atual das ações da organização.” (ISER, 2000)

Como relata Alessandra, que atua diretamente junto aos beneficiários, além de inicialmente receberem treinamentos específicos relativos à gestão dos recursos, os mesmos são acompanhados e recebem orientações diretas, de forma a facilitar o controle financeiro:

".. orientamos para não misturar a verba da escola com a da instituição. Cada aluno paga uma mensalidade, que seja um preço popular, normalmente é dez reais, dos quais 50% disso é para o pagamento do instrutor e 50% para a manutenção da escola (material, luz, etc.)."

Geração de recursos x dependência de recursos externos

O fato da missão da instituição estar relacionado a um aspecto de grande preocupação mundial, a exclusão digital, considerada pior do que o analfabetismo, aliada ao alto crescimento do número de usuários no Brasil, provavelmente facilitou a implantação da instituição, que tem como objetivo principal atuar exatamente nesse foco, é o que se pode perceber pela afirmação de Carlos André Ferreira, Coordenador de Comunicação/Marketing:

"O CDI está ligado à informática, que é o tema do momento, é como um eletrodoméstico, como um telefone, mas que tem mais possibilidades. O interesse pela informática é grande, então o interesse por sua democratização também, porque ao mesmo tempo em que houve esse crescimento da informática, ampliou o abismo entre os que têm e os que não têm, ou seja, a exclusão digital ampliar a exclusão social, como foi destacado em uma oficina sobre o tema em Brasília."

Duas inovações trazidas pela ação do CDI destacam a instituição: a primeira concentra-se na busca da autosustentação, raramente abordada como estratégia em projetos sociais e a segunda focaliza a formação de uma rede de atores voltada ao desenvolvimento local, como ilustra o relatório elaborado pelo ISER, anteriormente citado:

“O CDI propõe um modelo administrativo e financeiro para as EICs que enfatiza a auto-sustentabilidade, a possibilidade de montar e manter um projeto de ensino sem a necessidade de recorrer, de forma contínua, a fontes externas de financiamento. Chamado “franquia social”, esse modelo administrativo/financeiro oferece a possibilidade de autonomia, representando uma ruptura significativa em relação a lógicas anteriores de administração de projetos sociais, rejeitando a dependência em fontes extracomunitárias para a sustentação das entidades locais... Uma leitura do material de apresentação do CDI revela uma outra atribuição importante à difusão da tecnologia e à estratégia de atuar como um catalisador para iniciativas locais e auto-sustentáveis.”

Aspectos da gestão financeira da instituição que influenciaram no sucesso ou insucesso

Em matéria publicada no jornal Valor Econômico em 23/10/01, Rodrigo Baggio fala sobre os aspectos que promoveram o sucesso do modelo implantado pelo CDI:

"Para se entender melhor este rápido crescimento da Rede-CDI é preciso compreender dois conceitos que fundamentam a criação de um comitê: a auto-gestão e a auto-sustentabilidade. Cada CDI deve ser responsável pela criação e gerência de sua rede local de escolas de informática e cidadania, e igualmente pela captação de recursos para a manutenção dos gastos operacionais do comitê."

Segundo Moisés Barreto, a instituição, tanto por seu pouco tempo de existência quanto pelo crescimento acelerado, que deixa pouco tempo para o planejamento efetivo das ações, o CDI adota sistemas manuais simplificados de controle financeiro e orçamentário, que, por sua natureza objetiva e facilidade de utilização, têm sido utilizados como modelos para os treinamentos que a organização realiza junto aos beneficiários. Apesar de atender às necessidades da organização, Moisés destaca que se pretende desenvolver um sistema corporativo, que facilite o controle, já que atualmente a instituição tem um volume de recursos, financiadores e demanda de beneficiários que exige uma forma mais ágil do que as atuais, baseadas em planilhas eletrônicas.

Outro ponto interessante a observar-se na instituição é que, apesar do fato de que, a partir do primeiro dia de funcionamento cada CDI regional e cada EIC atuar de forma completamente autônoma; caso ainda não seja uma organização

legalmente constituída, com registros formais adequados como pessoa jurídica, o CDI Matriz pode receber os recursos doados para o mesmo, estabelecendo controles distintos dos outros recursos da instituição. A partir do momento em que seja regularmente constituída, recebe os computadores em comodato, capacitação inicial e acompanhamento permanente.

Metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço

Em relação à efetividade da relação custo x benefício, será necessário que decorra mais algum tempo para que se possa avaliar a ação do CDI nesse aspecto, como ilustra o relatório produzido pelo ISER:

"É importante observar que o impacto dos cursos de informática e cidadania sobre a empregabilidade dos alunos e instrutores só pode ser percebido e mensurado a médio e longo prazo, sobretudo para os alunos mais jovens ou os que estão entrando ou se recolocando no mercado de trabalho." (ISER, 2000)

No CDI, em função do crescimento acelerado e da estrutura "enxuta", a equipe tem enfrentado a dificuldade de estabelecer prioridades, em especial pelas demandas decorrentes das aparições do diretor executivo na mídia, que provoca uma excessiva procura, que afeta o funcionamento normal da instituição. Assim, torna-se um verdadeiro desafio realizar as atividades cotidianas, atender às solicitações de informação e, ao mesmo tempo, estabelecer novos sistemas de controle. A saída encontrada para o controle de custos foi o acompanhamento através do orçamento previsto (com metas estabelecidas de acordo com informações históricas e com os projetos acordados para o ano) e a discussão, em reuniões semanais, de formas de reduzir os custos que estão acima do inicialmente estimado, adotando-se práticas cotidianas que possam efetivamente promover reduções, sem prejudicar o andamento das atividades, tais como centralizar as ligações telefônicas em uma única operadora e aproveitar as promoções.

Pontos de destaque na sustentabilidade da organização

O CDI investe na capacidade das próprias comunidades e/ou organizações nelas constituídas de realizar os seus empreendimentos sócio-educacionais. Atualmente, 236 Escolas de Informática e Cidadania (EIC), autônomas e auto-sustentáveis, desenvolvem atividades. O CDI oferece gratuitamente, às comunidades, assessoria técnica, capacitação de instrutores e auxílio no desenvolvimento de metodologias e currículos específicos para diferentes grupos sociais. O seu modelo vem sendo adaptado com sucesso em diversas comunidades, como por exemplo: crianças em situação de rua, jovens com deficiência visual, comunidades indígenas, etc.

A utilização das tecnologias de comunicação e informação foi um espaço ocupado pelo CDI, decorrente da visão da informática como uma "escada" para superar diferenças sociais, que atinge patamares imensos no Brasil, como cita o relatório do ISER:

"Em termos sociais, as representações das tecnologias de informação evocam um ideário de modernidade e progresso em que a informática serviria como um elo com um mundo "avançado", caracterizado pela facilidade de comunicação, a rapidez de mudança e a concentração de recursos, inclusive a informação. Referenciado pelo conceito de "exclusão tecnológica", citado nos materiais de apresentação do CDI e no discurso de seus funcionários, esse ideário de modernidade tecnológica também contribui para mobilizar lideranças comunitárias e outros atores da sociedade civil que vêem na informática um caminho para reduzir a disparidade entre pobres e ricos, moradores de favelas e do asfalto." (ISER, 2000)

A informática como instrumento de democratização, ainda recente no Brasil, pode ter gerado um interesse do público externo – pessoas físicas e jurídicas – e um desejo de aproximar-se dessa nova iniciativa como uma maneira de suprir essas deficiências ou para a obtenção de informações ainda inexistentes de forma sistematizada no país, como aponta o relatório do ISER:

"O interesse dos pesquisadores do ISER no projeto de avaliação do CDI está diretamente associado às mudanças no papel das tecnologias de informação dentro do assim chamado *terceiro setor*." (ISER, 2000)

Pode-se afirmar que o CDI atua de forma direta na estruturação das instituições com as quais realiza parcerias para instalação de EIC's, contribuindo não apenas para o crescimento dos beneficiários diretos (alunos), mas também para o desenvolvimento local, através do estabelecimento de regras que exigem um nível mínimo de estrutura organizacional:

"O CDI Rio de Janeiro estabeleceu critérios para a seleção de entidades parceiras, muitas vezes exigindo um processo prévio de estruturação antes de propor a EIC. Como esses critérios vão além de infra-estrutura (que é, em si, um critério de grande impacto para muitas entidades), o fato de propor e executar um projeto para uma escola de informática representa um dos impactos mais importantes do CDI nessas instituições e nas comunidades em que operam." (ISER, 2000)

"O modelo gerencial e organizacional utilizado pelo CDI do Rio enfatiza a autonomia das entidades e das escolas locais, e a auto-sustentabilidade dos cursos tem sido um dos princípios básicos do CDI desde o início." (ISER, 2000)

6.4. Pesquisa Complementar Simplificada

A pesquisa complementar simplificada foi realizada com o objetivo de coletar informações sobre organizações de menor porte, visando identificar os aspectos similares que afetaram o sucesso ou insucesso, entre estas e as demais analisadas no estudo.

A pesquisa foi realizada no período de junho a outubro de 2001, com 56 organizações respondentes, distribuídos pelos seguintes grupos:

Forma de contato	Nº	%
ONGs de Guaianazes	36	64,3%
Participantes de cursos	16	28,6%
Outros	04	7,1%
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>100,0%</i>

Tabela 6 – Distribuição das organizações pesquisadas por grupo

A maior parte das organizações citadas no grupo "ONGs de Guaianazes" fazem parte de um grupo junto ao qual realizo um trabalho voluntário, voltado à formação de rede interinstitucional e capacitação para o desenvolvimento e fortalecimento das mesmas.

As instituições relatadas em "participantes de cursos" referem-se a profissionais atuantes no segmento, que integraram cursos que ministrei ao longo do ano de 2001.

O último grupo é formado por usuários de Internet que participam de listas de discussão do Terceiro Setor e que manifestaram interesse em responder ao questionário.

Alguns questionários, recebidos após a finalização da etapa de tabulação e análise, serão incluídos em uma futura versão desta pesquisa.

Localização da organização

Quanto à localização geográfica das organizações pesquisadas, a amostra se distribui geograficamente da seguinte forma:

<i>Estado</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Rio de Janeiro	13	23,2%
São Paulo	38	67,9%
Outros estados*	05	8,9%
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>100,0%</i>

(*)Distrito Federal, Pará, Paraná (2) e Rio Grande do Sul

Tabela 7 – Distribuição das organizações pesquisadas por estado da federação

Tempo de Existência

As organizações pesquisadas encontram-se distribuídas nas seguintes faixas de tempo de existência:

<i>Período de existência</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Até 1 ano	07	12,5
De 1 a 3 anos	07	12,5
De 3 a 10 anos	08	14,3
De 10 a 20 anos	14	25
Mais de 20 anos	16	28,6
Não informado	04	7,1
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>100</i>

Tabela 8 – Distribuição das organizações pesquisadas por período de existência

As faixas foram definidas a partir das seguintes premissas:

Até 1 ano – a instituição encontra-se em fase de estruturação, e ainda não desenvolveu completamente os sistemas, políticas e mecanismos institucionais; ainda não atendem as condições mínimas para tentar obter os títulos e registros necessários para isenção;

De 1 a 3 anos – já desenvolveu uma série de condições internas, a cultura institucional já está mais solidificada, mas ainda não têm condições mínimas necessárias para obter todos os títulos; já realizou alguns trabalhos que podem ser apresentados como comprovação da capacidade de execução da organização;

De 3 a 10 anos – estas organizações já passaram pela fase inicial de estruturação e têm o tempo de existência mínimo para obter os títulos;

De 10 a 20 anos – nesta fase espera-se um alto nível de fortalecimento institucional, na medida em que já tiveram tempo suficiente para buscar alternativas nesse sentido e para demonstrar ao público externo sua capacidade;

Mais de 20 anos – podem ser consideradas instituições tradicionais, considerando que foram criadas em fases em que a democracia não estava instalada no país e a o apoio da Igreja e a cooperação internacional eram os grandes apoiadores, além das pessoas físicas que efetuavam suas contribuições filantrópicas.

Área de atuação

Esta pergunta foi aberta aos respondentes, tendo sido enquadrada nos grupos abaixo relacionados, sendo comum que as organizações atuem em mais de uma área:

<i>Área indicada</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Educação	27	30,3
Saúde	15	16,8
Assistência social	10	11,2
Agricultura	06	6,7
Outras*	06	6,7
Cultura	04	4,5
Meio ambiente	04	4,5
Comunidade/Cidadania	04	4,5
Infância e adolescência	03	3,4
Esporte	03	3,4
Religião	03	3,4
Idoso	02	2,3
Trabalho e renda	02	2,3
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>100</i>

(*) Geral, assessoria, desenvolvimento tecnológico, lazer, habitação e proteção à fauna

Tabela 9 – Distribuição das organizações pesquisadas por área de atuação

O primeiro destaque é o número de organizações que citaram *Educação* (27), o que talvez seja motivado pelo fato de que o tema encontra-se em grande destaque após o início dos Programas *Universidade Solidária* e *Bolsa Escola*, que deram ênfase ao assunto em toda a mídia durante o ano de 2001.

Destacam-se também os percentuais de 16,8% em Saúde e 11,2% em *Assistência Social*, que podem ser entendidos por quê de que a maior parte das instituições que citaram esses temas atende público de região extremamente carente, com baixo nível de acesso a serviços públicos de atendimento.

Parece estranho que em universo que contempla duas das maiores metrópoles do país, encontrem-se 6 (seis) citações do tema *Agricultura*, porém, este dado decorre d a maior parte das instituições pesquisadas em São Paulo estar sediada na periferia da Zona Leste da capital do estado, região na qual existem grandes áreas desocupadas, nas quais podem ser desenvolvidas atividades ligadas ao tema. Parece-me que essa é uma das alternativas pouco enfocadas para incentivo governamental e que, no entanto, poderiam promover o desenvolvimento local integrado e sustentável, na medida em que várias dessas áreas são utilizadas pelos moradores para o plantio de frutas, verduras e legumes, que, além de possibilitarem a utilização na alimentação da família, têm o excedente vendido, complementando a renda familiar.

Os índices apresentados pelas áreas *Infância e Adolescência*, *Saúde*, *Assistência Social* e *Agricultura* totalizam 51,6%; confirmando as palavras de Custódio Pereira, autor do livro “Fund Raising (Captação de Recursos): Conhecendo Melhor Por que as Pessoas Contribuem”, em entrevista concedida para a Rede de Informações do Terceiro Setor - RITS, de que as prioridades dos doadores situam-se nas questões relacionadas às crianças, fome e desnutrição, esse resultado pode ser interpretado pelo menos de três formas distintas: a) esses são efetivamente os problemas mais pungentes atualmente no país e, além dos doadores reconhecerem o fato, as ONGs procuram atuar nessas áreas, de maior carência; b) devido à maior facilidade de obter doações para esses temas, as organizações concentram seus esforços nesse sentido; c) parte das organizações considera que não é possível atuar em outras frentes sociais sem resolver esses problemas estruturais.

Página na Internet

32,1 % possuem página na Internet, contra 67,9% que não possuem e, das que possuem, em relação à finalidade, os percentuais de resposta foram:

- 72,2 % utilizam a página para disseminar informações sobre a organização, contra 11,1% que não o fazem e 16,7% não responderam à questão;
- 33,3 % utilizam a página para captar recursos e/ou vender produtos/serviços, contra 22,2% que não o fazem e 44,4% sem resposta;

O pequeno percentual de instituições sem página na Internet pode ser explicado pela falta de recursos para arcar com essa despesa (considerando que 64,3% das instituições pesquisadas estão situadas na faixa orçamentária de até R\$ 50 mil). Por outro lado, pela alta utilização da Internet por pessoas que podem conhecer as instituições por esse meio e, efetivamente fazer doações, pode depreender-se que a ausência de divulgação por esse meio impede que as mesmas permaneçam desconhecidas de grande parte da população e deixem de obter apoio através da utilização desse meio.

Destaque-se que, daquelas que possuem página na Internet (18), apenas 1/3 utilizam-na para venda de produtos e serviços e/ou captação, o que significa que apenas 1% dos pesquisados efetivamente contam com essa mídia para obtenção de recursos. Ao admitirmos que o perfil do internauta é adequado para obter doações, em virtude do nível de renda, além do fato de que as transações comerciais pela Internet aumentaram sensivelmente nos últimos anos, esse meio de comunicação poderia ser um importante mecanismo para obter parceiros, associados e apoiadores.

Financiadores da organização

Foi solicitado que os respondentes informassem quais os maiores financiadores das organizações, identificando se público ou privado, nacional e internacional. Do total de 56 organizações pesquisadas, totalizando 81 citações, 14 (25,0 %) não responderam a essa questão e das 42 (75,0 %) que responderam, foram obtidos os seguintes percentuais (em relação ao total de citações):

<i>Tipo e Origem do Financiador</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Financiadores públicos	32	39,5
Financiadores privados	49	60,5
Financiadores nacionais	68	83,9
Financiadores internacionais	13	16,1

Tabela 10 - Distribuição das organizações pesquisadas por tipo e origem de financiador

Essa questão merece especial importância na análise, na medida em devem ser considerados os seguintes pontos principais, cruzando-se estes dados com os resultados de outras perguntas:

- 69,6% dos respondentes indicaram as *doações de pessoas físicas* como as principais fontes de recursos e 50,0% afirmam que uma das principais fontes são as *associações*, o que talvez justifique o alto índice obtido em financiadores privados;
- 29 organizações (51,8%) afirmam não ter profissionais fluentes em outros idiomas, o que pode explicar o baixo índice de *financiadores internacionais* (16,1%), uma vez que grande parte somente disponibiliza informações no idioma de origem;
- acesso à informação sobre novas fontes também pode ser um limitante para o contato com os *financiadores internacionais*; destaque-se que 46,4% das instituições pesquisadas apontam a falta de informações sobre fontes de recursos como uma das principais dificuldades na gestão financeira;
- índice de *financiadores públicos*, apesar das informações sobre fundos públicos serem publicadas nos diários oficiais, o nível de exigências que colocam para participação, inclusive em relação a títulos, normalmente só podem ser cumpridos por instituições antigas e com maior capacidade institucional do que as respondentes; por outro lado, há maior divulgação sobre essa fonte, através de publicação em diários oficiais e imprensa, em especial quando da criação de novos fundos;
- é fator de destaque a menção de *financiadores privados* (60,5%), que pode ser entendido pela doação de bens de empresas e comércio da região, como pode

ser identificado nas observações: "SESC Itaquera doa verduras"; "Instituto Ayrton Senna - sopa em lata"; "recebemos doações de roupas do Brás".

Orçamento anual

Essa questão foi relativa ao último orçamento anual, fechada nos limites a seguir descritos, apresentando os seguintes resultados, em reais (R\$):

<i>Faixa</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Até 50 mil	36	64,3%
De 51 a 100 mil	4	7,1%
De 101 a 300 mil	4	7,1%
De 301 a 500 mil	4	7,1%
De 501 a 999 mil	2	3,6%
De 1 a 2 milhões	3	5,4%
De 2 a 3 milhões	0	0,0%
De 3 a 5 milhões	1	1,8%
Mais de 5 milhões	1	1,8%
Sem resposta	1	1,8%
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>100%</i>

Tabela 11 - Distribuição das organizações pesquisadas por faixa orçamentária

O percentual de 64,3% (orçamento de *até 50 mil reais*) possivelmente reflete a realidade da maior parte das organizações brasileiras; no entanto, é possível supor-se que esse valor refira-se apenas aos valores recebidos em pecúnia, não sendo normalmente considerados os recursos obtidos de outras fontes (bens, serviços e voluntariado), que representam, na verdade, a maior parte dos recursos utilizados pelas mesmas.

Observe-se que o alto percentual de instituições na faixa de *até R\$ 50 mil* abrange todas as instituições, independente do tempo de existência, sendo indicada por organizações fundadas na década de 60, 70, 80, 90 e anos 2000 e 2001.

Fontes de recursos da organização

Essa questão buscou conhecer as principais fontes de recursos da organização, de acordo com a origem do financiamento:

<i>Fonte</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Doações de pessoas físicas	39	69,6%
Venda de produtos/serviços	20	35,7%
Associações	28	50,0%
Doações de organizações públicas internacionais	02	3,6%
Doações de organizações públicas nacionais	21	37,5%
Doações de organizações privadas internacionais	08	14,3%
Doações de organizações privadas nacionais	26	46,4%

(*) Percentual calculado sobre o total de 56 organizações respondentes

Tabela 12 - Distribuição das organizações pesquisadas por fonte de recursos

Nesta questão também pode-se deduzir que o baixo índice de *doações de organizações internacionais*, públicas e privadas, também seja decorrente das dificuldades das 29 organizações (51,8%) que afirmam não ter profissionais fluentes em outros idiomas, o que provoca uma intensificação na obtenção de doações governamentais nacionais (37,5%). Complementarmente, um estudo realizado pelo Banco Mundial sobre os fundos sociais que opera no Brasil (Banco Mundial, 2001:23) identificou que as ONGs também criticam os fundos sociais pela insuficiente ênfase na identificação e preparação de subprojetos e pela excessiva complexidade dos procedimentos de aplicação, o que torna compreensível a dificuldade que essas organizações têm para conseguir financiamento de organizações internacionais, na medida em que as demais utilizam procedimentos similares a este banco.

O alto percentual de *doações de pessoas físicas* também é possível de entender, considerando que a maioria das instituições: a) ainda não desenvolveram habilidades para captar recursos de outras fontes; b) na medida em que estão localizadas na periferia, em regiões nas quais as dificuldades são tão grandes que as pessoas que conseguem um mínimo para a subsistência procurar ajudar os demais; c) algumas instituições solicitam que os beneficiários contribuam com recursos financeiros e materiais para alguns dos serviços que usam, tais como alimentos para creches, pagamento de mensalidades, etc.

O percentual obtido em *doações de pessoas físicas* (69,6%) é coerente com a afirmação de Custódio Pereira, em entrevista à Rede de Informações para o Terceiro Setor - RITS em dezembro/01, na qual afirma que o volume de doações dessa fonte no Brasil é de 68%; por outro lado, na mesma entrevista afirma que esse percentual decorre de outras razões que não os incentivos fiscais, o que confirmei na realidade vivida por essas organizações, que sobrevivem, muitas vezes, por doações de pessoas que recebem aposentadorias irrisórias e destinam grande parte para o auxílio de terceiros, além de algumas organizações serem mantidas por instituições, através de pessoas, como demonstra a observação de um dos pesquisados: "o pastor mantém sozinho as despesas da Igreja".

As associações com um percentual de 50,0% também podem ser explicadas pelo fato de que muitas instituições condicionam a afiliação para que possam usufruir de seus benefícios/serviços, tais como creche, recebimento de cesta básica ou leite.

Um outro fator importante a destacar é a necessidade de mudança nas linhas de financiamento das instituições, como citado por uma das organizações: *a instituição foi autosustentável por muito tempo, precisando recentemente voltar a captar recursos, por não captar ela foi esquecida pela população. Começamos há pouco tempo a divulgar nossos serviços para a comunidade, fortalecendo nossa marca, que começa a surtir efeitos positivos e iniciamos a elaborar projetos para a captação de recursos, visando financiadores empresariais.*

Dificuldades enfrentadas, que interferem na gestão financeira

O objetivo dessa pergunta foi conhecer as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações, nos aspectos que afetam a gestão financeira.

<i>Dificuldade enfrentada</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Recursos insuficientes para cobrir as despesas	37	66,1%
Conseguir novos associados/doadores	36	64,3%
Falta de pessoal qualificado/treinado	29	51,8%
Falta de informações sobre fontes de recursos	26	46,4%
Falta de planejamento	21	37,5%
Atender às exigências dos financiadores	19	33,9%
Cumprir os prazos/cronograma	18	32,1%
Obter certidões e atestados de capacidade	18	32,1%
Preparar o projeto nos moldes do financiador	16	28,6%
Entender os manuais dos financiadores	14	25,0%
Fazer a prestação de contas	14	25,0%
Gerenciar os recursos financeiros	13	23,2%
Demonstrar as despesas em outras moedas	12	21,4%
Controlar o fluxo de caixa da organização	12	21,4%
Outras	0	0,0%

(*) Percentual calculado sobre o total de 56 organizações respondentes

Tabela 13 - Distribuição das organizações por dificuldades na gestão financeira

Em relação aos resultados desta questão, podemos destacar os seguintes pontos, através do cruzamento com as respostas obtidas em outras perguntas:

- *Recursos insuficientes para cobrir as despesas* – a maior parte das instituições não tem regularidade na captação de recursos, na maioria dos casos não formalizada como uma atividade na instituição; normalmente é feita pela diretoria (71,4%), que acumulam as funções de gestão e de voluntários (62,5%); quando analisadas as respostas “somente diretoria” e “somente voluntários”, esse quadro fica mais drástico, quando apresenta os percentuais de 23,2% e 26,8%, respectivamente; além do fato que 36,4% das instituições pesquisadas afirmam que seus recursos são 100% próprios, enquanto 12,5% afirmam que tem 100% de recursos de terceiros e apenas 7,1% apresenta um percentual de 50% nas duas formas de sustentação, o que demonstra que ainda não conseguiram o equilíbrio entre as fontes.
- *Conseguir novos associados/doadores*- cerca de 78,6% dos captadores não recebem remuneração pelo trabalho nessa atividade e 50,0% das instituições contam com voluntários na captação. Esses percentuais talvez expliquem o fato

de que essa dificuldade tenha sido apontada em segundo lugar dentre as opções apresentadas.

- *Falta de pessoal qualificado/treinado* – apesar do alto percentual nesta questão (51,8%), ele não apresenta coerência com as informações relativas a investimento em treinamento - 75,0% afirmam que investem e, desse total, 71,4% identificam o investimento na área de projetos, 28,6% em captação e 78,6% em administração, o que parece sugerir que não há resultados práticos efetivos nessa área ou que os programas dos treinamentos são dissociados das necessidades das instituições.
- *Falta de informações sobre fontes de recursos* – esta questão apresenta uma incidência muito alta (46,4%), o que confirma o fato já identificado pelas instituições que estudam o tema (ABONG, ABCR, etc.).
- *Falta de planejamento* – o percentual de incidência (37,5%) identifica um aspecto comum às instituições do Terceiro Setor, ou seja, a maioria somente descobre a importância de terem atividades de planejamento estratégico após conseguirem recursos suficientes para realizar os projetos e sustentar as atividades institucionais, o que não ocorre na maioria delas (a maior dificuldade citada é a falta de recursos suficientes para cobrir as despesas - 66,1%).
- *Atender às exigências dos financiadores* - o percentual de 33,9% de citações nesta questão, que representa cerca de 1/3 das instituições pesquisadas, é passível de compreensão, na medida em que o grande peso no financiamento das instituições consiste em apoio que não estão necessariamente sujeitos a regras. Por outro lado, mantém coerência com o índice obtido na falta de limitações no uso dos recursos pelos financiadores (58,9% dos respondentes), ao mesmo tempo em que as organizações nacionais - de onde se originam a maior parte dos apoios - fornecem informações mais completas (55,3%) do que as internacionais (3,6%).
- *Cumprir os prazos/cronograma* – uma das razões possíveis do resultado apresentado nesta questão (32,1%) pode ser a falta de planejamento, que

apresenta um percentual de 37,5%, além da falta de pessoal qualificado/treinado (51,8%).

- *Obter certidões e atestados de capacidade* – apresenta um baixo índice em relação aos demais, uma vez que obter tais certidões exige uma disponibilidade de pessoal com conhecimento dos trâmites necessários e financeiros (para o pagamento de taxas decorrentes), normalmente não disponíveis na instituição (note-se que 41,1% das instituições têm a contabilidade realizada por empresa contratada e em apenas 7,1% é efetuada por funcionário contador). Esses documentos são necessários para a obtenção de títulos, o que sugere que a dificuldade das instituições em sua obtenção ocorre, também, por outros motivos.
- *Preparar o projeto nos moldes do financiador* – o baixo percentual obtido nesta questão pode decorrer das afirmações relacionadas ao investimento em treinamento de recursos humanos nas áreas de projetos (71,4%) e administração (78,6%) Por outro lado, pode ser decorrente da falta de retorno dos apoiadores potenciais, ilustrada por uma das observações citadas: "na maior parte dos projetos enviados ao financiador não obtivemos resposta".
- *Entender os manuais dos financiadores* – o percentual de 25% provavelmente decorre do fato de que normalmente essas instituições atuam com financiadores nacionais, o que facilita o entendimento, na medida em que os apoios internacionais apresentam índice de 16,1%, talvez preferidos em razão das organizações não possuírem colaboradores com fluência em outros idiomas.
- *Fazer a prestação de contas* - nesta questão, destaca-se o mesmo índice obtido em entendimento no manual dos financiadores (25,0%), o que pode ser a razão que dificulta a prestação de contas; por outro lado, cabe destacar que em 14,3% das organizações essa atividade é realizada por colaborador sem formação contábil.
- *Gerenciar os recursos financeiros* - o índice de 23,2% de citações é coerente com a situação de poucos recursos das instituições, na medida em que 66,1% dos pesquisados afirmam que a falta de recursos suficientes para cobrir as despesas é a principal dificuldade que interfere na gestão financeira.

- *Demonstrar as despesas em outras moedas* - citada por 12 das organizações (21,4%), provavelmente esse baixo percentual decorre do pequeno grupo de instituições que contam com o apoio internacional.
- *Controlar o fluxo de caixa da organização* - também idêntico ao item anterior (12 citações - 21,4%), neste caso o percentual obtido deve ser avaliado ponderando-se os seguintes pontos: 2/3 das organizações pesquisadas apresentam o item "falta de recursos suficientes para cobrir despesas" como uma das maiores dificuldades, ao mesmo tempo em que a maioria sobrevive de pequenas doações, gerando o uso imediato dos recursos, o que propriamente não configura um fluxo de caixa, mas uma eterna lista de contas a pagar.

Planejamento estratégico

Nessa questão foi perguntado se as organizações realizam planejamento estratégico e solicitado que fosse informado, em número de anos, qual o período contemplado no mesmo.

- 46,4% % realizam planejamento estratégico, das quais 26 (50,0%) contemplam o período de até 1 ano, 11,5 % enfocam entre 2 a 3 anos e 38,5 % não informaram o período de abrangência;
- 51,8 % não realizam essa atividade;
- 1,8 % não respondeu a questão.

O item "falta de planejamento", apontado por 37,5% das organizações como uma das dificuldades que interferem na gestão financeira, apresentou um percentual baixo, em contrapartida aos 51,8% que afirmaram não realizar planejamento estratégico, além do fato de que, das que afirmam realizá-lo (46,4%), apenas 61,5% informaram o período de abrangência.

Planejamento orçamentário

Nessa questão foi perguntado se as organizações realizam planejamento orçamentário e solicitado que fosse informado qual o período contemplado no mesmo, sendo obtidos os índices de:

- 53,6 % dos entrevistados afirmam realizar planejamento orçamentário, das quais 30 (76,7 %) contemplam o período de até 1 ano, 6,6 % enfocam entre 3 anos e 16,7 % não informaram o período de abrangência;
- 46,4 % não realizam essa atividade.

O resultado obtido em planejamento orçamentário foi melhor do que o estratégico e, das 30 organizações (53,5%) que afirmam realizar o primeiro, 76,7% abrange o período de até um ano, que é o período normalmente adotado pelas organizações sem fins lucrativos, em especial porque a maioria das instituições apoiadoras adota o critério de ano fiscal para controle, durante o apoio financeiro.

Divisão percentual entre recursos próprios e de terceiros

Foi solicitado, considerando o último ano (2000), que fosse informada qual a divisão percentual entre recursos próprios (venda de produtos e serviços e associações) e de terceiros (financiamento de projetos ou doações de pessoa física e jurídica), cuja soma deveria ser 100%, que foram escalonados, conforme apresentado a seguir:

<i>Divisão percentual</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
10% próprios - 90% terceiros	3	5,4%
20% próprios - 80% terceiros	5	8,9%
30% próprios - 70% terceiros	1	1,8%
40% próprios - 60% terceiros	0	0,0%
50% próprios - 50% terceiros	4	7,1%
60% próprios - 40% terceiros	1	1,8%
70% próprios - 30% terceiros	2	3,6%
80% próprios - 20% terceiros	3	5,4%
90% próprios - 10% terceiros	2	3,6%
Não informado	11	19,6%
100% próprios	17	30,4%
100% terceiros	7	12,5%
Total	56	100,0%

Tabela 14 - Distribuição das organizações por divisão entre recursos próprios e de terceiros

Esta pergunta apresentou um resultado surpreendente como maior incidência: 30,4% das organizações pesquisadas afirmaram que seus recursos têm origem na

própria instituição, talvez em decorrência do índice de 69,6% das citações de fonte de recursos "doação de pessoas físicas" e 46,4% de "associações".

O segundo percentual mais citado é de não resposta (19,6%), provavelmente como consequência da dificuldade em classificar doações em bens como recursos (próprios ou de terceiros).

O terceiro item de maior citação é de 100% de recursos de terceiros, com 12,5% dos respondentes; as demais opções apresentam uma flutuação entre 1,8% e 8,9%.

Tipo de vínculo com colaboradores

Foi solicitado que os respondentes citassem os tipos de vínculos existentes entre a organização e seus colaboradores, sendo permitido que fossem assinaladas, simultaneamente, todas as alternativas:

<i>Tipo de vínculo</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Voluntários	52	92,9%
Celetista	18	32,1%
Autônomo	13	23,2%
Pessoa jurídica	7	12,5%

(*) Percentual calculado sobre o total de 56 organizações respondentes, com respostas múltiplas

Tabela 15 - Distribuição das organizações por tipo de vínculo com colaborador

O vínculo *voluntariado* apresentou um índice altíssimo no resultado da pesquisa (92,9%), que pode ser motivado pela mesma razão já exposta na análise dos itens "doações de pessoas físicas" e "associações", ou seja, há um desejo de melhorar a vida dos semelhantes por parte dos colaboradores, assim como pela falta de recursos financeiros das ONGs para contratar profissionais remunerados.

Podemos observar que a soma obtida nos tipos de vínculo *autônomo* e *pessoa jurídica* (35,7%) excedeu o vínculo *celetista* (32,1%), o que parece confirmar a hipótese proposta de falta de recursos financeiros para contratação, na medida em que os primeiros representam um menor dispêndio de recursos, como observado em uma das pesquisas:

"Os líderes comunitários, prestadores de serviços voluntário às comunidades em suas bases (ONGs) não são remunerados e disponibilizam tempo integral como "funcionário público". Sinto-me prejudicado por estar atrelado completamente ao serviço comunitário sem remuneração. Acredito que já está na hora da profissão de líder comunitário ser regulamentada através de projeto de lei."

Voluntários

Foi perguntado se a organização conta com o apoio de voluntários e, sem caso positivo, quais as áreas nas quais atuam.

- Não - 04 - 7,1%
- Sim - 52 - 92,9%, tendo como áreas de atuação:

Área	Nº questionários	%
Projetos	34	65,4%
Administração	37	71,2%
Captação	26	50,0%

(*) Percentual calculado sobre o total de 52 organizações respondentes que afirmam ter voluntários

Tabela 16 - Distribuição das organizações por área de atuação de voluntários

Idêntico ao índice de respostas na questão de tipo de vínculo com colaboradores, o resultado obtido nesta pergunta (92,9%), sobre a existência de voluntários na organização, apresenta uma alta concentração na área de *Administração* (71,2%), no entanto, os índices obtidos nas demais áreas também são altos: *Projetos*, com 65,4% e *Captação*, com 50%.

Esta forma de vinculação com a instituição têm um caráter muito mais amplo do que seu reflexo no aspecto financeiro, fator identificado pelas organizações, como demonstra a observação feita em uma das pesquisas: "O voluntariado é extremamente importante para a integração ONG e comunidade".

Benefícios legais

Foram indagados quais os títulos/benefícios legais que a organização possui e os resultados obtidos foram:

<i>Título/benefício legal</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Certificado de filantropia	11	19,6%
Certificado de utilidade pública	15	26,8%
Certificado Nacional de Assistência Social (CNAS)	11	19,6%
Organização Sociedade Civil Interesse Público (OSCIP)	2	3,6%
Isenção/imunidade tributária federal	15	26,8%
Isenção/imunidade tributária estadual	12	21,4%
Isenção/imunidade tributária municipal	17	30,4%
Nenhum	28	50%

(*) Percentual calculado sobre o total de 56 organizações respondentes

Tabela 17 - Distribuição das organizações por posse de título/benefício legal

Os percentuais obtidos nesta pergunta nos apontam que as organizações possuem os títulos e/ou benefícios tributários que foram criados há mais tempo (proporcionando um maior período para obtenção das informações e atendimento dos requisitos pelas instituições) ou que são mais próximos/facilitados, destacando-se o *certificado de utilidade pública* (26,8%) e a *isenção/imunidade tributária municipal* (30,4%).

Destaque-se, também, que 50% das organizações afirmam não possuir *nenhum título ou isenção* o que mostra uma coerência com os resultados obtidos na pergunta sobre disponibilidade de informações para obtenção dos mesmos, que, exceto no caso do CNAS, demonstram índices menores do que os desta questão, ou seja, sem dispor das informações, não se pode esperar que as mesmas possam obter os títulos.

É interessante observar que, apesar dos índices de 41,1% de conhecimento em *Contabilidade do Terceiro Setor* e 48,2% em *Legislação do Terceiro Setor*, duas das organizações referiram-se, nesta pergunta, ao certificado de conclusão de curso promovido pela Secretaria Estadual de Relações de Trabalho (SP) sobre gerenciamento de ONGs, como um título possuído pela organização, o que

demonstra, além da falta de conhecimento sobre essas questões, o caráter de importância que cursos de qualificação representam para algumas entidades. Além das opções apresentadas, foram indicados: Registro Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente; Selo de qualidade - Projeto Papos - CMDCA-RJ.

Investimento em treinamento

Esta pergunta indagava se a organização investe em treinamento de recursos humanos e, em caso positivo, identificado em que áreas isso ocorre, sendo oferecidas as opções: Projetos, Administração e Captação, obtendo-se como resultados:

- Não investem - 13 -organizações (23,2%);
- Não responderam - 01 (1,8%);
- Investem em treinamento - 42 (75%), que identificaram as seguintes áreas:

Área	Nº questionários	%
Projetos	30	71,4%
Captação	12	28,6%
Administração	33	78,6%

(*) Percentual calculado sobre o total de 42 organizações respondentes que afirmam investir em treinamentos

Tabela 18 - Distribuição das organizações por investimento em treinamento por área

Das organizações que investem em treinamento, apenas 7 organizações investem nas *três áreas*, o que corresponde a 16,7% das instituições com resposta positiva.

Apesar do alto índice de respostas positivas (75%), deve-se destacar o fato de que 51,8% das organizações indicam "falta de pessoal qualificado" como uma das principais dificuldades que afetam a gestão financeira, o que parece indicar que os treinamentos não atingem o resultado prático necessário decorrente do desenvolvimento dos recursos humanos das instituições.

Por outro lado, é importante observar que, novamente, a área *Administração* apresenta o maior número de citações (78,6%), próximo ao obtido em *Projetos* (71,4%) e extremamente distante de *Captação* (28,6%). Considerando que uma grande parte dessas organizações são capacitadas através de cursos que não têm ônus para as mesmas - como os promovidos por órgãos públicos, outras instituições sem fins lucrativos ou financiadores, o índice apresentado é compreensível, na medida em que o tema *Captação* dificilmente é incluído na programação, assim como não há continuidade no acompanhamento das ações após o término do curso, como pode ser observado no relato de uma das instituições pesquisadas, a respeito do encaminhamento posterior aos treinamentos: *engavetamento de projeto, por parte dos órgãos públicos, após os respectivos cursos ministrados pelas secretarias.*

Disponibilidade de informações para obtenção de títulos e isenções

Quanto à existência de informações ou pessoal informado sobre títulos e isenções, os resultados obtidos foram:

<i>Tema</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Obtencao de certificado de entidade filantrópica	24	42,9%
Obtencao de certificado de utilidade publica	26	46,4%
Obtencao de titulo de OSCIP	17	30,4%
Legislação do Terceiro Setor	27	48,2%
Contabilidade do Terceiro Setor	23	41,1%
Isenção tributaria federal	11	19,6%
Isenção tributaria estadual	12	21,4%
Isenção tributaria municipal	11	19,6%
Obtenção de CNAS	30	53,6%
Abatimento de doacoes nos impostos federais	7	12,5%
Abatimento de doacoes nos impostos estaduais	8	14,3%
Abatimento de doacoes nos impostos municipais	8	14,3%

(*) Percentual calculado sobre o total de 56 organizações respondentes

Tabela 19 - Distribuição das organizações pesquisadas por existência de informações/pessoal informado sobre títulos e isenções

O primeiro ponto de destaque é que 10 organizações (17,9% do universo) afirmam não possuir pessoal informado/qualificado em nenhum dos temas apresentados.

Além da já citada relação entre o baixo nível de conhecimento e a obtenção dos títulos, é interessante observar que a opção *informações sobre CNAS - Certificado Nacional de Assistência Social* apresentou a maior ocorrência (53,6%⁹), o que pode ser interpretado como uma decorrência de um maior interesse das organizações nesse tema, em virtude da concentração nas áreas de atuação assistencialistas, como anteriormente analisado.

Por outro lado, também pode ser decorrente da dificuldade em atender às exigências legais, demonstrada na pergunta sobre dificuldades que interferem na gestão financeira, na qual a opção "obter certidões e atestados" apresenta um índice de 32,1%, já que apenas 25% das organizações possuem menos de três anos de existência, período mínimo para obter alguns dos benefícios propiciados pela legislação vigente.

Cargo do captador

Foi solicitado que as organizações informassem quem capta recursos para a organização, obtendo-se os seguintes resultados:

Cargo	Nº questionários	%
Diretoria	40	71,4%
Funcionários	9	16,1%
Voluntários	35	62,5%
Captadores externos	5	8,9%

(*) Percentual calculado sobre o total de 56 organizações respondentes

Tabela 20 - Distribuição das organizações pesquisadas por cargo do captador

Nesta pesquisa, destacam-se os seguintes pontos: em 71,4% das organizações, a captação é realizada pela *diretoria* e em 62,5% por *voluntários*, o que permite pressupor que não há um investimento institucional específico nesta atividade, em especial quando cruzamos com o índice obtido em treinamento nesta área (28,6%) e quando verificamos que é realizada *somente pela diretoria* em 13 instituições (23,2%) e *somente por voluntários* em 15 das pesquisadas (26,8%), o que demonstra que, em uma grande parte das instituições essa atividade é realizada por pessoas que não podem dedicar-se em tempo integral à mesma.

Fluência em outros idiomas

Os resultados quanto à pergunta que indaga se a organização conta com captadores fluentes em outros idiomas, os resultados obtidos foram:

<i>Idioma</i>	<i>Nº Questionários</i>	<i>%</i>
Portugues	56	100,0%
Ingles	20	35,7%
Espanhol	15	26,8%
Frances	11	19,6%
Alemao	4	7,1%
Italiano	1	1,8%
Outras	1	1,8%

Tabela 21 - Distribuição das organizações por fluência de captadores em outros idiomas

Os índices obtidos nas opções *Inglês* (35,7%), *Espanhol* (26,8%) e *Francês* (19,6%) parecem elevados, no entanto, não foi detalhado nesta pesquisa o nível de profundidade do conhecimento em cada um dos idiomas, o que pode indicar que esse resultado pode referir-se a um grau mínimo de compreensão, insuficiente para sua utilização em benefício das instituições.

A dificuldade apontada em "falta de informações sobre fontes de recursos" (46,4%), pode ser explicada pelo fato de que 29 organizações (51,8%) afirmam *não ter profissionais fluentes em outros idiomas*, ao passo que a fluência em línguas estrangeiras pode provocar a falta de acesso a informações redigidas nas mesmas, assim como a apresentação de projetos a alguns financiadores.

Remuneração dos captadores

Em relação à forma de remuneração dos captadores, foram obtidas as seguintes respostas, de acordo com as opções oferecidas:

<i>Forma de remuneração</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Percentual sobre projeto	5	8,9%
Fixa - mensal	4	7,1%
Sem remuneracao	44	78,6%
Fixa - por projeto	3	5,4%

(*) Percentual calculado sobre o total de 56 organizações respondentes

Tabela 22 - Distribuição das organizações por forma de remuneração dos captadores

Quanto a este tópico, 78,6% das organizações afirmam que não remuneraram seus captadores, o que condiz com os índices obtidos na pergunta sobre cargo do captador, que apresentou resultados mais significativos em atividades não remuneradas: 71,4% pela diretoria e 62,5% por voluntários.

Apoio empresarial

Em relação à pergunta na qual foi questionado se a organização conta com apoio de empresas, os resultados obtidos foram:

	Nº respostas	%
Sim	32	57,1
Não	23	41,1
Sem resposta	01	31,2

(*) percentual calculado sobre o universo

Tabela 23 - Distribuição das organizações pesquisadas por apoio empresarial

Das que afirmaram receber o apoio de empresas, as formas apontadas estão apresentadas a seguir, tendo sido permitidas respostas múltiplas:

Tipo de apoio	Nº questionários	%
Bens	14	42,7
Serviços	10	31,2
Voluntários	20	62,5
Dinheiro	10	31,2

(*) percentual calculado sobre o total de organizações que recebem apoio empresarial (32)

Tabela 24 - Distribuição das organizações por tipo de apoio empresarial recebido

Das que recebem apoio empresarial (57,1%), os bens apresentam a maior incidência (43,7%), o que é coerente com as citações de organizações privadas nacionais (46,4%) como fonte de recursos das instituições, já que grande parte afirma receber doações de bens para uso nas atividades internas.

Destaca-se, também, que o percentual de voluntários vinculados às empresas (62,5%) ilustra a mudança na atuação empresarial no contexto social.

Exigências dos apoiadores empresariais

Indagou-se se as empresas apoiadoras fazem algum tipo de exigência que constrange a organização e, em caso positivo, que fossem indicadas quais, tendo sido obtidos os índices de:

- Não - 42 organizações - 75,0%
- Sim - 03 - 5,4%
- Sem resposta - 11 - 19,6%

O percentual de afirmações sobre a *não-existência de exigências constrangedoras* por parte dos apoiadores empresariais (75,0%) é um dado importante, quando representa um significativo volume de instituições financiadas por esta fonte (57,1% das organizações), demonstrando que há respeito do empresariado às organizações não governamentais. Das exigências citadas, apenas uma diz respeito a situações constrangedoras ("preconceito racial, religioso, sexual, etc."); as outras duas que assinalaram a opção "sim", as exigências citadas são relacionadas ao bom desempenho da organização ("bom atendimento ao público, público-alvo, reforma do prédio, alcance dos objetivos") e à correspondente contrapartida do apoio ("querem apenas que divulguemos o apoio").

Regras para a captação

Esta pergunta buscou identificar a existência de regras para a captação de recursos na instituição e, em caso positivo, em que consistem, resultando em que 78,6 % (49 organizações) responderam que a organização *não tem regras* específicas para a captação e 21,4% (12) citaram regras.

O resultado desta pergunta ilustra a realidade vivida pela maior parte das ONGs: 78,6% não têm regras explícitas para a captação. Talvez a dificuldade de obter recursos e a falta de capacitação nessa área, assim como o fato de que 71,4% do quadro de pessoas responsáveis pela captação nas mesmas é constituído pela diretoria, não proporcionem a concentração de esforços nesse sentido, na medida em que existem outras necessidades mais prioritárias.

Das 12 que afirmam ter regras estabelecidas (21,4%), a maioria apresenta regras estabelecidas em conceitos éticos e de atendimento à missão:

- Rígidas. Os limites são aqueles que atinjam a missão institucional.
- Impedimento de percepção de recursos de instituições incompatíveis com a área de saúde.
- Autonomia no uso dos recursos. Não aceitamos exigências que constriam a organização.
- O recurso deve ser aplicado especificamente no projeto.
- Total idoneidade e exigência, exagero em solicitação de documentação, muita burocracia.
- Estar sempre de acordo com a missão e os objetivos da instituição.
- Origem conhecida; empresas idôneas; setor privado; que não comprometa a saúde.
- Envolvimento com a causa assistência social/religiosa.

Apenas 4 delas citaram a existência de mecanismos/regras formais, tendo sido citadas:

- Temos uma série de manuais de normas e procedimentos ...
- Sim. Documentação
- São feitas através de cartas da diretoria para captação.
- Todos somos captadores de recursos que seguimos planejamento estratégico elaborado por empresa de consultoria.

Problemas éticos na captação

Esta questão teve o objetivo de identificar se a organização já enfrentou problemas éticos na captação, de que tipo(s) e como foi(ram) solucionado(s), tendo os seguintes resultados:

- 42 organizações (75%) responderam que a organização nunca enfrentou problemas éticos nessa atividade;
- 9 organizações não responderam a questão (16,1%);
- 05 instituições (8,9%) responderam sim.

Apesar do alto índice de organizações *sem regras formalizadas* para a captação (78,6%), apenas 8,9% afirmaram ter vivenciado esse tipo de problema, tendo sido citadas questões que envolvem corrupção e preconceito:

- Houve desvio de verba por parte de terceirizado do apoiador.
- Sim, mas não foi aceita a proposta de propina.
- Repasse incorreto da verba.
- Se sentiu [o captador] execrado pela sua condição social e política.
- Sim, no primeiro projeto de captação de recursos na venda de produtos próprios (cartões de Natal), a comissão do projeto estabeleceu o ganho em porcentagem de venda sobre lucro líquido.

Maiores custos da organização

Foi solicitado que os respondentes numerassem a lista apresentada em ordem crescente identificando quais os maiores custos da organização, iniciando por 1. Os resultados apresentam, por maior incidência por peso nos custos o pagamento de (destaque-se que algumas opções foram assinaladas simultaneamente como 1ª opção pela mesma organização):

- *recursos humanos* foi a opção mais citada, com 25 citações;

- *aluguel e taxas e serviços de concessionárias* dividem a segunda opção, ambas com 18 citações;
- em terceiro lugar, com 17 citações, aparece o item *despesas bancárias, financeiras e cartoriais*;
- *despesas com alimentação e transporte* ficaram em quarto lugar, com 14 citações.

O resultado obtido como primeira colocação nesta pergunta não causa surpresa, considerando que *recursos humanos* normalmente é o maior custo de organizações que atuam na prestação de serviços, com ou sem fins lucrativos; o segundo lugar, no qual identificam-se dois custos com o mesmo peso, apresenta o item *aluguel e taxas*, provavelmente em decorrência do fato das organizações não possuírem sede própria, assim como *serviços de concessionárias*, que representam custos que não podem ser cobertos de outra forma que não através de recursos financeiros, cuja dificuldade na obtenção aparece como primeira dificuldade na gestão financeira.

A terceira colocação, *despesas bancárias, financeiras e cartoriais*, também suprido apenas através de recursos em espécie, não atingiu melhor posição, possivelmente pelo pequeno volume de recursos movimentado pelas organizações (64,3% gerenciam orçamentos anuais de até R\$ 50 mil) e, conseqüentemente, tendo menos custo em sua movimentação.

Os custos com *despesas de alimentação e transporte* talvez apareçam em último lugar em razão de que grande parte das organizações recebe doações de alimentos e vales-transporte ou esses custos são arcados pelos próprios participantes dos projetos, não sendo fornecidos pelas organizações.

Limitações impostas pelos financiadores

Foi solicitado que os respondentes assinalassem a opção sim ou não em relação aos financiadores da organização, obtendo-se como resultados:

- 25% afirmam que os financiadores *limitam a utilização dos recursos somente às atividades dos projetos financiados*; contra 58,9 % que afirmam não haver imposição de limitações e 16,1% que não responderam à questão.

- 26,8% dos entrevistados assinalaram que financiadores dão *liberdade na utilização dos recursos*, desde que atingidos os objetivos previstos, contra 55,3 % que assinalaram que os mesmos não concedem essa liberdade e 17,9% que não responderam à pergunta;
- 28,6% forneceram respostas negativas, enquanto 53,5% registraram que os financiadores *financiam as atividades institucionais* e 17,9% não assinalaram nenhuma das alternativas.

O condicionamento no uso dos recursos é explícito nas respostas obtidas nesta pergunta, destacando-se que, apesar de 58,9% afirmarem que não há limitações impostas pelos financiadores, 55,3% assinalaram não haver liberdade no uso dos recursos.

Apenas 28,6% financiam as atividades institucionais, o que representa uma dificuldade para o desenvolvimento organizacional, assim como para realizar as atividades internas que não são de execução técnica dos projetos.

Comparação entre exigências de financiadores nacionais x internacionais

Foi solicitado que, comparando o apoio de organizações nacionais e internacionais, escolha o que, em sua opinião:

- 55,3 % apontaram os financiadores nacionais como os que fazem *menores exigências para apresentar projetos* (formulários e documentos), enquanto 17,8 % identificam os internacionais como os mais exigentes e 26,8% não assinalaram nenhuma das alternativas;
- Com relação à *facilidade de entendimento dos manuais*, 17,8 % identificam os organismos internacionais, enquanto 51,8 % consideram mais fáceis os manuais dos financiadores nacionais e 30,4% não responderam à questão;
- Na *aceitação de despesas institucionais* (pagamento de salários, aluguel, etc), 16,1 % citam os organismos internacionais, enquanto 48,2 % apontam os nacionais e 35,7% não assinalaram nenhuma das alternativas;

- 17,8 % consideram os organismos internacionais mais *rigorosos na análise da prestação de contas*, enquanto 46,5 % afirmam que o rigor é maior por parte dos nacionais e 35,7% não responderam;
- 55,3 % afirmam que as instituições nacionais *fornecem informações mais completas* e 3,6 % assinalam os internacionais e 41,1% não assinalaram nenhuma das alternativas;

Os altos percentuais obtidos em relação aos financiadores nacionais em *menores exigências para apresentação de projetos* (55,3%) e *facilidade de entendimento de manuais* (51,8%) podem ser algumas das razões para a concentração das organizações nesse tipo de financiamento. Cabe lembrar que 28,6% dos pesquisados indicam como dificuldade que interfere na gestão financeira a *preparação de projeto nos moldes do financiador* e 25% citam como dificuldade *entender os manuais dos financiadores*, além do fato que 51,8% das organizações não possuem colaboradores fluentes em outros idiomas. Quanto ao *rigor na prestação de contas*, 46,5% dos pesquisados afirmam que os financiadores nacionais são mais criteriosos, o que também é um resultado esperado, na medida em que apenas 17,9% recebem recursos de organizações internacionais, em contrapartida ao resultado obtido em nacionais, que apóiam 83,9% das instituições pesquisadas.

A *aceitação de despesas institucionais*, que apresenta um índice de citações de 16,5% quanto aos organismos nacionais, pode também ter a mesma explicação, ou seja, as pessoas que responderam a pesquisa basearam-se no atual escopo de financiamento.

O fornecimento de *informações mais completas* por organismos nacionais, além dos percentuais assinalados (55,3%), pode ser também entendido pelo baixo número de instituições com colaboradores fluentes em línguas estrangeiras, já que 51,8% dos pesquisados afirmam não contar com pessoas fluentes em outros idiomas.

Responsável pela elaboração do estatuto

Esta pergunta teve o objetivo de identificar quem elaborou o estatuto inicial, tendo apresentado a seguinte configuração de respostas:

<i>Elaborador</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Fundadores	41	73,2
Voluntário	02	3,6
Advogado ou contador contratado	09	16,1
Não sabe	03	5,3
Sem resposta	01	1,8
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>100</i>

Tabela 25 - Distribuição das organizações por responsável pela elaboração do estatuto

A elaboração do estatuto, com um índice de 73,2%, é esperada, na medida em que a maioria das organizações brasileiras é iniciada a partir de um grupo de pessoas com interesse em determinada causa social, sem, no entanto, necessariamente contar com pessoal qualificado/habilitado para elaborar documentos jurídicos; observa-se que, na prática, normalmente a elaboração dos estatutos das ONGs é feita a partir da adaptação do mesmo documento de instituições similares.

Responsável pelos registros legais iniciais

Perguntou-se quem efetuou os registros legais iniciais (estatuto, ICMS, ISS, etc.) da organização, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

<i>Elaborador</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Fundadores	33	58,9
Voluntário	01	1,8
Advogado ou contador contratado	16	28,6
Não sabe	04	7,1
Sem resposta	02	3,6
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>100</i>

Tabela 26 - Distribuição das organizações por responsável pelos registros legais iniciais

Nesta questão, o percentual de fundadores (58,9%) decresce em relação à pergunta anterior, elevando o índice de citações de advogado ou contador contratado (28,6%), provavelmente pela dificuldade gerada pela falta de conhecimento dos trâmites legais para abertura de firma, assim como de percorrer todas as repartições públicas para realizar os registros.

Responsável pela contabilização

Objetivo: identificar quem realiza a contabilidade da organização.

<i>Responsável pela contabilização</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Funcionário não contador	04	7,1
Funcionário contador	04	7,1
Contador individual contratado	11	19,7
Contador Voluntário	09	16,1
Empresa de Contabilidade contratada	23	41,1
Não sabe	05	8,9
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>100</i>

Tabela 27 - Distribuição das organizações por responsável pela contabilização

O resultado apresentado demonstra uma das formas indiretas de geração de empregos pelo Terceiro Setor, na medida em que a contabilização é feita por empresa de contabilidade contratada em 41,7% dos casos e por contador individual contratado em 19,7%.

Responsável pela confecção da prestação de contas aos financiadores

A prestação de contas para os financiadores é feita por:

<i>Responsável pela contabilização</i>	<i>Nº questionários</i>	<i>%</i>
Funcionário não contador	08	14,3
Funcionário contador	04	7,1
Contador individual contratado	11	19,7
Contador Voluntário	10	17,9
Empresa de Contabilidade contratada	18	32,1
Não sabe	05	8,9
<i>Total</i>	<i>56</i>	<i>100</i>

Tabela 28 - Distribuição das organizações por responsável pela prestação de contas

Da mesma forma que a contabilização, as empresas e profissionais autônomos da área contábil representam a maior incidência; contudo, neste caso, a citação de funcionário não contador é o dobro do resultado da pergunta anterior, possivelmente em decorrência da não exigência de registro legal, em grande parte dos casos, para elaboração da prestação de contas, lembrando que o item "fazer a prestação de contas" apresentou um índice de 25% de citações como dificuldade enfrentada na gestão financeira.

Observações complementares dos pesquisados

Neste tópico, são destacados alguns pontos que refletem aspectos específicos das organizações pesquisadas, que podem auxiliar na compreensão das respostas fornecidas.

O primeiro destaque é a realização de eventos para a obtenção de recursos para manter as instituições, tais como: "eventos realizados: churrascos, noite de pizza; etc."

Da mesma forma, as doações em bens e/ou serviços contribuem para a continuidade das ações das instituições, mesmo não sendo considerados como recursos propriamente ditos:

- Associação Nacional de Pisos e Azulejos.
- SDS - Inglês - Espanhol - cursos da entidade.
- Doação de serviços - exame de visão para 200 pessoas em 2001 - Clínica Nova Visão - gratuito.

A atuação assistencialista de grande parte das instituições provavelmente ocorre em função das necessidades identificadas pelas organizações junto ao público-alvo, assim como pela maior facilidade de obter recursos e/ou benefícios nessa área, havendo poucas indicações de atividades sem esse foco:

- Equipe externa que distribui chocolate quente, sopão nas ruas da cidade de São Paulo, onde é feita triagem com psicólogos, e então verifica-se a possibilidade da pessoa querer sair da rua e se sim é encaminhada para a Unidade Guaianazes.
- 3a. Idade - artesanato, viagem, cultura, lazer.
- Tem projeto de reurbanização de favelas pela Secretaria de Habitação.
- O atendimento é específico para drogados - jovens, adultos e velhos.
- Necessita de ajuda financeira para implantar projeto para drogados, para poder ajudá-los materialmente: alimentos, roupas.
- Necessita de verba para implantar creche.
- Trabalha com idosos, famílias e pais desempregados.
- Pesa crianças.
- Atende mensalmente 200 famílias pobres e não tem qualquer apoio dos órgãos públicos, nem governo estadual, municipal ou federal.
- A entidade religiosa ora mencionada, resgata as suas origens culturais, dentro da crença espiritual indígena e africana, sem distinção de raça, credo, etc, resguardando os direitos individuais dos cidadãos.
- O estatuto foi todo elaborado dentro da nova lei das OSCIPs no entanto ainda precisa de 2 anos de atuação para poder requerer este título, bem como certificados de filantropia e utilidade pública. Atualmente temos os registros nos conselhos municipais de assistência e de direitos da criança e do adolescente.

As necessidades materiais e de recursos humanos apresentam dificuldades constantes no dia-a-dia das instituições:

- A área é doada e não dispõe de recursos humanos para desenvolver o trabalho.

- Temos intenção de construir uma casa para ser asilo de idoso, estamos em busca de área municipal para construir o prédio.
- Disponho de 5.000 m² de floresta virgem, onde pretendo implantar Projeto Cultural Indígena, com clareira, ocas, tabas, que poderão ser ocupados mediante reserva prévia, com oficinas de artesanato indígena (projeto em estudo), também aberto à visitação pública e venda de pacotes para retiro e convivência com a natureza.

A captação de recursos representa um problema para a maioria das organizações, não havendo clareza dos integrantes que possibilitem a criação de uma ação efetiva nesse sentido, como ilustram as observações a seguir:

- Não se ganha mais sobre os projetos até que este núcleo seja criado em conformidade com a lei de captação de recursos, desenvolva as estratégias e estabeleça contrato com diretoria.
- A área de captação precisa ser planejada e definida; não temos uma pessoa específica.

7. Análise Comparativa entre as Instituições Pesquisadas

No capítulo 4 foram apresentados dois aspectos das instituições pesquisadas (dados e análise individual), que foram submetidos ao representante de cada uma delas, visando obter a validação sobre os mesmos; no entanto, a comparação entre as mesmas pode oferecer outras conclusões relevantes para o estudo do tema, que são apresentadas a seguir, devendo ser destacado que foram elaboradas a partir de minha percepção.

As instituições sem fins lucrativos, notadamente as ONGs, encontram-se atualmente em uma fase evolutiva na qual se torna necessário pensar em como conciliar a lógica natural do segmento com as exigências instrumentalistas da sociedade em geral, em especial após o redirecionamento da cooperação internacional para países com piores condições sociais do que o Brasil. Destaque-se que nossa nação, atualmente uma das possuem maior nível de desenvolvimento econômico, aparece muito distante das primeiras posições do IDH - Índice de Desenvolvimento Humano; a péssima distribuição de renda, a diminuição no nível de emprego e a falta de condições de vida adequadas têm provocado o aumento da violência e da criminalidade e tornado cada vez maior a distância entre ricos e pobres, não apenas em relação à posse de recursos financeiros, mas principalmente nas questões relacionadas à possibilidade de construção de um país mais igualitário no tratamento de seus cidadãos.

O desafio torna-se mais complexo, em virtude do fato de que essas organizações não podem tornar-se substitutas do Estado, sob pena de perderem a finalidade precípua de existência, porém, ao mesmo tempo, não podem prescindir de atuar nas questões estruturais para que possam executar seu trabalho/missão. Conforme afirma Tenório em *"Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: O Espectro do Mercado"*, *o espaço ocupado pelo Terceiro Setor na sociedade neste final de século frente ao primeiro e segundo setores, tem se pautado de tamanha relevância que instituições internacionais de controle e fomento creditício procuram utilizar ou estimulam governos a utilizarem estes agentes sociais como instrumentos de implantação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas* (Tenório, 1999:88).

Na mesma obra, o autor enfatiza que essa importância não equivale - nem deve - realizar o papel de substitutos ou complementares ao Estado, na medida em que este tem uma função específica a ser desempenhada, diferente das organizações do Terceiro Setor que, no entanto, podem ser imprescindíveis na atuação do primeiro em determinadas ações, especialmente na conquista de justiça social. (Tenório, 1999:89-90)

Por outro lado, é de fundamental importância a atuação das ONGs no que se refere ao progresso nacional, em especial por sua possibilidade de realizar ações que promovam o desenvolvimento local integrado e sustentável, considerando-se as dimensões geográficas brasileiras, que tornam quase impossível esperar que qualquer governo consiga efetivamente atuar junto às necessidades de tão grande população e com características e carências extremamente diferenciadas, de acordo com a região na qual está inserida. As ONGs, ao contrário, estão mais próximas das comunidades, conseguindo, por sua polaridade em todo o país e, também por "falar a mesma língua", atuar em locais nas quais o Estado nem pode aproximar-se, o que as torna uma forma de promover o desenvolvimento social e humano mais adequado, já que têm maior conhecimento das prioridades da população às quais se dedicam.

Nesse contexto, no qual são insuficientes as oportunidades efetivas para consolidação da cidadania e, a medida em que o Estado deixa de cumprir suas funções básicas, as ONGs passam a ter uma relevância fundamental no contexto social, já identificada pela sociedade, mas ainda carecendo de mecanismos de fortalecimento suficientes para atender à respectiva necessidade de recursos e à profissionalização exigida pelo público externo e financiadores.

Aliada à dimensão territorial brasileira, contribuem para as dificuldades de desenvolvimento institucional a questão do acesso à informação nos dois sentidos: a) a divulgação da existência das organizações, o que seria fundamental para o doador potencial e para o público beneficiário, como aborda Rodrigo Alvarez, Diretor de Desenvolvimento Associativo da ABCR, em entrevista para este estudo ao citar as dificuldades atuais para as ONGs: *a segunda dificuldade é a falta de informações sistematizadas, tais como o catálogo existente nos Estados Unidos, no qual você consegue identificar projetos de seu interesse específico.* b) formas alternativas para

que as organizações obtenham as informações básicas que poderiam promover seu fortalecimento institucional, através de outros meios que não a Internet (meio de comunicação de extrema dificuldade de acesso nas comunidades mais distantes e/ou carentes); percebe-se uma quase total ausência de outros meios de divulgação das mesmas como, por exemplo, cursos por correspondência, como os realizados por anos a fio com competência pelo conhecido Instituto Universal Brasileiro ou, até mesmo, utilizando as rádios comunitárias.

A questão da falta de informações sobre financiadores empresariais também é uma das questões que também afetam a sustentabilidade das instituições do Terceiro Setor. A recente pesquisa do IPEA (Peliano, 2000, in www.ipea.gov.br/asocial) com o empresariado, sobre a atuação na questão da responsabilidade social, aponta algumas razões para a falta de divulgação das ações sociais, que demonstra que mesmo que as empresas não anunciem sua ação nessa área, as ONGs podem buscá-las para a apresentação dos projetos, na medida em que são apontadas como razões para a não-divulgação questões internas às mesmas, que podem ser superadas ao longo do tempo: *receiam ampliar a demanda; consideram a ação pequena ou ainda não estruturada; custos elevados; não têm uma estrutura para cuidar da comunicação de forma estratégica; encontram resistências nos meios de comunicação; não há interesse comercial na ação social; dificuldade em integrar área social com área produtiva.*

O apoio empresarial pode ser uma alternativa para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos, já que a ação social das empresas não é considerada como substitutiva à do Estado, na medida em que *o envolvimento social do setor privado acontece independentemente do Estado: trata-se de um trabalho da própria sociedade, que não reconhece influências do governo no processo decisório de sua atuação, na operacionalização das ações e nem no volume de recursos aplicados* (Peliano, 2000, in www.ipea.gov.br/asocial); no entanto, deve haver um eterno cuidado para que se evite, nessa relação, que o poder do capital prevaleça, em detrimento das ações que são relacionadas à missão e objetivos institucionais.

No que tange à legislação afeta as ONGs, ainda existem muitas dificuldades a serem superadas, quando uma das questões que dificultam a sua adequação encontra-se na amplitude do termo Terceiro Setor, já que as definições abarcam

todas as instituições sem fins lucrativos; o conceito incorpora tanto as instituições criadas para defender causas de interesse de desenvolvimento social e humano, como organizações com finalidade política, de categorias profissionais e grupos que não têm a menor vinculação com o bom uso de recursos destinados a finalidades sociais.

Um avanço legal surgiu com a criação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, no entanto, como afirmou Paulo Haus Martins, em entrevista para este estudo, carecem de tempo para aperfeiçoamento, tanto da lei, como dos aspectos relacionados à aplicação prática, que passa pela questão da capacitação dos funcionários públicos responsáveis pela análise do enquadramento das instituições:

“Criou-se um novo título que eles eram obrigados a dar, criaram-se novos critérios e na hora de estabelecer quem iria fornecer o título, foi escolhido o Ministério da Justiça, que colocou na mesma área que atribuía o título de utilidade pública, ou seja, quem julgava as organizações para o título de OSCIP era o mesmo que julgava para o título de utilidade pública, favorecendo a acumulação dos critérios. Não houve preparação dos funcionários, e como a lei tinha algumas contradições incoerentes, tais como um artigo que dizia que tem que estar no estatuto a possibilidade de remunerar dirigentes, o que não tem muito sentido, já que o que deveria estar, em um capítulo apartado, é que seria possível manter a característica de finalidade não lucrativa remunerando os dirigentes que tenham compromisso com a gestão executiva da entidade. Estava mal colocado, em um capítulo que trata das obrigações estatutárias, e, além disso, um dos documentos exigidos era a certidão de isenção do imposto de renda, que só é obtido se a organização não remunerar dirigentes, o que era uma equação impossível, então a pessoa que analisava interpretava que, se não é possível remunerar dirigentes, a entidade não poderia ser OSCIP. Se a organização modificava o estatuto, incluindo um artigo que era possível remunerar dirigentes, não obtinha a isenção do imposto de renda, então o título de OSCIP era negado porque a entidade não tinha esse certificado de isenção.”

Falta de foco na atuação

A situação social no país tornou-se tão grave que as ONGs, carecendo de mecanismos internos suficientes para estabelecer suas prioridades e, conscientes da diversidade de problemas em suas comunidades, frequentemente não focam a atuação em um determinado problema social, passando a atuar em várias frentes.

Essa falta de especialização em determinado foco/tema faz surgir uma competição velada pelos recursos entre instituições que atuam em uma mesma região, contrariando um dos principais aspectos que promove o fortalecimento do Terceiro Setor: a formação de parcerias que, além de propiciar um melhor atendimento ao público-alvo, pode tornar-se um mecanismo para uma melhor utilização dos recursos, uma vez que a atuação conjunta gera um menor dispêndio financeiro e redução de custos.

Por outro lado, a identificação clara, pelo público externo, de a qual(is) causa(s) as organizações se dedicam, em especial quando tratam-se de temas ligados à realidade observada, pode ser uma alavanca para o sucesso de uma instituição, na medida em que *o êxito de uma organização é diretamente proporcional não apenas à sua eficiência, como enfatizam os especialistas de gestão, mas é também proporcional à empatia da causa com os valores dominantes no macroambiente.* (Keppe e Merege, in www.fgvsp.br/academico/index.htm), de acordo com os resultados de uma pesquisa).

Geração de empregos

Além da importância na formação e fortalecimento da cidadania e no atendimento de necessidades de parcelas da população ignoradas pelo Estado, as ONGs significam um importante gerador de empregos, respondendo pelo sustento de várias famílias; entretanto, propriamente inexistem mecanismos e instituições efetivamente capazes de preparar esse contingente para atuar, técnica e administrativamente, da forma como deseja a sociedade civil, ao mesmo tempo em que sejam considerados os aspectos específicos do segmento – priorização do ser humano, benefício e desenvolvimento social amplo não instrumentalista e lógica não mercadológica, dentre outros.

Um outro ponto relevante é a forma de seleção de pessoas nas ONGs, que consideram muito mais os aspectos éticos, filosóficos e morais do que técnicos, que passam a ser aprendidos na prática; isso abre caminho para muitas pessoas que não tiveram chances adequadas para a qualificação, tornando esse segmento um importante aliado na formação de trabalhadores para este e os outros dois outros

dois setores, em especial considerando o crescente número dessas instituições no país e o papel que exercem na formação de cidadãos conscientes de seu papel na sociedade, como afirma Teodósio, em texto publicado em coluna da Universo On Line:

"Além disso, o Terceiro Setor estaria se constituindo em um espaço de requalificação profissional relevante, na medida em que as atividades comunitárias permitiriam e exigiriam do trabalhador o desenvolvimento de habilidades relevantes para o trabalho nos setores privado e público estatal, tais como capacidade de trabalhar em grupo, lidar com a diversidade, flexibilizar instrumentos de trabalho, cumprir metas com baixo aporte de recursos, entre outras." (Teodósio, *in* <http://www.uol.com.br/aprendiz/forum/colun206.html>)

Porém, é preciso lembrar que, além da formação técnica que propicia, o Terceiro Setor tem como responsabilidade a formação da cidadania, como retrata a afirmação de Sérgio Haddad, da ABONG, em entrevista, de que, *para a ABONG o que realmente importa não é quanto cresceu esse mercado [trabalho], mas de que maneira ele está fortalecido para cumprir essa missão, se está de fato ajudando a combater a pobreza, a trabalhar sobre os problemas estruturais brasileiras, de que maneira ele atua para valorizar a diversidade cultural.*

Uma outra abordagem que se pode ser feita a respeito da qualificação pelo Terceiro Setor é a que se refere à mudança na auto-confiança e auto-estima dos colaboradores de ONGs, em virtude da lógica que permeia o segmento, de valorização do ser humano, que contribui para a transformação de indivíduos em cidadãos, muitas vezes extremamente simples e acostumados a serem tratados com pouca consideração pelos demais.

As lições para as ONGs sobre a visão do consumidor brasileiro

A temática da responsabilidade social, que tem como uma das conceituações *decisão de participar mais diretamente nas ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce* (D'Ambrósio, D. e Mello, P. C. "A responsabilidade que dá retorno social", Gazeta Mercantil de 10/11/98, página C-8), tem despertado cada vez mais a

atenção de empresas e ONGs. Muitas vezes os representantes das instituições, em desespero para obter recursos e garantir a continuidade, aceitam o apoio empresarial para projetos, sem avaliar previamente o nível de comprometimento com ações ou práticas que contrariam a filosofia e princípios do segmento; outras, em contrapartida, sem sequer avaliar a real intenção do potencial doador, renegam qualquer informação que possa vir da experiência empresarial, com receio de contrariar a lógica natural do segmento, contrária ao mercado, com finalidade social e foco no ser e desenvolvimento social e humano - interna e externamente, já que ... *o Terceiro Setor deve ser estudado e planejado numa perspectiva da emancipação do homem, do cidadão, e não sob o enfoque de "consumidor", "cliente", "meta" ou "alvo" a ser atingido.* (Tenório, 1999:91). Por outro lado, a visão do GIFE é de que o empresariado tem importante papel a desempenhar junto ao segmento, sendo necessário que haja uma mudança cultural nos dois pólos, na medida em que, se o *estado não financia, escasseou o recurso internacional, a iniciativa privada brasileira tem obrigação de financiar e sobretudo a área social, tem que ter compromisso com o social... você tem que iniciar um processo de convencimento, de conceituação disso, do lado das fundações, institutos e das empresas; do lado das ONGs, também é verdade, você tem que começar a mudar o discurso delas e a visão que elas tem em relação ao empresariado.* (Judi Cavalcante, Gerente de Informação e Comunicação, em entrevista), apesar de ser fato conhecido que há uma relação direta entre a escolha de determinado produto e sua atuação responsável com a sociedade ser identificada pelos consumidores.

No entanto, é preciso lembrar que os doadores potenciais são, simultaneamente, consumidores de produtos e serviços fornecidos por empresas, que podem fornecer subsídios para fomentar a captação. A segunda pesquisa com o consumidor, realizada no Brasil pelo Instituto ETHOS de Responsabilidade Social, apresentou alguns resultados importantes (*in* www.abong.org.br), dos quais destaco a seguir os que considero como questões importantes a serem consideradas pelas ONGs, após adequação às características específicas do segmento e à realidade de cada organização, na formulação de políticas e estratégias para a busca de parceiros e associados contribuintes:

Em pergunta que enfoca os aspectos que influenciam as impressões do consumidor sobre uma determinada empresa, o item *qualidade, imagem/prestígio/nome/reputação da marca*, apesar do decréscimo em relação ao ano anterior (de 34% em 2000 para 28% no ano de 2001), continua sendo o segundo ponto mais importante na avaliação do consumidor, atrás apenas do item “tratamento dos funcionários e ética nos negócios (51% em 2000 e 63% em 2001); o item “responsabilidade para com a sociedade num sentido mais amplo”, apesar de estar na última posição, dobrou em relação ao ano anterior (2000 - 2% e 2001 - 4%), o que parece indicar uma visão mais atenta do consumidor em relação ao papel social empresarial.

A *demonstração de responsabilidade* aparece como o ponto mais importante (33%) para o consumidor, quando indagado sobre a formação de impressão favorável ou desfavorável sobre uma determinada empresa. Quanto ao que deveria fazer parte da responsabilidade das grandes empresas, apesar de não ocuparem as mais altas posições, os itens “ouvir e responder abertamente as opiniões e preocupações da sociedade” e “ajuda a resolver problemas sociais, tais como criminalidade, pobreza e baixa educação” apresentam altos índices (59% e 56%, respectivamente, no ano de 2001), o que demonstra uma nova consciência da sociedade sobre o papel a ser desempenhado pelas empresas, o que talvez seja uma das explicações para o aumento do interesse no tema “responsabilidade social empresarial”.

A pesquisa demonstra que o *respeito às empresas que dão retorno às comunidades* nas quais operam encontra-se em 2º lugar na opinião do consumidor (62%), superior ao respeito pelo nome da organização (60%), o que provavelmente justifica a preferência dos financiadores empresariais por projetos executados nas áreas em que operam; essa posição é relevante, na medida em que a 1ª opção mais votada está centrada na menor cobrança em países pobres do que nos ricos por parte das empresas internacionais, fato que não tem relação direta com o universo do Terceiro Setor.

De acordo com a pesquisa, o estímulo a comprar ou recomendar produtos de uma empresa ocorre a partir de *ações voltadas ao atendimento direto da população*; apesar de ligeira queda, tanto no ano de 2000 como em 2001 estiveram na preferência “contrata deficientes físicos”, com 43%, “colabora com escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade”, com 42% e mantém programas de alfabetização para funcionários e familiares”, que atingiu 42%. Os demais itens oscilaram muito pouco, exceto nos casos de “mantém um excelente programa de atendimento ao consumidor”, que passou de 24% para 28% e “mantém programas de aprendizagem para jovens na faixa de 14 a 16 anos. Esses dados demonstram que a visão do consumidor ainda é altamente influenciada pelo impacto direto da ação social empresarial em sua comunidade, no entanto, observa-se um crescimento da percepção a respeito de ações voltadas ao desenvolvimento com menor caráter assistencialista e ao exercício de seus direitos.

A satisfação ou insatisfação com a compra de um produto ou serviço de uma empresa apresenta altos índices na recomendação (65%) ou não (68%) a amigos, independente da solicitação de manifestação de opinião dos mesmos. Isso indica que, havendo uma experiência marcante no consumo, a tendência natural do consumidor brasileiro é falar sobre ela com os demais, o que pode ser uma grande oportunidade ou perigo para o destino da organização.

A seguir, é apresentada a análise crítica e comparativa sobre as organizações estudadas, de acordo com os tópicos inicialmente definidos para a pesquisa. Visando efetuar a repetição dos nomes das instituições, aquelas estudadas em profundidade (RITS, ABIA, ABDL, FASE, IBASE e CDI) serão doravante denominadas *Grupo 1*, enquanto as respondentes da pesquisa simplificada (listadas no anexo) como *Grupo 2*, que serão citadas apenas quando a informação for relevante para o entendimento da questão analisada, em virtude de terem sido exaustivamente analisadas em capítulo específico.

7.1. Identificação e perfil da organização

As organizações do Grupo 1 representam o universo das ONGs brasileiras, considerando que, em relação aos aspectos que as identificam e configuram seu

perfil, demonstram as seguintes características principais, embora não exclusivamente:

- Área de atuação - todas as instituições desse grupo atuam, direta e explicitamente, no desenvolvimento social e humano, não assistencialista, conforme quadro a seguir. Excetuam-se das ações desenvolvidas por essas instituições os temas - embora realizem atividades relacionadas, as mesmas não têm essas finalidades, mas encontram-se como parte de projetos e programas de cunho mais amplo, tais como assistência social direta, fomento creditício, dentre outros.

Área	RITS	FASE	IBASE	ABIA	CDI	ABDL
Desenvolvimento local integrado e sustentável	X	X				X
Saúde				X		
Inclusão digital	X	X			X	
Responsabilidade social			X			X
Formação de lideranças sociais		X				X
Fortalecimento do Terceiro Setor	X					
Educação e treinamento	X	X			X	X
Produção e democratização de informações	X	X		X		
Combate/prevenção ao HIV/AIDS						
Políticas públicas						
Defesa de direitos humanos e civis			X	X		
Meio ambiente e desenvolvimento		X				X
Direitos econômicos, sociais e culturais - DESC		X				
Trabalho e renda		X			X	
Cidadania	X	X	X	X	X	X
Financiamento de projetos sociais		X				
Questões urbanas		X				X
Pesquisa	X	X	X	X		X
Combate à violência				X		
Homossexualismo				X		
Produção cultural					X	X
Inclusão social	X	X	X	X	X	X
Combate ao preconceito	X	X	X	X	X	X
Questões comunitárias		X			X	X

Tabela 34 – Áreas de atuação das ONGs estudadas em profundidade

- Localização geográfica - embora a maioria das organizações estarem sediadas na capital do Rio de Janeiro - excetuando-se a ABDL, em São Paulo -, atuam em âmbito nacional e/ou internacional, física ou virtualmente, na ação ou na seleção de beneficiários;
- Tempo de existência, razão e contexto do surgimento - todas as instituições analisadas surgiram em razão das necessidades sociais observadas no contexto brasileiro e mundial à época de fundação e, também, da inexistência e/ou insuficiência de instituições nacionais capazes de supri-las, destacando-se, (embora não exclusivamente, na medida em que essas organizações destacam-se pela atuação em temas amplos): a falta de informações sobre, para e do Terceiro Setor (RITS); acesso a tecnologias de comunicação por entidades sem fins lucrativos (RITS) e cidadãos (CDI), excluídos do processo de globalização; informações capazes de modificar o crescente quadro de epidemia de HIV/AIDS (ABIA); formação de lideranças (FASE e ABDL) e de redes de articulação da sociedade civil (FASE, RITS, IBASE e CDI); desenvolvimento local (FASE, IBASE, ABDL e CDI); desenvolvimento da cidadania e da democracia, à época inexistente (IBASE e FASE); participação da sociedade civil em políticas da área social de interesse coletivo (ABIA, FASE, IBASE e RITS).

Quanto à época de fundação - nas instituições desse grupo destacam-se os seguintes pontos:

- a) a FASE foi criada em um contexto marcado pela estreita relação dos movimentos populares com a Igreja, com a qual traz, até hoje, uma profunda relação, inclusive financeira;
- b) o IBASE, apesar de formalizado em 1991, foi criado a partir da concepção de Carlos Afonso, em decorrência da *...falta de grupos ou instituições que possam dedicar-se de maneira independente... à análise de políticas governamentais e à elaboração de propostas alternativas de alto nível* (Fico, 1999:161), em carta enviada a Betinho, em julho de 1979, enquanto ainda encontravam-se no exílio, que propunha a criação de *... uma infraestrutura independente centrada em grupo selecionado de "cabeças" para manter um acompanhamento rigoroso, regular e estritamente democrático do desenrolar*

da ação governamental em todos os campos da realidade brasileira (Fico, 1999:161). Destaca-se o papel desempenhado por Betinho e por Carlos Afonso na construção da cidadania no país, que passou, ao longo de sua história, por aspectos estruturais, como as campanhas para o combate da fome ou pelas eleições diretas e também por questões de desenvolvimento mais amplo, como a universalização do acesso às TCIs e a inclusão social/digital.

- c) A ABIA, iniciada em 1987, surgiu em 1985, da ideia de um médico brasileiro, Walter Almeida, que atendia vários pacientes com AIDS, que, depois de uma viagem aos Estados Unidos para obter informações sobre a doença, durante a qual soube da criação de uma instituição dedicada ao tema (IIAF - International Interdisciplinary AIDS Foundation). Consciente da necessidade de uma organização similar no Brasil, procurou Betinho - então envolvido com várias causas sociais no IBASE - que, em virtude da alta preocupação com o crescimento da doença no país, introduziu o tema nas discussões que realizava com vários líderes e movimentos sindicais; essas reuniões cresceram de importância e passaram a incluir pessoas dos mais variados segmentos sociais, o que deu início à formalização da ABIA (PARKER e TERTO: 2001; 13-15). Atualmente, a preocupação com as suas ações no futuro é explícita na organização, já que, apesar de desde sua criação estar alcançando seus principais objetivos e cumprindo suas finalidades, precisará adaptar-se, para responder à epidemia (Parker e Terto, 2001:85);
- d) A ABDL foi iniciada em 1991, por iniciativa da Fundação Rockefeller, para execução de um programa para desenvolvimento de lideranças na área de meio ambiente (LEAD - Leadership for Environment and Development Program), implantado e gerenciado por um professor (Henrique Hartner), que foi convidado pela Fundação e, virtude da relevância do trabalho desenvolvido na área de meio-ambiente e desenvolvimento sustentável. Inicialmente concebida como um programa da Fundação, apesar de estar formalmente constituída, funcionou com essa concepção até 1999, quando passou a assumir-se como instituição;

- e) O CDI, que atua na forma de trabalho atual (através das EICs) desde 1995, na realidade surgiu em 1993, da iniciativa de um jovem consultor e professor de informática (Rodrigo Baggio), que tentou criar um sistema de comunicação através do uso de computadores como uma "ponte social digital", visando a aproximação de jovens de diferentes extratos sociais; porém, logo percebeu que a maioria dos usuários da rede pertencia às classes média e alta, o que fez com que se iniciasse uma ação específica voltada às camadas sociais mais carentes. Essa ação demonstrou que a utilização adequada dessa tecnologia - efetivamente como uma ferramenta para a inclusão digital - estava condicionada à mudança de cultura em relação às potencialidades dessa tecnologia na formação cidadã - e deu-se início à criação das EICs, com a colaboração de organizações comunitárias e doação de equipamentos por empresas privadas, modelo que vem sendo ampliado e aperfeiçoado desde então. Criado na época do surgimento da Internet no Brasil e no mundo, passou a ter grande destaque nos anos seguintes, com a explosão desse meio de comunicação/informação o consequente interesse da mídia, em especial por ser uma das instituições nacionais que mais se dedicaram ao uso dessa ferramenta para promover a inclusão digital;
- f) A RITS, desde sua criação, concentrou-se em desenvolver capacidades e representatividade no que se refere às tecnologias de comunicação e informação, tendo, ao longo de sua trajetória, adquirido a competência interna e imagem externa consolidadas nesse campo, como demonstra o trecho do relatório "Três Anos de RITS:

"Alguns indicadores apontam para o êxito da iniciativa: a RITS é uma interlocutora respeitada nacional e internacionalmente no campo das tecnologias de comunicação e informação ... É considerada, no mundo das organizações sem fins lucrativos, uma importante fornecedora de informações e serviços e criadora de técnicas de articulação em rede... É tida por alguns financiadores e promotores de projetos como uma organização confiável, o que pode ser avaliado pelos convênios e contratos já assinados ... e pelo número de iniciativas de que participa com diferentes parceiros, financiadores ou promotores." (RITS, 2000)

Percebe-se, em todas essas instituições, que os cenários vigentes às épocas de constituição e a existência de causas sem apelo - porém, de extrema importância

para o desenvolvimento social e humano brasileiro - criaram a oportunidade de constituição das organizações; no entanto, o empenho pessoal de seus fundadores na defesa das causas - revestindo-se, muitas vezes, de um caráter "quixotesco", contra potentes "moinhos de vento", muitas vezes às custas do abandono de interesses pessoais e familiares - com certeza foi a principal razão para que fossem vencidas as barreiras formais, políticas, financeiras e técnicas. Esses líderes foram capazes, além de romper os bloqueios, de recrutar importantes aliados para as causas, nos mais diferentes segmentos sociais, públicos e privados, nacionais e internacionais, muitos dos quais contribuíram sem remuneração durante grande parte do tempo.

Essas conclusões parecem confirmar a tese de Jordan (*in* www.fgvsp.br/academico/index.htm), de que *uma característica importante das pessoas que trabalham nessas organizações é a vontade e o empenho em ajudar os outros.*

- Público-alvo – Tal como a amostra se constitui de organizações voltadas ao desenvolvimento, o público visado pelas mesmas é formado, principalmente, de pessoas capazes de formar uma opinião e liderar em seus ambientes, mesmo nos casos em que há uma proximidade maior das comunidades (ABDL e CDI). Da mesma forma que na missão, não exclusiva, mas prioritariamente, pode-se afirmar que o público principal de cada uma dessas organizações é:
 - a) RITS: ONGs (acesso às tecnologias de comunicação e informação e sociedade) informações, sobre, para e do Terceiro Setor;
 - b) FASE: comunidades (questões como desenvolvimento sustentável, trabalho infantil, economia solidária e rede mínima), sociedade (direitos humanos, trabalho e renda, políticas públicas);
 - c) ABIA: pessoas que vivem com HIV/AIDS (defesa de direitos civis) e sociedade brasileira/internacional (estudos e pesquisas sobre o tema);
 - d) ABDL: sociedade brasileira (desenvolvimento sustentável, valorização da cultura brasileira), comunidades (formação de lideranças) e bolsistas (participação em programas da instituição);

- e) IBASE: sociedade brasileira (democratização da informação e fortalecimento da Sociedade Civil e da democracia no país), minorias (inclusão social), comunidades (desenvolvimento local integrado e sustentável), Mercado e Sociedade Civil (balanço social);
- f) CDI: comunidades de baixa renda e instituições que atendem pessoas com necessidades especiais (inclusão digital, através das EICs).
- Missão - Com relação à missão, apesar de haverem ocorrido mudanças nas atividades desenvolvidas ao longo do tempo, pode-se destacar que a missão das organizações desse grupo concentra-se em: ampliação da democracia e cidadania na sociedade brasileira, produção e desenvolvimento de informações de interesse ou necessidade da sociedade, defesa de direitos humanos e civis, desenvolvimento local e/ou comunitário, participação na elaboração de políticas públicas e inclusão social.

As características do Grupo 2 foram descritas e analisadas no capítulo específico.

7.2. Modelo de Financiamento

O estudo mostrou que os modelos de financiamento adotados pelas instituições do Grupo 1 foram desenvolvidos, principalmente, voltados ao financiamento de projetos, havendo, em todos os casos, uma parte dedicada ao financiamento institucional, proporcional ou não ao volume de atividades internas geradas pelos respectivos projetos.

No que se refere à obtenção de recursos através de venda de produtos ou prestação de serviços, observou-se ser mínima a participação financeira desta modalidade na sustentabilidade, os mesmos são produzidos/desenvolvidos com enfoque de atendimento à missão e não de geração de renda. O caso que apresenta diferença em relação às demais organizações, no que se refere a sustentabilidade, é o IBASE, com a criação do Alternex, que foi desenvolvido comercialmente, no entanto abandonado após algum tempo assim que havia cumprido seu propósito

inicial (proporcionar a socialização/democratização da Internet, cumprindo a missão e objetivos estratégicos da instituição) e, para que efetivamente pudesse tornar-se uma fonte de recursos, seria necessário grande volume de investimentos e visão voltada para o Mercado, que não era de interesse da organização, na medida em que gerava conflitos internos durante o tempo de operação no IBASE, pois havia uma separação explícita entre esta equipe e a original.

Destacam-se a ABDEL, RITS e o IBASE, que já contaram com financiamento para sua manutenção desde a fundação, o que proporcionou “fôlego” para iniciar as atividades finalísticas sem tanta pressão para obter recursos para cobrir as despesas institucionais. A RITS, após a finalização dos recursos do apoio do BID, diante da necessidade de buscar novos apoiadores, concentrando-se em um modelo de financiamento basicamente estabelecido por projetos, viu-se frente a uma nova realidade, para a qual precisaria adequar-se, como retrata o Relatório “Tres anos de RITS”: *... a gestão de tais projetos exige uma gestão da instituição diferente da que tivemos até agora, e que terá uma nova preocupação, a sustentabilidade dos serviços institucionais da RITS, que deverão ser pagos, pelo menos no curto prazo, com recursos destinados à realização daqueles projetos específicos. A montagem desta nova estrutura de gestão, a avaliação da estratégia originalmente pensada e das formas em que até agora vem sendo implantada são pontos a serem pensados, debatidos, definidos.* Segundo Paulo Henrique Lima, atual secretário executivo, a organização conseguiu superar esse desafio, atualmente, além da melhoria na administração interna pela qual a RITS passou, a decisão pela execução dos projetos passa por uma análise da capacidade institucional e financeira da instituição:

“Essa já não é a nossa realidade; agora só decidimos realizar um projeto quando sabemos que podemos executá-lo, seja pelos benefícios que ele nos trará ou porque é fundamental para o avanço de nossa missão, quando então arcamos com os custos. Atualmente avaliamos com muita clareza os passos que podemos dar...”

No que tange à questão das doações de pessoas físicas, que além de ser uma forma de obter aliados para a causa, pode ser uma importante fonte de recursos, já que *tudo que se refere a doações é de grande importância para o terceiro setor... Receber doações é, para o setor, modalidade tradicional de*

obtenção de recursos. Importantes entidades e projetos de grande expressão têm nas doações muitas vezes sua única fonte de recursos, e isso não é segredo para ninguém (Martins e Cuenca, in www.rits.org.br).

Observou-se que, ao contrário das ONGs da pesquisa simplificada, as organizações do Grupo 1 destacam-se pela quase inexistência de doações de pessoas físicas, o que permite pressupor que:

- as instituições não investem nessa modalidade de financiamento quando tem maior facilidade na conquista de financiadores-parceiros institucionais, que pressupõe a existência de pessoal qualificado e/ou pessoas de destaque/projeção pública envolvidas na captação e/ou com relacionamento anterior com financiadores potenciais;
- as pequenas instituições, que realizam principalmente ações locais e/ou assistenciais, conseguem cooptar doadores individuais que observam atentamente e, às vezes, vivenciam a realidade das comunidades onde elas atuam, especialmente as pessoas físicas, provavelmente em virtude da empatia com outro ser humano, característica desse tipo de apoio, como afirmam Martins e Cuenca ("Incentivos fiscais a doações", in www.rits.org.br), ao definir o termo: doação, como diz o Código Civil (artigo 1165), é o contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para o de outra, que os aceita ... Além disso, a lei, como vimos, fala de liberalidade. O conceito de liberalidade se confunde com generosidade, com aquilo que se faz, concede ou dá gratuitamente, sem esperar retorno.
- a obtenção de recursos através de incentivos fiscais, cujas formas são explicadas por Martins e Cuenca (in www.rits.org.br), *os incentivos acontecem sob a forma de deduções futuras de impostos. Faz-se uma doação hoje e no futuro paga-se menos impostos. Contudo, essas deduções funcionam de duas maneiras diferentes. A primeira maneira é a mais simples, da pura e simples dedução do imposto a ser pago... A segunda maneira é o abatimento do valor da dedução da base de cálculo do imposto a ser pago... A dedução é feita, nesse segundo caso, numa fase anterior à do primeiro caso, é um recurso que pouco tem sido utilizado*

pelas instituições, no entanto, com a abertura da legislação em relação às doações de pessoas jurídicas para as OSCIPs, esse quadro poderá ser revertido;

- a dificuldade em atender às solicitações/exigências dos financiadores institucionais provoca a concentração das pequenas organizações no financiamento através da doação de pessoas físicas;
- apesar de pouco utilizada, o exemplo das campanhas "Amigos do IBASE", "Amigos da FASE" e as doações de equipamentos recebidas pelo CDI demonstram que é possível obter recursos de doações de pessoas físicas, mesmo para as instituições que atuam em ações não assistencialistas;
- destaca-se que, nos dois grupos, a Internet foi utilizada quase que exclusivamente com a finalidade de disseminar informações sobre a instituição, havendo uma ínfima ação com o uso desse meio para obter doações;
- a utilização de títulos para diminuir os tributos e encargos a serem recolhidos aos cofres públicos pouco têm sido utilizados pelas instituições;
- o apoio empresarial brasileiro também foi pouco explorado pelas instituições do Grupo 1, exceções feitas ao CDI e ao IBASE; o primeiro, em virtude da atuação das EICs ser coerente com o apoio do empresariado local e o segundo, nas campanhas que realizam, demonstra que pode ser um caminho para despertar esse segmento da sociedade para a importância das ações sociais; no caso do Grupo 2, observa-se uma maior utilização dessa fonte de recursos, talvez pela proximidade da comunidade;
- a utilização de fundos públicos nacionais, talvez por ser uma maneira mais fácil de obter recursos pelas pequenas organizações do que dos internacionais (ou até mesmo do que os privados), demonstrou ser, na pesquisa, uma fonte de recursos com baixa significação no Grupo 1, talvez explicada pelo maior desenvolvimento institucional do que as do outro grupo.

O modelo adotado pela FASE e pela ABIA também merece destaque, demonstrando que realizar uma boa execução, aliada a uma prestação de contas adequada e de acordo com a proposta aprovada pode facilitar substancialmente a

obtenção de recursos. No caso da FASE, também é possível concluir que o modelo baseado em um “pool” de apoiadores permite adquirir um equilíbrio dificilmente conquistado quando há concentração do financiamento em projetos em um ou dois financiadores, caso em que há pouca possibilidade de continuar realizando as ações previstas durante a busca de um substituto quando da finalização de algum dos apoios; destaque-se que o modelo adotado pela FASE só se tornou possível devido ao alto nível de qualidade no planejamento, controle e prestação de contas da instituição, o que dificilmente pode acontecer em um primeiro momento, sendo características desenvolvidas ao longo do tempo.

As instituições do grupo 1 concentraram seus financiamentos, em grande parte, com recursos internacionais, o que só é possível se contar com pessoal qualificado tecnicamente, com fluência em outros idiomas e acesso às informações sobre a existência dessas possibilidades, o que são características pouco desenvolvidas no Grupo 2.

No entanto, observa-se que o modelo centrado em recursos internacionais apresenta-se em fase de retração, na medida em que a cooperação internacional tem sido direcionada, nos últimos anos, para países com situação social menos privilegiada do que o Brasil, o que tem motivado as organizações a buscar utilizar fundos públicos nacionais e, mais recentemente, com o crescimento do tema “responsabilidade social”, do apoio de empresas privadas, que está se demonstrando uma fonte provável de financiamento para o Terceiro Setor. Todavia, essa última fonte, que poderia ser um importante mecanismo de articulação entre o segundo e terceiro setores, apresenta, no Brasil, uma tendência de execução direta de projetos pelas empresas, com baixo nível de apoio a ONGs e, que, quando acontece, exige um nível de competência administrativa muitas vezes quase inexistente nessas instituições.

No caso do CDI, a estratégica de estímulo à auto-sustentação das escolas e CDI'S regionais é uma inovação, característica coerente no contexto atual, na medida em que utilizar os conceitos de rede, já que cada uma das unidades descentralizadas contribui para a divulgação do CDI matriz, simultaneamente à busca do fortalecimento da contribuição de instituições e pessoas da região na qual a unidade está instalada.

Saliente-se que a visão do empresariado nesse sentido seguem algumas tendências:

- avaliação dos resultados com foco em resultados imediatos, o que é muito difícil no caso de ações sociais, já que o desenvolvimento humano e social demanda tempo para construção;
- baixo direcionamento de recursos para o fortalecimento institucional, o que torna difícil instrumentalizar as instituições em técnicas e métodos para desenvolvimento de competências gerenciais adequadas ao segmento. É importante lembrar do que disse o diretor do GIFE, João Roncatti, de que *em todas elas* [instituições de natureza semelhante ao GIFE] *é necessário gerar recursos de produtos e de financiamentos a fundo perdido para garantir a perenidade e o atendimento da instituição* (GIFE, 2001:32), o que também se aplica às ONGs.
- concentração do interesse em ações junto ao público-alvo das regiões onde a empresa está instalada, que dificulta o acesso a essa fonte por organizações que atuam em regiões onde há um pequeno número de firmas, reduzindo ainda mais as oportunidades para as comunidades mais carentes;
- maior predisposição para atividades voltadas ao atendimento direto dos beneficiários, com pouca atenção em ações voltadas a temas mais amplos como a cidadania e defesa de direitos do cidadão.

A análise das informações do segundo grupo (pesquisa complementar) demonstrou que, em virtude da atuação em atividades assistencialistas, apesar da dificuldade para obter recursos financeiros de organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, mesmo com pouca projeção, conseguem manter-se com contribuições de pessoas físicas. Talvez essa seja uma lição a ser aprendida pelo primeiro grupo, na medida em que, além de propiciar a entrada de recursos, cria um vínculo de comprometimento entre a sociedade civil e a organização, trazendo novos parceiros e aliados para a causa.

7.3. Forma de planejamento, controle e aplicação dos recursos obtidos

As funções de planejamento e controle, nas ONGs analisadas no Grupo 1 foram mais voltadas, no primeiro momento de sua atuação, à eficácia, uma vez que a principal preocupação dessas organizações era atender às necessidades que identificaram na sociedade e que lhe deram origem, em especial porque contaram com recursos suficientes para garantir-lhe a subsistência, em maior ou menor grau, diferentemente das do Grupo 2, que se iniciaram sem qualquer apoio. A eficiência mostrou-se um aspecto desenvolvido no decorrer do tempo, pela necessidade de ajustamento quando a disponibilidade de recursos diminuiu, tanto da cooperação internacional quanto de organizações nacionais. Esse ponto é, com certeza, uma das preocupações atuais das ONGs brasileiras, na medida em que a competição por recursos torna-se mais acirrada, motivada pela redução dos apoios tradicionais, pelo aumento do número de organizações atuantes no Terceiro Setor, e pelo novo nível de exigências dos financiadores e da sociedade quanto a esses aspectos. Notadamente no caso de apoiadores empresariais que, apesar de, gradativamente, buscarem o aprendizado de avaliações de projetos sociais, têm um viés voltado a avaliar resultados de acordo com mecanismos convencionais do Mercado. Creio que há um aprendizado mútuo a ocorrer nessa relação, considerando que o uso de recursos destinados a fins públicos devem ser gerenciados com o maior rigor (que podem ser melhor controlados se utilizados alguns dos mecanismos empresariais, adaptados à realidade das organizações sem fins lucrativos) e pela incorporação de conceitos humanos e sociais na avaliação pelos apoiadores empresariais.

Porém, é importante lembrar que as organizações não governamentais são criadas para realizar atividades de interesse público, e, portanto, deve desenvolver a *capacidade de atender às expectativas da sociedade* (Tenório, 1997:20), ou seja, a efetividade deve ser o foco dessas instituições sem, no entanto, prescindir da eficiência e da eficácia.

No que tange ao planejamento com participação da sociedade e transparência de resultados, as organizações do Grupo 1 diferenciam-se nos seguintes pontos:

- a) a FASE destaca-se pelo planejamento efetivamente democrático, incluindo não apenas os colaboradores representantes de todos os níveis e unidades, mas também as demandas das localidades nas quais atua, através da discussão com grupos comunitários. A prestação de contas aos financiadores é feita de acordo com o plano inicialmente previsto, seja através do "trienal" ou de contratos específicos, havendo frequentes visitas dos financiadores *in loco*, o que permite maior transparência na ação. No entanto, essa forma de ação, em especial por tratar-se de articulação em várias partes do país, exige uma capacidade de monitoramento excepcionalmente grande, o que levou a instituição a criar uma unidade especialmente dedicada a essa atividade;
- b) a RITS, em razão de sua ação efetivar-se para uma gama pulverizada de beneficiários, a natureza de sua missão - que gera uma atividade cotidianamente sujeita a modificações, motivada por questões tecnológicas em qualquer parte do planeta - e a tranquilidade em relação aos recursos financeiros nos primeiros anos, não estabeleceu um sistema de planejamento e controle institucional formal, resumindo-se ao controle financeiro e de resultados, conforme definido pelo financiador. Contudo, ao término dos recursos da doação do BID viu-se na iminência de não ser capaz de manter-se com recursos próprios, sendo necessário desenvolver-se um controle rígido a partir de então. Destaque-se que, apesar de contar com um mecanismo de baixo custo para realizar pesquisas junto ao público-alvo, não desenvolveu qualquer levantamento para identificar as reais necessidades de seus potenciais associados, estabelecendo seu planejamento a partir da percepção dos coordenadores. Todavia, na medida em que seus dirigentes e técnicos participam, assiduamente, de eventos sobre o Terceiro Setor e sobre tecnologias de comunicação e informação (TCI's), obtêm grande volume de informações relativas à evolução desses temas que, associadas à experiência e conhecimento da equipe, lhe propiciaram grande capacidade para planejar ações de cunho mais amplo, para as quais dirigiu suas energias, tais como os projetos visando desenvolver tecnologias alternativas de acesso comunitário à Internet. Se, por um lado a RITS enfrentou dificuldades de planejamento e controle tradicionais ao longo de sua história, a capacidade de avaliação, se antes não o fôra, após três anos de fundação estava perfeitamente

estabelecida, como demonstra o relatório do período (RITS, 2000), já citado, produzido pelo então secretário executivo, Sérgio Goes de Paula e pelos coordenadores, quando da saída do primeiro. Além da avaliação ser concentrada em aspectos relacionados à missão - como é esperado desse tipo de organizações, como afirma Tenório, que as ONGs estão mais preocupadas *com aspectos relativos à promoção social de suas ações* (Tenório, 1997:15), o relatório da RITS abordou aqueles relativos à eficiência e eficácia da gestão estratégica e tática das atividades internas e externas: *outros indicadores não são tão róseos: estamos longe da meta de 2.000 associados que foi estabelecida quando da criação da Rits; nossa divulgação é precária e nosso marketing, incipiente; nossa administração ainda não é transparente e ágil; nossos serviços ainda são, em geral, pouco (e mal) utilizados*. Na nova gestão, solidificou-se a estratégia de uso de reuniões periódicas de avaliação com todas as áreas, iniciadas anteriormente.

- c) O IBASE, ao longo de sua história, buscou, desde o início, incluir a técnica de debates com representantes de vários grupos sociais e a colaboração de colaboradores externos transformou-se em uma marca do Instituto (Fico, 1999:31), estratégia que permanece até hoje, possibilitando o planejamento e o controle da instituição pela sociedade. No entanto, inicialmente, a cultura do IBASE concentrava-se no planejamento de curto prazo (Fico, 1999:35). A questão da transparência na ação tornou-se tão sedimentada no IBASE que a instituição implantou o projeto "Balanço Social", com grande repercussão externa.
- d) A ABDL, embora não incluía a sociedade no processo de planejamento e controle, utiliza no mesmo as informações obtidas nos contatos que realiza com e através dos bolsistas, nas comunidades das quais participam. O processo de planejamento concentrou-se em torno do programa que deu origem à instituição, estando, atualmente, sendo discutido o futuro da organização de forma mais ampla, considerando-se as competências adquiridas pela instituição ao longo do tempo e a respectiva potencialidade para a incorporação das mesmas em novos projetos. A ABDL tem grande facilidade em realizar o controle financeiro e elaborar as prestações de contas

aos financiadores, em especial por contar com equipe qualificada e não ser alvo de exigências complexas pelos apoiadores.

- e) A ABIA, que conta com apoio institucional de alguns financiadores, concentra seu processo de planejamento e controle financeiro no acompanhamento da relação "recursos previstos x executados", conforme o que foi negociado nos contratos/convênios com os mesmos. No que se refere ao aspecto técnico de suas atividades, além de participar de várias redes de articulação de entidades relacionadas à temática HIV/AIDS, a instituição tem frequentes reuniões com os infectados pelo vírus, das quais surgem questões que retroalimentam seu planejamento.
- f) O CDI - a instituição atua efetivamente como uma rede articulada, na qual a ação das EICs é autônoma no que se refere aos recursos financeiros, pois apesar de estar sujeita ao cumprimento das orientações técnicas do CDI Matriz, o controle da aplicação dos recursos e dos resultados das EICs é exercido pelas próprias comunidades nas quais estão instaladas.

As instituições do grupo 2, de acordo com os resultados da pesquisa simplificada, demonstram que 37,5% das organizações apresentam a falta de planejamento como uma das principais dificuldades na gestão financeira. O fato desse tópico aparecer em quinto lugar nas dificuldades apontadas reflete diretamente no cumprimento de prazos e cronogramas (32,1%) e pode ser motivado pelo fato de que apenas 46,4% dos entrevistados realizam planejamento estratégico e 53,5% o orçamentário. Os resultados obtidos parecem demonstrar que a preocupação dessas organizações concentra-se muito mais no gerenciamento cotidiano do que no de longo prazo. A abrangência do planejamento estratégico concentra-se, nas organizações pesquisadas, em um período de um ano, enquanto as do Grupo 1 apontam três anos.

Em relação ao orçamento, conforme afirma JORDAN (*in* www.cets.org.br), *similarmente às organizações governamentais e empresas lucrativas, as organizações sem fins lucrativos trabalham com orçamentos anuais, mas os esforços são canalizados para a captação de recursos em detrimento do marketing ou da venda de produtos e serviços.* O estudo indica que esse período ocorre nas

organizações que ainda não estão suficientemente desenvolvidas institucionalmente (76,7% dos pesquisados do Grupo 1 que realizam o planejamento orçamentário abordam o período de um ano), ao contrário daquelas já fortalecidas nesse aspecto, que adotam o período de três anos (detalhando apenas o primeiro).

7.4. Geração de recursos x dependência de recursos externos

O estudo mostrou que a geração de recursos não é uma atividade frequente no cotidiano das ONGs; o resultado com a venda de bens e serviços não é considerado como fonte de recursos para as organizações analisadas, seja porque sua produção é realizada, na maior parte das vezes, no âmbito de projetos realizados com recursos específicos de financiadores, seja pela dificuldade em realizar a comercialização; a maioria das ONGs receia que obter recursos com a venda de produtos e/ou prestação de serviços possa colocar em risco a missão, na medida em que o conceito de "lucro" pode ser confundido e que a lógica do segmento é contrária ao mesmo. Assim, essa não é uma prática adotada pelas instituições e, quando ocorre, só é feita como forma de atingir a missão, como ocorreu no caso do Alternex, pelo IBASE.

O resultado financeiro positivo obtido na venda de produtos e serviços é uma das questões que causam frequentes dúvidas aos gestores das organizações sem fins lucrativos, e deveria ser mais claramente definida e explicada pelos órgãos competentes, na medida em que, apesar de *o lucro, em Direito, é tudo que excede o custo de uma operação, o resultado positivo de uma atividade* (Martins, no artigo "Pode uma entidade sem fins lucrativos ter atividade comercial?", publicado como tema do mês de agosto de 1999 in www.rits.org.br), não podendo ser confundido com o destino do mesmo, já que *a finalidade lucrativa não depende da existência eventual de lucro, mas de sua destinação* (Martins, in www.rits.org.br). Considerando que as leis relacionadas à criação das ONGs definem que o resultado será reinvestido na própria finalidade institucional - inclusive dispondo sobre a destinação do patrimônio no caso de encerramento das atividades, não parece haver muita razão para dúvida nessa questão, uma vez que *a caracterização de finalidade lucrativa depende de quem se beneficia do lucro*, como afirma Martins, no mesmo texto: *uma*

pessoa jurídica sem fins lucrativos pode desenvolver uma atividade econômica e essa atividade econômica pode ser o comércio. Desse comércio é possível obter lucro sem que esta pessoa jurídica venha a ser caracterizada como de finalidade lucrativa.

Além disso, destaca-se que nem sempre as instituições encontram-se com condições internas para conseguir desenvolver produtos e serviços adequados aos potenciais clientes, assim como nem sempre têm desenvolvida a capacidade de comercialização, como ilustra um trecho do Relatório "Três anos de RITS": *a partir de 2001 uma nova variável se coloca na estrutura interna da Rits: a organização não alcançou a desejada autonomia financeira através da venda de serviços e das taxas de associação, sendo financiada, no típico modelo organização da sociedade civil, por projetos que desenvolva*, que demonstra a continuidade da tradição, mesmo nas instituições mais recentes, do modelo de financiamento centrado em projetos.

A dependência de recursos externos, nacionais ou internacionais, no entanto, é uma eterna ameaça para a continuidade das instituições sem fins lucrativos, como ilustrado pela ABIA em sua publicação de comemoração dos quinze anos de existência, na qual é relatado o caminho trilhado desde sua constituição:

"Se o futuro institucional da ABIA, juntamente com seu programa de trabalho, parece mostrar-se seguro para os próximos dois ou três anos, torna-se, no entanto, mais difícil prever qual será o seu perfil daqui a cinco ou seis anos. Primeiramente, os financiamentos das agências de cooperação internacional voltadas para o HIV/AIDS continuam a se reduzir, fazendo com que se torne cada vez mais difícil para a ABIA manter-se, mesmo em sua atual estrutura mais restringida. E tampouco se tem conhecimento... do que irá acontecer com o Programa Nacional de AIDS e, por extensão, com todo o universo das ONGS/AIDS no Brasil, uma vez terminado o segundo empréstimo do Banco Mundial." (Parker e Terto, 2001:88)

Um aspecto relevante na sustentabilidade é o desprendimento dos colaboradores das ONGs, em especial dos fundadores e dirigentes, principalmente no início das atividades, que frequentemente atuam voluntariamente até que a instituição consiga obter recursos suficientes para sua manutenção e execução dos projetos e também dos demais participantes, em épocas de crise. Nesse aspecto, destacam-se que muitos colaboradores aceitam fazer "contratos de risco" com as

instituições, como o caso de Sílvia Ramos na ABIA (Parker e Terto Jr., 2001; 15), da RITS, que passou por épocas de crise pela demora no repasse de recursos pelos financiadores, obrigando o pagamento da remuneração dos colaboradores com atraso ou em parcelas, do IBASE, cujos fundadores já começaram a trabalhar na criação da instituição ainda no exílio, antes da fundação (Fico, 1997; 26). Nas organizações do Terceiro Setor percebe-se que, mesmo naquelas que já iniciaram com disponibilidade de recursos, geralmente os colaboradores também são desprendidos, trabalhando várias horas além do inicialmente previsto na contratação, além de receberem salários significativamente mais baixos do que os operados pelo mercado.

Destaque-se que o apoio de outras instituições, especialmente no início, podem promover uma maior facilidade para as organizações, como demonstram os exemplos da RITS, que contou com recursos propiciados pela relação com a Comunidade Solidária para a implantação, da ABIA, que utilizou as instalações do IBASE, a ABDL, que conta, além de outros recursos, com a cessão de espaço do IPT, do CDI, que adota um modelo de projeto no qual as próprias organizações das comunidades nas quais estão instaladas as EICs contribuem com a infraestrutura necessária, da FASE, que contou com a experiência do Pe. Edmund Leising, da CRS do Brasil, para sua implantação e do IBASE, que iniciou formalmente suas atividades com o auxílio de organizações humanitárias internacionais (Fico, 1999; 14), em virtude dos contatos de seus fundadores no exterior.

A competição por recursos é uma das grandes mudanças no segmento, que, em virtude do aumento do número de organizações existentes e da diminuição dos recursos internacionais no Brasil, aliada às exigências da sociedade por mais eficiência e eficácia, provocou a adoção, por muitas ONGs, de estratégias de mercado, visando a sobrevivência, que devem ser cuidadosamente analisada em relação ao impacto que provoca na missão institucional, como relata DURÃO, em "As Perspectivas de Parceria Com Instituições de Cooperação Internacional para as ONGs Brasileiras: Um Olhar Conjuntural":

"A segunda idéia de Franco... é a de que "as ONGs que existem de fato... perseguem objetivos econômicos (por imperativos de sobrevivência, inclusive pessoais de seus membros) e competem entre si (sobretudo pelo acesso a fontes externas de recursos financeiros)" (Durão, *in* www.abong.org.br)

Uma saída que as ONGs utilizam e que propicia a minimização da dependência de recursos externos é a atuação em parceria com outras instituições das áreas nas quais atuam, que, além da importância que essa articulação tem para o fortalecimento institucional, representa uma forma de reduzir custos, na medida em que realizam atividades conjuntas, tais como eventos e projetos, reduzindo o dispêndio de recursos para as mesmas. As instituições do Grupo 1 demonstram utilizar a parceria e a atuação em redes articuladas como uma das formas para garantir seus princípios institucionais, agindo na captação, como recomenda Durão no texto anteriormente citado: *para receberem fundos de fontes nacionais e de organismos multilaterais as ONGs não precisam se entregar a "mimetismos", nem "vender a alma ao diabo", mas precisam ter uma capacidade institucional e política ampliada, que as habilite a enfrentarem os desafios de uma atuação que combine fidelidade a suas referências políticas fundamentais, flexibilidade e profissionalismo* (Durão, *in* www.abong.org.br). As ONGs ainda não institucionalizadas firmemente, ao contrário, pouco se utilizam do mecanismo de parceria como instrumento de resguardo da missão, verificando-se, na prática, uma concorrência velada, não explícita e nem assumida, que se reflete em ações prejudiciais ao crescimento de todas, tais como sonegação de informações às instituições que atuam na mesma área, disputa junto aos mesmos financiadores e busca de aprovação de projetos individuais que teriam maior possibilidade de obtenção de apoio caso fossem executados em conjunto, aproveitando-se as especialidades de cada organização. Talvez esse tipo de atitude explique porque quase metade das instituições do Grupo 2 (46,5%) elegeu a falta de informações sobre fonte de recursos como a quarta maior dificuldade que enfrentam na gestão financeira.

Em relação aos recursos possíveis de serem obtidos através de fundos públicos, a falta de acesso às informações, a lentidão no processo e o excesso de exigências (burocratização, apresentação de certidões emitidas pelo próprio poder público) e a escolha política ou discricionária de conveniados dificulta a

sustentabilidade das organizações através dessas fontes, principalmente quando considerando que a Instrução Normativa nº 1, no inciso I do artigo 8º, proíbe a utilização dos recursos *para a realização de despesas a título de taxa de administração, de gerência ou similar*, comprometendo cada vez mais o fortalecimento das organizações sem fins lucrativos, que têm que dispor de recursos de outras fontes para cobrir despesas decorrentes da execução de projetos através de convênios com a administração pública, tais como as horas de trabalho de colaboradores necessárias para o controle técnico e financeiro altamente detalhado exigido pela lei, mesmo antes da assinatura do instrumento. Normalmente, caso a organização espere o recebimento dos recursos para iniciar o projeto, o mesmo torna-se inviável, já que o processo é lento e longo, frequentemente causando um atraso tão grande no cronograma que provoca a perda de recursos disponíveis pela mudança do ano fiscal e, conseqüentemente, das restrições orçamentárias; no entanto, a mesma instrução normativa proíbe, no inciso VII do artigo 8º, *a realização de despesas com taxas bancárias, com multas, juros ou correção monetária, inclusive, referentes a pagamentos ou recolhimentos fora dos prazos*.

A falta de informações também aparece refletida no resultado da pesquisa simplificada (Grupo 2), na medida em que, já que mais da metade (51,8%) das organizações não têm colaboradores com fluência em outros idiomas, seria natural esperar um alto índice de entidades sustentadas por recursos públicos nacionais, no entanto, as doações de organizações públicas nacionais aparece em quarto lugar nas fontes de financiamento citadas, com 37,5% das respostas, inferior até mesmo às doações de organizações privadas nacionais.

Os resultados da pesquisa simplificada indicam que o apoio de empresas é uma das formas que têm garantido a existência de grande parte das pequenas organizações, conforme aponta o índice de citações de apoio empresarial de 57,1%. O fato de 75% das organizações do Grupo 2 afirmarem que as empresas não fazem exigências constrangedoras, confirma uma das conclusões da pesquisa do IPEA (Peliano, 2000, *in* www.ipea.gov.br/asocial), demonstrando que a motivação dos empresários é muito mais provocada pelo interesse em ajudar o próximo (ou em resposta às pressões das comunidades) do que por estratégias de marketing. A mesma pesquisa conclui, ainda, que muitas vezes a escolha é feita pela demanda

que chega através das instituições que procuram as empresas, eventualmente definindo as linhas de atuação:

"... o envolvimento é, essencialmente, de cunho filantrópico e distante dos interesses mercantis. Trata-se de um processo desordenado e pulverizado, motivado por pressões oriundas de demandas dos mais carentes que batem às portas das empresas e que terminam por pautar o atendimento realizado."

As organizações do Grupo 1, ao contrário, pouco se utilizam dessa fonte de recursos, caracterizando-se mais como uma ação pontual (como no caso do IBASE) do que efetivamente como uma estratégia contínua de captação. O CDI destaca-se nessa questão como uma organização diferenciada, já que desde o início tem atuado com recursos de fontes empresariais; no entanto, talvez em decorrência da temática na qual atua (inclusão digital), que vem despertando cada vez a atenção da mídia, ou, ainda, pela proximidade da comunidade, junto à qual interessa ao empresário divulgar sua participação social.

Contudo, o interesse empresarial ainda é pautado por uma visão assistencialista, que precisa ser compreendida, em especial na atual situação de pobreza pela qual passa grande parte da população brasileira, conforme denunciado recentemente, com grande ênfase, na mídia e que pode estar associada a outras finalidades, como conclui a pesquisa do IPEA, de que *o caráter assistencial das ações realizadas pelas empresas tem limitado o entendimento de sua importância, até mesmo por aqueles que as realizam. Isso ocorre porque ainda não está superado o preconceito existente com respeito a ações de caráter assistencial. Falta uma melhor compreensão da importância do atendimento emergencial aos grupos sociais que vivem em situações de vulnerabilidade extrema, bem como da sinergia que pode ser gerada mediante a complementaridade das ações assistenciais e promocionais. Mais construtivo do que desqualificar a assistência filantrópica é procurar modernizá-la* (Peliano, 2000, in www.ipea.gov.br/asocial).

Por outro lado, o que pode estar provocando a continuidade do apoio voltado ao atendimento assistencial, sem vinculação a ações que promovam o desenvolvimento, é o fato de que o empresariado que atua na área social sofre dificuldades para obter informações sobre o impacto de suas ações nesse

segmento, podendo investir em áreas que não sejam as mais necessitadas, como demonstra a pesquisa do IPEA :

"como não se dispõe de informações sistematizadas sobre o impacto dessas atividades... podem estar sendo reproduzidos no âmbito do setor privado problemas assemelhados aos que historicamente acometem a atuação do Estado no campo social: superposição e fragmentação das ações que acarretam desperdício de recursos e a conseqüente perda na eficiência e eficácia das ações." (Peliano, 2000, *in* www.ipea.gov.br/asocial)

A obtenção de recursos através da doação por pessoas físicas é uma estratégia frequentemente utilizada pelas organizações do Grupo 2, conforme pode ser observado nos resultados obtidos - 69,6% das organizações citam doações de pessoas físicas e 50% citam associações como fontes de recursos - porém, representa uma fonte quase inexistente nas instituições do Grupo 1, que, à exceção do IBASE (campanha "Amigos do IBASE" e a parceria com a AMEX, por iniciativa desta última) e da FASE (campanha "Amigos da FASE"), que adotam essa modalidade efetivamente, as demais pouco se utilizam dessa forma para obtenção direta de recursos. No entanto, o princípio da participação individual de cada cidadão como uma forma de transformação social aparece, frequentemente, como sustentam a "Campanha pela Fome" ou a "Diretas Já", empreendidas pelo IBASE, como a busca de doadores de computadores por pessoas físicas para o CDI, a adesão às campanhas de prevenção do HIV/AIDS da ABIA.

Pode-se concluir que há grande potencial para a obtenção de recursos através da doação de recursos por pessoas físicas, como demonstram campanhas com alta divulgação da mídia, seja direta - como o Projeto Criança Esperança, no qual são recebidos telefonemas para doações - ou indiretamente, onde a compra de determinado produto reverte para campanhas sociais, como o "Mac Dia Feliz". Cabe ressaltar, todavia, que a credibilidade das instituições receptoras aparentemente é fator decisivo na obtenção desses parceiros, situação na qual a transparência na utilização dos recursos e a apresentação de resultados considerados adequados representam papel fundamental para que se tenha sucesso.

Por outro lado, tanto no que se refere aos doadores pessoa física ou jurídica (nacionais e internacionais), parece haver uma clara preferência para o apoio de

instituições já solidamente estruturadas, que venham demonstrando seriedade e competência no trabalho. Observou-se, neste estudo, a procura das organizações do Grupo 1 pelos financiadores, com interesse em aportar recursos nos projetos das mesmas, destacando-se, claramente, que tal seleção foi feita para as organizações que, além de estruturadas e conhecidas publicamente, mantiveram-se firmes à missão e objetivos estratégicos e concentraram-se em um foco específico de atuação ao longo dos anos.

Em relação à temática escolhida para as doações, a pesquisa do IPEA aponta a preferência do grande apoiador empresarial para as ações voltadas para projetos que prevejam a atuação junto à infância e adolescência, na medida em que *...nas empresas de maior porte é a diretoria que define os rumos da atuação social que se volta, principalmente, para a criança e o jovem. A atuação desse grupo se concentra nas ações de educação e assistência*, enquanto a escolha das organizações pelos voluntários *...são nas áreas de educação (19%) e saúde (18%)* (Peliano, 2000, in www.ipea.gov.br/asocial).

É fundamental ponderar cuidadosamente as formas de financiamento das instituições, já que a decisão de "colocar todos os ovos em uma única cesta" pode ser um perigoso risco para a instituição, em especial quando a "cesta" escolhida é uma nova forma de financiamento como o apoio de empresas privadas, ainda embrionária e sem dados históricos que possibilitem a avaliação criteriosa, na medida em que *... devemos ser cautelosos quanto à perenidade do setor privado em ações voltadas para o social. Quem pode garantir que em época de crise econômica este setor manteria investimentos corporativos na área social? Um projeto social seria mantido? Qual o real grau de comprometimento que esse setor manteria com agentes sociais do Terceiro Setor?* (Tenório, 1999: 93). Da mesma forma, o relatório da pesquisa do IPEA confirma a necessidade de cuidado nessa questão, na medida em que *apesar de ter o hábito de doar, o microempresário não está seguro da ampliação de sua ação no futuro próximo: pode ser que sim, pode ser que não; vai depender da disponibilidade de recursos dentro da empresa* (Peliano, 2000, in www.ipea.gov.br/asocial).

Por outro lado, pode-se concluir que a obtenção do apoio financeiro está condicionada a capacidade institucional, de forma a responder às expectativas

geradas pelo aumento no nível de exigências da sociedade, em especial aos aspectos que envolvam: apresentação de resultados, relação "custo x benefício social", impactos futuros da ação, capacidade de execução e gerenciamento institucional, apresentação de contrapartida e replicabilidade.

7.5. Mecanismos para resguardar os objetivos sociais e os valores

O principal mecanismo identificado na pesquisa, que garante o cumprimento da missão, é a concentração da responsabilidade pela captação nos dirigentes principais - provavelmente ciosos da causa a que defendem - coerente com a afirmação de Santos em "Reflexões Sobre As Organizações Da Sociedade Civil", de que *uma OSC nasce provavelmente do interesse e da generosidade de um ou mais cidadãos em compartilhar seus recursos e especialidades em prol de uma causa social* (Santos, in www.fgvsp.br/academico/index.htm).

Na medida em que ... *esses cidadãos se identificam com as necessidades de outros na sociedade ... se disponibilizam para produzir utilidades sociais para outros na sociedade, enfrentando riscos e incertezas, investindo seu tempo, recursos e conhecimentos em causas sociais* (Santos; in www.fgvsp.br/academico/index.htm), muitas vezes as particularidades da missão da instituição não estão verbalizadas ou escritas, em especial porque baseiam-se em princípios e conceitos difíceis de serem traduzidos em palavras. Percebe-se que esses conceitos e princípios são transmitidos, à feição das antigas tradições secretas, pelo exemplo, através do convívio e da prática das ações cotidianamente. As organizações do Grupo 1 refletem claramente essa forma de atuação:

- a) No IBASE, a captação ocorreu, no início, capitaneada pelos fundadores, em especial Betinho e Carlos Afonso; até hoje, apesar da missão estar solidamente incorporada pelos demais colaboradores e de ter uma área dedicada a captação e parcerias, o atual diretor geral participa de forma ativa, tanto na realização dos contatos, quanto no acompanhamento das atividades da área;
- b) Na FASE, o processo de planejamento democrático garante que as estratégias de captação sejam definidas com base nos princípios institucionais, ficando a

cargo da área responsável por essa atividade a apresentação de proposta de planos para discussão ampla e a execução de acordo com o definido em consenso pelas lideranças da organização. Uma questão relevante é a intenção da FASE em realizar ações futuras que aumentem a adesão do cidadão brasileiro em sua sustentação, o que, além de atenuar a dependência de recursos internacionais, características do atual modelo, pode promover uma maior participação da sociedade brasileira na organização, dando-lhe maior legitimidade e transparência;

- c) A ABDL, por outro lado, durante muito tempo centrada em apenas um programa, manteve a captação como responsabilidade única de seu coordenador executivo e fundador; na mudança do ocupante da função, houve extremo cuidado na seleção de uma pessoa que fosse comprometida com a missão da instituição. A partir de 1999, quando a organização buscou um maior nível de institucionalidade, tem dedicado energias ao estudo de alternativas de financiamento baseadas nas competências adquiridas ao longo do tempo, o que também garante coerência com a missão;
- d) Na ABIA, a captação - inicialmente sob responsabilidade de Sílvia Ramos, cientista política, e Walter Ramos, médico dedicado ao tratamento de pacientes com HIV/AIDS, e atualmente concentrada no presidente e no coordenador geral - esteve sempre diretamente relacionada à missão, sendo buscadas alternativas internas quando em épocas de crise; destaque-se também que tornou-se uma instituição de referência técnica ampla na temática à qual se dedica e concentra seus financiamentos diretamente em projetos relacionados ao cumprimento da missão. Questão de realce é que, em virtude da trágica história pessoal de Betinho, um dos fundadores, e sua luta pública pelo enfrentamento do problema, estabeleceram-se firmemente os princípios de importância da concentração na temática em toda a instituição, que permanece até os dias de hoje;
- e) Na RITS, observa-se que essa atividade também esteve centralizada nos principais dirigentes, que, anteriormente a qualquer contato com potenciais financiadores, reúnem-se para discutir a adequação da aceitação do apoio, tanto no que se refere ao tipo de projeto, quanto às consequências da obtenção do apoio, em especial após a finalização dos recursos do BID. Uma nova estratégia

está sendo iniciada na organização, a partir de sua qualificação como OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, centrada na captação de doações de pessoas jurídicas, como permite a recente legislação que versa sobre o tema. Para executar essa estratégia, foi contratada uma captadora de recursos, que vêm sendo introduzida na filosofia e princípios da organização através do contato quase diário com representantes de todas as áreas, de forma que possa incorporá-los. Pretende-se que o contato com os financiadores potenciais só seja iniciado após a percepção de que a captadora está em condições de representar a organização perante o público externo, sendo os primeiros devidamente selecionados em conjunto com os dirigentes da instituição, previamente ao início da aproximação. No Relatório "Três Anos de RITS", uma das afirmações retrata o posicionamento institucional no que se refere à missão nas demais atividades: *... apoiada em decisão de diretoria, promoveu-se uma completa mudança nas coordenadorias, reduzindo seu número e colocando como condição para seus colaboradores o envolvimento se não exclusivo, pelo menos predominante, à RITS e à sua missão. Esta missão, por sua vez, está cada vez mais clara para todos os membros da equipe, e temos como resultado uma adesão coletiva forte ao projeto* (RITS, 2000);

- f) O CDI, com um claro e publicamente reconhecido enfoque no uso de TCI's para o desenvolvimento comunitário, atua de forma que sua missão é refletida na ação da rede de EICs, estabelecidas a partir das linhas definidas pela matriz e monitoradas freqüentemente, assim como na atuação cotidiana de seus colaboradores, que verbalizam claramente os princípios institucionais e a forma de funcionamento em todos os seus contatos, além de zelar por seu cumprimento no exercício de suas atividades. A captação foi inicialmente centrada na mesma área responsável pela coordenação da rede, garantindo a coerência quase automática com a missão. A possível separação dessas atividades em áreas distintas, em virtude do volume de trabalho gerado, está sendo analisada cuidadosamente, de forma a garantir a manutenção da atual fidelidade à missão. Destaque-se que grande parte dos contatos é feita por seu diretor executivo, Rodrigo Baggio, que, em virtude de ter sido o mentor da idéia que deu origem à instituição, é o maior defensor dos princípios originais.

Embora possa representar significativa economia de recursos, a incorporação de voluntários pelas ONGs tem um caráter muito mais amplo, considerando que, além de serem pessoas comprometidas com a causa, tornam-se parceiras e apoiadoras efetivas da instituição, contribuindo para seu fortalecimento e imagem pública. Outro aspecto importante é que essa contribuição efetivamente traz a comunidade para participar da organização, promovendo um maior comprometimento e transparência. As instituições do Grupo 2 demonstram que a contribuição desses colaboradores pode tornar-se uma importante fonte indireta de recursos, correspondendo, em muitos casos, à principal forma de vínculo com a organização.

No Grupo 1, a participação desse tipo de colaboradores é pouco explorada, sendo raros os casos encontrados; essas organizações, tenham pouca participação de voluntários, utilizam uma forma de relacionamento que incorpora pessoas externas à instituição, já que é freqüente a existência de estagiários em várias áreas, que são treinados e muitas vezes passam a ser contratados pelas mesmas.

O pequeno número de voluntários no Grupo 1 talvez tenha como uma das causas a preferência dos voluntários em atuarem em organizações que realizam atividades nas áreas de educação e saúde, como identificou a pesquisa do IPEA. Outro dado importante no resultado da pesquisa é que 58% dos entrevistados não consideram que a doação substitua o voluntariado, permitindo deduzir que, eventualmente, um cidadão que esteja envolvido com a causa e acredite na instituição poderá ser um poderoso aliado nas duas questões.

Destaque-se ainda que a pesquisa do IPEA identificou – como já citado por Judi Cavalcante, Gerente de Informação e Comunicação do GIFE, em entrevista para este estudo – que as iniciativas sociais se iniciam por decisão do dono da empresa. No que se refere ao voluntariado empresarial, é importante lembrar que ele tende a pressionar os funcionários a se integrarem ao programa de voluntariado que é definido pela própria empresa, quando ação social deveria a deveria estar desvinculada dos negócios: *o voluntariado é responsabilidade do indivíduo e não da empresa. Quando o dono que idealizou a instituição morrer a tendência é que se instrumentalize a ação para fins mercadológicos.* (Stephen Kanitz, diretor do site www.voluntarios.com.br e conselheiro do Instituto Ethos, em matéria publicada no

caderno especial sobre Voluntariado editado pelo Jornal Folha de São Paulo, em 28/10/01).

A sustentabilidade financeira das ONGs oferece grande complexidade, uma vez que a escolha dos financiadores, se não realizada adequadamente, pode colocar em risco um trabalho construído com muita dificuldade ao longo do tempo, se houver, na história do apoiador, algo que esteja em conflito com a missão da instituição. Esse aspecto se reveste de maior importância quando trata-se do apoio de empresas atuantes no Mercado, tradicionalmente conflitantes com essas organizações na relação "Capital x Trabalho", que gera desconfiança de ambas as partes. No entanto ... *o empresário não pode ser visto isoladamente, uma vez que ele é parte da sociedade, refletindo assim seus valores dominantes. Qualquer movimento da sociedade civil é encarado pelo empresário com uma boa dose de desconfiança ou como ameaça ao seu próprio patrimônio* (Merege e Alves ([in www.fgvsp.br/academico/index.htm](http://www.fgvsp.br/academico/index.htm))). Por outro lado, é evidente que, na medida em que a decisão por realizar ações sociais através da empresa é tomada pelo dono da empresa - normalmente após este ter passado por alguma experiência pessoal significativa, nem sempre pode estar direcionada para atender a necessidades sociais mais prementes; essa questão deve ser cuidadosamente discutida internamente e com a empresa, antes da aceitação do apoio, sendo fundamental que a organização apresente dados objetivos sobre as prioridades identificadas e como a empresa pode contribuir socialmente de forma mais significativa, caso concentre seu apoio nessas questões. Essa postura permitirá, além de garantir o atendimento mais adequado do cidadão-beneficiário, a quebra de um padrão histórico inadequado, como alerta Martinelli, em "Empresa Cidadã: Uma Visão Inovadora para uma Ação Transformadora":

"A relação entre benfeitor e beneficiário, quer sejam pessoas físicas ou jurídicas, tem, ao longo da história, assumido um caráter paternalista, assistencialista: os dois lados pouco se conhecem; o primeiro doa ao segundo algo, definido por ele mesmo, sem qualquer referência às prioridades do outro. A relação daí decorrente pouco traz de benefício permanente ao parceiro, mantendo-o em dependência crônica, quando não a manipulação intencional de um sobre o outro." (Martinelli, [in www.fgvsp.br/academico/index.htm](http://www.fgvsp.br/academico/index.htm))

Na relação com o empresariado, é ideal que a ONG avalie corretamente as motivações da empresa ao associar seu nome à mesma, assim como as consequências do recebimento do apoio, como pode ser observado no comentário de Judi Cavalcante sobre esse tipo de ação, que muitas vezes ocorre como uma atividade realizada diretamente pela empresa, ao invés do apoio de instituições já atuantes:

"[implicações em ser operadora de projetos] Qualquer que sejam as motivações, a empresa tem um desejo, ou o empresário, ou perpetuar o nome do empresário, ou estrategicamente relacionar o nome da empresa, ou de alguém que seja importante para a empresa, de um fundador, do dono; então a fundação é denominada com um desses nomes que tem relação com um desses nomes, que tem relação ou estratégica ou histórica, emocional, com a organização. E o empresário, como bem sucedido no mercado, no negócio, ele vai para a área social com a mesma idéia de sucesso; portanto, ele tem boas soluções para aquele problema social que ele enxerga, então ele resolve operar; ele quer o seu projeto, dar a sua cota de contribuição para a resolução daquele problema social."

No entanto, a análise da coerência entre a missão e princípios organizacionais conforme afirma Cruz, em "Captação de Recursos - um meio para se atingir sua missão", deve ser uma atividade cotidiana nas instituições:

"Sugere-se discutir internamente que tipos de fontes de financiamento não conflitam com a missão da instituição. Esta análise deverá ser feita antes do início da campanha para evitar divisões internas e problemas entre os financiadores, os captadores de recursos e a instituição. A ausência desta poderá diminuir a integridade da instituição e, portanto, a confiança da comunidade na execução dos serviços prestados." (Cruz, *in* www.fgvsp.br/academico/index.htm)

7.6. Aspectos da gestão financeira da instituição que influenciaram no sucesso ou insucesso

A questão da preparação gerencial, abordada por Sérgio Haddad, da ABONG, em entrevista para este estudo, *...em relação à preparação técnica gerencial, é um aspecto importante, mas não é essencial, porque pode se aproveitar pessoas mais especializadas no campo; o que importa mesmo são técnicas de gerenciamento político da instituição (no sentido de levar adiante a missão, agindo*

de maneira a manter a instituição integrada em torno da mesma), afasta a visão instrumentalista do gestor. No entanto, se inicialmente, nas ONGs, a gestão financeira resume-se ao controle de fluxo de caixa de um volume incipiente de recursos, como demonstrado nas organizações do Grupo 2, na medida em que atinge um nível de institucionalidade maior, assim como amplia os recursos disponíveis, passa a necessitar de ferramentas de gestão capazes de propiciar um maior nível de controle, não apenas financeiro, mas de uma série de conhecimentos distintos que, aliados e interrelacionados, possam permitir-lhe realizar um melhor gerenciamento.:

“Ele [administrador de organizações sem fins lucrativos] se defrontará com uma série de dificuldades, tais como avaliação do impacto e dos resultados de seus projetos, planejamento da aplicação dos recursos, capacitação técnica administrativa e operacional, informatização e alimentação de sistemas de informação, desenvolvimento de marketing apropriado.” Jordan (*in* www.fgvsp.br/academico/index.htm)

Analisando-se as instituições do Grupo 1, é possível observar que, mesmo naquelas que já iniciam com um volume de recursos substancial, a falta de clareza nos papéis, assim como a acumulação de funções para as quais o colaborador não está tecnicamente preparado, pode provocar a inadequada utilização dos recursos ou o retrabalho, como ocorreu na RITS, que, em virtude de não contar, inicialmente, com especialistas na gestão financeira de instituições sem fins lucrativos, teve que refazer toda a prestação de contas dos recursos ao BID ao final do apoio, além de realizar uma série de despesas que não foram consideradas elegíveis pelo financiador, tendo sido necessário obter recursos de outras fontes para cobri-las. Atualmente, é reconhecida por todos os participantes da organização a necessidade de uma equipe capacitada nesse aspecto, como demonstra a afirmação de Paulo Lima, atual secretário-executivo da instituição, em entrevista, sobre o processo que normalmente ocorre nas ONGs: *nos primeiros anos, as ONGs partem em buscar de realizar sua missão, depois é que se voltam para ações que deveriam ter feito, tais como auditar as contas dos doadores ou implantar um sistema contábil e gerencial profissionais.*

No entanto, contar com especialistas requer maior dispêndio de recursos para esse fim, como no caso da FASE, que conta com um *pool* de financiadores distintos

e, apesar de ter com um sistema de controle financeiro detalhado e uma prestação de contas única da maior parte dos recursos, tem necessidade de uma equipe tecnicamente preparada, já que apesar de realizar a execução descentralizadamente, centraliza o controle na matriz. O fato de contar com esse *pool* de financiadores permitiu que, ao longo dos anos, a FASE obtivesse recursos destinados ao pagamento dessa equipe; porém, isso nem sempre é possível, em especial nos casos de convênios com entidades públicas, já que a Instrução Normativa nº 1, que rege essa relação entre o Estado e as organizações privadas, como já citado, proíbe a utilização dos recursos com esse tipo de atividade.

Na ABIA, a equipe da área financeira foi reduzida nas épocas de crise pelas quais passou, no entanto, o acúmulo de atividades decorrente dessa redução fez com que fossem revistos e aperfeiçoados os processos internos, aumentando o nível de controle com menor dispêndio de recursos para esse fim, que tem sido elogiado pelos financiadores, tanto em relação à qualidade da contabilização, quanto ao grau de cumprimento do orçamento previsto. É fundamental ponderar que o modelo de financiamento da ABIA concentra-se em projetos, sendo sempre buscado negociar com os apoiadores o pagamento das despesas institucionais; entretanto, considerando que vários deles exigem contrapartida da organização e não apóiam esse tipo de gasto, é necessária uma habilidade muito grande para realizar a articulação necessária entre as fontes de recursos para a manutenção integral da instituição, exigindo o uso de grande capacidade analítica.

A ABDL, em virtude de estar concentrada em um número reduzido de projetos e financiadores, com os quais trabalha há vários anos, não tem maiores dificuldades na gestão financeira, em especial porque sua equipe é estável e aprendeu, ao longo de sua história, os pequenos detalhes que facilitam o controle da execução e a prestação de contas, que tem um nível baixo de complexidade exigido pelos financiadores.

O IBASE durante muito tempo utilizou serviços de contabilidade externos, que foi incorporado internamente a partir do momento em que se percebeu que era necessário o controle financeiro diário, em especial porque várias decisões eram tomadas pelos fundadores, com base em sua percepção, sem a análise cuidadosa da situação da instituição, criando problemas sérios na gestão cotidiana. O aumento

do volume de recursos obtidos e das exigências dos financiadores - tanto em relação à forma de apresentação dos instrumentos de controle como da relação entre os recursos utilizados e os resultados contratados – também contribuíram para uma mudança na postura da organização nesse aspecto.

O CDI, internamente, como afirma Moisés Barreto, utiliza controles simples, sem sofisticação, por projetos específicos, adotando contas distintas para a maioria deles. A organização destaca-se pelo modelo de gestão autônoma das EICs, que são montadas a partir do interesse das comunidades, com base nas informações prestadas pelas mesmas, desenvolvidas após o recebimento das “Diretrizes para Escolas de Informática e Cidadania”, elaborado pela matriz para facilitar a apresentação das propostas, que contêm as orientações para que a proponente explicita as ações que vem desenvolvendo, como é a comunidade e a proposta para funcionamento da escola (se tem espaço definido, equipe para coordenar, indicação de professores para a capacitação, horário de funcionamento, etc.)

A simplicidade na elaboração dos instrumentos de controle, acompanhamento e prestação de contas um aspecto que foi identificado como extremamente necessário nas instituições sem fins lucrativos, na medida em que muitas vezes atua com pessoas com formação técnica insuficiente para sua elaboração e execução, ao mesmo tempo em que uma mesma pessoa desempenha diversas funções, por causa das restrições financeiras por que passam para cobertura das despesas institucionais.

Em relação às aplicações financeiras dos recursos para garantir seu poder de compra até a efetiva utilização no projeto, todas as instituições optam por investimentos tradicionais, tais como fundos de renda fixa ou poupança, mesmo nos casos em que não são obrigatórios - como os convênios com órgãos públicos. Destaque-se que, mesmo nos casos em que há recebimento de recursos de instituições internacionais, em dólar, é prática no segmento a transferência dos mesmos para instituições bancárias no país, convertidos em moeda nacional, propriamente inexistindo contas bancárias das instituições no exterior, talvez em razão de evitar criar situações de interpretação dúbia por parte da sociedade.

A adoção de padrões para prestação de contas, prática nem sempre existente por parte de alguns financiadores, apresenta, por vezes, um nível de complexidade baixo, facilmente aplicado pelas beneficiárias; outros, ao contrário, exigem um grau de detalhamento extremamente grande, centrado muito mais no acompanhamento da execução financeira do que do resultado efetivo, principalmente no caso de utilização de fundos públicos, regidos pela Instrução Normativa n.º 1, da Secretaria do Tesouro Nacional, que estabelece critérios mais detalhados para a prestação de contas financeira do que de resultados.

O acompanhamento da execução dos projetos normalmente ocorre através da comparação entre o inicialmente previsto, as ações desenvolvidas e os respectivos resultados no período a que o relatório se refere, ocorrendo, ocasionalmente, visitas técnicas ao(s) local(is) onde o projeto está sendo realizado, como a Fundação Ford, segundo Sonia Boechat Matos, Administradora de Doações, que explica como ocorre o controle da execução do projeto, que enfoca muito mais o atingimento dos resultados previstos do que a utilização dos recursos, que é feita em formulários simplificados: *... nós lemos os relatórios, confrontamos com o que dizia a proposta. Para o relatório financeiro temos um padrão, que deve ser seguido, por causa do número de organizações atendidas. A prestação de contas financeira não representa problemas para grande parte dos financiadores, se for adequadamente preparada, mesmo que tenha sido necessário fazer algum ajuste no uso dos recursos durante a execução do projeto, desde que seja negociado com antecedência, como afirma Sonia Boechat Matos, da Fundação Ford: "É feita por contador, que verifica se os gastos foram feitos de acordo com o que foi orçado; não somos tão rígidos, sempre temos uma saída se for solicitado antecipadamente ao gasto."*

A ABIA adaptou as instruções e manuais de prestação de contas fornecidos por alguns dos financiadores, de forma a demonstrar com maior clareza e facilidade a evolução das despesas realizadas e respectivos resultados alcançados. A RITS enfrentou um grande problema quando começou a ter projetos apoiados através de convênios, já que não contava com equipe técnica com conhecimento dessa modalidade de repasse; destaque-se que a assinatura do instrumento só foi possível devido à existência de uma gestora que possuía experiência nesse campo; após a

saída da mesma, o controle do convênio foi assumido por seu sucessor, que acompanhou detalhadamente a execução internamente e junto ao financiador, de forma a não haver qualquer utilização inadequada dos recursos, o que poderia colocar a instituição em dificuldades para receber novos apoios governamentais.

O histórico das instituições do Grupo 1 demonstra que há um considerável aumento na necessidade de controle, na medida em que se diversificam as fontes ou ampliam o volume de recursos gerenciados, exigindo da equipe habilidades distintas das anteriormente desenvolvidas, o que confirma a necessidade de criação de cursos específicos para a gestão no Terceiro Setor, com conteúdo adequado às características do segmento.

O estudo identificou também que a adequada prestação de contas financeira e técnica e a publicação de balanço contábil auditado e os relatórios anuais realizados pelas instituições do 1º grupo propicia a identificação do uso dos recursos na finalidade social a que se dedica, se não em detalhes, no mínimo em grandes números. No caso do 2º grupo, a prestação de contas normalmente se resume à elaboração de balanço contábil, nem sempre auditado e poucas vezes publicado, exceto nos casos em que há necessidade específica para a obtenção de recursos de fundos públicos ou títulos.

A obtenção de títulos e isenções, que poderiam ser uma fonte indireta de recursos, apresenta dificuldades dificilmente superadas pelas ONGs, que têm que dispor de equipe suficientemente informada e habilitada para cumprir a *via crucis* que tais benefícios exigem para que possam ser atribuídos. Apesar da maioria das ONGS da pesquisa simplificada, em grande parte (53,6%) terem mais de 10 anos de existência, ou seja, já passaram pela fase de estruturação inicial e, teoricamente, apresentariam as condições para a obtenção dos títulos e isenções possíveis, observa-se que um pequeno contingente usufrui desses benefícios, apesar da afirmação de que possuem informações/pessoal informado sobre as mesmas; como pode-se verificar na tabela de comparação a seguir:

TÍTULO/BENEFÍCIO LEGAL	% DE ORGANIZAÇÕES COM DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES	% DE ORGANIZAÇÕES QUE USUFRUEM
Certificado de filantropia	42,9	19,6
Certificado de utilidade pública	46,6	26,8
CNAS	53,6	19,6
OSCIP	30,4	3,6
Isenção Tributária		
• Federal	19,6	21,4
• Estadual	21,4	30,4
• Municipal	19,6	50

Tabela 35 – Comparação percentual entre organizações com disponibilidade de informações x organizações que usufruem de títulos/benefícios legais

7.7. Metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço

Ao contrário do que ocorre nas organizações do Mercado, nas ONGs é freqüente existir uma maior tolerância em relação a custos, seja através da manutenção de atividades que atendam à missão, mesmo quando representam despesas sem financiamento ou, até mesmo pela manutenção de profissionais em número superior ou com qualificação inferior às necessidades institucionais.

A relação “custos x preços” é de complexa análise nas instituições do Terceiro Setor, em especial porque a grande maioria das atividades gera resultados cuja avaliação envolve aspectos diretos e indiretos, na medida em que, mesmo nos casos em que a finalidade primeira é atender necessidades básicas da população-alvo, as ações desenvolvidas têm, atrás de si, um desejo de criação e/ou ampliação da capacidade individual de acesso às condições ideais e oportunidades de desenvolvimento da cidadania. Em uma visão mais direta, pode-se afirmar que essa ponderação é realizada, em um primeiro momento, muito mais voltada ao valor que acresceu à missão do que à análise de custos propriamente dita. Subseqüentemente, quando a organização adquire um significativo volume de recursos, passa a ser alvo das cobranças da sociedade por mais transparência e desenvolve uma maior capacidade interna de gerenciamento dos custos, dificilmente estruturada na etapa inicial da instituição, fase na qual o enfoque é na solidificação institucional em relação ao atingimento da missão. Por outro lado, os produtos e serviços desenvolvidos/prestados por essas organizações normalmente são parcial

ou integralmente subsidiados pelos apoiadores, não havendo um enfoque comercial para os mesmos, que tem a finalidade maior de contribuir para a missão institucional. Nas instituições analisadas, destacam-se os seguintes pontos:

- a) a RITS, em sua fase inicial, careceu de pessoal e instrumentos técnicos para que pudesse realizar um controle de custos efetivo, além de dedicar-se a uma atividade nova até então (provimento de serviços de Internet para as organizações associadas), sobre a qual não existiam dados disponíveis suficientes para dimensionamento de custos e conseqüentemente, de preços. A opção da organização, uma vez que toda sua estrutura interna e de projetos era subsidiada com recursos do BID, foi de adotar o sistema de “pacote” de serviços, com um valor anual de associação considerado adequado às ONGs, que pudesse, ao longo do tempo, atingir um volume suficiente para cobrir as despesas diretas desses mesmos serviços. No entanto, talvez pela falta de enfoque dessa atividade como uma fonte de recursos, ou mesmo de um baixo investimento em ações de comunicação e marketing que demonstrassem as vantagens em associar-se, as mesmas não atingiram o volume desejado, sendo analisada a forma com que foi desenvolvida e sua efetiva contribuição à missão no Relatório “Três Anos de RITS”:

“Finalmente, há que se enfrentar uma questão que, desde a criação da instituição, está em aberto: o significado da associação à Rits, o que nos obriga a questionar nossa fidelidade ao próprio conceito de rede que tanto defendemos. Há uma inerente contradição entre o discurso produzido pela Rits, a respeito da posição que pretende ocupar no universo da sociedade civil — por seu caráter instrumental, ser *rede de todas as redes* - e o espaço de influência oferecido às instituições que a ela se associam.” (RITS, 2000)

- b) Na ABIA, como já anteriormente explicitado, os produtos desenvolvidos no âmbito dos projetos também são comercializados com preços subsidiados, tendo como enfoque o cumprimento da missão institucional, sem preocupação direta com a relação “custo x preço”, na medida em que são produzidos com recursos de projetos financiados.
- c) A ABDL recentemente tem se concentrado em analisar a capacidade de gerar receitas com os produtos/serviços que são possíveis através da aplicação dos

conhecimentos desenvolvidos ao longo do tempo, no entanto, ainda é uma ação incipiente, em análise, cujos aspectos relacionados a custos ou preços ainda não foram contemplados, em virtude de existirem outras questões mais prioritárias a serem avaliadas, tais como a decisão de modificar o escopo de financiamento ou a capacidade interna de execução de tais atividades.

- d) O IBASE, embora tenha tido uma ação importante na obtenção de recursos com a criação do Alternex, concluiu que só poderia continuar atuando nessa atividade com o mesmo nível de qualidade das outras se investisse pesadamente na infraestrutura necessária, além de ter que desenvolver uma visão comercial incompatível com a missão.
- e) A FASE, na comercialização de seus produtos também enfoca muito mais a disseminação de informações relacionadas à missão. Nos valores dos projetos financiados, sempre que possível, são incluídos os custos diretamente; quando isso não acontece, é negociado com o financiador o pagamento de despesas indiretas do projeto, de forma a manter o equilíbrio entre o custo do projeto e o valor do apoio recebido;
- f) No CDI, o controle de custos é feito a partir do acompanhamento dos valores previstos no orçamento anual e o efetivamente realizado, sendo realizadas ações corretivas quando observado que houve descompasso negativo entre os mesmos.

Uma das principais questões do segmento, que afetam diretamente o aspecto “custo”, é a atuação em redes, que permitem minimizar o dispêndio de recursos; contudo, na prática, observa-se que não há um controle contábil rígido nessa relação, que acontece muito mais pela avaliação da contribuição global de cada uma das instituições participantes do que efetivamente pelo controle de aportes pelas partes. Nesse aspecto, destacam-se:

A ABDL tem parceria continuada com o IPT, que cede à primeira o espaço físico para funcionamento da instituição e parte da infraestrutura, e com a RITS, com quem realizou outras atividades, mas que, no ano de 2001 concentra-se em projetos de educação à distância. Além dessas, eventualmente realizou outras eventuais parcerias, que não apresentaram grandes dificuldades, em momentos específicos,

como por exemplo na preparação de um Seminário sobre a RIO+5, em parceria com o PNUMA.

A ABIA, em suas relações nacionais e internacionais, além de obter, através desse mecanismo, um volume de informações maior do que teria capacidade individualmente, faz uma ampla utilização de suas redes para tornar públicas as ações que desenvolve, o que, conseqüentemente, permite uma maior visibilidade com menor dispêndio.

O CDI, naturalmente, em virtude de seu modelo de funcionamento, atua em forma de rede, reduzindo diretamente os custos nos quais incorreria se não atuasse em parceria com as comunidades.

A FASE, que atua em âmbito nacional, consegue reduzir custos para a obtenção de dados necessários para o cumprimento de sua missão, a partir da articulação de seus membros nas localidades nas quais está instalada, formando, a partir de cada uma delas, uma rede secundária, que alimenta a primeira, como um ciclo de informações que chega à sede e retorna às localidades de forma consolidada.

A RITS, apesar das dificuldades que apresentou na implantação de uma rede de associados, desenvolveu uma metodologia sobre o tema adequada ao segmento, que vem sendo expandida dia-a-dia, com ou sem a utilização das tecnologias de comunicação e informação. Algumas experiências de parcerias não obtiveram o sucesso desejado do ponto de vista financeiro, como a CIDADANET, no entanto, foram instrumentos fundamentais para sua consolidação no segmento, já que propiciaram sua integração com as demais organizações, além da troca de informações importantes para as envolvidas.

A atuação em rede, na forma de parceiras e alianças entre as instituições, significa uma forma de redução de custos capaz de promover a autonomia do segmento, assim como possibilitar a ampliação/complementariedade da ação social desenvolvida pelas mesmas, que talvez responda parcialmente o questionamento apontado por Durão, em "As Perspectivas de Parceria Com Instituições de Cooperação Internacional para as ONGs Brasileiras: Um Olhar Conjuntural":

“O que está em jogo, assim, é a própria identidade das ONGs. Como compatibilizar os seus projetos e a sua autonomia com o desafio de sobreviverem captando mais recursos no país, de fontes públicas ou privadas, ou externamente de fontes multilaterais (direta ou indiretamente, isto é, via agências), sem prejuízo de promoverem uma significativa racionalização dos seus gastos?” (Durão, *in* www.abong.org.br)

A atuação em rede e a participação da sociedade civil, enquanto promotoras de novos conhecimentos, são, reconhecidamente, ações que podem propiciar a sustentabilidade das ONGs, fator já identificado pelo Banco Mundial em relatório que analisou os fundos dessa instituição no Brasil:

“Outro fator preponderante que parece determinar a sustentabilidade das ações e instituições parece ser a existência prévia de “capital social” em torno do projeto. Este capital social é geralmente associado a presença ativa de atores sociais como igrejas, sindicatos, e ONGs e um trabalho anterior de mobilização e organização comunitária. Por este motivo, o estudo recomenda que os quatorze fundos devem financiar a promoção de “capital social” e atividades de fortalecimento institucional das entidades e mecanismos de gestão participativa (conselhos municipais).” (Banco Mundial, 2001:17)

As seis organizações analisadas em profundidade diferem substancialmente daquelas da pesquisa complementar na articulação com outras instituições; enquanto as primeiras dedicam-se a participar de fóruns e redes nacionais e internacionais relacionadas ao tema/área de atuação, observa-se, nas últimas, uma dificuldade na ação conjunta com entidades similares. Pressuponho que, além da dificuldade em arcar com as despesas decorrentes dessa atividade, as organizações da pesquisa competem com as demais, na medida em que atuam em várias frentes, criando uma cultura de “concorrência” pelos mesmos recursos, dificultando a atuação conjunta em interesses comuns.

7.8. Pontos de destaque para o sucesso da organização

A emoção humana parece ser a força motriz para a continuidade das ONGs, ou seja, a identificação pessoal com a causa é um dos fatores que mais aparece como promotor para a obtenção de recursos e parceiros, seja por parte dos

dirigentes, como ilustra o caso de Betinho junto ao público externo, como no caso da solicitação de um financiamento da FINEP, *o apelo de Betinho foi bem sucedido, em parte, devido a uma combinação de seu carisma, sua condição de "vítima" múltipla (como antigo exilado, hemofílico e, mais recentemente, como soropositivo por causa da máfia do sangue) e de sua capacidade de passar a idéia de que trabalhar no combate era não somente uma atitude nobre como também necessária, devido à falta de informação e ação governamental em resposta à epidemia* (Parker e Terto, 2001:18), ou, ainda, a preferência explícita dos doadores empresariais, como afirma Judi Cavalcante, Gerente de Informação e Comunicação do GIFE, de que *a sensibilização do empresário para o investimento na área social, ocorre, em geral, por um incidente familiar desse empresário, alguém que veio a ficar cego, um filho, um primo que sofreu um acidente grave e ficou tetraplégico...*, assim como as pessoas físicas, que, em geral, afirmam preferir apoiar causas que têm relação direta com seu contexto e experiência de vida. Da mesma forma, o IBASE demonstrou que a ação institucional com esse enfoque proporciona um forte componente de comprometimento da sociedade civil, na medida em que *...Betinho, em suas campanhas, foi além do interesse. Apelou para elementos de natureza ética e moral. Queria honestidade na política, justiça social, fim da miséria. Ao fazê-lo, fugia da ética do interesse e recorria à ética da solidariedade. Saía do campo do interesse que preside as relações sociais na sociedade liberal e entrava no da atitude cívica... (Fico, 1999:17)*, além do fato de que, apesar das dificuldades internas enfrentadas, o IBASE conquistou um importante espaço no cenário brasileiro, *porque passou a manejar, com competência, certos "bens simbólicos" decisivos para a mudança de patamar das discussões, no Brasil, sobre questões essenciais - como ética, democracia, cidadania e justiça social* (Fico, 1999:112).

A utilização da mídia para trazer recursos e apoio institucional para a causa e promover a organização também apareceu como uma das estratégias de maior sucesso na busca de parceiros e divulgação da causa e da instituição, como pode ser observado no caso do CDI, que atingiu - em grande parte devido à exposição do projeto nos meios de comunicação por Rodrigo Baggio - um patamar dificilmente conquistado pelas ONGs em tão pouco tempo, ou no caso da ABIA, que, além de contar com um dirigente carismático como Betinho, atuava em uma causa de interesse coletivo, *no decorrer de 1987 e principalmente em 1988, a conexão*

sangue/AIDS transformou-se em uma questão política nacional, a cobertura cobertura regular nos meios de comunicação (Parker e Terto, 2001:23), essa constante exposição nos meios de comunicação servia para posicionar a ABIA como especialista e militante de renome nacional nas questões vinculadas ao HIV/AIDS (Parker e Terto, 2001:25), ou ainda, ... a ABIA e seus parceiros políticos levaram as questões relacionadas ao HIV/AIDS até o público em geral e obtiveram significativa cobertura na imprensa, ajudando a promover o espírito de ativismo entre aqueles que trabalhavam com a epidemia no Rio de Janeiro e no Brasil (Parker e Terto, 2001:30). O IBASE também é um bom exemplo de como a adequada exposição na mídia pode promover a causa, que soube explorar esse caminho desde os primeiros tempos, já que, ...com o passar do tempo, a presença de Betinho seria frequente na imprensa e é claro que ele tinha em mente a necessidade de aproveitar todo o potencial da mídia... (Fico, 1999:114), que, no entanto, tornou-se, algumas vezes, um problema para a equipe, em virtude da ânsia de seu fundador em colocar em discussão os problemas sociais enfrentados pelo IBASE, provocando ao fornecimento de informações apenas quando efetivamente encerrados os trabalhos de pesquisa (Fico, 1999:115)

Um ponto a ser destacado é a facilidade de obtenção de doações de organizações, nacionais e internacionais, muitas vezes espontâneas, que as ONGs estudadas tiveram quando atingiram o nível de instituição de referência no tema de atuação, considerando que conseguiram atingir a excelência em áreas de interesse e necessidade da sociedade civil; todavia, pode-se observar nos relatos que, ao passo em que mudaram as demandas sociais do país, essa facilidade foi se extinguindo, especialmente após o declínio da cooperação internacional, exigindo o desenvolvimento de outras habilidades que não a execução técnica dos projetos e atividades voltados diretamente ao público-alvo.

Em relação à transparência, as organizações analisadas apresentam alguns exemplos de como o retorno à sociedade pode ser um importante mecanismo para a sustentabilidade, uma vez que a credibilidade proporciona uma melhor aceitação de campanhas, como demonstra o exemplo do IBASE (que atua especificamente nesse sentido, através do estímulo à publicação de balanços sociais pelas empresas), sobre a campanha "Amigos do IBASE", retomada há pouco tempo, assim como o

convite ser beneficiária do programa da American Express Card, que permite, em sua dinâmica, uma forma de retorno aos contribuintes. Outro exemplo de destaque é a FASE que, pelo fato de possuir vários títulos e isenções, está obrigada a apresentar relatórios detalhados a várias instituições reguladoras, além de ter desenvolvido um sistema de prestação de contas único para os financiadores do consórcio, que propicia extrema transparência no uso dos recursos e no atingimento dos resultados obtidos, na medida em que é preparado em consonância com o planejamento estratégico aprovado pelos mesmos. Em relação aos contribuintes individuais, as doações recebidas pela FASE continuam ocorrendo mesmo após a mudança na legislação que permitia o desconto do valor do apoio no imposto de renda de pessoa física, o que parece ser um claro sinal de satisfação social com a aplicação dos recursos pela sociedade civil, destacando-se que as ações que a mesma desenvolve são estabelecidas a partir da consolidação de propostas das regionais, originadas em discussões com as comunidades sobre a realidade local, o que também propicia a transparência das ações. As atividades da ABIA, nesse sentido, são avaliadas pela sociedade através de sua intervenção nas políticas públicas relacionadas ao HIV/AIDS, como demonstra a proibição legal de venda de sangue, que foi uma das principais campanhas públicas desenvolvidas pela instituição, junto a órgãos governamentais e privados, mobilizando a sociedade civil para o tema com eventos que despertaram a atenção da mídia. O CDI e a RITS, por utilizarem-se de um meio de comunicação altamente democrático, a Internet, conseguem divulgar suas ações com grande facilidade, por tratar-se de temas atualmente de grande interesse do público-alvo e da comunidade internacional, na medida em que a exclusão digital apresenta-se, neste momento, como uma das prioridades mundiais. A ABDL, em razão de seu foco no desenvolvimento sustentável, tem uma atuação menos concentrada na divulgação de resultados, já que baseia-se em princípios de menor apelo público, como democracia e justiça social.

No entanto, apesar da busca de transparência nas ações, as instituições analisadas não possuem mecanismos constantes de divulgação para a sociedade em geral, tais como publicações de resultados capazes de atingir os vários níveis da população; percebem-se algumas iniciativas nesse sentido, porém, as mesmas carecem de serem ampliadas para os vários *stackholders* das organizações.

"No entanto, esta tendência [prestação de contas] está se modificando à medida que mais ONGs passam a adotar conselhos de diretores autônomos e a convidar representantes dos grupos de beneficiários para participar de processos internos de planejamento estratégico. A situação legal indefinida também precisa ser esclarecida e regularizada mediante uma legislação mais condizente para delimitar o setor, introduzir incentivos fiscais e incentivar a doação financeira por parte de cidadãos e empresas para ONGs e outras entidades do terceiro setor." (Banco Mundial, 2000)

No caso do 2º grupo de organizações (pesquisa complementar), a situação torna-se mais grave nesse ponto, pois, ao contrário das outras, a maior parte sequer possui página na Internet, ou recursos para editar publicações institucionais.

A personalidade e dedicação dos fundadores e principais dirigentes também configuram aspectos da maior relevância no sucesso dessas organizações, na medida em que percebe-se que se não houvesse o empenho pessoal dos mesmos, como em uma "cruzada contra o mal", grande parte das instituições sem fins lucrativos não atingido o nível de importância atual e algumas nem sequer teriam continuado existindo.

O perfil ideal dos gestores também apresenta extrema correlação com a quantidade de temas tratados, o tamanho e a abrangência da instituição, como já citado anteriormente, a complexidade da gestão aumenta substancialmente quando aumentam a diversidade de fontes e o volume de recursos administrados, assim como a amplitude da ação, como já identificado pela ABONG:

"Dependendo do tipo e tamanho da organização, o gestor tem que ter habilidades específicas para atuar junto a esse contingente, já partindo do princípio que ele tem capacidade para a análise da conjuntura onde a missão vai ser cumprida e que o trabalho está sendo realizado. Em relação à preparação técnica gerencial, é um aspecto importante, mas não é essencial, porque pode se aproveitar pessoas mais especializadas no campo; o que importa mesmo são técnicas de gerenciamento político da instituição (no sentido de levar adiante a missão, agindo de maneira a manter a instituição integrada em torno da missão)." (Sérgio Haddad, presidente da ABONG, em entrevista para este estudo)

A profissionalização dos colaboradores pode ocorrer na prática do dia-a-dia, desde que a instituição conte com um projeto relevante, que tenha demandas que

obriguem a que os mesmos procurem as soluções adequadas, como afirma Sérgio Haddad, em entrevista para este estudo, destacando que o inverso não é passível de acontecer:

"Se você tem um bom projeto (com qualidade, com impacto social, voltado à mudança da condição de vida das populações), ele acaba profissionalizando as pessoas, na medida em que surgem exigências que têm que ser cumpridas. Uma boa administração sem um bom projeto não se sustenta."

A capacitação para a gestão adequada é um dos aspectos que podem refletir na confiança do público em relação às organizações do Terceiro Setor, que, além das questões relacionadas aos aspectos éticos e estratégicos fundamentais, deve contar com instrumental técnico adequado, pois *a formação e treinamento de dirigentes é outra área importante para que o Terceiro Setor ganhe maior credibilidade da sociedade. Tomar as organizações mais eficientes não significa que elas possam perder o seu ideal de luta. Torná-las mais eficientes significa que os seus líderes podem conduzir com maior plenitude a sua organização para os programas de transformação das pessoas e da sociedade* (Merege e Alves, in www.fgvsp.br/academico/index.htm).

No entanto, apesar de bons projetos permitirem preparar os colaboradores na prática, é necessário que a mesma busque a qualificação anterior para que as condições mínimas para a apresentação de projetos aos potenciais financiadores. A elaboração de projetos com clareza é um dos aspectos que pesam para os financiadores, já que permitem visualizar o que será feito, como, quanto custará e quais os benefícios a curto, médio e longo prazo, além de demonstrar a capacidade institucional em realizá-lo, como afirma Elizabeth Leeds, da Fundação Ford:

"Se recebemos alguma proposta que não consegue expressar esses pontos, mostra que a instituição não está pronta para executar esse projeto. E, às vezes, podemos fazer uma sugestão para que essas pessoas façam um curso de capacitação para poder expressar as necessidades da entidade."

O processo decisório nas ONGs ocorre de forma democrática, nem sempre ocorrendo, na prática, a participação ativa do conselho de administração, que, em

geral, atua somente como norteador estratégico, poucas vezes acompanhando a implantação das recomendações na ação cotidiana, que fica a cargo dos coordenadores executivos da instituição, através de delegação formal.

Assim, quanto ao processo decisório, o estudo demonstrou que, na prática, as ONGs passam por uma primeira fase, na qual os fundadores concentram a responsabilidade pelas decisões, que passa por um processo de descentralização ao longo do tempo, à medida em que a organização adquire um volume de recursos capaz de remunerar especialistas, os demais colaboradores adquirem competências específicas e, principalmente, os dirigentes passam a confiar nas decisões que não estão diretamente sob sua vigilância constante.

O desenvolvimento da capacidade de visão analítica crítica da instituição e a adaptabilidade às condições do ambiente interno e externo é uma das características das organizações mais bem sucedidas. O caso que mais reflete essa postura consta do relatório de avaliação de três anos de existência da RITS:

“A ocasião exige que se olhe para o futuro, e se avalie não só a correção das projeções feitas e dos planos traçados, como também a adequação da condução da própria instituição. Por um lado, o ambiente externo, a “sociedade da informação”, sofreu transformações radicais, e a Rits deve se adaptar a isto. Por outro lado, o fim de uma fase e o início de uma nova mudaram o ambiente interno, obrigando a mudanças drásticas internas (por exemplo: a maioria de nossos quadros fixos deixará de ter contratos trabalhistas) e obriga a uma reflexão mais aprofundada sobre a própria instituição, seus caminhos, seus processos, suas perspectivas.”(RITS, 2001)

O modelo de financiamento das instituições analisadas no Grupo 1, notadamente centrado em projetos financiados ao longo do tempo, passam por uma reavaliação no presente, em especial porque, dentre outros aspectos, as mesmas encontram-se diante da necessidade de rever seus conceitos em relação ao apoio de outros segmentos, já que, além do recuo da cooperação internacional no Brasil, a temática da responsabilidade e marketing social passam a ocupar suas preocupações, não apenas em relação ao efetivo significado que têm e seu impacto para o segmento, como a uma renovação nas relações entre o Terceiro Setor e a sociedade, na qual se inserem as empresas e a possibilidade de manutenção de projetos por parte das mesmas, diretamente ou através do apoio de instituições já

existentes. Com relação ao financiamento das ONGs pelo empresariado, apesar das restrições que essa fonte apresenta, é importante lembrar que:

"Em geral, as empresas têm, sobretudo no Brasil, uma importância econômica local muito forte. Claro que esse quadro muda muito a partir de meados da década de 90, com a abertura econômica, de mercados, aquisições, fusões etc, mas ainda existe, sobretudo em cidades pequenas, não em metrópoles, uma presença muito grande da empresa em vários aspectos, de forma que ela não consegue deixar de atuar na área social." (Judi Cavalcante, do GIFE, em entrevista para este estudo).

7.9. Financiadores

Em relação aos financiadores, podem ser citadas algumas questões fundamentais, que afetam diretamente a sustentabilidade das ONGs, quando podem representar a continuidade ou o encerramento das instituições, assim como podem colocar em risco sua missão e princípios, caso não tenham a força necessária para fazer valer, quando pertinente, suas convicções.

Apesar de não ser um assunto discutido nem oficialmente reconhecido, observo que, na prática, há uma preferência dos apoiadores em apoiar instituições sólidas, tradicionais, talvez em razão da maior confiança em que as mesmas tenham capacidade de utilizar adequadamente os recursos e atingir os resultados previstos, justificadamente, no entanto, isso torna-se um grande impedimento para as iniciantes, já que as instituições mais recentes ou em processo de institucionalização sofrem de dificuldades até mesmo para demonstrar os resultados das ações que já realizaram. Essa preferência talvez se justifique pelo que, muitas instituições são criadas exatamente para aproveitar a disponibilidade circunstancial de fundos de apoio a projetos, e que, contudo, não estão planejadas para a continuidade, como demonstra o "Estudo sobre os Fundos Sociais e Ambientais Apoiados pelo Banco Mundial no Brasil" (Banco Mundial, 2001:55)

"O estudo concluiu que as atividades e entidades financiadas pelos sub-projetos tendem a ser mais sustentáveis a longo prazo quando a entidade implementadora já está consolidada e/ou tem outros projetos sociais em andamento. Aquelas entidades recém-criadas ou estabelecidas apenas para receber os recursos dos fundos têm menos chances de sobreviver após o término do projeto financiado. "

Outro aspecto limitador para as organizações é a disponibilidade de recursos que os financiadores dispõem para o apoio dos projetos, tendo que estabelecer regras e critérios de seleção centrados em suas prioridades que, muitas vezes, deixam de fora bons projetos, que não se encontram dentre as principais linhas de apoio naquele momento. Porém, essa distinção pode ser momentânea, como afirma Sonia Boechat Matos, Administradora de Doações do escritório da Fundação Ford no Brasil, em entrevista para este estudo, destacando que as limitações orçamentárias são as maiores dificuldades que a organização enfrenta na seleção de projetos para apoiar:

"Tem muitos projetos bons, mas não temos orçamento suficiente; em alguns casos, até dizemos 'este ano fiscal não dá, quem sabe no ano que vem...' Tem muita coisa boa sendo feita por aí, mas infelizmente o orçamento não é suficiente para cobrir tudo."

O "Estudo sobre os Fundos Sociais e Ambientais Apoiados pelo Banco Mundial no Brasil" aponta uma outra questão relevante em relação aos financiamentos dessa instituição no Brasil, que ainda é incipiente a inclusão da sociedade civil como participante ativa nos fundos sociais implementados nas ações efetivadas:

"É presente entre críticos da sociedade civil, a percepção de que a concepção de participação aplicada aos fundos sociais pelo Banco Mundial é mais orientada pela racionalidade econômica – a boa aplicação de recursos – do que por uma visão democrática que indique que projetos de desenvolvimento devam contemplar necessariamente a participação dos beneficiários e de entidades organizadas da sociedade civil." (Banco Mundial, 2001:55)

Aliada a essa, surge a dificuldade comum no começo dessas organizações, em especial estruturar a organização e obter as informações necessárias para atuar institucionalmente e de forma adequada no segmento, já que, em grande parte, as mesmas são frutos do interesse pessoal de cidadãos conscientes de algum problema, que querem atuar de forma mais ativa em sua solução:

“A grande maioria das organizações do Terceiro Setor nasceu tendo como referência um projeto bastante específico. Na realidade, tais projetos se constituem na materialização de um sonho de seus idealizadores que passam a dedicar todas suas energias para uma determinada causa. São verdadeiros empreendedores que indignados com a situação social em nosso país decidiram dedicar o seu trabalho para a transformação de pessoas e proporcionar melhoria nas condições de vida da população mais carente.” (Merege, *in* www.fgvsp.br/academico/index.htm)

Outra questão fundamental é a resistência dos financiadores em promover o apoio das atividades institucionais; no entanto, é óbvio que nenhuma organização conseguirá executar adequadamente um projeto, prestar contas devidamente (ao financiador e à sociedade) ou preparar-se para isso, caso não conte com os recursos necessários para tais atividades, em especial as relacionadas à aquisição de novas competências, como retrata um trecho do “Estudo sobre os Fundos Sociais e Ambientais Apoiados pelo Banco Mundial no Brasil”:

“O desenho participativo funciona melhor quando já existe organização social prévia; nos demais casos este desenho não é capaz, por si só, de assegurar o funcionamento efetivo das estruturas de participação definidas, nem de superar o poder das relações sociais tradicionais. Uma alternativa para minimizar esse problema seria prever recursos específicos, quando do desenho dos fundos, para capacitação e fortalecimento da organização local, o que aparece como demanda das ONGs. Estas afirmam que o Banco Mundial deixa a responsabilidade pela capacitação das populações pobres para as entidades de intermediação, mas não prevê recursos para isso. (Banco Mundial, 2001:55)

Em relação ao apoio para o pagamento de despesas institucionais, as organizações internacionais são mais abertas a esse tipo de apoio do que as nacionais, em especial as que estão na esfera pública, que inclusive não permitem o pagamento das despesas decorrentes da execução de projetos financiados com recursos públicos através de convênios. Felizmente, nos últimos anos, a discussão sobre o fortalecimento da organização tem sido freqüente, tanto nas instituições relacionadas ao segmento, principalmente da ABONG, quanto daquelas que tratam da ação social das empresas, como o GIFE. A Fundação Ford é uma das organizações que tem essa previsão nos financiamentos, que permite também a

compra de equipamentos para execução dos projetos, como afirma Sonia Boechat Matos, Administradora de Doações:

"Sempre em dinheiro; permitimos a compra de equipamentos, mas com dinheiro da doação, desde que esteja prevista no projeto. O apoio pode ser total ou parcial, mas não há exigências nesse sentido. Não há limite de valor e permite pagar encargos, aluguel, as pessoas que trabalham na administração, desde que elas trabalhem para o projeto."

A avaliação de resultados de projetos sociais é algo de difícil mensuração, sendo necessário muito tempo para que efetivamente possa-se comprovar a efetividade das ações, na medida em que, como afirma Elizabeth Leeds, Assessora de Programas da Fundação Ford: *é difícil criar indicadores gerais, porque muda muito de uma área para outra. Na área de apoio à sociedade civil, é difícil, porque você está lidando com coisas muito vagas, muitas vezes você só vai ver os resultados daqui a 5, 10 anos. Às vezes, no contexto é mais apropriado estabelecer indicadores negativos. Os principais pontos que devem ser avaliados nos projetos seria o potencial para ser multiplicador, o impacto em termos de estratégia de divulgação da pesquisa, do novo conhecimento.*

A análise dos resultados obtidos na aprovação de novos apoios é uma das questões que prevalecem para os financiadores, uma vez que *se uma organização recebe o apoio e é um desastre, não vai receber um novo apoio; se ela não apresenta a prestação de contas, ... não recebe nenhuma doação enquanto não prestar contas de novo.* (Sonia Boechat Mattos, Fundação Ford, em entrevista) No entanto, os casos em que isso ocorre são raros, demonstrando a seriedade das instituições brasileiras, como afirma a mesma entrevistada: *o Brasil tem poucos casos assim, talvez seja o escritório do mundo que tem menos pessoas nessa lista,* o que demonstra que as instituições brasileiras são sérias e apesar das dificuldades que enfrentam, conseguem atender aos requisitos dos financiadores.

No caso de instituições que atuam ou pretendem obter doações, é fundamental demonstrar a utilização prevista para a doação, assim como o que esse ato representa, para a instituição, para o público-alvo e para o próprio doador, como afirma Cruz:

“É importante que ao solicitar uma doação tenha-se claro que esta será destinada a uma causa de valor e que se trata de uma oportunidade de investimento com ganhos sociais, sem o menor demérito para o solicitador ou para a instituição. O doador deverá ser envolvido com a instituição e com o sucesso da missão.” (Cruz, *in* www.fgvsp.br/academico/index.htm)

O voluntariado, de certa forma, também pode ser visto como um mecanismo de financiamento das organizações sem fins lucrativos, já que, além de representar entrada indireta de recursos, traz a comunidade para dentro da instituição e cria um vínculo mais efetivo, além de propiciar uma forma de realizar o desejo de "querer ajudar o próximo", principal motivo apresentado pelos pesquisados na pesquisa do IPEA que já foram ou ainda são voluntários (Caderno Especial Voluntariado, Folha de São Paulo, 28/10/01). Saliente-se, também, que a pesquisa demonstrou que a participação em ações voluntárias é maior entre os de melhor condição socioeconômica, atingindo 38% com renda familiar acima de 20 salários mínimos, o que pode ser um grupo a ser engajado, não apenas no voluntariado na instituição, mas também como doadores potenciais e captadores de doações em seu meio.

A questão da responsabilidade social, como observado na pesquisa do IPEA, apesar de centrar-se em empresas, apresenta alguns pontos que podem servir de insumo para o planejamento das ações de captação de recursos junto ao público, seja através da busca de associados ou da renda de produtos/serviços:

- a) mais do que no caso das empresas, a preocupação com o tratamento dos funcionários e a ética nas operações deve ser o foco principal das ONGS, na medida em que a mesma só poderá adquirir credibilidade se assim operar;
- b) a questão apontada como prioridade para a atuação responsável, em um dos casos ajudar a resolver problemas sociais, tais como criminalidade, pobreza e baixa educação, já faz parte da realidade das ONGS; a outra, apesar de sua importância no trabalho dessas organizações, nem sempre é realizada com a profundidade e frequência necessária, em especial quando conduzida por líderes que são especialistas no tema/área de atuação, devido ao pressuposto de conhecimento das necessidades do público-alvo.

- c) O retorno generoso às comunidades nas quais as empresas atuam pode ser analisada, no caso das instituições sem fins lucrativos, como o retorno aos apoiadores, de informações sobre os resultados obtidos com os recursos doados, o que raramente é realizado atualmente e, quando é feito, não é voltado aos diferentes *stackholders*, limitando-se a alguns grupos específicos.
- d) A compra ou recomendação de empresas que realizam atendimento direto à população e/ou que atuam localmente, como resultado na pesquisa, permite inferir que essa atitude se reflete no comportamento em relação às ONGS, confirmando as afirmações de vários estudiosos e pesquisas, sobre a preferência de apoio a crianças, adolescentes, educação e outras atividades assistencialistas e/ou outras questões básicas, que seriam de competência do Estado. Apesar disso, o crescimento das citações de ações desenvolvimentistas e de defesa de direitos demonstra que há uma tendência de mudança no pensamento do cidadão brasileiro, mesmo com as dificuldades sociais que o país enfrenta.
- e) O resultado no item que trata da recomendação ou não, de produtos ou serviços que envolveram uma experiência marcante, confirma minha teoria de que, por mais que se busque uma atitude racional, as decisões e os comportamentos humanos são altamente influenciados por nossas vivências emocionais. Esse ponto de vista pode ser aplicado com grande possibilidade de retorno pelas ONGs, na medida em que sua atuação propicia uma série de eventos relacionados aos motores básicos da emoção humana, que podem ser transformados em momentos especiais para os apoiadores, se houver uma maior aproximação entre estes e as organizações, tornando-os efetivamente, não apenas parceiros da causa, como divulgadores para outras pessoas.

7.10. Outras instituições

Como um segmento importante na sociedade atual, o Terceiro Setor tem despertado a atenção de diversos públicos, dentre os quais alguns interessados em fortalecê-lo e aos seus agentes, tais como a ABONG – Associação Brasileira de ONGs, a ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos, a Comunidade Solidária, o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas e o Instituto ETHOS de Responsabilidade Social. Neste estudo estão destacadas algumas das

características que considero relevantes na sustentabilidade das instituições sem fins lucrativos, nas quais essas organizações representam papel fundamental.

A ABONG atua no fortalecimento do segmento, de forma a representar e promover o intercâmbio entre as ONGs empenhadas no fortalecimento da cidadania, na conquista e expansão dos direitos sociais e da democracia. Ao longo de suas atividades, tem realizado e publicado diversos estudos e pesquisas de interesse não apenas do Terceiro Setor, mas de toda a Sociedade Civil, destacando-se o Manual de Fundos Públicos, em parceria com o PAD – Processo de Articulação e Diálogo, que apresenta uma série de informações sobre o tema, que podem permitir a abertura de um maior canal de informações sobre uma das principais fontes de financiamento das instituições sem fins lucrativos.

A ABONG conta, dentre suas associadas, com quase todas as maiores ONGs atuantes no Brasil, e, apesar de, numericamente não ser representativa do total de organizações do país, traz a público uma série de debates sobre temas que influenciam a todas, na medida em que suas ações efetivamente visam o fortalecimento do setor e não atuar na defesa corporativa das primeiras. Por outro lado, a ABONG tem uma atuação política de defesa dos princípios inerentes ao segmento, que veio preencher uma lacuna inexistente anteriormente, considerando que as ONGs não contavam com nenhuma organização capaz de representá-las corporativamente, ficando sujeita às oscilações decorrentes do poder do Estado e do capital.

Um dos aspectos que avalio como de grande destaque é a visão da ABONG sobre desenvolvimento institucional, que Sérgio Haddad, em entrevista, apresenta, demonstrando que esse aspecto não deve ser analisado apenas de forma instrumentalista, mas dentro de um contexto mais amplo, centrado na missão da instituição e respeitando as características e princípios éticos do segmento:

"O que é importante para a ABONG é que desenvolvimento institucional não está associado ao desenvolvimento organizacional, mas olhando a missão, de que forma a organização pode atuar institucionalmente. A lógica que permeia essas organizações é muito diferente; é claro que tem que haver racionalização de custos, mas, por exemplo, o que importa mais é que as pessoas possam se

desenvolver, ter valores de outra ordem, como a valorização do profissional, mais do que trocar uma pessoa por outra que tem mais capacidade profissional."

A opinião da ABONG é que a atuação das universidades na pesquisa de dados sobre o Terceiro Setor é extremamente importante, mas que seria mais relevante se elas iniciassem um processo de discussão sobre o papel das organizações, a sua relação com o poder público, o impacto social, o que tem sido alvo da aproximação que a ABONG está realizando junto às universidades. O crescimento do número de instituições acadêmicas que se dedicam ao estudo do tema tem contribuído significativamente para a criação de conhecimento adequado para as organizações do segmento, que tem percebido que é necessário, antes de qualquer ação instrumentalista, formar pessoas capazes de entender os sutis mecanismos e rígidos princípios que permeiam as relações e as ações nesse setor, como afirmam Merege e Alves, relatando as conclusões de um curso específico realizado pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo:

"Para os professores foi uma experiência bastante importante no sentido de entrarem em contato com uma forma de gestão que foge aos padrões do sistema privado e das organizações governamentais, constituindo um verdadeiro desafio para elaborar conhecimento adequado para a administração das OSCs.... A parceria mais duradoura significa a assessoria permanente para implementar mudanças, acompanhar seus impactos e avaliar seus efeitos. Não é uma tarefa fácil pois os valores das organizações devem ser preservados. Daí a necessidade de uma formação especial para professores e estudantes que atuarão junto às organizações. Antes de treinar os dirigentes é necessário treinar os treinadores." (Merege e Alves, *in* www.fgvsp.br/academico/index.htm)

A ação da ABONG em torno das modificações da legislação e da criação de alternativas para benefício do segmento passa por questões que contemplam o respeito ao cidadão e aos fins públicos, tal como o enfoque que tem sobre a questão da aplicação da cota patronal do INSS nas atividades finalísticas das organizações que possuem títulos que permitem usufruir desse benefício:

"A ABONG é contra o não-pagamento da cota patronal para o INSS, apesar de ser significativo no custo da entidade; nós não achamos justo que a sociedade pague a previdência de pessoas que trabalham em ONGs. O que nós defendemos é que quem queira doar seu

recurso, possa fazê-lo de maneira a que ele seja isento de determinados impostos, na medida em que ele não está usando, está doando para um fim público." Sérgio Haddad, em entrevista para este estudo)

É fato conhecido do público a existência de diversas formas de vínculo distintas do regime celetista nas ONGs, tais como a contratação como pessoa jurídica ou através de cooperativas, como forma financeiramente possível de contar com colaboradores para desenvolver as atividades dessas instituições. Trata-se de um tema extensamente debatido e de grande preocupação dessas organizações, ao passo que configura um eterno conflito: se optarem por seguir efetivamente a lei, contratando seus colaboradores através do regime celetista, não conseguirão cumprir sua missão, pois estarão direcionando para o pagamento de pesados encargos e tributos os recursos destinados à atividade finalística, em geral não considerados elegíveis pelos financiadores e, portanto, precisam obter recursos desvinculados de condicionantes; se não o fazem, além de estarem desrespeitando a legislação trabalhista brasileira, coloca-se diante da possibilidade de sofrer ações trabalhistas que ameaçam sua continuidade. Ciente desse problema estrutural que afeta se não todas, quase todas as ONGs, apesar de abster-se de uma posição pública a respeito, a ABONG tem atuado em ações voltadas à mudança da legislação trabalhista para que a mesma possibilite alternativas adequadas para o segmento:

"Percebe-se que isso está ocorrendo nas organizações, mas a ABONG não tem nenhuma orientação sobre isso; o problema é que você pode dar legalidade a uma coisa que tira direitos de ordem trabalhista; nós estamos estudando essa questão e nossa luta é para o estabelecimento de um estatuto para o Terceiro Setor." (Sérgio Haddad, em entrevista para este estudo)

A ABCR, apesar da ação fisicamente incipiente, colocou em discussão um tema que muito tem preocupado o segmento: a questão da remuneração dos captadores e a própria atividade de captação, principalmente em seus aspectos éticos. Segundo o Código de Ética e Padrões da Prática Profissional da ABCR, o captador deve atuar sempre de acordo com altos padrões éticos e profissionais:

"É dever dos membros da ABCR fazer com que os recursos requeridos sejam obtidos com ética, respeito e honestidade em

relação à intenção do doador. Os membros devem exercer sua atividade com integridade, honradez, veracidade e absoluto apego à sua obrigação de preservar a confiança do público." (ABCR, in www.abcr.org.br)

Uma das principais limitações atuais para as ONGs, o acesso às informações sobre fontes de recursos, também se encontra dentre as preocupações da ABCR; e, apesar da previsão de que a ABCR atue futuramente para preencher essa lacuna, Rodrigo Alvarez, da ABCR, em entrevista para este estudo, enfoca que esse aspecto deve ser naturalmente resolvido ao longo do tempo em virtude da demanda, considerando que *a disponibilização de informações sobre fontes de recursos é uma barreira de difícil superação, a longo prazo, mas que já começa a ser foco de atenção, pois quanto mais o Terceiro Setor se torna importante, mais as pessoas se interessam por estudar o assunto.*

A Comunidade Solidária tem conseguido romper, ao longo de sua existência, fortes resistências históricas existentes entre o Estado e o Terceiro Setor e, recentemente, buscado criar a articulação com as empresas socialmente responsáveis. Um ponto de destaque na atuação da Comunidade Solidária é sua postura inovadora em relação ao papel desenvolvido pela primeira dama do país, que tradicionalmente desenvolvia atividades de cunho paternalista e assistencialista no âmbito estatal e que, nessa nova forma de atuação realiza atividades de atendimento assistencial, porém vinculadas a políticas de desenvolvimento humano mais amplo, principalmente através da articulação entre os vários setores da sociedade. Essa forma de relacionamento tem se mostrado extremamente benéfica e construtiva para a cidadania, uma vez que possibilitou a criação de uma rede de instituições capaz de dar continuidade aos projetos mesmo com mudanças no quadro governamental, especialmente com a criação do Comunitas, organização criada para atuar junto aos projetos desenvolvidos e/ou apoiados pela Comunidade Solidária, dentre os quais destacam-se o Programa Voluntários, que despertou a sociedade brasileira para a questão da filantropia e da ação social individual.

O ETHOS e o GIFE desempenham um relevante papel na questão da responsabilidade social empresarial, na medida em que promovem a articulação desse segmento com o Terceiro Setor, estabelecendo uma dinâmica de discussões e práticas que versam sobre a importância das empresas no atendimento social

direto (através de instituições criadas pelas próprias empresas) ou indireto (apoio de instituições sem fins lucrativos que atuam junto aos públicos de interesse) e as diversas nuances que podem assomar nesse relacionamento.

Judi Cavalcante, Gerente de Informação e Comunicação, afirma em entrevista, em relação ao papel do GIFE na parceria com instituições do Terceiro Setor, que sua atuação concentra-se, principalmente, na articulação entre os segmentos, de forma a promover o entendimento das empresas sobre as características específicas que devem ser consideradas nessa relação:

“Nós representamos o envolvimento da iniciativa privada com a área social no aspecto de Terceiro Setor, atendendo aos requisitos desse segmento, que são muito diferentes dos outros itens da responsabilidade social, que são afetos ao negócio da empresa, a relação com funcionário, a relação com meio ambiente.”

O ETHOS concentra-se, principalmente, na mobilização e sensibilização das empresas para que façam a gestão de seus negócios de forma socialmente responsável, apoiando-as para que se tornem parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. Essa organização, além de atuar diretamente junto às empresas, dissemina informações sobre experiências exitosas, que contribuem para o conhecimento das ONGs sobre fontes de recursos empresariais às quais pode, eventualmente, ter acesso.

A responsabilidade social tem demonstrado ser um tema extremamente controverso, provavelmente em decorrência de ser uma iniciativa recente no Brasil, sobre a qual se conhece muito pouco, em especial quanto à motivação dos empresários, o que causa um sentimento de defesa das ONGs, talvez em decorrência da eterna luta “capital x trabalho”. Santos, no texto “Reflexões Sobre As Organizações Da Sociedade Civil”, aponta que as ações nesse sentido em outros países têm caráter mercadológico, que talvez se apliquem ao caso brasileiro:

“Essa instituição [JEF - Jobs For the Future] ressalta que o investimento social tem caráter estratégico para as empresas e é do tipo ganha-ganha. Isto é, todos ganham e ninguém perde com esses investimentos. Três razões são apresentadas pelos líderes entrevistados pela entidade: (a) faz sentido para o negócio das

empresas, (b) são meios eficientes para o envolvimento cívico das empresas e (c) é uma interessante estratégia defensiva pois, estimula que as próprias empresas caracterizem o seu papel social antes que outros o façam.” (Santos, *in* www.fgvsp.br/academico/index.htm)

Receios à parte, é importante lembrar que, em especial com o recrudescimento das necessidades das parcelas mais carentes sociedade brasileira, a diminuição da cooperação internacional no país e o início da abertura das ONGs à articulação entre os setores, o apoio de empresas pode representar uma importante fonte para a sustentabilidade financeira do segmento:

“Esgotados os limites, com uma demanda social enorme e vivendo a chamada crise da *ruptura de paradigmas*, os movimentos sociais e as ONGs passam a abrir o diálogo e até mesmo estabelecer parcerias com o governo, com os empresários e até mesmo com as tradicionais associações de ajuda mútua e assistência.” (Merege e Alves, *in* www.fgvsp.br/academico/index.htm)

Merege e Alves também alertam para o perigo de considerar o empresariado como um inimigo, baseado em alguns exemplos negativos conhecidos, que não representam a totalidade da ação empresarial social e que podem ser modificadas, através de uma ação de conscientização que também é de responsabilidade das ONGs:

“Por outro lado, as lideranças da sociedade civil olham para estas características do empresário brasileiro e não conseguem perceber que elas podem ser transformadas. Não conseguem perceber que esta mentalidade retrógrada não é partilhada por todos os empresários. Sim, porque, apesar do quadro triste que traçamos anteriormente, existe uma parte, ainda pequena, mas significativa de empresários que procura transformar a sua relação com o país e com a sociedade civil. E podemos citar alguns exemplos de contribuição de empresários brasileiros para a sociedade civil.” (Merege e Alves, *in* www.fgvsp.br/academico/index.htm)

8. CONCLUSÕES

Com a percepção de que o Estado não poderia, sozinho, atender a todas as necessidades públicas, e conscientes da importância de sua participação na melhoria da vida da população mais carente e na construção de espaços democráticos, vários grupos da sociedade civil têm se organizado e realizado atividades que favorecessem esse público, compensando a ausência do Estado onde este não estivesse presente ou não apresentasse capacidade de suprir inteiramente às necessidades da população.

Segmento no qual a existência de capital humano é fator imprescindível para o sucesso institucional, o sucesso muitas vezes se configura na capacidade de gerar novos conhecimentos coletivos a partir de experiências individuais trabalhadas de forma coletiva e gerando benefícios para a comunidade na qual está inserida que, muitas vezes, seriam impossíveis de serem obtidos sem a rede de relacionamentos de cada membro e da própria organização, na medida em que o conhecimento prático é de propriedade do grupo e não individual, ou seja, as mudanças sociais são mais possíveis de acontecer em um ambiente propício à democratização e socialização do conhecimento, visto que esse é um produto social com valor específico, passível de transformação coletiva em determinado ambiente sócio-econômico. Subseqüentemente, observa-se que esse novo conhecimento é absorvido pelos envolvidos e surge um novo padrão de interação, que tal como as comunidades que transmitiam seus conhecimentos oralmente, tem conceitos e valores intrínsecos ao grupo, incorporados por cada participante, que atuam na sua replicação; como o efeito de ondas de som que se propagam, esse *modus operandi* se multiplica nos grupos que integram.

No entanto, é necessária extrema ponderação no significado do conceito sucesso nesse segmento, para que não se corra o risco de considerá-lo sob o enfoque do Mercado, ou seja, no que se refere à geração ou obtenção de recursos financeiros, em detrimento de sua capacidade de atingir à missão e objetivos institucionais com formas específicas, que, muitas vezes, independem da existência de recursos em espécie ou de um fluxo de caixa regular, seguindo na priorização do

bem comum ao invés do interesse de indivíduos ou grupos. A intenção de seus participantes quando decidem atuar nessas instituições, muitas vezes, propicia a ocorrência de situações incomuns nas organizações com finalidade lucrativa, tais como o voluntariado, receber honorários com atraso sem qualquer ação trabalhista, aceitar salários abaixo do mercado, trabalhar em horários não acordados inicialmente ou sem remuneração adicional, dentre outras.

Da mesma forma, a análise também precisa ser feita com cuidado para que não se utilize a mesma lógica das instituições do Estado na análise das organizações não governamentais; apesar da similaridade na busca de resultados sociais, os dois segmentos têm outras questões filosóficas e práticas extremamente contraditórias. No aspecto filosófico, destacam-se, em especial: diversas ações promovidas pelas segundas têm natureza de questionamento do Estado, visando aumentar a participação do cidadão nas ações governamentais, o que gera conflitos de interesses; enquanto as primeiras buscam o bem estar social amplo, muitas vezes as ONGs representam segmentos específicos, de minorias, que nem sempre são contempladas por ações governamentais; é fator inerente à ação das ONGs a participação social e o efetivo comprometimento de seus financiadores, colaboradores e beneficiários com a causa defendida, enquanto nas demais isso nem sempre ocorra na medida em que seria desejado pela sociedade.

Quanto aos aspectos práticos, a obtenção de recursos e seus desdobramentos organizacionais configuram alguns dos principais diferenciais entre as mesmas, na medida em que o Estado conta com valores garantidos para a execução de suas atividades, oriundos de impostos, tributos e contribuições obrigatórias dos cidadãos - mesmo que discordando de sua existência - e de fundos especificamente instituídos com os fins de atender às ações das mesmas, enquanto as ONGs precisam convencer pessoas físicas e/ou jurídicas da importância de sua existência e relevância de atuação, além de, necessariamente, terem que demonstrar - formal ou informalmente - a capacidade de obter os resultados propostos e gerir os recursos obtidos de maneira que obtenha a aprovação de um complexo universo de agentes (financiadores, beneficiários, colaboradores e a sociedade, de forma ampla).

Sob esse enfoque, a administração dos recursos que as ONGs obtêm é vista sob um enfoque mais rígido do que das demais instituições, sendo exigido das mesmas eficiência, eficácia e efetividade nas ações, sob risco de não conseguir apoio para a realização de suas atividades.

A capacidade de obtenção, geração e administração de recursos é apenas uma das questões envolvidas na sustentabilidade das ONGs, na medida em que esta está associada a outras questões mais amplas como as citadas anteriormente, já que para ser sustentável, essas organizações precisam desenvolver habilidades de natureza coletiva, dentre outras, de realização de parcerias, integração de redes, estabelecimento de adequadas estratégias de desenvolvimento institucional, relacionamento com o governo e instituições internacionais. Essas habilidades só podem ser desenvolvidas coletivamente ao longo da história da instituição e com investimento no capital humano, caminho que passa pela profissionalização e capacitação técnica, mas, principalmente pelo cuidado no tratamento que a instituição tem com as relações estabelecidas interna e externamente, no âmbito individual e organizacional. A obtenção de recursos é uma estratégia que garante a subsistência nos aspectos práticos, mas que, se realizada sem estar em sintonia com a missão e objetivos estratégicos ou, ainda, se priorizada em prejuízo do motivo de sua existência, não garante sua continuidade, compromete o seu fortalecimento institucional e coloca em risco as capacidades coletivas construídas durante sua existência.

A análise das organizações sem fins lucrativos engloba aspectos de difícil mensuração e só pode ser realizada a partir de conceitos adequados à lógica de atuação do segmento, em especial quando se enfoca a obtenção e gestão de recursos financeiros, em virtude das características desse setor no que se refere à relação entre o capital e o desenvolvimento social.

A sustentabilidade dessas organizações deve ser entendida principalmente na capacidade de organização sistêmica que seja perene, em virtude de suas características como uma rede interna autocriativa, dinâmica e democrática, que interage com o fluxo de informações, recursos e energia externos.

Se, de um lado a busca de recursos é imprescindível para a continuidade das mesmas, na medida em que estão inseridas em um universo no qual o capital financeiro é necessário para a realização de suas atividades, por outro, precisam criar mecanismos de proteção filosóficos e operacionais contra o risco de priorizar ações de interesse dos financiadores em detrimento daquelas que realmente são representativas para os beneficiários aos quais atendem ou, ainda, ferir a missão institucional ou os objetivos estratégicos para atender a solicitações de financiadores.

Considerando que esse tipo de sustentabilidade tem facetas que devem ser cuidadosamente avaliadas - não apenas a partir dos aspectos relacionados ao contexto histórico e geográfico no qual se inserem, mas também os princípios conceituais, filosóficos e práticos - foi adotado, para este trabalho, como conceito de sustentabilidade financeira, a *capacidade de obter os recursos suficientes para a execução dos projetos e atividades, adquirindo competência organizacional adequada ao gerenciamento dos mesmos, simultaneamente ao desenvolvimento institucional no que se refere ao respeito à missão e objetivos estratégicos, em seus aspectos objetivos e subjetivos, instrumentais e conceituais.*

Um novo quadro se desenvolveu no setor ao longo dos últimos anos, que afetam diretamente a sustentação financeira, destacando-se: inicialmente, a partir do redirecionamento da cooperação internacional para países considerados menos desenvolvidos, as ONGs passaram a ter acesso a um menor volume de recursos dessas fontes; em segundo lugar, o aumento no número de instituições provocou a intensificação das exigências dos financiadores, que passaram a utilizar critérios de seleção anteriormente de pouco relevância no contexto; em terceiro, as mudanças políticas econômicas e sociais pelas quais o país atravessou transformaram a sociedade, que passou a exigir maior transparência no uso de recursos com finalidade pública; em quarto, o aumento na disponibilidade e uso das tecnologias de comunicação e informação possibilitou o acesso a informações anteriormente indisponíveis sobre as organizações e sobre os financiamentos; e por último, mas nem por isso menos relevante, a execução direta de projetos sociais pelas empresas

provocou a retirada de recursos anteriormente direcionados para essas instituições e trouxe à discussão temas como eficiência, eficácia e efetividade no campo social.

Diante desse contexto, as instituições sem fins lucrativos enfrentam um sério problema para preparar-se para atender às novas exigências dos financiadores e da sociedade, necessitando apresentar um nível de profissionalização técnica que envolve aspectos para as quais não foram preparadas, uma vez que durante muito tempo tiveram que atuar em um universo no qual o enfoque principal era a luta pela legitimidade do segmento, que só foi possível após décadas de conquistas pela formação da cidadania, contra um sistema que oprimia, decorrente da ditadura, período no qual sobreviver institucional e ideologicamente era o maior desafio.

Porém, o mundo mudou, exigindo das organizações novas competências para adequar-se aos "novos tempos", nos quais as exigências enfocam, além dos resultados sociais, aspectos tecno-operacionais, que devem ser desenvolvidos sem abandonar ou sequer negligenciar a razão de existência: a busca de uma sociedade mais justa, na qual os indivíduos possuam condições propícias ao exercício do livre-arbítrio e ao desenvolvimento social e humano, papel desempenhado com adequada propriedade pelas ONGs.

No princípio deste estudo, objetivou-se responder a várias questões, que, pressupostamente, poderiam indicar os caminhos para a sustentabilidade dessas organizações, que nortearam a pesquisa. No entanto, após concluí-la, foi verificado que a sustentação financeira está associada a outros elementos institucionais que extrapolam a obtenção/geração de recursos, relacionados à capacidade organizacional em estruturar três pilares básicos: projeção externa, transparência e consistência interna, explorados ao final das conclusões, que darão origem à elaboração de uma proposta de modelo analítico de construção e avaliação da sustentabilidade a partir do investimento institucional nos mesmos, concebida a partir das informações obtidas neste trabalho.

O estudo foi realizado a partir da análise de duas formas de organização distintas: *Grupo 1*, cujas informações foram obtidas a partir de entrevistas com gestores e dirigentes principais, é constituído por instituições que atuam em ações de caráter de intermediação entre o Estado e a sociedade civil, na criação de

espaços de exercício da democracia e construção da cidadania, atuam há muito tempo e têm facilidades internas e externas decorrentes de sua atuação em grande escala, da rede de relações pessoais e da alta capacitação de seus integrantes: RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor, ABIA – Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS; ABDL - Associação Brasileira de Desenvolvimento de Lideranças; IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas; FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional; IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas e CDI – Comitê para a Democratização da Informática; o *Grupo 2*, formado por 56 organizações de base, de médio e pequeno porte, representam um universo com pouca visibilidade, surgidas de iniciativas populares, geralmente em resposta a situações de pobreza e desigualdade social locais, sem pessoas de destaque, que proporcionou identificar aspectos específicos da sustentação financeira que não tenham sido contemplados na amostra principal.

As principais conclusões do estudo apontam para questões de características específicas do Terceiro Setor, para as quais é necessário desenvolver soluções para curto, médio e longo prazos, com a participação dos três setores, expostas a seguir

Na primeira pergunta proposta, que se refere à relação existente entre a capacidade de geração de recursos e a dependência de recursos externos na continuidade da instituição, a pesquisa demonstrou que a geração de recursos com a venda de bens e serviços ocorre com baixa frequência no universo analisado, raramente considerado como fonte de recursos para as organizações pesquisadas; sua produção é realizada, na maior parte das vezes, no âmbito de projetos realizados para atingir a missão, com recursos específicos de financiadores; constata-se grande dificuldade em sua comercialização, tanto pela falta de condições internas adequadas quanto pelo fato que a maioria das ONGs receia que obter recursos com a venda de produtos e/ou prestação de serviços possa colocar em risco a missão, na medida em que o conceito de "lucro" pode ser confundido e que a lógica do segmento é contrária ao mesmo. Assim, essa não é uma prática adotada pelas instituições e, quando ocorre, só é feita com o objetivo de cumprir a missão durante determinado período.

As organizações do Grupo 1 tiveram, ao longo de sua trajetória, as facilidades na obtenção de recursos em grande volume individual geradas tanto pelo interesse da sociedade no(s) tema(s) que integram sua missão, quanto pelas relações de seus participantes, que propiciaram a obtenção de doações de grande monta, inclusive internacionais. A dependência de recursos externos, nacionais ou internacionais, no entanto, é reconhecida pelas mesmas como uma eterna ameaça para sua continuidade, na medida em que ficam extremamente vulneráveis ao interesse e disponibilidade de recursos de potenciais doadores.

O Grupo 2, ao contrário, cujas instituições atuam normalmente em causas locais, e, talvez por dedicarem-se a vários aspectos da comunidade em que estão inseridas, não têm apelo para financiadores que não tenham interesse específico no público atendimento pelas mesmas e, ao mesmo tempo, não possuem, individual ou institucionalmente, conhecimento com apoiadores capazes de fazer grandes contribuições. Neste caso, a contribuição da comunidade, conhecedora dos problemas locais, torna-se de fundamental importância para a sustentabilidade das mesmas, não apenas no aspecto financeiro, mas também na participação pessoal nas ações empreendidas, destacando prioridades e promovendo, positiva ou negativamente, a organização.

Um aspecto relevante que minimiza a dependência de recursos externos, nos dois grupos, é o desprendimento dos colaboradores das ONGs, em especial dos fundadores e dirigentes, principalmente no início das atividades, que frequentemente atuam voluntariamente até que a instituição consiga obter recursos suficientes para sua manutenção e execução dos projetos e também dos demais participantes, em épocas de crise. A pesquisa demonstrou que, mesmo naquelas que já iniciaram com disponibilidade de recursos, geralmente os colaboradores são desprendidos, trabalhando várias horas além do inicialmente previsto na contratação, além de receberem salários significativamente mais baixos do que os operados pelo mercado.

O apoio de outras instituições, especialmente no início, podem promover uma maior facilidade para as organizações, como demonstram os exemplos do Grupo 1, que contaram, em grande parte, com o auxílio externo para a estruturação, através de doações financeiras, bens ou facilitação de contatos estratégicos. No entanto, a

competição por recursos é uma das grandes mudanças identificada no segmento, em especial no Grupo 2, que, em virtude do aumento do número de organizações existentes e da diminuição dos recursos internacionais no Brasil, aliada às exigências da sociedade por mais eficiência e eficácia, provocou a adoção, por muitas ONGs, de estratégias de mercado, visando a sobrevivência, que devem ser cuidadosamente analisada em relação ao impacto que provoca na missão institucional

Outra saída que as ONGs utilizam e que propicia a minimização da dependência de recursos externos é a atuação em parceria com outras instituições das áreas nas quais atuam, que, além da importância que essa articulação tem para o fortalecimento institucional, representa uma forma de reduzir custos: realizando atividades conjuntas, tais como eventos e projetos, reduzem o dispêndio de recursos para as mesmas. As instituições do Grupo 1 demonstram utilizar a parceria e a atuação em redes articuladas como uma das formas para garantir seus princípios institucionais, agindo na captação, enquanto essa estratégia é quase inexistente no Grupo 2.

É importante ressaltar essa dicotomia entre os dois grupos, pois uma das principais características do segmento é capacidade de articulação institucional, que promove não apenas a obtenção de informações e troca de experiências através da participação em redes temáticas ou geográficas, mas também propicia redução de custos, quando ações em parceria com entidades com objetivos comuns propiciam uma economia de recursos pelos participantes, além de criar uma maior resistência a pressões do ambiente.

Em relação aos recursos de fundos públicos, a falta de acesso às informações, a lentidão no processo e o excesso de exigências (burocratização, apresentação de certidões emitidas pelo próprio poder público) e a escolha política ou discricionária de conveniados dificulta a sustentabilidade das organizações através dessas fontes em ambos os grupos; a necessidade de recursos próprios ou de outras fontes para cobrir despesas administrativas e financeiras para executar projetos através de convênios com a administração pública, além da demora no repasse, também pode justificar a baixa utilização dos mesmos pelos dois grupos.

O apoio de empresas é uma das formas que têm garantido a existência de grande parte das pequenas organizações, destacando-se que 75% das organizações do Grupo 2 afirmam que as empresas não fazem exigências constrangedoras. As organizações do Grupo 1, ao contrário, pouco se utilizam dessa fonte de recursos, caracterizando-se mais como uma ação pontual do que efetivamente como uma estratégia contínua de captação, com exceção do CDI, que desde o início tem atuado com recursos de fontes empresariais. Aparentemente; a temática na qual a organização atua, quando desperta a atenção da mídia, ou, ainda, pela proximidade da comunidade na qual o empresário tem interesse em participar socialmente, motiva a iniciativa deste no oferecimento do apoio. Contudo, o interesse empresarial ainda é pautado por uma visão assistencialista, que precisa ser compreendida, em especial na atual situação de pobreza pela qual passa grande parte da população brasileira, conforme denunciado recentemente, com grande ênfase, na mídia e que pode estar associada a outras finalidades menos nobres. Saliente-se que esse tipo de apoio deve ser visto com muita visão crítica, pois normalmente exige uma atuação regida por mecanismos de Mercado; deve ser precedida de uma análise sobre o enfoque dos resultados obtidos pelas ONGs e o risco de adotar-se a mentalidade de lucro inerente ao Mercado, na medida em que as mesmas têm o foco na busca da justiça social e mudanças sociais pautadas pela solidariedade e não pela atuação como agente econômico, demonstrado por sua atuação principal em áreas que não são de interesse do Mercado e ou priorizadas pelo Estado. Por outro lado, o que pode estar provocando a continuidade do apoio voltado ao atendimento assistencial, sem vinculação a ações que promovam o desenvolvimento, é o fato de que o empresariado que atua na área social tem dificuldades para obter informações sobre o impacto de suas ações nesse segmento, podendo investir em áreas que não sejam as mais necessitadas.

Outra questão importante a considerar é a capacidade de execução existente internamente, ou seja, avaliar a existência atual ou possibilidade futura de realizar um determinado projeto; aceitar realizar um projeto de interesse do financiador sem a real capacidade de executá-lo pode resolver os problemas imediatos de falta de recursos, mas, a médio e longo prazo, pode obrigar a organização a concentrar esforços demasiados em sua realização, em detrimento de atividades consolidadas ao longo de muito tempo ou, até mesmo deixar de atingir os resultados esperados

ou inviabilizar sua execução, o que resultaria em difícil manutenção do apoio pelo financiador. Essa avaliação deve ponderar não apenas os aspectos técnico e operacional, mas também sua relação com outros atores externos envolvidos no projeto. Muitas vezes um projeto é bem elaborado; a organização tem a capacidade técnica e operacional para realizá-lo, mas fracassa por não ter a articulação institucional necessária para sua realização.

A obtenção de recursos através da doação por pessoas físicas é uma estratégia frequentemente utilizada pelas organizações do Grupo 2, conforme pode ser observado nos resultados obtidos, porém, representa uma fonte quase inexistente nas instituições do Grupo 1, que, à exceção do IBASE (campanha "Amigos do IBASE" e a parceria com a AMEX, por iniciativa desta última) e da FASE (campanha "Amigos da FASE"), que adotam essa modalidade efetivamente, as demais pouco se utilizam dessa forma para obtenção direta de recursos. No entanto, o princípio da participação individual de cada cidadão como uma forma de transformação social aparece, frequentemente, como uma forma de envolver diversos grupos sociais nas ações dessas organizações.

Pode-se depreender que há grande potencial para a obtenção de recursos através da doação de recursos por pessoas físicas, como demonstram campanhas com alta divulgação da mídia, seja direta ou indiretamente, todavia, a credibilidade das instituições receptoras aparentemente é fator decisivo na obtenção desses parceiros, situação na qual a transparência na utilização dos recursos e a apresentação de resultados considerados adequados representam papel fundamental para que se tenha sucesso.

Por outro lado, tanto no que se refere aos doadores pessoa física ou jurídica (nacionais e internacionais), parece haver uma clara preferência para o apoio de instituições já solidamente estruturadas, que venham demonstrando seriedade e competência no trabalho. Observou-se, neste estudo, a procura das organizações do Grupo 1 pelos financiadores, com interesse em aportar recursos nos projetos das mesmas, destacando-se, claramente, que tal seleção foi feita para as organizações que, além de estruturadas e conhecidas publicamente, mantiveram-se firmes à missão e objetivos estratégicos e concentraram-se em um foco específico de atuação ao longo dos anos.

Para o equilíbrio entre a geração e a obtenção de recursos externos, é fundamental ponderar cuidadosamente as formas de financiamento das instituições, já que a decisão de "colocar todos os ovos em uma única cesta" pode ser um perigoso risco para a instituição, em especial quando a "cesta" escolhida é uma nova forma de financiamento como o apoio de empresas privadas, ainda embrionária e sem dados históricos que possibilitem a avaliação criteriosa. Por outro lado, pode-se concluir que a obtenção do apoio financeiro está condicionada à capacidade institucional, de forma a responder às expectativas geradas pelo aumento no nível de exigências da sociedade, em especial aos aspectos que envolvam: apresentação de resultados, relação "custo x benefício social", impactos futuros da ação, capacidade de execução e gerenciamento institucional, apresentação de contrapartida e replicabilidade.

O principal mecanismo identificado na pesquisa, que garante o cumprimento da missão, é a concentração da responsabilidade pela captação nos dirigentes principais, provavelmente ciosos da causa a que defendem. Muitas vezes as particularidades da missão da instituição não estão verbalizadas ou escritas, porque muitas vezes baseiam-se em princípios e conceitos difíceis de serem traduzidos em palavras. Percebe-se que esses conceitos e princípios são transmitidos, à feição das antigas tradições secretas, pelo exemplo, através do convívio e da prática das ações cotidianamente, refletidos nas organizações do Grupo 1, seja na participação ativa dos fundadores e diretores na captação, no processo de planejamento democrático garantindo estratégias de captação definidas com base nos princípios institucionais, na concentração dos financiamentos diretamente em projetos relacionados ao cumprimento da missão, na discussão prévia da adequação da aceitação do apoio, tanto no que se refere ao tipo de projeto, quanto às conseqüências da obtenção do apoio, na atuação em forma de rede, que reflete a missão na ação de todas as unidades ou na atuação cotidiana de seus colaboradores, verbalizando claramente os princípios institucionais e a forma de funcionamento em todos os seus contatos, além de zelar por seu cumprimento no exercício de suas atividades.

Embora possa representar significativa economia de recursos, a incorporação de voluntários pelas ONGs tem um caráter muito mais amplo, considerando que,

além de serem pessoas comprometidas com a causa, tornam-se parceiras e apoiadoras efetivas da instituição, contribuindo para seu fortalecimento e imagem pública. Outro aspecto importante é que essa contribuição efetivamente traz a comunidade para participar da organização, promovendo um maior comprometimento e transparência. As instituições do Grupo 2 demonstram que a contribuição desses colaboradores pode tornar-se uma importante fonte indireta de recursos, correspondendo, em muitos casos, à principal forma de vínculo com a organização. No Grupo 1, a participação desse tipo de colaboradores é pouco explorada, sendo raros os casos encontrados; essas organizações, tenham pouca participação de voluntários, utilizam uma forma de relacionamento que incorpora pessoas externas à instituição, já que é freqüente a existência de estagiários em várias áreas, que são treinados e muitas vezes passam a ser contratados pelas mesmas.

A sustentabilidade financeira das ONGs oferece grande complexidade, uma vez que a escolha dos financiadores, se não realizada adequadamente, pode colocar em risco um trabalho construído com muita dificuldade ao longo do tempo, se houver, na história do apoiador, algo que esteja em conflito com a missão da instituição. Esse aspecto se reveste de maior importância quando trata-se do apoio de empresas atuantes no Mercado, tradicionalmente conflitantes com essas organizações na relação "Capital x Trabalho", que gera desconfiança de ambas as partes. Por outro lado, é evidente que, na medida em que a decisão por realizar ações sociais através da empresa é tomada pelo dono da empresa - normalmente após este ter passado por alguma experiência pessoal significativa, nem sempre pode estar direcionada para atender a necessidades sociais mais prementes; essa questão deve ser cuidadosamente discutida internamente e com a empresa, antes da aceitação do apoio, sendo fundamental que a organização apresente dados objetivos sobre as prioridades identificadas e como a empresa pode contribuir socialmente de forma mais significativa, caso concentre seu apoio nessas questões.

Uma questão fundamental é a relação entre as fontes de recursos e os objetivos institucionais; algumas organizações, muitas vezes em momentos de desespero pela necessidade de verbas para realizar seus projetos, aceitam realizar projetos que não têm afinidade com a missão organizacional. É óbvio que obter

fundos é importante, mas é imprescindível analisar de que forma os projetos a que eles se destinam irão agregar valor à organização. Não é suficiente conseguir recursos se for para realizar projetos sem afinidade com a missão da organização; é necessário que os projetos financiados com esses mesmos fundos ajudem a construir, de forma sólida, a história da organização, ao mesmo tempo em que cria competências organizacionais que contribuam para a obtenção de novos conhecimentos, verbas ou habilidades de execução de projetos relativos à natureza da instituição. As organizações analisadas, de forma geral, buscam incessantemente essa correlação, que, no entanto, apresenta-se de extrema dificuldade de implantação, em especial nas organizações que não possuem um foco específico em sua missão, o que ocorre com frequência no Grupo 2, em razão de buscarem atender a diferentes necessidades da comunidade.

Outra conclusão importante do estudo é como a imagem do financiador/apoiador pode afetar a imagem da organização e seus reflexos ao longo do tempo. Existem casos em que o conflito entre a missão organizacional e a história do financiador é explícito, como por exemplo, uma organização que atue na defesa do meio ambiente que recebe apoio de uma empresa que não tenha preocupação com os detritos da produção. No entanto, alguns outros casos são mais sutis, como, por exemplo, organizações que trabalham na defesa dos direitos humanos, mantidas por empresas que não têm normas internas, e que submetem seus empregados a regras degradantes. Nas organizações pesquisadas, destacam-se o caso do IBASE, que sofreu grandes problemas para recuperar a imagem de seriedade após o episódio em que recebeu uma doação da esposa de um banqueiro de jogo de bicho e da RITS, que durante muito tempo, foi considerada “chapa branca” do governo, em virtude de ter sido criada por sugestão do Conselho da Comunidade Solidária, através da qual conseguiu o apoio do BID.

As doações de pessoas físicas, que normalmente surgem da identificação pessoal com a causa, podem ser um importante mecanismo para a captação de recursos de forma coerente com a missão; no entanto, a pesquisa demonstrou que esse mecanismo é pouco utilizado pelo grupo 1, possivelmente pela maior facilidade na conquista de financiadores-parceiros institucionais. Do grupo 2, que apresenta uma maior utilização desse mecanismo para obtenção de recursos, pode-se

depreender que, em virtude da atuação em atividades assistencialistas, apesar da dificuldade para obter recursos financeiros de organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, mesmo com pouca projeção, conseguem manter-se com contribuições de pessoas físicas; talvez a dificuldade em atender às solicitações/exigências dos financiadores institucionais provoca a concentração das pequenas organizações no financiamento através da doação de pessoas físicas.

Saliente-se que as pequenas instituições, que realizam principalmente ações locais e/ou assistenciais, conseguem cooptar doadores individuais que observam atentamente e, às vezes, vivenciam a realidade das comunidades onde elas atuam, especialmente as pessoas físicas, provavelmente em virtude da empatia com outro ser humano, característica desse tipo de apoio. Talvez essa seja uma lição a ser aprendida pelo primeiro grupo, na medida em que, além de propiciar a entrada de recursos, cria um vínculo de comprometimento entre a sociedade civil e a organização, trazendo novos parceiros e aliados para a causa.

Quanto à gestão financeira e suas influências no sucesso ou insucesso da instituição, o planejamento e o controle, nas ONGs do Grupo 1 foram mais voltados, no primeiro momento de sua atuação, à eficácia, uma vez que a preocupação inicial era atender às necessidades que identificaram na sociedade e que lhe deram origem, em especial porque contaram com recursos suficientes para garantir-lhe a subsistência, em maior ou menor grau, diferentemente das do Grupo 2, que se iniciaram sem qualquer apoio. A eficiência foi desenvolvida nas primeiras ao longo do tempo, pela necessidade de ajustamento quando a disponibilidade de recursos diminuiu, tanto da cooperação internacional quanto de organizações nacionais. Notadamente no caso de apoiadores empresariais que, apesar de, gradativamente, buscarem o aprendizado de avaliações de projetos sociais, têm um viés voltado a avaliar resultados de acordo com mecanismos convencionais do Mercado, considero há um aprendizado mútuo a ocorrer nessa relação, considerando que o uso de recursos destinados a fins públicos devem ser gerenciados com o maior rigor (que podem ser melhor controlados se utilizados alguns dos mecanismos empresariais, adaptados à realidade das organizações sem fins lucrativos) e pela incorporação de conceitos humanos e sociais na avaliação pelos apoiadores empresariais. É importante lembrar que as organizações não governamentais são criadas para

realizar atividades de interesse público; assim, a efetividade deve ser o foco dessas instituições sem, no entanto, prescindir da eficiência e da eficácia.

No que tange ao planejamento, as organizações do Grupo 1 destacam-se, atualmente, na efetivação de ações voltadas a preparar o futuro, geralmente, com participação de representantes dos principais agentes internos e externos interessados no sucesso da organização. No entanto, a pesquisa demonstrou que essa capacidade foi desenvolvida gradativamente no decorrer de suas trajetórias. No Grupo 2, os resultados obtidos parecem demonstrar que a preocupação dessas organizações concentra-se muito mais no gerenciamento cotidiano do que no de longo prazo. A abrangência do planejamento estratégico concentra-se, nas organizações pesquisadas, em um período de um ano, enquanto as do Grupo 1 apontam três anos. Em relação ao orçamento, o estudo indica que adoção do período de um ano ocorre nas organizações que ainda não estão suficientemente desenvolvidas institucionalmente, ao contrário daquelas já fortalecidas nesse aspecto, que adotam um plano de três anos, detalhando o primeiro.

Se inicialmente, nas ONGs, a gestão financeira resume-se ao controle de fluxo de caixa de um volume incipiente de recursos, como demonstrado nas organizações do Grupo 2, na medida em que atinge um nível de institucionalidade maior, assim como amplia os recursos disponíveis, passa a necessitar de ferramentas de gestão capazes de propiciar um maior nível de controle, não apenas financeiro, mas de uma série de conhecimentos distintos que, aliados e interrelacionados, possam permitir-lhe realizar um melhor gerenciamento. No entanto, contar com especialistas requer maior dispêndio de recursos para esse fim e a simplicidade na elaboração dos instrumentos de controle, acompanhamento e prestação de contas é um mecanismo que possibilita sua utilização por pessoas com formação técnica insuficiente para sua elaboração e execução ou que desempenham diversas funções simultaneamente, características comuns na maioria das ONGs.

Todas as instituições pesquisadas optam por investimentos tradicionais nas aplicações financeiras (realizadas com o objetivo de manter o poder de compra e não de lucro). Mesmo nos casos em que há recebimento de recursos de instituições internacionais, em dólar, é prática no segmento a transferência dos mesmos para

instituições bancárias no país, convertidos em moeda nacional, propriamente inexistindo contas bancárias das instituições no exterior, talvez para evitar criar situações de interpretação dúbia por parte da sociedade.

O estudo identificou também que a adequada prestação de contas financeira e técnica e a publicação de balanço contábil auditado e os relatórios anuais realizados pelas instituições do 1º grupo propiciam a identificação do uso dos recursos na finalidade social a que se dedica, se não em detalhes, no mínimo em grandes números. No caso do 2º grupo, a prestação de contas normalmente se resume à elaboração de balanço contábil, nem sempre auditado e poucas vezes publicado, exceto nos casos em que há necessidade específica para a obtenção de recursos de fundos públicos ou títulos.

A obtenção de recursos através dos incentivos fiscais para doações, que pode ser uma importante fonte de recursos para as instituições sem fins lucrativos, exige grande conhecimento da legislação e alto nível de capacitação dos colaboradores da organização, não apenas da aplicação interna das regras definidas pelas leis, como também a orientação adequada dos doadores; destaque-se, porém, que esse nível de competência dificilmente é adquirido por essas instituições, em virtude da falta de disponibilidade de recursos para capacitação.

Como caminho para avaliar a capacidade de autosustentação financeira ao longo do tempo, que pode fornecer indícios para a formulação de indicadores que possam ser utilizados por outras organizações do segmento, destaca-se o desenvolvimento da capacidade de visão analítica crítica da instituição e a adaptabilidade às condições do ambiente interno e externo, identificada como uma das características das organizações mais bem sucedidas, não apenas no aspecto financeiro como na sustentabilidade organizacional e institucional.

Esse enfoque permite que a organização identifique, no dia-a-dia e no médio e longo prazos, quais as possíveis ameaças que precisam ser trabalhadas internamente, assim como as possibilidades que possam ser aproveitadas. É importante salientar que, na maioria das vezes, essa análise não acontece de maneira estruturada como no planejamento empresarial, mas prescinde do

formalismo excessivo, ocorrendo através da troca de experiências e pontos de vista entre os participantes, nos dois grupos analisados. No primeiro, em razão de seu capital humano, geralmente com bom nível de capacitação, essa atividade segue uma regularidade para a definição dos aspectos mais importantes, no entanto, seu resultado pode ser rapidamente revisto em uma reunião extraordinária, se identificado por algum membro da organização, algum aspecto que possa afetar a sustentabilidade organizacional.

A partir da análise do Grupo 1, pode-se deduzir que, mesmo quando iniciam com um volume de recursos substancial, a falta de clareza nos papéis e a acumulação de funções para as quais o colaborador não estava tecnicamente preparado, pode provocar a inadequada utilização dos recursos ou o retrabalho. A pesquisa demonstrou que imediatamente após sua criação, as ONGs concentram seus esforços na realização da missão e somente posteriormente, quando já se encontra solidamente estruturada é que realizam avaliação do que e como deveriam ter feito as atividades de execução ou suporte. No Grupo 2, essa avaliação ocorre no cotidiano, considerando que normalmente a instituição não conta com pessoas com disponibilidade de tempo suficiente para uma análise mais técnica, em especial naquelas que contam com pessoal voluntário em período parcial.

O acompanhamento da execução dos projetos normalmente ocorre através da comparação entre o inicialmente previsto, as ações desenvolvidas e os respectivos resultados no período a que o relatório se refere, ocorrendo, ocasionalmente, visitas técnicas ao(s) local(is) onde o projeto está sendo realizado. Por minha experiência e pelas entrevistas realizadas, a prestação de contas financeira não representa problemas para grande parte dos financiadores, se for adequadamente preparada, mesmo que tenha sido necessário fazer algum ajuste no uso dos recursos durante a execução do projeto, desde que seja negociado com antecedência.

O histórico das instituições do Grupo 1 demonstra que há um considerável aumento na necessidade de controle, na medida em que se diversificam as fontes ou ampliam o volume de recursos gerenciados, exigindo da equipe habilidades distintas das anteriormente desenvolvidas, o que confirma a necessidade de criação de cursos específicos para a gestão no Terceiro Setor, com conteúdo adequado às

características do segmento. O Grupo 2, mesmo não contando, com pessoal qualificado para esse fim, normalmente realiza um controle muito rígido dos recursos, provavelmente pelo maior interesse e participação da comunidade assistida, utilizando o bom senso e a discussão democrática de sua aplicação.

Quanto às metodologias utilizadas para avaliação de custos x preço, a mensuração de recursos não financeiros e sua incorporação aos custos finais dos produtos/serviços, ao contrário do que ocorre nas organizações do Mercado, nas ONGs é freqüente existir uma maior tolerância em relação a custos, seja através da manutenção de atividades que atendam à missão, mesmo quando representam despesas sem financiamento ou, até mesmo pela manutenção de profissionais em número superior ou com qualificação inferior às necessidades institucionais.

A análise da relação “custos x preços” é extremamente complexa nessas instituições, em especial porque a grande maioria das atividades gera resultados cuja avaliação envolve aspectos diretos e indiretos. Sua principal finalidade é atender necessidades da população-alvo e têm, atrás de si, a expectativa de criação e/ou ampliação da capacidade individual de acesso às condições ideais e oportunidades de desenvolvimento da cidadania. Em um enfoque mais restrito e pragmático, pode-se afirmar que essa ponderação é realizada mais voltada ao valor que acresceu à missão do que à análise de custos propriamente dita. Subseqüentemente, quando a organização adquire um significativo volume de recursos, passa a ser alvo das cobranças da sociedade por mais transparência e desenvolve uma maior capacidade interna de gerenciamento dos custos. Por outro lado, os produtos e serviços desenvolvidos/prestados por essas organizações normalmente são parcial ou integralmente subsidiados pelos apoiadores, não havendo um enfoque comercial para os mesmos, que têm a finalidade maior de contribuir para a missão institucional.

Apesar de seu principal foco de interesse e importância não ser financeiro, uma questão que afeta diretamente o aspecto “custo” é a atuação em redes, que permitem minimizar o dispêndio de recursos; contudo, na prática, observa-se que não há um controle contábil rígido nessa relação, que acontece muito mais pela

avaliação da contribuição global de cada uma das instituições participantes do que efetivamente pelo controle de aportes pelas partes. As seis organizações analisadas em profundidade diferem substancialmente daquelas da pesquisa complementar na articulação com outras instituições; enquanto as primeiras dedicam-se a participar de fóruns e redes nacionais e internacionais relacionadas ao tema/área de atuação, observa-se, nas últimas, uma dificuldade na ação conjunta com entidades similares. Pressuponho que, além da dificuldade em arcar com as despesas decorrentes dessa atividade, as organizações da pesquisa competem com as demais, na medida em que atuam em várias frentes, criando uma cultura de "concorrência" pelos mesmos recursos, dificultando a atuação conjunta em interesses comuns.

Em relação aos aspectos de maior preocupação dos doadores, podem ser citadas algumas questões fundamentais, que afetam diretamente a sustentabilidade das ONGs - quando podem representar a continuidade ou o encerramento das instituições ou colocar em risco sua missão e princípios, caso não tenham a força necessária para fazer valer, quando pertinente, suas convicções - destacando-se:

a) preferência dos apoiadores em apoiar instituições sólidas, tradicionais, talvez em razão da maior confiança em que as mesmas tenham capacidade de utilizar adequadamente os recursos e atingir os resultados previstos. Isso torna-se um grande impedimento para as iniciantes, já que as instituições mais recentes ou em processo de institucionalização sofrem de dificuldades até mesmo para demonstrar os resultados das ações que já realizaram.

b) disponibilidade de recursos que os financiadores dispõem para o apoio dos projetos, tendo que estabelecer regras e critérios de seleção centrados em suas prioridades que, muitas vezes, deixam de fora bons projetos, que não se encontram dentre as principais linhas de apoio naquele momento.

c) a adoção de critérios de seleção e avaliação de projetos sociais baseados na adequação da utilização dos recursos que permeia grande parte dos fundos que poderiam ser utilizados por essas organizações, ao invés de contemplarem a efetividade na mudança social;

d) a dificuldade inicial que enfrentam para estruturar a organização e obter as informações necessárias para atuar institucionalmente e de forma adequada no segmento, já que, em grande parte, as mesmas são frutos do interesse pessoal de cidadãos conscientes de algum problema, que querem atuar de forma mais ativa em sua solução, mas que nem sempre possuem o conhecimento necessário para sua implementação;

e) a resistência dos financiadores em promover o apoio das atividades institucionais; nesse aspecto, as organizações internacionais são mais abertas a esse tipo de apoio do que as nacionais, em especial as que estão na esfera pública, que inclusive não permitem o pagamento das despesas decorrentes da execução de projetos financiados com recursos públicos através de convênios;

f) a dificuldade de mensuração e avaliação de resultados de projetos sociais, que demanda muito tempo para que efetivamente possa-se comprovar a efetividade das ações, sendo, muitas vezes, utilizados critérios baseados em eficiência e eficácia, relegando-se a efetividade.

O voluntariado, de certa forma, também pode ser visto como um mecanismo de financiamento das organizações sem fins lucrativos, já que, além de representar entrada indireta de recursos na forma de tempo disponibilizado para a organização sem ônus, traz a comunidade para dentro da instituição e cria um vínculo mais efetivo, além de propiciar uma forma de realizar o desejo de "querer ajudar o próximo". Apesar de várias pesquisas divulgarem o perfil do voluntário como aqueles de melhor condição socioeconômica, observou-se, na pesquisa, que grande parte das instituições de base somente conseguem realizar suas ações com a participação de pessoas da comunidade, em grande parte com características similares aos beneficiários.

A transparência nas relações com os apoiadores e com os beneficiários deve ser sempre priorizada, em especial quanto a: forma de execução, nível de participação necessária de cada um dos envolvidos internos e externos, resultados esperados e aplicação dos recursos. A obscuridade nessas questões pode provocar desde a falta de comprometimento dos participantes até a suspensão do apoio obtido ou o combate do projeto. As organizações do Grupo 1 demonstram vários

casos em que forma novamente procurados por apoiadores antigos, em virtude de seu interesse na causa, nos resultados apresentados e pela transparência, que possibilitam resolver em conjunto, problemas que ocorreram durante a execução de um projeto anteriormente financiado. Um exemplo dos benefícios da transparência nessa relação é o caso da FASE, que, além de discutir o planejamento trienal com os financiadores, encaminha aos mesmos as informações sobre a execução de todos os projetos a todos, se demonstrado o interesse pelo recebimento.

A pesquisa confirma que a história anterior da organização e de seus participantes é de importância fundamental não apenas para facilitar o acesso a potenciais apoiadores, mas também como critério de seleção para alguns financiadores, muitas vezes confundindo-se com a de seus fundadores, transferindo à instituição um nível de credibilidade que permite o acesso mais fácil às fontes de recursos e maior poder de negociação; normalmente seus resultados são anunciados pelos jornais, revistas e noticiários, o que facilita a apresentação de novos projetos.. No entanto, obter esse reconhecimento exige, dentre outros fatores, tempo para sua construção, grande desprendimento pessoal de seus integrantes e interesse da mídia, o que, para as instituições que começaram recentemente, atuam em uma região restrita ou com causas que não tem apelo suficiente para inclusão nos noticiários, torna-se muito difícil.

As instituições pesquisadas demonstram, através de sua experiência, que confiança dos financiadores na capacidade da organização em realizar os diversos projetos a que se dedica é, normalmente, construída a partir de uma relação mais próxima e transparente com os financiadores, na qual prevaleçam princípios éticos e morais de ambas as partes, explicitação, pelo apoiador, dos resultados que deseja e a quais regras a organização apoiada estará sujeita, clareza dos resultados aos quais se compromete e seus limites de atuação e responsabilidade, cumprimento rápido e adequado de exigências coerentes feitas pelo apoiador por parte do apoiado e a discussão daquelas consideradas inadequadas e a comunicação imediata de problemas que possam interferir no atingimento dos objetivos propostos, dentre outros aspectos.

A adequada execução de um projeto, a obtenção dos resultados previstos e a possibilidade de replicação do modelo adotado, são algumas das formas

comumente utilizadas pelos financiadores para avaliar a capacidade institucional da entidade apoiada; a satisfação do apoiador com os resultados obtidos em um apoio inicial pode proporcionar sua continuidade ou ampliação. A demonstração clara dos resultados obtidos com os recursos disponibilizados, através dos mecanismos estabelecidos, sem erros, elaborada de forma que permita ao financiador avaliar a relação “recursos alocados x resultados previstos x resultados obtidos” beneficia a organização, pois facilita aos técnicos deste mensurar vários aspectos, técnicos e financeiros.

Respondidas as perguntas iniciais, destacam-se uma série de razões que têm, potencialmente, capacidade de interferir na sustentabilidade das organizações e, conseqüentemente, em seu destino, que são expostas a seguir.

Nos dois grupos, a emoção humana parece ser a força motriz para a continuidade das ONGs, ou seja, a identificação pessoal com a causa é um dos fatores que mais aparece como promotor para a obtenção de recursos e parceiros, seja por parte dos dirigentes, seja pelos doadores individuais, que, em geral, afirmam preferir apoiar causas que têm relação direta com seu contexto e experiência de vida.

A utilização da mídia para trazer recursos e apoio institucional para a causa e promover a organização também apareceu como uma das estratégias de maior sucesso na busca de parceiros e divulgação da causa e da instituição, no caso do Grupo 1, em especial no caso de organizações que atuam com causas que despertam a atenção da sociedade, como ocorreu com o IBASE, o CDI e a ABIA. No Grupo 2, a divulgação das ações dificilmente ocorre pela mídia, mas através da troca de informações entre as pessoas da comunidade, que, quando aprovam a sua atuação, mobilizam-se significativamente para sua manutenção e crescimento.

Um ponto a ser destacado no Grupo 1 é a facilidade de obtenção de doações de organizações, nacionais e internacionais, muitas vezes espontâneas, que as ONGs estudadas tiveram quando atingiram o nível de instituição de referência no tema de atuação, considerando que conseguiram atingir a excelência em áreas de interesse e necessidade da sociedade civil; todavia, pode-se observar nos relatos

que, ao passo em que mudaram as demandas sociais do país, essa facilidade foi se extinguindo, especialmente após o declínio da cooperação internacional, exigindo o desenvolvimento de outras habilidades que não a execução técnica dos projetos e atividades voltados diretamente ao público-alvo.

Em relação à transparência, as organizações analisadas apresentam alguns exemplos de como o retorno à sociedade pode ser um importante mecanismo para a sustentabilidade, uma vez que a credibilidade proporciona uma melhor aceitação de campanhas. No entanto, apesar da busca de transparência nas ações, as instituições analisadas não possuem mecanismos constantes de divulgação para a sociedade em geral, tais como publicações de resultados capazes de atingir os vários níveis da população; percebem-se algumas iniciativas nesse sentido, porém, as mesmas carecem de serem ampliadas para os vários *stackholders* das organizações. No caso do 2º grupo de organizações (pesquisa complementar), a situação torna-se mais grave nesse ponto, pois, ao contrário das outras, a maior parte sequer possui página na Internet, ou recursos para editar publicações institucionais.

A personalidade e dedicação dos fundadores e principais dirigentes também configuram aspectos da maior relevância no sucesso dessas organizações, na medida em que percebe-se que se não houvesse o empenho pessoal dos mesmos, como em uma “cruzada contra o mal”, grande parte das instituições sem fins lucrativos não atingido o nível de importância atual e algumas nem sequer teriam continuado existindo.

Um fator identificado nos dois grupos, que ainda ocorre nas organizações mais recentes, é o tempo decorrido entre a identificação da causa e iniciativa de criação das instituições e sua efetiva formalização, que, como uma gestação, vai gradativamente formando o novo ser, confirmando o conceito de sustentabilidade comparado aos organismos vivos. Assim, parece patente que a profissionalização também só pode ocorrer ao longo do tempo, já que necessita de condições ambientais para que as características latentes possam se desenvolver. Da mesma forma que os organismos vivos concentram suas energias na criação dos órgãos vitais, as ONGs dedicam-se, inicialmente, a desenvolver as competências necessárias para a execução das atividades diretamente ligadas à causa, para,

então, posteriormente, habilitarem-se ao gerenciamento da organização de forma sistêmica.

O perfil ideal dos gestores também apresenta extrema correlação com a quantidade de temas tratados, o tamanho e a abrangência da instituição, a complexidade da gestão aumenta substancialmente quando aumentam a diversidade de fontes e o volume de recursos administrados.

A profissionalização dos colaboradores pode ocorrer na prática do dia-a-dia, desde que a instituição conte com um projeto relevante, que tenha demandas que estimulem os mesmos a procurar alternativas de execução e solução de problemas diferenciadas. No entanto, a existência de gestores competentes sem um projeto adequado não é capaz de manter a organização. A capacitação para a gestão adequada é um dos aspectos que podem refletir na confiança do público em relação às organizações do Terceiro Setor, que, além das questões relacionadas aos aspectos éticos e estratégicos fundamentais, deve contar com instrumental técnico adequado.

A profissionalização aparece como um fator mais comum nas organizações intermediárias (Grupo 1) do que nas de base (Grupo 2). Nas primeiras, observa-se grande existência de capital humano, tanto no que se refere ao conhecimento técnico quanto à rede de conhecimentos pessoais, o que reflete diretamente na facilidade de obtenção de recursos de pessoas jurídicas; no entanto, apesar de suas dificuldades, as participantes do Grupo 2 demonstram grande capacidade na obtenção de recursos com atividades que envolvem a comunidade, tais como bingos, festas comemorativas, doações individuais, etc. Um ponto a destacar no segundo grupo é a ocorrência, muitas vezes, de uma osmose da vida pessoal com a causa, mesmo no que se refere aos recursos; um exemplo disso é a doação de parte de aposentadoria de colaborador quando faltam recursos para as atividades da organização e o rateio de parte da renda dos eventos realizados para devolução parcial dos recursos cedidos.

Percebe-se, no Grupo 1, um investimento mais constante na formação de seus colaboradores, provavelmente em decorrência da existência de recursos destinados a esse fim, enquanto no Grupo 2 há, aparentemente, uma correlação

explícita entre a falta de investimentos nos recursos humanos e a continuidade da dificuldade em realizar suas atividades, obter novos recursos e adquirir novas habilidades institucionais.

No entanto, apesar de bons projetos permitirem preparar os colaboradores na prática, é necessário que a mesma busque a qualificação sistemática para que as condições mínimas para a apresentação de projetos aos potenciais financiadores. A elaboração de projetos com clareza é um dos aspectos que pesam para os financiadores, já que permitem visualizar o que será feito, como, quanto custará e quais os benefícios a curto, médio e longo prazo, além de demonstrar a capacidade institucional em realizá-lo.

O processo decisório ocorre de forma democrática, nem sempre ocorrendo, na prática, a participação ativa do conselho de administração, que, em geral, atua somente como norteador estratégico, poucas vezes acompanhando a implantação das recomendações na ação cotidiana, que fica a cargo dos coordenadores executivos da instituição, através de delegação formal. Assim, quanto ao processo decisório, o estudo demonstrou que, na prática, as ONGs passam por uma primeira fase, na qual os fundadores concentram a responsabilidade pelas decisões, que passa por um processo de descentralização ao longo do tempo, à medida em que a organização adquire um volume de recursos capaz de remunerar especialistas, os demais colaboradores adquirem competências específicas e, principalmente, os dirigentes passam a confiar nas decisões que não estão diretamente sob sua vigilância constante.

Desde o início da pesquisa tornou-se claro que a sustentação financeira das instituições sem fins lucrativos está associada a conceitos mais abrangentes do que a competência na captação e a adequada gestão de recursos; normalmente ocorre a partir de ações voltadas a *sustentabilidade* dessas instituições, assim entendida como a capacidade de prover a manutenção cotidiana dessas organizações, ao mesmo tempo em que possibilitam a criação de novas competências e o fortalecimento institucional, o atingimento da missão e objetivos estratégicos e o respeito à cultura, valores e especificidades institucionais, sendo desenvolvida ao longo do tempo.

Essa questão é o ponto principal da continuidade das organizações sem fins lucrativos, que só pode ocorrer quando solidamente estabelecidos na organização mecanismos que garantam o atendimento a três focos:

a) a qualidade das informações que chegam à sociedade, sobre as quais a organização não tem controle;

b) a prestação de contas (accountability) aos stakeholders e a possibilidade de avaliação das ações desenvolvidas e resultados obtidos, na medida em que essas instituições atuam no desenvolvimento de ações de interesse público;

c) a própria organização, enquanto promotora do desenvolvimento social e humano.

A "maioridade" das ONGs pressupõe a competência de atuar no mundo externo, desenvolver as características necessárias para estabelecer-se, cumprir seu destino/missão, respeitando os valores adquiridos de seus antepassados/antecessores durante sua concepção e período de existência. Porém, da mesma forma que os seres humanos pode corromper-se quando envolvido em situações nas quais seus valores não têm voz ativa e para as quais não está preparado, as ONGs (e as demais instituições sem fins lucrativos que atuam no atendimento de necessidades de interesse público, utilizando recursos disponibilizados para esse fim), precisam desenvolver mecanismos internos capazes de fortalecê-las a ponto de serem capazes de declinar de ofertas financeiramente vantajosas, mas que põem em risco sua integridade.

Para isso, é fundamental que estabeleçam as condições necessárias para assumir seu papel diante do mundo, desenvolvendo três pilares que propiciam a sustentabilidade dessas instituições:

a) **Projeção Externa** - no âmbito externo, a avaliação da sustentabilidade deve dar-se a partir dos focos utilizados pela sociedade para avaliar os resultados obtidos pela organização e sua configuração externa, sobre os quais a organização tem pouco ou nenhum nível de controle.

b) Transparência - sustentabilidade deve ser avaliada a partir das ações e mecanismos utilizados pela organização que possibilitam ao público externo conhecer e divulgar o trabalho e resultados obtidos pela organização, promovendo o envolvimento com a causa defendida e legitimando-a.

c) Consistência Interna - reflete a realidade que a organização vivencia em seu dia-a-dia e pode promover o fortalecimento intrínseco da instituição e do comprometimento de seus colaboradores; enfoca também a relação com os recursos humanos, que tem motivações diferenciadas dos demais segmentos; mesmo aplicada ao segmento ONG, pode ser ampliada para o conceito de organizações da sociedade civil com finalidade pública, ampliando-se os objetivos citados para o campo do desenvolvimento social e humano.

A exclusão dos diferentes segmentos sociais na elaboração das políticas e no cenário político pode favorecer a fragmentação da sociedade civil e seu consequente enfraquecimento, fator que deve ser considerado com extremo cuidado pelos governantes de qualquer país, em especial no contexto da globalização, cujo modelo estabelece uma lógica de subordinação incondicional aos mecanismos de ajuste mundiais, forçando o planejamento a curto prazo, devido à incerteza gerada nesse processo, favorecendo os contrastes entre nações e a exclusão social, aumentando a possibilidade de dependência das nações mais ricas por parte das menos desenvolvidas.

Do estudo realizado, depreende-se que cada instituição deve avaliar, em relação aos pontos apresentados, quais os que representam seu diferencial atual, buscando sua ampliação e quais aqueles que ainda não estão solidificados e desenvolvê-los, modificando a visão da sustentabilidade para muito além da capacidade de obtenção de recursos, seja através da captação junto a financiadores ou da geração de produtos ou serviços.

Considerando a importância atual das ONGs no contexto social – são aceitas em comunidades nas quais o governo é proibido de entrar, conhece os problemas de perto, conseguem executar projetos sociais com menor volume de recursos e com maior abrangência, são criativas na busca de soluções, interagem diretamente

com os beneficiários, consegue aglutinar recursos dispersos em atividades de interesse público, dentre outras características -, é fundamental que o Estado crie condições que possibilitem a ação dessas instituições, capacitando, revendo a legislação relacionada ao setor e simplificando as exigências processuais, muitas vezes desnecessárias, em relação à utilização de fundos públicos, pois a avaliação dos resultados é uma ferramenta mais efetiva para a adequada utilização de recursos públicos do que a dificuldade de acesso aos recursos.

É fundamental que sejam criadas oportunidades de fortalecimento de instituições tão significativas na formação de um país tão carente de mecanismos públicos de formação cidadã, reconhecida até mesmo pelo empresariado.

O desenvolvimento do país é responsabilidade de todos, cidadãos e pessoas jurídicas, com ou sem fins lucrativos.

9. GLOSSÁRIO

Grantmarkers – organizações que compartilham, simultaneamente, as características de serem privadas e sem fins lucrativos, oferecerem doações a outras organizações sem fins lucrativos ou indivíduos, serem autônomas, formalmente independentes e capazes de determinar suas próprias decisões mesmo que financiadas por terceiros e são controladas e operadas no país, ainda que captem recursos no exterior.

Instituições sem fins lucrativos - pessoa jurídica de direito privado que atua no atendimento de demandas sociais de interesse coletivo, que não distribui, entre os seus associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, os eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

Investimento social privado - é o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados - provenientes de pessoas físicas ou jurídicas - em projetos de interesse público. São incluídas nesse universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos. Diferentemente do conceito de caridade, que vem carregado da noção de assistencialismo, os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e a cumplicidade da comunidade para o desenvolvimento da ação. A preocupação com o planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos e ações é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais na diferenciação entre essa prática e a filantropia tradicional (fonte: www.gife.org.br).

ONG's - Organizações não Governamentais - organizações sem fins lucrativos, autônomas, voltadas para o atendimento de necessidades de organizações de base popular, que atuam através da promoção social, visando a contribuir para um processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade.

OS - Organizações Sociais - modelo de organização pública não-estatal, criado pela Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998, destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas para o atendimento do interesse público.

OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, qualificadas pela Lei nº. 9.790, de 23 de março de 1999, que atuem mediante a execução direta de planos de ações correlatas, programas e projetos, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins e cujos objetivos sociais promovam a assistência social; a cultura, a defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; a educação e saúde gratuitas, a segurança alimentar e nutricional; a proteção ao meio ambiente, o desenvolvimento sustentável; o voluntariado; o desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; a experimentação não lucrativa de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; os direitos estabelecidos, a construção de novos direitos, a assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; a ética, a paz, a cidadania, os direitos humanos, a democracia e outros valores universais; estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas ou produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos.

Responsabilidade Social - uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. (ETHOS, in www.ethos.org.br).

Terceiro Setor – segmento formado por instituições da sociedade civil organizada, sem fins lucrativos, de caráter privado com finalidade pública, voltado a ações de apoio e desenvolvimento social humano e fortalecimento da cidadania e da democracia.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- _____. **ABDL. Normas e diretrizes para bolsistas e ex-bolsistas de Programas da ABDL.** São Paulo: ABDL; 2001
- _____. **ABDL. Relatório Proposta de Captação de Recursos e Estratégias de Marketing para a ABDL – 2000.** São Paulo: ABDL; 2000
- _____. **ABDL. Notas para o Planejamento da Instituição.** São Paulo: ABDL; 2001
- _____. **ABIA. Relatório de Atividades 1999.** Rio de Janeiro: ABIA; 2000
- _____. **ABIA. Relatório de Atividades 2000.** Rio de Janeiro: ABIA; 2001
- _____. **ABONG e PAD. Manual de Fundos Públicos 2001.** São Paulo: ABONG; 2001
- _____. **BANCO MUNDIAL. Do Confronto à Colaboração - Relações entre a Sociedade Civil, o Governo e o Banco Mundial no Brasil.** Brasília: Banco Mundial; 2000
- _____. **BANCO MUNDIAL. Estudo sobre os Fundos Sociais e Ambientais Apoiados pelo Banco Mundial no Brasil.** Brasília: Banco Mundial; 2001
- _____. **BRASIL, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília: Presidência da República, 1995
- _____. **CONGRESSO NACIONAL. Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, 1988
- _____. **CONGRESSO NACIONAL. Lei n.º 9.608, de 18/02/98.** Brasília: Senado Federal, 1998
- _____. **CONGRESSO NACIONAL. Lei n.º 9.790, de 23/07/90.** Brasília: Senado Federal, 1990
- _____. **FOLHA DE SÃO PAULO. Caderno Especial voluntariado.** Publicado na edição de 28/12/01, in www.uol.com.br/fsp/especial/inde28102001.htm
- _____. **ISER. CDI – Relatório Final ISER.** Rio de Janeiro: Instituto de Estudos da Religião; 2000)
- _____. **GIFE. Relatório de Atividades 2000.** São Paulo: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas; 2001
- _____. **GIFE. Investimento Social na Idade Mídia - Discurso e Imagem da Iniciativa Privada na Imprensa Brasileira.** São Paulo: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas; 2001

- _____. **GIFE. Investimento Social Privado no Brasil - Perfil e Catálogo dos Associados GIFE.** São Paulo: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas; 2001
- _____. **JORNAL GAZETA MERCANTIL. A responsabilidade que dá retorno social.** Gazeta Mercantil, Edição de 10/11/98, página C-8
- _____. **JORNAL GAZETA MERCANTIL. Sociólogo diz que fraudes denunciam crise do capitalismo.** Gazeta Mercantil, Edição de 12/07/02
- _____. **JORNAL VALOR ECONÔMICO. Reportagem com Rodrigo Baggio.** Jornal Valor Econômico, Edição de 23/10/01
- _____. **MSH. Auto-Avaliação dos Processos Gerenciais: Manual para Participantes e Facilitadores.** Boston, Massachussets, USA: Management Sciences for Health; ano1999
- _____. **PARCERIA 21. Cidades Sustentáveis - Marco Teórico e Premissas.** Rio de Janeiro: (Instituto Brasileiro de Administração Municipal, ISER e REDEH). In site da Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (www.rededlis.org.br)
- _____. **RITS. Relatório Três Anos de RITS.** Rio de Janeiro: Rede de Informações para o Terceiro Setor; 2001
- _____. **REVISTA VEJA. 11 de Setembro – O Mundo Nunca Mais Foi o Mesmo.** Revista Veja, Reportagem Especial, Edição de 11/09/02
- _____. **Secretaria do Tesouro Nacional. Instrução Normativa n.º 1, de 1997.** Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda; 1997
- ALBERONI, Francesco e VECA, Salvatore. **O Altruísmo e a Moral.** Rio de Janeiro: Rocco, 1990
- ARMANI, Domingos. **Comentários ABONG ao Levantamento de Instituições que Prestam Serviço às ONGs Brasileiras.** São Paulo: in www.abong.org.br; 2000
- ARMANI, Domingos. **Breve Mapa do Contexto das ONGs Brasileiras.** São Paulo in www.abong.org.br; 2000
- BARBOSA, Maria Nazaré Lins e OLIVEIRA, Carolina Felipe de. **Manual de ONGs: Guia Prático de Orientação Jurídica.** Rio de Janeiro: Editora FGV; 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: MacGraw Hill, 1987
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa.** São Paulo: Atlas; 1989
- COSTA, Delaine Martis e VERGARA, Moema de Rezende (org.). **Gênero e ONG's: Propostas para o Fortalecimento Institucional.** Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NEMPP, 1997

- CRUZ, Celia. **Captação de Recursos - um meio para se atingir sua missão.** São Paulo: in www.fgvsp.br/academico/index.htm
- DINIZ, Eli. **Globalização, Reformas Econômicas e Elites Empresariais.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000
- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo. Livraria Pioneira Editora; 1993
- DURÃO, Jorge Saavedra. **Mudanças e Condicionamento dos Recursos e o Processo de Desenvolvimento Institucional das ONGs.** Seminário Regional da ABONG. Rio de Janeiro: in www.abong.org.br
- DURÃO, Jorge Eduardo Saavedra. **As Perspectivas de Parceria com Instituições de Cooperação Internacional para as ONGS Brasileiras: Um Olhar Conjuntural.** São Paulo: in www.abong.org.br
- FALCONER, Andres Pablo e VILELA, Roberto. **Recursos Privados para Fins Públicos – As Grantmarkers Brasileiras.** São Paulo: Peirópolis; 2001
- FERNANDES, Rubem Cesar e CARNEIRO, Leandro Piquet. **ONGs Anos 90 - A Opinião dos Dirigentes Brasileiros.** Rio de Janeiro: ISER, 1991
- FICO, Carlos. **IBASE: Usina de Idéias e Cidadania.** Rio de Janeiro: Garamond; 1999
- FRANCO, Augusto de. **Capital Social, Sustentabilidade e Comunidade.** Brasília: Instituto de Política / Millennium; 2001. in site da Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (www.rededlis.org.br)
- GALBRAITH, John Kenneth. **O Novo Estado Industrial.** São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1983
- IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra; 1997
- JORDAN, David Alberto Beker. **A Carreira do Administrador em Organizações do Terceiro Setor.** in www.fgvsp.br/academico/index.htm
- KAST, Fremont E. e Rosenweig, James E. **Organização e Administração, Um Enfoque Sistêmico.** São Paulo. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1980
- KEPPKE, Rosane Segantin e MEREGE, Luiz Carlos. **Como Vender Projetos Sociais sem Vender a Própria Alma.** in www.fgvsp.br/academico/index.htm
- LANDIM, Leilah (org.). **Sem Fins Lucrativos: As Organizações Não Governamentais no Brasil.** Rio de Janeiro: ISER; 1998
- MARTINELLI, Antônio Carlos. **Empresa Cidadã: Uma Visão Inovadora para uma Ação Transformadora.** São Paulo: in www.fgvsp.br/academico/index.htm

- MARTINS, Paulo Haus. **As Relações de Trabalho e o Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br, tema do mês de junho de 2000
- MARTINS, Paulo Haus. **Pode uma entidade sem fins lucrativos ter atividade comercial?**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br, tema do mês de agosto de 1999
- MARTINS, Paulo Haus e CUENCA, Carlos. **Incentivos fiscais a doações**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br, tema do mês de julho de 1999
- MELO NETO, Francisco Paulo de e FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial - A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymard Ed.; 1999
- MEREGE, Luiz Carlos. **A Difícil Tarefa de Administrar Sonhos**. São Paulo: in www.fgvsp.br/academico/index.htm
- MEREGE, Luiz Carlos e ALVES, Mário Aquino. **Desenvolvendo a Filantropia Empresarial através da Educação: uma Experiência Brasileira**. São Paulo: in www.fgvsp.br/academico/index.htm
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração, Uma Introdução**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1976
- NANUS, Burt e DOBBS, Stephen M. **Liderança para o Terceiro Setor - Estratégias de Sucesso para Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Futura; 2000
- PARKER, Richard e TERTO JR, Veriano (orgs.). **Solidariedade: A ABIA na Virada do Milênio**. Rio de Janeiro: ABIA; 2001
- PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (coord.). **A Iniciativa Privada e o Espírito Público - Um Retrato da Ação Social das empresas do Sudeste Brasileiro**. Brasília: IPEA; 2000. in www.ipea.gov.br/asocial
- RAMOS, Alberto Guerreiro, tradução de Mary Cardoso. **A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceituação da Riqueza das Nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989
- REIS, Liliane G. da Costa. **Conceitos Básicos de Administração**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br; 1999
- REIS, Liliane G. da Costa. **Recursos Humanos em Organizações do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br; 1999
- SANTOS, Rubens da Costa. **Reflexões Sobre as Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: in www.fgvsp.br/academico/index.htm
- SILVEIRA, Caio Márcio e REIS, Liliane da Costa. **Textos Selecionados para o Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Rede de Informações para o Terceiro Setor, 2001

- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Terceiro Setor: Um Espaço para a Qualificação Profissional?**; in www.uol.com.br/aprendiz/forum/colun206.html
- TENÓRIO, Fernando G. (org.). **Gestão de ONG's, Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas; 1997
- TENÓRIO, Fernando G. **Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: O Espectro do Mercado**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro ; FGV ; 33(5):85-102, set./out. 1999
- TENÓRIO, Fernando G. **Gestão Social: Uma Perspectiva Conceitual**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro ; Editora Fundação Getulio Vargas; 32(5):7-23, set./out. 1998
- VALARELLI, Leandro. **Uma Noção Ampliada de Captação de Recursos**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br
- WITACKER, Francisco. **Rede: Uma Estrutura Alternativa de Organização**. in www.rits.org.br; 1999
- ZANETTI, Lorenzo e REIS, Liliane G. da Costa. **Tostão por Tostão... Organizando a Captação de Recursos**. Rio de Janeiro: FASE; 2000

Bibliografia Recomendada para o Estudo do Tema

- _____. CENPEC. **ONG: Sua Função Mobilizadora.** São Paulo: CENPEC/UNICEF/ITAÚ; 1998
- _____. CENPEC. **ONG: Sua Função Social.** São Paulo: CENPEC/UNICEF/ITAÚ; 1998
- _____. CENPEC. **ONG: Tendências e Necessidades.** São Paulo: CENPEC/UNICEF/ITAÚ; 1998
- _____. ABONG. **As ONGs e o Desenvolvimento Institucional - O Programa de Co-Financiamento Dos Países Baixos No Brasil.** São Paulo: Cadernos Abong; Número 24; 1998
- _____. CONGRESSO NACIONAL. **Lei n.º 9.637**, de 15/05/98. Brasília: Senado Federal, 1998
- _____. ENAP. **Revista do Serviço Público. Volume 118, n.º 3.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública; 1994
- _____. ENAP. **Revista do Serviço Público. Volume 120, n.º 1.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública; 1996
- _____. IPEA. **Dez consensos sobre o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável. Oitava Rodada de Interlocação Política do Conselho da Comunidade Solidária.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Cadernos Comunidade Solidária nº 6; 1998; in site da Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (www.rededlis.org.br)
- _____. IBAM. **Desenvolvimento Econômico Local e Sustentabilidade Institucional - As Redes de Desenvolvimento Econômico Local.** Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Administração Municipal; 1998; in site da Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (www.rededlis.org.br)
- _____. IBASE. **As ONGs e o Processo Democrático no Brasil.** Plataforma IBASE II. Rio de Janeiro: IBASE/ Finep; 1997
- _____. IPEA. **Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável - Documento Final e Catálogo de Experiências.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; 1996
- _____. GAPA. **Manual de Gerenciamento de Voluntários em ONGs - AIDS.** Salvador: Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS; 1994
- _____. MARE. **Cadernos MARE da Reforma do Estado. Organizações Sociais.** Brasília: Presidência da República, 1995
- _____. MSH. **Gerenciando Serviços de Saúde Reprodutiva: Técnicas e Instrumentos - Um Manual de Referência.** Boston, Massachussets, USA: Management Sciences for Health; 1999

- _____. **NOVIB. Oficina de Gestão Financeira**. Salvador: Novib ; 1998
- _____. Secretaria Executiva, Casa Civil da Presidência da República. **Comunidade Solidária - Três Anos de Trabalho**. Brasília: Presidência da República, 1998
- _____. Programa Comunidade Solidária. **Conselho da Comunidade Solidária - Relatório de Atividades 1995-1996**. Brasília: Programa Comunidade Solidária, 1997
- ABREU, José Luís. **Para Conceituar Gestão Social**. Revista de Administração Pública; nov/dez-98. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas; 1998
- AGUILAR, Maria José; Ander-Egg, Ezequiel. **Avaliação de Serviços e Programas Sociais**. Petrópolis; Vozes; 1994
- ANSOFF, H.Igor (Org.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas; 1990
- ÁVILA, Célia M. de (coord.). **Gestão de Projetos Sociais**. In: Coleção Gestores Sociais. São Paulo: AAPCS; 1999
- AZEVEDO, Tasso Rezende de. **Buscando Recursos para seus Projetos: Um Conjunto de Idéias e Dicas para Ajudar Você a Realizar os seus Planos**. São Paulo: Textonovo; 1998
- CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida: Uma Nova Compreensão dos Sistemas Vivos**. São Paulo: Cultrix - Amana Key. in site da Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (www.rededlis.org.br)
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1994
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas; 1996
- COSTA, Delaine Martins. **Gênero e Desenvolvimento Institucional em ONGs**. Rio de Janeiro: IBAM / Instituto de la Mujer; 1995
- DINIZ, João Helder Alves da Silva. **O Reflexo dos Ajustes das Organizações Não Governamentais – ONGIs, às Modernas Práticas Administrativas, sobre o seu Caráter Institucional Original**. Recife: Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco; 2000
- DRUCKER, Peter . **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora / Fundação Vanzolini; 1994
- FERNANDES, Rubem Cesar (coord.). **Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: ISER, 1993
- FEUERSTEIN, Marie-Thérèse. **Avaliação: Como Avaliar Programas de Desenvolvimento com a Participação da Comunidade**. São Paulo: Paulinas; 1986

FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão Contemporânea : Cidades Estratégicas e Organizações Locais**. Rio de Janeiro: FGV; 1996

KELLEY, Daniel Q. **Dinheiro para sua Causa**. São Paulo: Textonovo; 1995

KOTLER, Philip. **Marketing para Organizações que não Visam Lucro**. São Paulo: Atlas; 1978

KOTLER, Philip. **Marketing Público: Como Atrair Investimentos, Empresas e Turismo Para Cidades, Regiões, Estados e Países**. São Paulo: Makron Books; 1994

KOTLER, Philip e Roberto, Eduardo. **Marketing Social: Estratégia para Alterar o Comportamento Público**. Rio de Janeiro: Campus; 1992

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil; 1993

LEROY, Jean-Pierre; SOARES, Maria Clara C. (orgs). **Bancos Multilaterais e Desenvolvimento Participativo no Brasil: Dilemas e Desafios**. Rio de Janeiro: FASE/IBASE; 1998

LUCENA, Diva Maria da Salete. **Avaliação do Desempenho**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil; 1976

LUCENA, Diva Maria da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas; 1990

MAGER, Robert. **Análise de Objetivos**. Porto Alegre: Globo; 1977

MAGER, Robert. **Análise de Problemas de Desempenho**. Porto Alegre: Globo; 1976

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Administração de Projetos: Transformando Idéias em Resultados**. São Paulo: Atlas; 1997

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas; 1997

MEREGE, Luiz Carlos. **Planejamento como Contrato Social**. São Paulo: in www.fgvsp.br/academico/index.htm

MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento Estratégico em Organizações sem Fins Lucrativos: Considerações sobre Problemas Gerenciais**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; 1982

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1997

MUCCHIELLI, Roger. **O Trabalho em Equipe**. São Paulo: Martins Fontes; 1979

- MUYLAERT, Roberto. **Marketing Cultural e Comunicação Dirigida**. São Paulo: Globo ; 1995
- NORIEGA, Maria Elena e MURRAY, Milton. **Apoio Financeiro: Como Conseguir**. São Paulo: Textonovo; 1997
- PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (coord.). **A Iniciativa Privada e o Espírito Público - Um Retrato da Ação Social das empresas do Sudeste Brasileiro**. Brasília: IPEA; 2000. in www.ipea.gov.br/asocial
- PEPPERS, Don e Rogers, Martha. **Marketing Um a Um: Marketing Individualizado na Era do Cliente**. Rio de Janeiro: Campus ; 1994
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a Cidadania**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1998
- REIS, Liliane G. da Costa. **Desenvolvendo Competências Gerenciais**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br; 1999
- REIS, Liliane G. da Costa. **Para Entender o Marketing**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br; 1999
- REIS, Liliane G. da Costa. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br; 1999
- REIS, Liliane Gnocchi da Costa Reis. **A racionalidade substantiva na avaliação de projetos em ONGs: três casos**. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas; 2000
- SERVA, Maurício. **O Fenômeno das Organizações Substantivas**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas ; Número 33 ; 1993
- SILVEIRA, Caio Márcio e REIS, Liliane da Costa. **Desenvolvimento Local – Dinâmicas e Estratégias**. Rio de Janeiro: Rede de Informações para o Terceiro Setor, 2001
- SILVEIRA, Cléia. **Elaboração de Projetos e Captação de Recursos: Algumas Contribuições**. Rio de Janeiro: ABIA. Treinamento - temas para discussão ; 1998
- SILVEIRA, Cléia ; Zanetti, Lorenzo. **No Caminho da Organização: Projetos, Recursos e Cooperação**. Rio de Janeiro: FASE/SAAP; 2ª. ed.
- SILVEIRA, Mário. **Os Principais Conceitos de Administração Financeira**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br; 1999
- SINA, Amália e SOUZA, Paulo de. **Marketing Social: Uma Oportunidade para Atuar e Contribuir Socialmente no Terceiro Setor**. São Paulo: Crescente Editorial ; 1999
- TENÓRIO, Fernando (Org.). **Avaliação de Projetos Comunitários: Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: CEDAC/Loyola ; 1995

- TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Elaboração de Projetos Comunitários: Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: CEDAC/Loyola; 1995
- TENÓRIO, Fernando G. **Aliança e Parceria: Uma Estratégia em Alves & Cia**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública; Editora Fundação Getulio Vargas; 34(3):35-52, mai./jun. 2000
- VALARELLI, Leandro. **Os Sentidos da Participação no Trabalho Social das Organizações sem Fins Lucrativos**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br; 1999
- VALARELLI, Leandro. **Parcerias**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br
- VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: O Mercado de Idéias e Imagens**. São Paulo: Pioneira ; 1995
- VOIGHT-Moritz, H-C. **Participação e o Exemplo de Dakar; Temas para Discussão**. Recife: GTZ ; 1993
- WAISSMAN, Vera. **A Comunicação como Agente Transformador das Relações na Construção da Imagem**. Rio de Janeiro: in www.rits.org.br; 1999
- ZANETTI, Lorenzo e SILVEIRA, Cléia. **No Caminho da Organização: Projetos, Recursos Cooperação**. Rio de Janeiro: FASE; 2ª ed.

Páginas na Internet (sites) Citadas no Estudo

- Conselho da Comunidade Solidária – www.comunidadesolidaria.org.br
- FASE – Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional – www.fase.org.br
- Rede de Informações para o Terceiro Setor - RITS – www.rits.org.br
- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Estatísticas – IBASE – www.ibase.br
- Associação Brasileira Interdisciplinar de Aids – ABIA – www.alternex.com.br/~abia
- Associação Brasileira de Desenvolvimento de Lideranças – ABDL – www.abdl.org.br
- Associação Brasileira de Captadores de Recursos – ABCR – www.abcr.com.br
- Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG – www.abong.org.br
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE – www.gife.org.br
- Instituto Ethos de Responsabilidade Social – ETHOS – www.ethos.org.br
- Ministério da Justiça – www.mj.gov.br
- Programa Voluntários - www.programavoluntarios.org.br
- Programa Capacitação Solidária - www.pcs.org.br
- Programa Nacional de DST/AIDS - www.aids.gov.br
- Secretaria da Receita Federal – www.receita.fazenda.gov.br
- Centro de Estudos do Terceiro Setor – FGV-SP - www.fgvsp.br/academico/index.htm
- Secretaria do Tesouro Nacional – www.stn.fazenda.gov.br
- Rede DLIS – Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – www.rededlis.org.br
- Programa Sociedade da Informação - www.socinfo.org.br
- Sistema Geração – www.geracao.org.br
- Programa de Prevenção à AIDS do Governo Federal – www.aids.gov.br
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA – www.ipea.gov.br
- IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – www.ibope.com.br

Anexo I - Relação de Símbolos e Abreviaturas Utilizadas

AACR2 - Anglo-American Cataloguing Rules
ABCR - Associação Brasileira de Captadores de Recursos
ABDL - Associação Brasileira de Desenvolvimento de Lideranças
ABIA - Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
AIDS (SIDA) - Síndrome da Deficiência Imuno Adquirida
AIDSCAP - AIDS Control and Prevention Project
ALOP - ALOP (Associação Latino-Americana das Organizações de Promoção
AMEX - American Express Card
ASHOKA - Ashoka Empreendedores Sociais
BBS - BBS (*Buletin Board System*)
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAFOD - Catholic Fund for Overseas Development
CCR - Comissão de Cidadania e Reprodução
CD - Compact Disk
CDI - Comitê para Democratização da Informática
CDOC - Centro de Documentação
CEBEMO - Stichting Samenwerking Vastenactie
CEMINA - Comunicação, Educação e Informação em Gênero
CETA - Centro de Treinamento Audiovisual
CIDADANET - Rede da Cidadania
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CN DST AIDS - Coordenação Nacional de DST/AIDS (Ministério da Saúde)
CNAS - Conselho Nacional de Assistência Social
CNM - Confederação Nacional dos Metalúrgicos
CRIA - Centro Radiofônico de Informação Alternativa
CRS - Catholic Relief Services
CUT - Central Única dos Trabalhadores
DESC - Direitos Econômicos, Sociais e Culturais
DLIS - Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável
EIC - Escolas de Informática e Cidadania
ETHOS - Instituto ETHOS de Responsabilidade Social
EZE - Evangelische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e. v.
FASE - Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos
FUST - Fundo de Universalização do Sistema de Telecomunicações
GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
HEALTHNET - Health Net, Inc.
HIV/AIDS (AIDS/SIDA) - Síndrome da Imuno Deficiência Adquirida
HSM - Homens que Fazem Sexo com Homens
IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
ICCO - Interkerklijke Coördinatie Commissie Ontwikkelings Projecten

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
 IDRC - International Development Research Centre
 IEA - Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo
 INAMPS - Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social
 INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social
 IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
 IPPG - Instituto de Pesquisa de Políticas Governamentais
 IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo
 ISER - Instituto de Estudos da Religião
 LACCASO - Latin American and Caribbean Council of AIDS Service Organizations
 LEAD - Leadership for Environment and Development Program (Programa de Lideranças em Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável)
 MCC - Movimento de Criatividade Comunitária
 MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia
 MISEREOR - MISEREOR Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe e V.
 MS - Ministério da Saúde
 NAPP - Núcleo de Assessoria, Planejamento e Projetos
 NIMH - National Institute of Mental Health
 NOVIB - Nederlandse Organisatie voor Internationale Ontwikkelingssamenwerking
 NSF - National Science Foundation
 OGs - Organizações Governamentais
 OIT - Organização Internacional do Trabalho
 ONGs - Organizações Não Governamentais
 OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
 OSM - Oposição Sindical Metalúrgica
 OTS - Organizações do Terceiro Setor
 PAD - Programa de Articulação e Diálogo
 PC do B - Partido Comunista do Brasil
 Pe. - Padre
 PROLEADS - Programa de Desenvolvimento para o Desenvolvimento Sustentável no Mercosul
 PRONORD - Programa de Desenvolvimento para o Desenvolvimento Sustentável no Nordeste
 RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor
 SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor, Cliente ou Cidadão
 SCIAF - Scottish Catholic International AID Fund
 SINDPD/RJ - Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados do Rio de Janeiro
 SUDENE - Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste
 TS - Terceiro Setor

Anexo II - Relação de Entrevistados

RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor

- Paulo Henrique Lima - Secretário-Executivo
- Carlos Alberto Afonso - Diretor de Tecnologia
- Mauro Ferreira Campos - Gestor

ABIA – Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS

- Veriano Terto Junior - Coordenador Geral
- Akio Miyamoto – Coordenador Administrativo Financeiro

FASE – Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional

- Rogério Delamare – Analista de Planejamento Desenvolvimento Social
- Lourenço Zanetti – Coordenador do Setor de Análise e Assessoria a Projetos
- Ruy - Gerente Administrativo e Financeiro
- Cléia Silveira – Assessora do Setor de Análise e Assessoria a Projetos

ABDL – Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças

- Maria de Fátima Porcaro - Coordenadora Administrativa e Financeira

CDI – Comitê para a Democratização da Informática

- Rodrigo Baggio – Diretor Executivo
- Carlos André Ferreira - Coordenador de Comunicação e Marketing
- Marco Antonio Mendonça -Coordenador da Rede CDI/Captação de Recursos
- Moisés Barreto - Coordenador Administrativo e Financeiro
- Alessandra de Muros Xavier - Assistente de Projetos
- Marcel de Queiroz Pereira - Assistente da Rede CDI
- Gustavo Philadelpho - Assistente de Captação de Recursos

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

- Núbia Gonçalves - Coordenadora de Parcerias e Convênios

Fundação Ford

- Sonia Boechat Mattos - Administradora de Doações
- Elizabeth Leeds – Assessora de Programas

ABRC - Associação Brasileira de Captação de Recursos

- Rodrigo Alvarez – Diretor de Desenvolvimento Associativo

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

- Judi Cavalcante - Gerente de Informação e Comunicação

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

- Sérgio Haddad - Presidente

Anexo III - Relação de ONGs Respondentes da Pesquisa Simplificada

Grupo cursos

- Aiubá - Projetos e Cidadania
- Aldeias Infantis SOS Brasil
- Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS – ABIA
- Associação de Assistência ao Adolescente
- Associação de Desenvolvimento Educativo Cultural
- Associação Feminina Beneficente e Instrutiva Anália Franco
- Associação Saúde Criança Renascer
- Centro de Inclusão e Desenvolvimento da Criança e do Adolescente
- Childhope Brasil
- FENASE - Fundação Evangélica de Assistência Social El-Shaddai
- Instituto Ronald McDonald de Apoio à Criança
- Médicos sem fronteiras
- Médicos Solidários
- Rede Nacional de Combate no Tráfico de Animais Silvestres - RENCTA
- Refazer - Grupo de Apoio à Criança e ao Adolescente
- União dos Escoteiros do Brasil

Grupo Guaianazes

- ABEVIC - Associação Beneficente de Vila Conceição
- Assoc. dos Trabalhadores e Moradores da Vila 1º de Outubro
- Associação Arco Íris
- Associação Beneficente Educacional Lageado - ABEL
- Associação Comunitária Beneficente do Bairro de Guaianazes e Adjacências
- Associação Comunitária de Vila Conceição
- Associação Comunitária do Jardim Lageado e Adjacências
- Associação Cultural de Resistência Afrobrasileira
- Associação das Mulheres de Vila Alzira
- Associação das Vilas Unidas do Lageado Guaianazes - AVULG
- Associação de Moradores Cidade Tiradentes
- Associação de Mulheres e Crianças do Jardim Bandeirantes

- Associação Defensora dos Direitos dos Deficientes Físicos e da Mulher - ADDDFM
- Associação dos Moradores de Guaianazes
- Associação dos Moradores de Jardim Cristina e Adjacências
- Associação dos Moradores do Lageado Guaianazes - AMLG
- Associação Resplandecer a Ordem e Direito de Nascer a Esperança da Igualdade
- Casa de Apoio e Passagem Anália Franco - Filial de Guaianazes
- Casa de Apoio e Passagem Anália Franco - Sede
- Casa de Caridade Vovó Catarina
- Clube de Mães de N. Sra. Aparecida/São Rubem
- Clube de Mães do Jardim Popular de Guaianazes
- Clube de Mães Vila Yolanda
- Comunidade Kolping São Francisco Guaianazes
- Conselho das Associações de Moradores de Guaianazes
- Igreja Evangélica Pentecostal Sião Missão dos Últimos Segundos
- Igreja Missionária Pentecostal O Anjo da União de Jesus
- Liga Esportiva Guaianazes Vila Minerva
- Pastoral da Criança
- Polícia Mirim Mista Especial do Brasil Independente
- Roça de Candomblé Caboclo 7 Flechas - Ilê de Iemanjá
- Sociedade Amigos de Guaianazes
- Sociedade Viva Criança por Um Brasil Melhor
- União dos Idosos da 3a. Idade de Guaianazes
- União Feminina de Guaianazes
- União Social Brasil Gigante Adormecido

Grupo Outros

- Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina
- Capina - Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa
- Grupo de Ação Novos Curupiras
- Núcleo de Atenção à Criança e ao Adolescente - NACA

Anexo IV - Relação de Tabelas

Nº	Nome
1	Modelo de quadro de avaliação de estágios das organizações - MSH
2 a 4	Lista de ações práticas para tornar a organização sustentável - MSH
5	Visão geral da imunidade de impostos das instituições sem fins lucrativos
6	Distribuição das organizações pesquisadas por grupo
7	Distribuição das organizações pesquisadas por estado da federação
8	Distribuição das organizações pesquisadas por período de existência
9	Distribuição das organizações pesquisadas por área de atuação
10	Distribuição das organizações pesquisadas por tipo e origem de financiador
11	Distribuição das organizações pesquisadas por faixa orçamentária
12	Distribuição das organizações pesquisadas por fonte de recursos
13	Distribuição das organizações pesquisadas por dificuldades na gestão financeira
14	Distribuição das organizações pesquisadas por divisão percentual entre recursos próprios e de terceiros
15	Distribuição das organizações pesquisadas por tipo de vínculo com colaborador
16	Distribuição das organizações pesquisadas por área de atuação de voluntários
17	Distribuição das organizações pesquisadas por posse de título/benefício legal
18	Distribuição das organizações pesquisadas por investimento em treinamento por área
19	Distribuição das organizações pesquisadas por existência de informações pessoal informado sobre títulos e isenções
20	Distribuição das organizações pesquisadas por cargo do captador
21	Distribuição das organizações pesquisadas por fluência de captadores em outros idiomas
22	Distribuição das organizações pesquisadas por forma de remuneração dos captadores
23	Distribuição das organizações pesquisadas por apoio empresarial
24	Distribuição das organizações pesquisadas por tipo de apoio empresarial recebido
25	Distribuição das organizações pesquisadas por responsável pela elaboração do estatuto
26	Distribuição das organizações pesquisadas por responsável pelos registros legais iniciais
27	Distribuição das organizações pesquisadas por responsável pela contabilização
28	Distribuição das organizações pesquisadas por responsável pela confecção da prestação de contas
29	Opinião sobre as ONGs por sexo
30	Opinião sobre as ONGs por grau de instrução
31	Opinião sobre as ONGs por classificação econômica
32	Volume de recursos de apoio às ONGs no Brasil por área/tema
33	Distribuição percentual dos associados GIFE por área temática apoiada
34	Áreas de atuação das ONGs estudadas em profundidade
35	Comparação percentual entre organizações com disponibilidade de informações x organizações que usufruem de títulos/benefícios legais

Anexo V - Relação de Figuras

- Figura 1 – Ciclo de gerenciamento social
- Figura 2 – Rede de articulações do Terceiro Setor

ANEXO VI – Código de Ética e Padrões da Prática Profissional da Associação Brasileira de Captadores de Recursos - ABCR

A Associação Brasileira de Captadores de Recursos - ABCR promove o desenvolvimento e o aprimoramento dos profissionais na obtenção de recursos para causas não lucrativas e a preservação de princípios éticos elevados na função de captação de recursos.

Com essa finalidade, o presente Código declara os valores da prática profissional que devem orientar os membros da ABCR, reafirmando sua responsabilidade na atividade de obtenção de apoio filantrópico.

É dever dos membros da ABCR fazer com que os recursos requeridos sejam obtidos com ética, respeito e honestidade em relação à intenção do doador. Os membros devem exercer sua atividade com integridade, honradez, veracidade e absoluto apego à sua obrigação de preservar a confiança do público.

1. Respeitar a legislação e defendê-la nas instituições.

- Evitando qualquer delito ou imoralidade no exercício profissional.
- Acatando todas as leis federais, estaduais e municipais aplicáveis ao exercício da profissão.
- Apoiando, dentro das próprias organizações, o respeito a todas as leis e regulamentos aplicáveis.

2. Trabalhar em troca de remuneração pré-estipulada e não aceitar comissionamento.

- Trabalhando por um salário ou honorários, e não em troca de comissão ou remuneração condicionada a resultados. Pode-se aceitar uma retribuição baseada em desempenho, por exemplo, em bônus, quando estes estejam de acordo com as práticas seguidas pelas próprias organizações. Não deve ser aceita retribuição baseada em porcentagem sobre os fundos filantrópicos obtidos.

3. Respeitar o sigilo das informações sobre doadores, pois estas são propriedade da organização para a qual trabalham.

- Acatando o princípio de que toda informação sobre doadores ou doadores potenciais, obtida pela organização ou em nome dela, é propriedade da mesma e não deverá ser transferida ou subtraída.
- Assegurando aos doadores o direito de não participar e o de retirar seus nomes das listas ou diretórios que sejam vendidos, arrendados ou intercambiados com outras organizações.
- Não revelando informação privilegiada a pessoas não autorizadas.
- Mantendo como confidencial toda informação sobre os doadores.

4. Esforçar-se, na medida de suas possibilidades, para que haja o apropriado controle e uso dos recursos, a transparência em sua administração e a divulgação de sua aplicação em documento público com informações preferencialmente checadas e elaboradas por entidade especializadas (auditores ou escritórios de contabilidade)
 - Tomando o cuidado de garantir que todos os materiais usados para a solicitação de donativos sejam exatos e reflitam corretamente a missão da organização e o uso dos fundos solicitados.
 - Garantindo, na medida das suas possibilidades, que os donativos sejam utilizados de acordo com as intenções do doador.
 - Assegurando, na medida das suas possibilidades, o apropriado controle dos donativos - o que inclui o investimento cuidadoso de fundos, informações sobre uso e administração dos recursos e o consentimento explícito do doador antes de alterar o uso ou as condições de uma doação.
5. Somente captar recursos para projetos que tenham qualidade para motivar doações.
 - Selecionando projetos que, em seu julgamento (e/ou no julgamento de profissionais qualificados a quem as partes interessadas queiram consultar), tenham razoável capacidade de convencimento para obter recursos.
 - Trabalhando com o potencial cliente no sentido de que o projeto atinja qualidade suficiente para motivar doações.
6. Garantir, na medida das suas possibilidades, que os doadores recebam informações e conselhos éticos sobre o valor e as implicações fiscais de seus donativos potenciais.
 - Informando, quando houver, os benefícios fiscais que o potencial doador pode obter.
 - Detalhando os procedimentos para obtenção desses benefícios.
 - Respeitando a questão ética quanto a orçamentos transparentes e fidedignos realizados pelas instituições.
7. Tornar conhecidos todos os conflitos de interesse sem incorrer em desonestidade ética.
 - Não atuando junto a instituições que solicitam nossos serviços profissionais caso tais serviços estejam sendo prestados para organização congênere.
 - Realizando a avaliação do funcionamento da organização, da sua documentação e de suas propostas de captação de recursos anteriores.

- Alertando a empresa doadora sobre concorrentes que já tenham efetuado doações para que esta possa decidir-se por doar ou não.
- Não aceitando qualquer doação, já que determinados recursos podem não condizer com o propósito da organização, devendo, portanto, ser discutidos—e aprovados ou não—entre a entidade e o profissional.

8. Respeitar e divulgar o "Estatuto dos Direitos do Doador".

Fonte: www.abcr.com.br

ANEXO VII – Estatuto dos Direitos do Doador

Estatuto desenvolvido em 1992, por *American Association of Fund-Raising Council (AAFRC)*, *Association for Healthcare Philanthropy (AAHP)*, *Council for Advancement and Support of Education (CASE)*, *National Society of Fund Raising Executives (NSFRE)*, *Planned Giving (NCPG)*, *National Catholic Development Conference (NCDC)*, *National Council for Resource Development (NCRD)*, *United Way of America*.

Este texto tem sido utilizado por um grupo de profissionais brasileiros, captadores de recursos para projetos e instituições, com o objetivo de alimentar o debate em torno da criação de uma Associação Brasileira de Captadores de Recursos. Tal grupo teve origem numa lista de discussão virtual na Internet sobre *fund raising*.

Na medida em que as preocupações do grupo são a profissionalização, a capacitação e a moralização da atividade de captação de recursos, decidiu-se recorrer à experiência da NSFRE americana (*National Society of Fund Raising Executives*).

Fundada em 1961, a NSFRE já tem mais de 20.000 associados e seções (ou "capítulos") no México e Canadá. Acreditamos que a divulgação deste e outros textos que contribuem para a criação de parâmetros transparentes e éticos para a captação de recursos, será útil para doadores, instituições apoiadas, profissionais da área e, principalmente, os beneficiários finais dos projetos sociais.

A filantropia baseia-se numa ação voluntária para o bem comum. A tradição de dar e compartilhar é primordial para a qualidade de vida. Para assegurar que a filantropia mereça o respeito e a confiança do público em geral, e que os doadores tenham plena confiança nas organizações sem fins lucrativos e nas causas que eles são chamados a apoiar, declaramos que todos os doadores tem os seguintes direitos :

- I. Ser informado sobre a missão da organização, sobre como a organização pretende usar os recursos doados e sobre sua capacidade de usar as doações efetivamente para o objetivo pretendido.
- II. Ser informado sobre a identidade daqueles que pertencem ao conselho diretor da organização, e esperar que esse conselho exerça julgamento prudente nas suas responsabilidades administrativas.
- III. Receber agradecimento e reconhecimento apropriados.
- IV. Ter acesso à mais recente demonstração financeira da organização.
- V. Ter assegurado que as doações serão usadas para os propósitos para os quais foram feitas.
- VI. Ter assegurado que a informação sobre a doação será tratada com respeito e confidencialidade.
- VII. Esperar que todos os relacionamentos com indivíduos que representem organizações de interesse para o doador serão de natureza profissional.
- VIII. Ser informado se aqueles que pedem doações são voluntários, empregados da organização ou solicitantes contratados.

IX. Ter a oportunidade de ter seus nomes retirados das relações de endereços que uma organização possa pretender compartilhar com outras.

X. Sentir-se livre para questionar quando estiver fazendo uma doação e receber respostas prontas, francas e verdadeiras.

Fonte - Site da RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor - www.rits.org.br

ANEXO VIII – Roteiro de Entrevista Utilizado

Objetivo 1: identificar as características básicas da organização analisada

- Nome e endereço da organização, data criação
- Missão organizacional, objetivos estratégicos e principais metas atuais
- Quais os principais projetos, programas e atividades realizados pela organização?
- Fonte de geração de recursos próprios (produtos, serviços, associações, doações de pessoas físicas e jurídicas, etc.) e captação de recursos externos (projetos financiados por organizações externas)
- Quais os principais financiadores da organização? Quais as maiores dificuldades que a organização enfrenta para atender às exigências dos financiadores em relação à execução, técnica, financeira e prestação de contas? Existem manuais específicos fornecidos pelos financiadores?
- Outras informações relevantes sobre a organização
- Quais as áreas de atuação da organização (temáticas, regionais, etc.)
- Quem é o público alvo da organização?

Objetivo 2: identificar a estrutura de poder formal e real e o envolvimento dos responsáveis formais na gestão da organização

- Principais dirigentes da organização – nome dos cargos e tempo de permanência dos atuais ocupantes (nível 1 – Conselho, Diretoria formal e Presidência/Secretaria Executiva, nível 2 – diretores do dia-a-dia e gerentes, nível 3 – outras funções)
- Quais os cargos responsáveis pela assinatura de cheques? Individualmente ou em conjunto?
- Quais as principais questões consideradas relevantes na escolha do Presidente, Conselho e diretoria? Qual a participação de cada um deles na atuação da organização?

Objetivo 3: identificar o sistema de planejamento e controle da organização; identificar a existência de planejamento estratégico e orçamento da organização e sua influência na sustentabilidade ao longo do tempo

- A organização realiza planejamento estratégico? Se sim, qual o período contemplado? Quem participa da elaboração? Como ocorre o processo?
- Como e por quem é feita a elaboração e o acompanhamento? São feitas revisões periódicas?
- Há quanto tempo o planejamento estratégico é feito? Como ele interfere na obtenção e execução dos recursos obtidos? Existe análise dos resultados obtidos x gastos efetuados? De que forma as informações são disseminadas?
- A organização realiza orçamento? Se sim, qual o período contemplado? Quem participa da elaboração? Como ocorre o processo?
- Quem controla a execução do orçamento? De que forma e em qual periodicidade são feitas as revisões? Como a organização atua no caso de desvios significativos do orçamento previsto em relação ao real?
- Como era o processo anteriormente à implantação de planejamento e orçamento?

Objetivo 4: identificar as fontes de recursos da organização e o peso de cada uma delas no total de receitas

- Qual o volume total de recursos administrado pela organização nos últimos 3 anos (1998, 1999 e 2000) – valores em R\$

	1998	1999	2000
Total			

- Qual a divisão percentual entre recursos próprios ou recebidos de financiadores?

Origem dos recursos	1998	1999	2000
Próprios			
Financiadores			

- A organização conta com o apoio de voluntários? Se sim, quantos, em que tipo de atividades eles atuam e quais as formações acadêmicas principais:

Atividade	Formação acadêmica	Quantidade
Planejamento de projetos		
Execução de projetos		
Administração		
Captação		

Objetivo 5: identificar a composição das despesas na organização:

- Qual a divisão percentual de cada tipo de despesa no total de despesas da organização no ano de 2000?

Tipo de despesa	1998	1999	2000
Pessoal (salários, encargos e honorários)			
Infraestrutura (aluguéis, água, luz, telefone, etc.)			
Investimentos (compra de bens)			

Objetivo 6: identificar os maiores problemas enfrentados pelas ONGS, relativos à captação de recursos - Quais são as dificuldades:

- Recursos insuficientes para cobrir as despesas
- Exigência de documentos pelos financiadores (certidões, certificados, etc)
- Falta de pessoal qualificado para elaborar projetos de acordo com as exigências dos financiadores/captar recursos
- Número insuficiente de associados/doadores
- Demora na aprovação do projeto ou no repasse de recursos
- Outros (identificar):

Objetivo 7: identificar os títulos que a organização obteve ao longo do tempo e sua influência na gestão dos recursos financeiros e seus aspectos fiscais.

- Possui CNAS? Se sim, quais as dificuldades que a organização encontrou para obtê-lo? Se não, porque?
- Possui certificado de filantropia? Se sim, quais as dificuldades que a organização encontrou para obtê-lo? Se não, porque?
- Possui isenção/imunidade tributária? Federal, estadual ou municipal? Baseado em que tipo de legislação?
- A organização dispõe de informações/pessoal informado sobre as questões relacionadas ao abatimento de doações nos impostos federais (p. ex. imposto de renda), estaduais (ICMS) ou municipais (imposto predial, ISS)?
- De que forma ela se beneficia dessas possibilidades?

Objetivo 8: identificar as questões relativas a parcerias ou convênios com outras instituições que facilitam ou dificultam a sustentabilidade da organização

- A organização já estabeleceu parcerias? Com quais organizações? Como foi a experiência da organização nessa parceria: teve bons resultados? Facilitou a obtenção de recursos? Quais as dificuldades encontradas? Se existiram parcerias que não mais existem, quais as razões da não-continuidade?

Objetivo 9: identificar as questões relativas a recursos humanos que interferem na sustentabilidade e continuidade da organização.

- De que forma é subsidiado o pessoal alocado em atividades internas (fora dos projetos)?
- A organização já teve problemas em relação a ações trabalhistas movidas por ex-colaboradores ou voluntários? Porque ocorreu o problema e quais as soluções encontradas pela organização?
- Existem contratos específicos para voluntários da organização? O que ele prevê em relação às questões de vínculo trabalhistas?
- A organização investe em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos? Quais as principais áreas em que a organização investe? Por que? De que forma isso interfere na capacidade de execução técnica, administrativa e financeira da organização?
- A organização contrata somente profissionais com experiência no terceiro setor ou aceita pessoas dos demais segmentos? Porque?
- É feito algum treinamento logo após a contratação? Como são transferidas as informações e conceitos relacionados ao TS aos novos colaboradores?
- Como é feita a seleção de pessoal? Existe diferença entre a seleção de pessoal interno e para projetos?

Objetivo 10: identificar o perfil dos captadores e das fontes de recursos da organização

- Quem capta recursos para a organização?
- Qual a formação acadêmica e a experiência anterior dos mesmos?
- Existem regras para a captação de recursos colocadas pela instituição?
- Qual a forma de remuneração dos captadores? Fixa ou variável? Por que a organização optou por esse tipo de remuneração?

- A organização já enfrentou problemas éticos na captação? De que tipo e como enfrentou o problema? Foi solucionado?
- Existem associados? De que tipo? Qual o perfil dos mesmos e quanto representam os recursos de associação no total de recursos da organização?
- A organização conta com o apoio de alguma empresa? Qual(is), que tipo de apoio ela fornece e quais são as exigências?
- Quais as vantagens identificadas pela(s) empresa(s) apoiadoras? Qual o benefício da organização em aceitar esse apoio?
- Elas fazem algum tipo de exigência que constrange a organização?

Objetivo 11: identificar as questões relativas a doações recebidas pela organização

- A organização recebe recursos de doações? Pessoa física ou jurídica?
- Quais os maiores problemas A organização já teve problemas em relação a ações trabalhistas movidas por ex-colaboradores ou voluntários? Porque ocorreu o problema e quais as soluções encontradas pela organização?
- Existem contratos específicos para voluntários da organização? O que ele prevê em relação às questões de vínculo trabalhistas?
- A organização investe em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos? Quais as principais áreas em que a organização investe? Por que? De que forma isso interfere na capacidade de execução técnica, administrativa e financeira da organização?

Objetivo 12: identificar a forma com que a empresa controla os custos da organização

- Quais os maiores custos da organização?
- Existe algum controle dos custos? Qual é a metodologia adotada? Como ela retroalimenta o processo?
- Existe algum programa interno de redução de custos? Se sim, quais são, como funcionam e quem participa e controla o desenvolvimento?

Objetivo 13: identificar a utilização de tecnologias de comunicação e informação na captação de recursos e disseminação de informações sobre a organização

- A organização possui página na Internet? Qual o endereço?
- A página é utilizada apenas para disseminar informações sobre a organização ou também para captar recursos e/ou vender produtos/serviços? De que forma isso é feito? Qual é o resultado?
- A organização publica balanço contábil e social na Internet? Quando e quais os modelos adotados? De que forma isso auxiliar na captação de recursos?

Objetivo 14: identificar a forma de gerenciamento dos recursos obtidos

- A organização aplicar recursos no mercado financeiro? Quais as opções escolhidas e qual a razão da escolha?
- Existe alguma condição colocada pelos financiadores em relação à forma de aplicação dos recursos no mercado financeiro?
- E em relação à utilização dos recursos? Existe alguma limitação na aplicação dos recursos ou a utilização é livre, desde que atingidos os objetivos do projeto financiado?

- Se a organização conta com o apoio de organizações nacionais e internacionais, qual sua avaliação sobre as condições de execução e prestação de contas em relação às duas? Quais as principais diferenças identificadas pela organização?

Objetivo 15: identificar a importância das estratégias de marketing e comunicação na sustentabilidade da organização

- A organização tem atividades relacionadas a marketing e comunicação? Quais e sob responsabilidade de quem?
- De que forma ela influencia a capacidade de obtenção de recursos da organização? (Ponderar a questão da imagem conquistada pela organização na aceitação pelos financiadores ou doadores)
- A organização participa de eventos no Terceiro Setor? Quais são e quais os resultados obtidos na imagem e na captação de recursos?

Objetivo 16: identificar as dificuldades encontradas pela organização para a criação da organização e obtenção dos registros

- Os fundadores da organização tiveram dificuldade em obter informações? Se sim, de que tipo? Como conseguiram as informações necessárias?
- Quem elaborou o estatuto inicial? Houve custo?
- Quem efetuou os registros legais (estatuto, ICMS, ISS, etc.)? Houve custo?
- Como foi obtido o CNAS e o certificado de filantropia? Foi necessária influência política? De que nível e qual a consequência dessa influência na organização?

Objetivo 17: identificar as relações políticas da organização

- A organização conta com o apoio/tem relações com entidades políticas? Quais e de que tipo? Como ocorrem essas relações?
- Qual o tipo de influência e como isso beneficia a organização?

Objetivo 18 : analisar dados relativos à gestão contábil, financeira e orçamentária da organização. Solicitar:

- Estatuto, regimento interno, código de ética/conduta e demais documentos de uso interno da organização
- Balanço com notas explicativas dos três últimos anos. Analisar os índices: liquidez seca, percentual dos recursos gastos em grupos: pessoal (honorários, treinamento, outros gastos), imobilizado (equipamentos e mobiliário), viagens,
- Último planejamento estratégico elaborado pela organização
- Modelo de orçamento
- Modelos de contrato de trabalho, de voluntário, de parcerias,
- Manuais de orientação/procedimentos dos financiadores
- Legislação utilizada pela organização

ANEXO IX – Modelo do Questionário Simplificado Aplicado

O questionário a seguir é parte da pesquisa para elaboração de dissertação de Mestrado da Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro) sobre a autosustentação das instituições sem fins lucrativos e tem o objetivo de obter informações sobre como as mesmas captam e gerenciam recursos.

As informações fornecidas pelas organizações serão mantidas em sigilo, sendo incorporadas ao trabalho final apenas a análise global das mesmas. Caso haja interesse em receber o resultado final desta pesquisa, por favor, assinale o campo correspondente do questionário.

Agradeço sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos através do telefone (21) 9809-0029 ou do e-mail fmoraes@rits.org.br.

INSTITUIÇÃO

1. Nome da organização:			
2. Endereço		Cidade	Estado CEP
3. Telefone	4. Fax	5. Fundada em	6. Área de atuação (ex.: saúde, educação, etc)
7. Nome do respondente		8. Cargo	9. Correio eletrônico (E-mail)
10. Página na Internet:		<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim	- Endereço:
11. A página é utilizada para:			
<input type="checkbox"/> Disseminar informações sobre a organização		<input type="checkbox"/> captar recursos e/ou vender produtos/serviços	

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

12. Cite os maiores financiadores da organização. Públicos ou privados? Nacionais ou internacionais?

Financiador	Público	Privado	Nacional	Intern.

13. Último orçamento anual (em R\$):

<input type="checkbox"/> Até 50 mil	<input type="checkbox"/> De 51 a 100 mil	<input type="checkbox"/> De 101 a 300 mil
<input type="checkbox"/> De 301 a 500 mil	<input type="checkbox"/> De 501 a 999 mil	<input type="checkbox"/> De 1 a 2 milhões
<input type="checkbox"/> De 2 a 3 milhões	<input type="checkbox"/> De 3 a 5 milhões	<input type="checkbox"/> Mais de 5 milhões

14. Fontes de recursos da organização:

<input type="checkbox"/>	Doações de pessoas físicas	<input type="checkbox"/>	Venda de produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	Associações
<input type="checkbox"/>	Doações de organizações públicas:	<input type="checkbox"/>	Internacionais	<input type="checkbox"/>	nacionais
<input type="checkbox"/>	Doações de organizações privadas:	<input type="checkbox"/>	internacionais	<input type="checkbox"/>	nacionais

15. Assinale as dificuldades que a organização enfrenta, que interferem na gestão financeira:

<input type="checkbox"/>	Atender às exigências dos financiadores	<input type="checkbox"/>	Preparar o projeto nos moldes do financiador
<input type="checkbox"/>	Gerenciar os recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	Recursos insuficientes para cobrir as despesas
<input type="checkbox"/>	Cumprir os prazos/cronograma	<input type="checkbox"/>	Demonstrar as despesas em outras moedas
<input type="checkbox"/>	Conseguir novos associados/doadores	<input type="checkbox"/>	Fazer a prestação de contas
<input type="checkbox"/>	Falta de planejamento	<input type="checkbox"/>	Obter certidões e atestados de capacidade
<input type="checkbox"/>	Falta de pessoal qualificado/treinado	<input type="checkbox"/>	Falta de informações sobre fontes de recursos
<input type="checkbox"/>	Entender os manuais dos financiadores	<input type="checkbox"/>	Controlar o fluxo de caixa da organização
Outras: <input type="text"/>			

16. A organização realiza planejamento estratégico? Se sim, qual o período contemplado em anos?

Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>	Período contemplado <input type="text"/>
------------------------------	------------------------------	------------------------------------------

17. A organização realiza planejamento do orçamento? Se sim, qual o período contemplado?

Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/>	Período contemplado () meses () anos
------------------------------	------------------------------	----------------------------------------

18. Considerando o último ano (2000), qual a divisão percentual entre recursos próprios (venda de produtos e serviços e associações) e de terceiros (financiamento de projetos ou doações de pessoa física e jurídica) (soma = 100%)?

	Próprios	Financnc.
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

19. Cite os tipos de vínculos existentes entre a organização e seus colaboradores:

<input type="checkbox"/>	Celetista	<input type="checkbox"/>	Autônomo	<input type="checkbox"/>	Pessoa jurídica	<input type="checkbox"/>	Voluntários
Outros: <input type="text"/>							

20. A organização conta com o apoio de voluntários? Se sim, identifique as áreas nas quais atuam.

<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim	Áreas: Projetos <input type="checkbox"/>	Administração <input type="checkbox"/>	Captação <input type="checkbox"/>
Outras: <input type="text"/>						

21. Quais são os títulos/benefícios legais que a organização tem?

<input type="checkbox"/>	Certificado de filantropia	<input type="checkbox"/>	Certificado Nacional de Assistência Social (CNAS)				
<input type="checkbox"/>	Certificado de utilidade pública	<input type="checkbox"/>	Organização Sociedade Civil Interesse Público (OSCIP)				
Isenção/imunidade tributária:		<input type="checkbox"/>	federal	<input type="checkbox"/>	estadual	<input type="checkbox"/>	municipal
Outros: <input type="text"/>							

22. A organização investe em treinamento de recursos humanos? Se sim, identifique em que áreas.

<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim	Áreas:	<input type="checkbox"/>	Projetos	<input type="checkbox"/>	Administração	<input type="checkbox"/>	Captação	<input type="checkbox"/>
				Outras:							

23. A organização dispõe de informações/pessoal informado sobre:

<input type="checkbox"/>	Obtenção de CNAS - Certificado Nacional de Assistência Social						
<input type="checkbox"/>	Obtenção de certificado de entidade filantrópica						
<input type="checkbox"/>	Obtenção de certificado de utilidade pública						
<input type="checkbox"/>	Obtenção de título de OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público						
<input type="checkbox"/>	Legislação do Terceiro Setor						
<input type="checkbox"/>	Contabilidade do Terceiro Setor						
<input type="checkbox"/>	Obtenção de Isenção/imunidade tributária	<input type="checkbox"/>	federal	<input type="checkbox"/>	estadual	<input type="checkbox"/>	municipal
<input type="checkbox"/>	Abatimento de doações nos impostos	<input type="checkbox"/>	federais	<input type="checkbox"/>	estaduais	<input type="checkbox"/>	municipais

24. Quem capta recursos para a organização?

<input type="checkbox"/>	Diretoria	<input type="checkbox"/>	Funcionários	<input type="checkbox"/>	Voluntários	<input type="checkbox"/>	Captadores externos
Outros:							

25. A organização conta com captadores fluentes nas línguas:

<input type="checkbox"/>	Português	<input type="checkbox"/>	Inglês	<input type="checkbox"/>	Espanhol	<input type="checkbox"/>	Francês	<input type="checkbox"/>	Alemão	<input type="checkbox"/>	Italiano
--------------------------	-----------	--------------------------	--------	--------------------------	----------	--------------------------	---------	--------------------------	--------	--------------------------	----------

26. Qual a forma de remuneração dos captadores?

<input type="checkbox"/>	% sobre o projeto	<input type="checkbox"/>	Fixa - mensal	<input type="checkbox"/>	Sem remuneração	<input type="checkbox"/>	Fixa - por projeto
Outras:							

27. A organização conta com apoio de empresas em:

<input type="checkbox"/>	Não recebe apoio	<input type="checkbox"/>	Bens	<input type="checkbox"/>	Serviços	<input type="checkbox"/>	Voluntários	<input type="checkbox"/>	Dinheiro
Outros:									

28. As empresas apoiadoras fazem algum tipo de exigência que constrange a organização? Quais?

<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Sim	Quais?

29. Existem regras para a captação de recursos colocadas pela instituição? Quais?

--	--	--	--	--

30. A organização já enfrentou problemas éticos na captação? De que tipo? Como foi solucionado?

--	--	--	--	--

31. Numere a lista abaixo, identificando quais os maiores custos da organização, iniciando por 1:

<input type="checkbox"/>	Pagamento de recursos humanos (salários e honorários - pessoa física e jurídica, incluindo encargos)
--------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

<input type="checkbox"/>	Aluguel e taxas (condomínio, imposto predial, etc.)
<input type="checkbox"/>	Serviços de concessionárias (luz, água, telefone, gás, etc.)
<input type="checkbox"/>	Despesas com alimentação e transporte (passagens, diárias, lanches e refeições)
<input type="checkbox"/>	Despesas bancárias (taxas, CPMF, etc), financeiras (juros, multa, etc) e cartoriais (registros, autenticações, etc.)

32. Os financiadores da organização:

Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Limitam a utilização dos recursos somente às atividades dos projetos financiados
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dão liberdade na utilização dos recursos, desde que atingidos os objetivos previstos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Financiam as atividades institucionais (pagamento de salários, aluguel, etc)

33. Comparando o apoio de organizações nacionais e internacionais, escolha o que, em sua opinião:

Nac	<input type="checkbox"/>	Int.	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fazem menores exigências para apresentar projetos (formulários e documentos)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tem manuais mais fáceis de entender
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aceitam a apresentação de despesas institucionais (pagamento de salários, aluguel, etc)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	São mais rigorosos na análise da prestação de contas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

34. Quem elaborou o estatuto inicial?

<input type="checkbox"/>	Fundadores	<input type="checkbox"/>	Voluntário	<input type="checkbox"/>	Advogado ou contador contratado	<input type="checkbox"/>	Não sei
--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------------------------	--------------------------	---------

35. Quem efetuou os registros legais (estatuto, ICMS, ISS, etc.)?

<input type="checkbox"/>	Fundadores	<input type="checkbox"/>	Voluntário	<input type="checkbox"/>	Advogado ou contador contratado	<input type="checkbox"/>	Não sei
--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------------------------	--------------------------	---------

36. A contabilidade da organização é feita por:

<input type="checkbox"/>	Funcionário não contador	<input type="checkbox"/>	Funcionário contador	<input type="checkbox"/>	Contador individual contratado
<input type="checkbox"/>	Contador Voluntário	<input type="checkbox"/>	Empresa de Contabilidade contratada	<input type="checkbox"/>	Não sei

37. A prestação de contas para os financiadores é feita por:

<input type="checkbox"/>	Funcionário não contador	<input type="checkbox"/>	Funcionário contador	<input type="checkbox"/>	Contador individual contratado
<input type="checkbox"/>	Contador Voluntário	<input type="checkbox"/>	Empresa de Contabilidade contratada	<input type="checkbox"/>	Não sei

38. Desejo receber o resultado da pesquisa:	Não	<input type="checkbox"/>	Sim	Forma:	Fax	<input type="checkbox"/>	E-mail	<input type="checkbox"/>	Correio	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>