

Desafios à gestão de ONGs: OSCIPS do Grande ABC

Letícia Martinet
Cardoso Martone 1

Antônio Carlos Gil 2

lemartone@hotmail.com acgil@uol.com.br

1 Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES – São Caetano do Sul, SP, Brasil

2 Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES – São Caetano do Sul, SP, Brasil

RESUMO

As Organizações Não Governamentais foram vistas a partir da última década do século XX como entidades capazes de solucionar muitos dos problemas decorrentes da presença cada vez menor do Estado nos setores sociais. No entanto, essas organizações, assim como as do primeiro e segundo setor, vêm enfrentando sérios desafios de gestão. Ao contrário porém do que ocorrem com a Administração de Empresas e com a Administração Pública, as ONGs ainda se deparam com a falta de um modelo de gestão e de pesquisas empíricas sobre este universo, que possam direcionar suas atividades e possibilitar maior efetividade em seus resultados. Na região do Grande ABC, assim como no país como um todo, são poucos os estudos sobre as organizações sem fins lucrativos. Assim, esta pesquisa visa a contribuir para o maior conhecimento da realidade vivenciada pelas ONGs, identificando suas dificuldades de gestão, sob o ponto de vista de seus dirigentes ou gestores, e delimitadas a cinco áreas da administração: planejamento estratégico, captação e gestão de recursos, marketing, gestão de pessoas e governança. Trata-se de um estudo de caso coletivo envolvendo seis entidades da região, selecionadas pelo critério de acessibilidade. Para obtenção dos dados, procedeu-se à análise de documentos, observação direta e entrevistas com seus líderes. Constatou-se que um dos principais desafios de gestão dessas organizações é o da captação e gestão de recursos, principalmente quando procuram cumprir com suas obrigações enquanto organizações do segundo setor, como por exemplo, pagar salários ou ajuda de custo. Constatou-se também que existem diferenças quanto à forma de gestão entre as organizações que contam os recursos públicos como o meio principal e fundamental para manutenção dos seus objetivos, e aquelas que buscam sua auto sustentabilidade através da produção e venda de produtos e/ou serviços.

Palavras-chave: Terceiro setor, ONG, desafios de gestão

1. Introdução

O fenômeno social chamado de Organizações Não Governamentais tem sido tema corrente de discussão não só no âmbito da sociedade civil como também no do governo e das organizações com fins lucrativos, podendo ser entendido como uma resposta à exclusão social crescente.

É uma forma de organização diferente das até então conhecidas como o Primeiro Setor (governamental) e o Segundo Setor (organizações com fins lucrativos). Elas são entidades privadas, mas que tem como finalidade a promoção do bem público.

Esta pode ser a única afirmativa consensual em relação à sua classificação. Igrejas, sindicatos, associações, fundações e ONGs. Mas é certo que seu poder de ação e organização têm sido reconhecidos no Brasil. Não só pelo seu crescimento em número de entidades como também em relação à ampliação dos seus campos de atuação.

Acreditava-se que essas organizações seriam capazes de resolver os problemas sociais, também decorrentes da ausência do Estado. Entretanto, constata-se que, assim como a Administração Pública e as empresas com fins lucrativos encontram desafios em relação à sua gestão, as ONGs ainda se preocupam com diversas questões ligadas às suas particularidades, como por exemplo, atrair voluntários e mantê-los envolvidos em seus ideais.

Neste sentido, o desafio de gestão dessas organizações pode ser considerado um desafio imperativo a seus gestores. Assim, esta pesquisa se propôs a identificar desafios de gestão sob o ponto de vista de seus gestores, limitando-se aos seguintes campos da administração: planejamento estratégico, captação e gestão de recursos, marketing, gestão de pessoas e governança.

2. O cenário político, econômico e social

A migração para uma vida tipicamente urbana, no século XX, proporcionou um crescimento na atuação do Estado enquanto provedor e mantenedor não só de meios de produção, como também de educação, saúde e previdência. Segundo Castels (1998) o chamado Estado de Welfare State produzia efeitos de individualismo, já que garantia assistência a todos.

No entanto, esta realidade passa a assumir novos contornos tendo em vista o ideal neoliberal que se seguiu no pós segunda guerra. E ele colocava o livre mercado como condição ideal para o bom funcionamento da economia. A justiça social poderia prejudicar o funcionamento da sociedade de mercado, já que impõe uma igualdade de recompensas às pessoas. (TEIXEIRA, 2003)

A crise do modelo de Welfare State pode ser destacada como uma das razões que proporcionaram o crescimento das ONGs, já que abria espaços para movimentos e associações da sociedade civil no sentido de atender às necessidades sociais. Mas, segundo Salamon (2001), outros fatores também contribuíram para o que ele chamou de "revolução associativa global": (1) a crise do petróleo nos anos de 1970 e a recessão dos anos de 1980; (2) a crise global do meio ambiente; (3) e o colapso das experiências socialistas na Europa central e oriental, que também demonstrou a incapacidade dos Estados em atender toda demanda social.

3. Em busca de uma definição

Fernandes (1994) a conceituou como: "conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos" (FERNANDES, 1994, p.21).

As Organizações Não Governamentais são entidades privadas sem fins lucrativos e que tem como objetivo o atendimento de uma demanda social crescente. Mas ainda não existe unanimidade quanto à sua classificação.

Associações, fundações, sindicatos, cooperativas, igrejas, e finalmente ONGs. O termo terceiro setor pode abranger todas essas entidades, inclusive considerando as ONGs como uma das suas formas (CAMARGO et al, 2001). Outros estudiosos, no entanto, entendem as ONGs como sendo seu sinônimo.

Para Roesch (2002), setor de caridade, setor filantrópico, setor independente, setor voluntário, economia social, todos esses termos podem ser descritos como Terceiro Setor.

Os Estados Unidos passou a classificá-las como setor não lucrativo (*nonprofit sector*), a partir dos anos de 1970, já que estavam produzindo ou distribuindo bens e serviços públicos, e que não tinham como objetivo o lucro. (SMITH, 1991)

Segundo Salamon & Anheier (1992), para serem consideradas organizações não lucrativas, devem ter uma estrutura que referencie cinco características: (1) constituídas formalmente, (2) sua base estrutural deve ser não governamental, ou em outras palavras privada, (3) devem ser autogovernadas, (4) não podem distribuir lucros a seus sócios ou membros, (5) contar com a participação voluntária (SALAMON & ANHEIER, 1992).

4. As ONGS no Brasil e seu marco legal: OSCIP

No Brasil, o interesse por essas instituições começa a existir somente nos anos 90, apesar do termo ter sido criado pela Organização das Nações Unidas na década de 1940. (TEIXEIRA, 2003)

E apesar da demanda por promoção de serviços sociais ser cada vez maior, até o momento, sob o ponto de vista de organização e de gerenciamento, as ONGs têm recebido relativamente pouca atenção dos pesquisadores (LEWIS, 2003; TEIXEIRA, 2004).

Seu crescimento pode ser notado, quando se analisa a pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto brasileiro de geografia e estatística) em 2002 sobre "As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - 2002". Durante a década de 1990 a 2000, houve um aumento expressivo do seu número, comparado com outros intervalos de tempo. Aproximadamente 50% das entidades pesquisadas foram fundadas neste período.

Mesmo com este crescimento, foi somente em 1999 que essas entidades são legalmente reconhecidas no Brasil por meio da Lei N.9790 de 23 de março deste ano, que institui as chamadas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS) (MARTINS, 2002).

Esta qualificação, conferida pelo Ministério da Justiça, trouxe a possibilidade de diversas entidades serem reconhecidas institucionalmente. Outros benefícios ainda podem ser citados, como por exemplo o acesso a recursos públicos, de forma menos burocrática e com maior controle público e social (FERRAREZI, 2002).

Mesmo tendo sido constatado o considerável crescimento das ONGs, demonstrando que este perfil começa a mudar, ainda são muitas as dificuldades encontradas pelas ONGs, como: "obtenção de recursos, financeiros ou não, busca de apoio institucional, na criação de um corpo efetivo de voluntários, na falta de apoio da população a questões consideradas polêmicas." (TEIXEIRA, 2004, p.6). Talvez até pela inexistência de modelos de gestão próprios à sua natureza, apesar de assumirem, cada vez mais, novas funções de interesse público, e ganhando complexidade tanto nos aspectos organizacionais como administrativos. Tornam-se, assim, vulneráveis quanto às limitações, também vivenciadas pelas instituições tradicionais, como falta de sensibilidade, morosidade e rotinização. (SALAMON, 1998).

Esses podem ser considerados alguns dos desafios enfrentados pelas ONGs. No entanto, pode-se dizer que estes, assim como tantos outros, são desafios que se reúnem num principal: o desafio de gestão das organizações sem fins lucrativos.

5. Desafios à gestão de ONGs

Mesmo estando inseridas num contexto comum às demais organizações, e sofrendo assim, todas as influências que as demais, as ONGs ainda contam com certas particularidades que podem caracterizar sua gestão. Diferentes dimensões culturais, a possibilidade de estarem situadas em áreas de conflito ou de risco político e o desenvolvimento de diferentes tarefas: todos esses aspectos podem ser relevantes para determinar sua forma de gerenciamento. (LEWIS, 2003). Pode-se dizer, assim, que a gestão de ONGs é distinta à de outros setores e que ela pode se diferenciar também, em função da área de atuação de cada entidade.

Além dessas particularidades, que podem determinar desafios de gestão, a colaboração efetiva entre as entidades não governamentais, empresas com fins lucrativos e governos, foi considerada como o grande desafio, segundo pesquisa desenvolvida por Drucker et al. (2002), com líderes dos três setores.

Outra mudança ocorrida nos últimos anos é a postura das entidades financiadoras (sobretudo as internacionais). Antes preocupavam-se apenas em contribuir, não existindo controle sobre os recursos distribuídos, permitindo, assim, o estabelecimento de práticas de gestão extremamente liberais (FISCHER & FALCONER, 1998). Atualmente, adotam critérios como a contrapartida financeira das ONGs, a obrigatoriedade de registros contábeis mais rígidos, a redução do período de financiamento e a apresentação do retorno quantificável na aplicação dos recursos.

6. Metodologia

Como o propósito deste trabalho foi o de proporcionar maior visão acerca do fenômeno das ONGs, pode-se dizer que se caracterizou como uma pesquisa exploratória delineada por estudo de caso coletivo, a fim de atender ao objetivo de identificar problemas de gestão comuns às diferentes ONGs, não as considerando intrinsecamente. (STAKE, 2000). Além disso, o estudo de caso pôde ampliar o universo das fontes de evidência, o que também possibilitou seu maior conhecimento.

Considerando-se as OSCIPs existentes nas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul em dezembro de 2005, segundo cadastro do Ministério da Justiça, verifica-se que o número de entidades era de quarenta e uma. Deste universo foram selecionadas OSCIPs pelo critério da acessibilidade em virtude da dificuldade de acesso a todas as organizações. Além disso, algumas delas não tiveram disponibilidade para participar da pesquisa ou, simplesmente, não responderam à tentativa de contato.

Os sujeitos considerados na pesquisa foram os responsáveis pela gestão das entidades, sejam eles seus dirigentes máximos, ou responsáveis pela gestão de alguma área, setor ou projeto.

As fontes de evidência utilizadas: entrevistas, documentos e observação direta; contribuíram para o conhecimento das ONGs, bem como para formulação de algumas hipóteses. As entrevistas foram baseadas num roteiro, o qual tratava os assuntos: planejamento estratégico, gestão de pessoas, captação e gestão de recursos, marketing e governança; mas que teve como objetivo apenas garantir maior foco à entrevista. Os entrevistados foram solicitados a se expressar livremente. As fontes documentais consideradas como, seus jornais, suas páginas na rede mundial de computadores (internet), seus materiais publicitários que promovem campanhas e/ou projetos, seus estatutos também possibilitaram o maior entendimento quanto à forma de comunicação com o público atendido ou com a própria sociedade na qual esta inserida, suas pretensões futuras, suas parcerias, objetivos, e a própria importância dada à divulgação dos seus trabalhos e projetos. E por meio da observação foram identificados os aspectos físicos de cada local.

Para a análise dos dados adotou-se a estratégia analítica conhecida como “construção da explanação” (YIN, 2001), já que um modelo de base prognóstico não possibilitaria a comparação dos dados obtidos. Já o método selecionado, possibilitou o desenvolvimento de uma estrutura descritiva permitindo assim, a realização de comparações e ligações causais entre as entidades e seus desafios.

7. OSCIPs DO Grande ABC: caracterização e seus desafios de gestão

7.1 CARACTERIZAÇÃO

Pode-se verificar o aumento quanto ao número de entidades qualificadas como OSCIP na região do Grande ABC no período de um ano, sendo 29 entidades em novembro de 2004 e 41, em dezembro de 2005. (BRASIL, 2005)

Este crescimento pode estar relacionado à importância cada vez maior da Lei das OSCIPs. Outras razões podem ser: maior conhecimento desta qualificação e seus benefícios, a busca pela institucionalização.

O caráter assistencial nas três cidades estudadas (segundo classificação do Ministério da Justiça) mostra-se predominante, representando 39% das entidades, já que a região conta com um alto índice populacional e que sofre com as consequências dos novos processos de globalização e reestruturação produtiva, o que acaba gerando maior necessidade de atendimento social, diante do contexto econômico e político atual.

Dentre as quarenta e uma entidades existentes na região, houve tentativa de contato com doze delas, sendo seis com sucesso. Aquelas que participaram da pesquisa foram: Movimento de Alfabetização Regional do Grande ABC (MOVA), WOOZ, Arte & Cultura, Associação Régua e Compasso, Ação Triângulo, Instituto de Tratamento das Deformidades Faciais (ITAFACE), Assistência Social Beneficente de Resgate ao Amparo à Criança (ASSISBRAC).

A entidade MOVA (Movimento de alfabetização regional do ABC) é uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos e que teve origem na cidade de São Paulo. Tem como objetivo a alfabetização de jovens e adultos que já tivessem ultrapassado a idade escolar, garantindo o direito à educação para cidadania. Por meio de um convênio entre as cidades da região (Diadema, Santo André, São Bernardo do Campo, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra), estabeleceu-se o acordo de atendimento e as responsabilidades de cada órgão participante do movimento. Desde sua fundação, o número de pessoas atendidas cresce a cada ano, passando de 2.800 pessoas em 1997, para 12.580 em 2004.

A organização WOOZ, Arte & Cultura, da cidade de São Bernardo do Campo é uma entidade com fins culturais. Tem como grande objetivo, "conscientizar a comunidade da importância de sua participação no âmbito artístico e sócio-cultural, além de capacitar os profissionais que atuam nessas áreas através das seguintes ações" (WOOZ, ARTE & CULTURA, 2006).

A Associação Régua e Compasso é uma associação sem fins lucrativos, localizada na cidade de Santo André. Sua missão "é gerar oportunidades em programas de ação complementar à escola e formação profissional." (ASSOCIAÇÃO RÉGUA E COMPASSO, 2005).

O Ação Triângulo é um instituto, localizado na cidade de Santo André e que tem como objetivo "auxiliar na diminuição das agressões ao meio ambiente, estimular a inclusão social, o consumo consciente e o desenvolvimento econômico, de forma sustentável" (AÇÃO TRIÂNGULO, 2005) através do fluxo de informações e ações entre os agentes ambientais do

Instituto e a população atingida pela campanha. Além da conscientização, busca recolher óleo vegetal não mais utilizado nas residências e que seria jogado nos ralos, lixos e encanamentos, assim como pilhas e baterias. Através desta coleta de óleo vegetal produz sabão e sabonete para venda posterior. No longo prazo, o objetivo principal é que esta ação gere equipes (cooperativas, associações) auto-sustentáveis através da produção e venda desses produtos.

O Instituto de Tratamento das Deformidades Faciais (ITAFACE), da cidade de São Caetano do Sul, é uma associação sem fins lucrativos. Dentre seus objetivos, podem ser citados, segundo seu Estatuto Social, os de: desenvolver atividades de saúde e assistência social e integrar a atividades de assistência social com tratamento de deformidades faciais.

A Assistência Social Beneficente de Resgate ao Amparo à Criança (ASSISBRAC) é uma associação sem fins lucrativos da cidade de São Bernardo do Campo, e que tem como objetivo ajudar as famílias na educação de suas crianças, permitindo que os pais pudessem trabalhar para o seu sustento.

7.2 DESAFIOS À GESTÃO DE ONGS DA REGIÃO DO GRANDE ABC

O planejamento estratégico como forma de traçar objetivos, definindo os recursos para atingi-los (TENÓRIO, 2004) tem se destacado como importante nas preocupações de gestão nas ONGs do Grande ABC. Além disso, nota-se a relevância que a participação ou não de seus gestores ou dirigentes neste processo, tem na utilização efetiva ou não desta ferramenta, demonstrando que o envolvimento desses atores pode ser visto como fator chave para o sucesso de sua implementação (BRYSON, 1995). Entretanto, ainda se mostra como uma ferramenta não muito utilizada, principalmente quando se trata de realizar acompanhamentos mais frequentes.

Neste sentido, as entidades que se encontram fortemente ligadas a órgãos públicos e que contam com uma maior estabilidade financeira, acabam não buscando um maior desenvolvimento quanto a planejamento graças a esta aparente garantia, confirmando a afirmação de Dropkin & Hayden (2001) quanto às diversas posturas de estratégias adotadas, levando-se em conta as diferentes fontes de recursos: doação ou venda de produtos ou serviços. Tenório (2004) também destacou como um dos resultados da pesquisa realizada com dirigentes de ONGs, no Rio de Janeiro, que existe importante vinculação entre o planejamento das suas atividades e suas fontes de financiamento, isto porque são, geralmente, dependentes de doações. Mesmo não sendo rotina a utilização do planejamento, não identificaram esta ausência como um problema para sua gestão pois entendem que estão conseguindo operar da mesma forma. Esses foram os casos das entidades MOVA, ITAFACE e ASSISBRAC.

Já aquelas que procuram atuar como uma organização do segundo setor, como Woos, Atre & Cultura e Ação Triângulo, verifica-se a importância dada à ferramenta, na medida em que realizam revisões periódicas dos seus planos anuais. Entendem que as mudanças no contexto político e econômico exigem, muitas vezes, alterações de rumo na condução das suas estratégias. Consideram sua utilização como um dos seus desafios à gestão, já que existem dificuldades até mesmo administrativas para sua operacionalização.

O tema captação e gestão de recursos é, sem dúvida, considerado como o grande desafio à sua gestão. Foi possível perceber diferentes formas de gestão tendo em vista suas fontes de recursos, assim como Dropkin & Hayden (2001) comentaram. Outra possível razão para a diferença de posicionamento quanto à gestão pode estar ligada à área de atuação, também tratada pela literatura (LEWIS, 2003).

E neste sentido, percebe-se que a busca por parceria com o Poder Público pode estar relacionada com a percepção de seus dirigentes quanto à responsabilidade de manter áreas

sociais, tais como saúde e educação. Assim, as entidades ligadas às estas áreas, como MOVA, ASSISBRAC e ITAFACE, acreditam que é obrigação do Estado financiar seus projetos e ações.

E mesmo sendo consideradas dependentes destes convênios, muitas vezes até não tomando decisões que consideram importantes, por conta deste vínculo político, não vêem esta falta de independência como sendo um desafio à sua gestão.

Por outro lado, aquelas organizações que procuram a auto-sustentabilidade, através da produção e venda de seus produtos ou serviços, entendem que sua independência quanto à tomada de decisão é fundamental. E que seu crescimento enquanto organização deve se dar de forma consistente, mesmo que lenta, não sendo influenciado por conta de mudanças políticas. Além disso, não empurram a responsabilidade em atender as demandas sociais somente para o Estado. Pelo contrário, acreditam que a parceria entre os três setores é o mais importante, e também relevante desafio (DRUCKER et al. (2002).

Pode-se dizer então, que as entidades que contam com esta "garantia" de financiamento vinda do órgão público, atendem maior número de pessoas e se sentem mais seguras em financiamentos ou dívidas, quando em busca de crescimento. Já as outras, não possuem uma estabilidade quanto à gestão em se tratando de recursos, o que acaba trazendo algumas consequências, como não possuir sede, não permitir uma constância no atendimento, etc.

O chamado marketing social, proposto por Kotler (1978), que busca aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num determinado grupo sem dúvida, é encontrado nas ONGs do Grande ABC. Afinal, cada uma delas, com seu propósito próprio, é capaz de exprimir em seus ideais e objetivos, não só a vontade por mudança social, a importância quanto à conscientização da cidadania, da cultura, da preservação do meio ambiente, mas também a mudança individual, de pensamento e posturas individuais, e que somadas, são capazes de transformar os grupos.

Entretanto, é interessante notar que algumas idéias do marketing de negócios, como identificar necessidades e desejos do mercado-alvo para atendê-las com suas ações e promover seus produtos ou serviços, também se encontram presentes nessas entidades. Seja quando procura chamar a atenção da sociedade para suas ações e resultados, através de jornais e publicações, seja desenvolvendo *sites* na internet que possam publicar seus projetos, ou na venda de seus produtos ou serviços na busca por auto-sustentação. Esta divulgação, na tentativa de promoção da imagem e busca por novas parcerias é vista como um dos desafios de gestão, pois não conta com pessoas dedicadas a isto e nem com recursos financeiros suficientes.

A importância do envolvimento ativo das pessoas nessas organizações é indiscutível. E seu comprometimento visto como fator de seu sucesso ou não dessas entidades (TEIXEIRA, 2004). Principalmente, porque em algumas situações seu trabalho é realizado de forma voluntária, ou seja, não recebe remuneração por seus trabalhos realizados (GARAY & FOSSA, 2001). Mas apesar da literatura, principalmente internacional, apontar o voluntariado como uma caracterização necessária para que se constitua uma ONG, como fez Salamon (1992), as entidades qualificadas como OSCIPs do Grande ABC não encontraram esta forma de trabalho como predominante. Pode-se dizer que também se descaracterizaram, na medida em que, veio de encontro com os resultados já apresentados da pesquisa realizada pelo IBGE em 2002, a qual demonstrou que, cerca de 77% das entidades contavam apenas com o trabalho voluntário.

E esta forma de trabalho foi encontrada fundamentalmente nas organizações que são financiadas por órgãos públicos, já que tem a garantia de recursos mensalmente. Nesses casos, pode-se verificar a participação de pessoas que não só são remuneradas por seus trabalhos como também encontram neles, uma opção de emprego e renda, diante do cenário de desemprego e dificuldades de sobrevivência vividos no país atualmente. E em se tratando dos casos dos líderes, a remuneração também existe, mas de responsabilidade de outras organizações que não as

próprias ONGs, não existindo vínculo empregatício com o terceiro setor. Trabalham como voluntários mas são remunerados por outras organizações. Talvez essas sejam razões suficientes para explicar a inexistência de problemas quanto à gestão de pessoas, pelo menos sob o ponto de vista de seus gestores, ou seja, são remunerados, não encontrando problemas com frequência para o trabalho, e nem com o comprometimento, já que as pessoas estão envolvidas não só pelo salário, mas também por acreditarem no projeto.

Para aquelas entidades que ainda buscam se estruturar administrativamente, com sede, pessoas, etc, verifica-se que ainda se constituem apenas por seus líderes e/ou idealizadores e que eles não só atuam como voluntários, pelo menos até conseguirem receber suas remunerações (conforme previsto em seus Estatutos), como também como financiadores dos seus projetos.

Outra preocupação em relação a este tema é a respeito da divisão de tarefas, que são distribuídas entre os participantes da entidade de acordo com suas habilidades pessoais ou conhecimento técnico, conforme sugeriu Teixeira (2004) quando afirmou que a coerente distribuição de tarefas é importante para manutenção do comprometimento dos participantes.

E em se tratando das motivações, de cada participante, no envolvimento com este trabalho, verifica-se que além da motivação por ideais de contribuição individual (VAN TIL, 1990), satisfação pessoal (WOLF, 1990) e participação cidadã, também existe caso onde o envolvimento se deu por conta de acasos profissionais. Apesar de não só a literatura, como também pesquisa realizada pelo IBGE (2002) com Associações e Fundações Privadas demonstrarem a importância da motivação religiosa para ligação com as entidades sem fins lucrativos, apenas uma das pessoas entrevistadas levantou a questão como sendo razão para seu envolvimento.

Mas é possível entender este desencontro, principalmente porque a motivação religiosa se explica quando o trabalho se dá de forma voluntária (McKINSEY & COMPANY, 2001). Como este não é o caso preponderante das entidades, verifica-se que outras razões explicaram o seu envolvimento.

No que se refere às práticas que podem estabelecer mecanismos de controle e monitoramento à gestão, tratadas pela teoria da governança (MENDONÇA & MACHADO FILHO, 2004), estas ainda não foram encontradas nas organizações do Grande ABC. Mas no que tange ao alinhamento de interesses entre principais (doadores) e agentes (gestores), entende-se que não só a comunicação se dá de forma frequente, como também não existe conflito entre eles quanto às decisões necessárias à gestão, ou pelo menos não foi possível perceber a existência de tal descompasso. E este aparente bom entendimento e boa comunicação foram percebidos tanto nas organizações que contam com a garantia de financiamento de órgãos públicos como naquelas que não.

Verifica-se ainda que, como elas têm buscado se estruturar administrativamente e com algumas dificuldades de recursos até para atender suas principais necessidades, e de pessoas para desempenhar trabalhos importantes para realização de seus objetivos, torna-se compreensível que controles como indicadores de desempenho ainda não existam. Assim como Tenório (2004) em pesquisa realizada com ONGs no Rio de Janeiro não encontrou nenhuma sistematização de dados que permita a avaliação de desempenho gerencial, pode-se dizer que OSCIPs do Grande ABC encontram-se nesta mesma situação.

Além da prestação de contas anual, jornais, publicações, seminários, fóruns de discussão, também são capazes de estabelecer uma comunicação entre entidade e órgão financiador. Nesses casos, este pode acompanhar as ações concretas daquela. E esta maneira de demonstrar suas ações, seus resultados, é vista pelos seus gestores como suficiente para prestação de contas com

os parceiros, não entendendo a falta de mecanismos de controle e acompanhamento dos resultados como sendo uma preocupação na sua gestão.

8. Considerações finais

O universo das ONGs ainda está sendo desvendado na medida em que sua atuação se torna visível, seja por meio da publicidade institucional, pelo interesse demonstrado pela sociedade civil ou pela realização de estudos e pesquisas.

O terceiro setor ainda encontra muitas denominações na tentativa de conhecer melhor este fenômeno mundial. E apesar de existirem há muito tempo, no Brasil deixaram de ser apenas um fenômeno social e cultural e passaram a ter reconhecimento jurídico apenas em março de 1999 com a chamada Lei N.9790 das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

Pode ser considerada a expressão da regularização de convênios entre organizações sem fins lucrativos e órgãos públicos e privados, através do estabelecimento de critérios mínimos de gestão, definição do chamado Termo de Parceria, isenção de imposto de renda para pessoas jurídicas que realizarem doações, entre outros.

Esses são os impactos já destacados pela literatura e inclusive pela própria Lei. Entretanto, pode-se sugerir que esta qualificação na medida em que se vincula ao primeiro setor por Termo de Parceria, revela algumas particularidades sob o ponto de vista de gestão quando se compara com as entidades que não buscam a parceria com órgão público como uma forma fundamental de subsistência.

Entidades fortemente ligadas a órgãos públicos ou que buscam atuar como organizações do Segundo Setor. Estas são as duas formas típicas de atuação das OSCIPs na Região do Grande ABC, quando são consideradas as dificuldades encontradas para sua gestão. Esta classificação, por sua vez, decorre não apenas da natureza das operações desenvolvidas no âmbito dessas organizações, mas também da postura de seus líderes e, sobretudo, da fonte principal de recursos.

Pode-se dizer que uma primeira diferença existente entre elas é forma como entendem seu papel na sociedade e o do Estado. Aquelas que buscam as parcerias com os governos municipais, demonstraram que o fizeram, também por entender que os serviços oferecidos por elas, como saúde, educação e assistência social, são primeiramente, obrigação do Estado. As que procuram se estabelecer como empresas da iniciativa privada produzindo e vendendo seus produtos e/ou serviços, demonstraram entender a importância e o impacto do seu trabalho na sociedade. E quando procuram convênio com Estado é porque acreditam na relevância e no poder das parcerias e da responsabilidade mútua.

Em se tratando das particularidades quanto à forma de gestão e a percepção do que seja considerado como dificuldades de gestão ou não, o primeiro destaque fica para a área do "Planejamento estratégico". As organizações que procuram a auto-sustentabilidade através da comercialização de seus produtos e/ou serviços, destacaram o estabelecimento e a implementação do planejamento estratégico como um dos seus desafios de gestão, na medida em que, até por desconhecimento e inexperiência, encontram dificuldades para estruturá-lo e para definir as prioridades e ações para os diferentes tempos: curto, médio e longo prazos. Já as outras, não revisam nem monitoram seus planejamentos anuais no decorrer do ano por acreditarem na garantia de financiamento. Mesmo assim, entendem que isto não traga impactos no seu processo de gerenciamento, pois já estruturam toda a operação do ano com os recursos mensais vindos do Estado. Percebe-se também que não existe uma preocupação com o longo prazo.

Na área do Marketing, a divulgação e promoção dos seus projetos e resultados são vistas como um dos desafios de gestão, já que as organizações não têm uma pessoa dedicada a este trabalho, nem recursos suficientes para maior dedicação ao tema, considerado relevante, especialmente quando promove a imagem da organização.

A gestão de pessoas traz uma discussão não apenas em relação às atividades de gestão, mas também em relação à concepção acerca do que seja uma organização do terceiro setor. Apesar da literatura internacional estabelecer como caracterização do terceiro setor a existência do trabalho voluntário, na região do Grande ABC, predomina o trabalho assalariado. Talvez pela garantia de recebimento de recursos vindos dos órgãos públicos. Já nas entidades que não firmaram convênios dessa natureza, só têm na sua formação, seus líderes, que podem ser considerados como voluntários, já que ainda não puderam ser remunerados pelo seu trabalho como gestores executivos devido à indisponibilidade de recursos para tal. Os desafios de gestão nesta área não foram identificados como relevantes pois seus líderes entendem que as pessoas estão ligadas ao projeto não só pelos seus salários ou ajudas de custo, mas também pela satisfação pessoal de contribuir e pela possibilidade de influenciar pessoalmente nos assuntos de uma organização.

Este é também o posicionamento que os líderes mantêm em relação ao estabelecimento de ferramentas que possam controlar e monitorar os resultados dos gestores, a fim de atender às necessidades dos doadores. Não entendem esta falta de controle como motivo para preocupação na sua gestão. Pelo contrário, acreditam que através de seus jornais, publicações, seminários, fóruns de discussão, as entidades são capazes de atender à necessidade de resposta e controle que os doadores têm.

Mas quando se trata da captação e gestão de recursos, a unanimidade torna-se evidente ao reconhecer ser este o maior desafio de gestão encontrado pelos seus gestores. Mesmo nos casos das organizações que mantém fortes vínculos com o Poder Público, ainda assim seus recursos não são suficientes para manter a operação funcionando como deveria ser, nem tampouco para atender aos projetos futuros.

A importância da colaboração entre os três setores para que exista uma comunidade saudável foi destacada no decorrer deste trabalho como sendo um dos principais desafios de gestão no entender de líderes dos três setores. Quando se compreende o destaque dado às dificuldades de captação e gestão de recursos, pode-se dizer que de fato esta colaboração ainda é o maior desafio das ONGs na atualidade, na medida em que estas organizações não conseguem, ainda, serem auto-sustentáveis, até por conta de uma postura cultural de acreditar ser o Estado o responsável por desenvolver políticas sociais.

Referências

ABONG. ONG's no Brasil: perfil e catálogo das associadas ABONG 2002. Série desenvolvimento institucional. Gráfica e Editora Peres: São Paulo, 2002.

BRASIL. Ministério da Justiça. Cartilha OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: a Lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/snj/oscip/publicacoes/CARTILHA%20OSCIP%202ª%20edição.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2005.

BRASIL. Ministério da Justiça. Cadastro de OSCIPs de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br>> Acesso em: 10 dez. 2005.

- BRYSON, J.M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- CAMARGO, M. et al. Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2001.
- CASTELS, Robert. As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.
- DROPKIN, Murray; HAYDEN, Allyson. The cash flow management book for nonprofits: a step-by-step guide for managers and boards. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- DRUCKER, Peter F. et al. Meeting the Collaboration Challenge: developing strategic alliances between nonprofit organizations and businesses. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- FERNANDES, Rubem. Privado porém público. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- FERRAREZI, Elizabete. OSCIP: Saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002. Coleção Prazer em conhecer. v.4.
- FISCHER, R.M.; FALCONER, A. P. Ainda o desafio conceitual. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v.33, n.1, p.12-19, jan-mar. 1998.
- GARAY, Ângela; FOSSA, Maria Ivete. Formação de parcerias, trabalho voluntário e o desenvolvimento de um processo de aprendizagem e transformação social: relato de um caso. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25º Anais do XXV ENANPAD. Campinas: ANPAD, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. 2002
- KOTLER, Philip. Marketing para organizações que não visam o lucro. 1º ed. São Paulo: Editora Atlas, 1978.
- LEWIS, David. Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: towards a composite approach. Public Management Review. v.5 Issue 3 p.325-344. London: Centre for Civil Society, 2003.
- MARTINS, Paulo Haus. O Certificado de Utilidade Pública Federal. Tema do mês de junho de 2002. Disponível em: <<http://www.iets.inf.br/acervo/Legislacao-Artigos/Certificado%20de%20utilidade%20publica>>. Acesso em: 30 out. 2004.
- McKINSEY&COMPANY. Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- MENDONÇA, Luciana Rocha; MACHADO FILHO, Claudio Antônio Pinheiro. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 28º Anais do XXVIII ENANPAD. Curitiba: ANPAD, 2004.
- ROESCH, Sylvia. Gestão de ONG's: Rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 26º Anais do XXVI ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut. In search of Non Profit Sector II: The problem of classification Working Papers of the John Hopkins Comparative Non Profit Sector Project n 3 Baltimore The John Hopkins Institute for Policies Studies, 1992. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/sector2.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2004.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v.33, n.1, p.5-11, jan-mar. 1998.

SALAMON, Lester. O tempo das associações. Rio de Janeiro: Correio da Unesco, ano 29, n.8, p..36-7, agosto. 2001.

SMITH, David Horton. Four sectors or five? Retaining the member-benefit sector. Nonprofit and Voluntary Sector Quartely. v.20 n.2, pp 137-50, Summer 1991.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, N; LINCOLN, Y. (Ed.) Handbook of qualitative research. 2º ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves. Identidades em construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.

TEIXEIRA, Rubens de França. Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v.11, n.1, p.1-15, jan-mar. 2004.

TENÓRIO, Fernando G. org. Gestão de ONG's: principais funções gerenciais. 8º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VAN TIL, Jon et al. Critical issues in american philanthropy. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

WOLF, Thomas. Managing a nonprofit organization. New York: Fireside, 1990.

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