

PETERSON ELIZANDRO GANDOLFI

**A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR
SOB A PERSPECTIVA DA EFICIÊNCIA, DA EFETIVIDADE E
DA RECIPROCIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Controladoria e Finanças

Uberlândia (MG)

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UFU / Setor de Catalogação e Classificação

G196g Gandolfi, Peterson Elizandro / 1973-
A gestão das organizações de terceiro setor sob a perspectiva da eficiência, da efetividade e da reciprocidade / Peterson Elizandro Gandolfi. - Uberlândia, 2006.
115f. : il.
Orientador: Ernando Antônio Reis.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.
1. Terceiro setor - Teses. I. Reis, Antônio Ernando. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração.
III. Título.

CDU: 658.114.8

PETERSON ELIZANDRO GANDOLFI

**A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE TERCEIRO SETOR
SOB A PERSPECTIVA DA EFICIÊNCIA, DA EFETIVIDADE E
DA RECIPROCIDADE**

DEFESA DA DISSERTAÇÃO

Uberlândia, 10 de Março de 2006.

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ernando Antônio Reis, Dr.
Universidade Federal de Uberlândia
Orientador

Prof. Valdir Machado Valadão Júnior, Dr.
Universidade Federal de Uberlândia

Profa. Maria Ester Menegasso, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Dedicatória

Dedico àqueles que ainda acreditam no ser humano

“Ama a humanidade como a ti mesmo! Isto é tudo e nada mais é preciso; saberás depois como há de viver. E, além disso, só há uma verdade... uma verdade antiga, antiqüíssima, mas que é preciso repetir uma e mil vezes, e que até agora não se arraigou em nossos corações. O conhecimento da vida está acima da vida; o conhecimento da lei da felicidade está acima da própria felicidade ... Eis aquilo contra que se deve lutar. E eu lutarei contra isso! Se todos quisessem, tudo mudaria sobre a Terra num momento”. (Dostoievski - O sonho de um homem ridículo de 1877)

“Amandla Awethu”. (Nelson Mandela, 1994)

“A medida do amor é amar sem medida. (Santo Agostinho)

Dedico aos meus professores

“A leitura do mundo precede a leitura da palavra”. (Paulo Freire)

Dedico à nossa consciência

“No deram um espelho e vimos um mundo doente”. (Legião Urbana)

“O que está acontecendo ... O mundo está ao contrário e ninguém reparou?
O que você está fazendo ... Milhões de vasos sem nenhuma flor?”
(Cássia Ellen e Nando Reis)

Dedico a todos que me deram apoio e a todos que precisam de apoio

De tudo ficam três coisas:
A certeza de que estamos sempre começando...
A certeza de que precisamos continuar...
A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...
Portanto, devemos:
Fazer da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro..
(Fernando Pessoa)

“Nas horas serenas, agradeça a Deus, nas horas de crise, confie em Deus” (Anônimo)

“Supere os seus demônios, com uma coisa chamada amor” (Bob Marley)

Dedico aos leitores deste texto

“Se não houver frutos, valeu a beleza das flores. Se não houver flores, valeu a sombra das folhas. Se não houver folhas, valeu a intenção da semente” (Henfil)

“Para fazer grandes coisas não é preciso estar acima dos homens. É preciso estar com eles”. (Montesquieu)

Agradecimentos

Deus de amor de bondade, obrigado pelas pessoas iluminadas que o Senhor colocou no meu caminho e pela intuição que me deu em ouvi-las.

Por isso, a muitas pessoas devo o meu total e completo agradecimento. Gostaria de salientar que após o término deste trabalho, eu somente posso assumir a autoria dos erros que nele forem encontrados; os acertos devem ser compartilhados com:

- o Professor Valdir pelo aprendizado;
 - o Professor Ernando pela orientação;
 - a Professora Sirlei pelas contribuições na qualificação;
 - a equipe da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social
 - os centros de formação estudados
- e
- o grande amigo Marcus Vinicius, por tudo;

Além disso:

- a toda equipe de professores do mestrado;
- aos funcionários do mestrado;
- aos colegas de todas as turmas;
- a professora Sandra Diniz pela revisão;
- às meninas da fotocopadora pelos diversos trabalhos que encomendei.

E principalmente à minha família, em especial a minha esposa, Raquel.

“O importante e bonito neste mundo é que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas. Elas vão sempre mudando: afinam e desafinam”. (Guimarães Rosa, Grandes Sertões: Veredas)

Raquel, obrigado pelo seu amor, sua atenção e sua compreensão. Me perdoe se por diversas vezes eu tive que compartilhar o nosso tempo com meus estudos.

Gabriela (2 anos e 9 meses), desculpe-me não ter lhe dado atenção nas vezes que você me pediu.

Giulia (2 meses), obrigado pelas diversas vezes que você dormiu enquanto eu estudava.

Resumo

GANDOLFI, Peterson E. **A gestão das organizações de terceiro setor sob a perspectiva da eficiência, da efetividade e da reciprocidade.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

O crescimento do terceiro setor na sociedade contemporânea tem provocado um debate ampliado nos meios acadêmicos nas últimas duas décadas quanto a gestão de organizações nessa área. Muitos estudos propõem análises, adequação de instrumentos e estabelecimento de indicadores visando um aumento da eficiência dos recursos disponíveis. Apesar da necessidade da melhoria da gestão, as organizações de terceiro setor se caracterizam, em sua grande maioria, pela orientação por valores substantivos. Neste contexto, tem-se a necessidade da implantação de um processo de profissionalização dessas organizações com a utilização de ferramentas adequadas sem a perda do ser humano como foco central. Assim, o objetivo desta dissertação é analisar como se configura a gestão das organizações de terceiro setor sob a perspectiva dos conceitos de eficiência, efetividade e reciprocidade. O estudo ocorreu em cinco centros de formação subvencionados pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social da Prefeitura Municipal de Uberlândia. Os procedimentos metodológicos utilizados foram de natureza aplicada, de caráter descritivo qualitativo e as técnicas que são preconizadas pelo estudo de casos. Os resultados da pesquisa apontam para a possibilidade de uma interação entre os indicadores que levam em consideração aspectos econômico-financeiros com os indicadores que avaliam aspectos relacionados a valores humanos. Verificou-se uma relação em que uma melhoria nos indicadores da eficiência pode causar um avanço nos atendimentos e conseqüentemente impactos em todos os outros agentes envolvidos. Neste sentido, como as organizações de terceiro setor estão fundamentadas em valores humanos, a análise dos indicadores de eficiência deve ser entendida como uma maximização dos meios para um determinado atendimento. Atendimento este que esteja em conformidade com o objetivo da organização, ou seja, das necessidades das crianças e dos adolescentes nos casos estudados, e que possa proporcionar uma relação recíproca de caráter solidário.

Palavras-chave: terceiro setor, gestão, eficiência, efetividade, reciprocidade

Abstract

The growth of third sector in contemporary society has been broadly discussed by scholars in the last two decades about how to manage organizations in this area. Some studies consider analysis, adequacy of tools and the establishment of indicators to increase the efficiency of available resources. Despite the increase in demand for best practices in management, most of the Third Sector organizations are human values oriented. In this context, it claims for professional management without lost of its human focus. Thus, the objective of this master dissertation is to analyze how to configure the Third Sector management according to the concepts of efficiency, effectiveness and reciprocity. The study was developed in five formation centers that receive subvention from the Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social of Prefeitura Municipal de Uberlândia, Brazil. The methodological procedures were of empirical nature, with a qualitative descriptive character and techniques supported by the case studies analysis. The results point to a probable interaction between economic-financial indicators and human issues. Also there were a relationship between efficiency and effectiveness/reciprocity variables. When efficiency increases the service level and have positive impact in all stakeholders. In this case, since the Third Sector organizations are based in human values, the efficiency indicator analysis must be understood as a maximization to cause best services. The goal is to provide sufficient service level to aims citizens demand, in social area, what could promote a reciprocal relationship of solidary character.

Key Words: third sector, management, efficient, effectiveness, reciprocity

Lista de Tabelas

Tabela 1	Participação dos centros de formação na verba de subvenção da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social - 2005.	17
----------	--	----

Lista de Figuras

Figura 1	Distribuição do valor da <i>per capita</i> para os centros de formação – 2005	18
Figura 2	Estrutura do Trabalho	23
Figura 3	Gestão como “fio condutor” deste trabalho	37
Figura 4	Análise Contábil	41
Figura 5	Análise de Caixa	43
Figura 6	Ambiente de Pesquisa	55
Figura 7	Distribuição da <i>per capita</i> para os centros de formação para o ano de 2005	65
Figura 8	Indicador de Excedente	67
Figura 9	Indicador da taxa de ocupação	68
Figura 10	Gasto total médio mensal por atendimento por mês	69
Figura 11	Gasto variável total médio por atendimento por mês	71
Figura 12	Produtividade por Funcionário	72
Figura 13	Trabalho dos Voluntários	73
Figura 14	Encargos sobre os Salários	74
Figura 15	Grau de Dependência	76

Lista de Quadros

Quadro 1	Comparativo entre autores e indicadores analisados	28
Quadro 2	Descrição dos Indicadores de Eficiência	46
Quadro 3	Descrição das fontes de pesquisa para os Indicadores da categoria de análise Eficiência para os anos de 2003 e 2004	58
Quadro 4	Descrição das fontes de pesquisa para a categoria de análise Efetividade e Reciprocidade para os anos de 2003 e 2004	59
Quadro 5	Quadro resumo dos Indicadores de Eficiência para os Centros de Formação – 2004	79
Quadro 6	Análise dos indicadores de demanda	85
Quadro 7	Análise dos indicadores das ações da organização	87
Quadro 8	Análise dos indicadores das ações para a organização	88
Quadro 9	Quadro resumo dos Indicadores de Efetividade e Reciprocidade para os Centros de Formação - 2004	90

Lista de Siglas

Lista de Siglas

PMU	Prefeitura Municipal de Uberlândia
SMDS	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social ou Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, Habitação e Trabalho
ONG	Organização não governamental
DACA	Diretoria da Criança e do Adolescente
DRE	Demonstrativo de Resultados do Exercício
BP	Balanco Patrimonial
BSC	Balanced Score Card
ABC	Activated Based Cost

Sumário

Dedicatória	III
Agradecimentos	IV
Resumo	V
Abstract	VI
Lista de Tabelas	VII
Lista de Figuras	VIII
Lista de Quadros	IX
Lista de Siglas	X
Sumário	XI
1. INTRODUÇÃO	
1.1. Apresentação do tema e problema	13
1.2. Objetivos do estudo	20
1.3. Contribuições e Justificativas	21
1.4. Estrutura do Trabalho	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO – TERCEIRO SETOR	
2.1. Uma breve análise histórica do terceiro setor: origens, características e conflitos	24
2.2. Um modelo brasileiro em construção	29
2.3. Relacionamento: parcerias Estado e terceiro setor	31
2.4. A Gestão no terceiro setor	34
2.4.1. Eficiência	37
2.4.2. Efetividade	46
2.4.3. Reciprocidade	48
3. METODOLOGIA	
3.1. Aspectos Gerais	52
3.2. Categorias de Análise aplicados aos centros de formação	57
3.3. Limites do trabalho	60
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	
4.1. Descrição e Análise da Eficiência	62
4.1.1. Considerações Gerais – Indicadores de Eficiência	62
4.1.2. Indicadores de Eficiência	64
4.2. Descrição e Análise da Efetividade e da Reciprocidade	80
4.2.1. Considerações Gerais – Indicadores de Efetividade e Reciprocidade	80
4.2.2. Indicadores de Efetividade e Reciprocidade	83

CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS	101
ANEXO 1: Modelo para contrato de Subvenção	106
ANEXO 2: Documentação necessária para elaboração de convênios para repasse de subvenção social	111
ANEXO 3: Modelo de Relatório Anual de Atividades	112
APÊNDICE 1: Os centros de formação estudados – ordem alfabética	114
APÊNDICE 2: Equipe da SMDS que participou da pesquisa – ordem alfabética	115

1. INTRODUÇÃO

“É fundamental diminuir a distância entre o que se faz e o que se fala, de tal maneira que num dado momento a tua fala seja a tua prática”. Paulo Freire

1.1. Apresentação do tema e problema

O terceiro setor é formado por um conjunto de organizações que não pertencem ao primeiro setor que é o Estado, tampouco fazem parte do segundo setor que é o Mercado. Esse terceiro setor também é denominado por outras nomenclaturas como, por exemplo: setor não governamental, filantrópico ou sem fins lucrativos. Dentro dessas denominações encontram-se as associações, as cooperativas, alguns institutos, entidades de classe, sociedade civil, etc. Enfim, existe uma grande quantidade, variedade e abrangência de atuação.

Dentro desta variedade e abrangência, Salomon (1997 p. 97) propõe a existência de vários mitos que foram criados em torno do tema. Entre eles, o “mito da virtude pura” destaca-se pelo caráter ingênuo de que todos que trabalham nesse setor são responsáveis e moralmente intocáveis. Entretanto, é de longa data a existência de problemas de uso inadequado dos fundos de caridade (HUDSON, 1999, p. 2). Dessa forma, com o crescimento desse setor e o volume de dinheiro envolvido, inicia-se uma abordagem com demandas crescentes de fiscalização e controle. Somada a isso, tem-se uma intervenção maior do Estado nos assuntos sociais. Com essa intervenção, surgem as necessidades da aplicação de instrumentos e de indicadores para medição de resultados. Entre eles, está a busca de eficácia e da eficiência no uso do dinheiro envolvido. Entretanto, a administração de organizações que prioritariamente são orientadas por valores é uma tarefa

desafiadora. Hudson (1999, p.16), destaca que “estas organizações têm objetivos difíceis de ser especificados com precisão; a medição do desempenho é muito complexa; existe a necessidade de cultivo e fortalecimento dos valores e há falta de resultados financeiros para determinar prioridades”.

Somado a isso, as organizações de terceiro setor estão inseridas em um contexto em que existem várias demandas sociais, um governo (considerado) ineficiente pela sua incapacidade de atender a essas demandas e várias fontes financiadoras. A interconexão entre as organizações de terceiro setor, as demandas sociais, o governo e as fontes financiadoras é fator crítico, do ponto de vista de que isolados, nada produzem; juntos, há sinergia e todos podem cumprir suas funções. Nesse relacionamento, surgem as parcerias das organizações do terceiro setor, em que o Estado se destaca dentre os diversos agentes financiadores. No âmbito local, o governo municipal estabelece parcerias mediante contratos de subvenção social que repassam verbas federais e municipais que estão sob sua responsabilidade¹. Nesse sentido, busca-se colocar os recursos disponíveis onde estão as necessidades e os resultados, pois, segundo Drucker (1994, p. 42), o dinheiro “não é das organizações de terceiro setor, elas o administram para o governo e para os doadores”. Com isso, “o aumento da racionalidade é o único caminho” (COEHN; FRANCO, 1992, p.17). Com essa racionalidade, multiplicam-se os rendimentos que estão disponíveis e ajuda-se na obtenção de novos investimentos.

A racionalidade e o desempenho são exemplos de expressões inerentes de um vocabulário típico de gestão profissional para as organizações do terceiro setor que, dentre outras coisas, deve priorizar instrumentos para medir resultados e controlá-los por meio de indicadores (DRUCKER, 1992; COEHN; FRANCO, 1992;

¹ Para mais detalhes, consultar a lei 4320, de 17 de Março de 1964 que regula o processo de subvenção social.

DOMÉNECH, 1998, HUDSON, 1999; VALARELLI, 1999; BARBOZA, 2000; PACE ; BASSO, 2003). Em um contexto histórico, há décadas desenvolvem-se instrumentos e indicadores com essa finalidade, podendo-se destacar indicadores financeiros, humanos e de qualidade como, por exemplo: eficiência, eficácia, qualidade, efetividade, taxa de utilização, reciprocidade e retorno do investimento.

Nesse contexto, tem-se um tipo de profissionalização da gestão para as organizações do terceiro setor que, na maioria das vezes, dá-se por intermédio de uma transferência de instrumentos e metodologias já sedimentadas no setor privado. Entretanto, dentro de uma visão mais humanizada, uma organização de terceiro setor “tem como produto um ser humano mudado” (DRUCKER, 1992, p. XIV); seu elemento histórico é a solidariedade e a democratização das relações e deve ser estudada e planejada numa perspectiva de emancipação do homem e do cidadão. (RAMOS, 1989; SERVA, 1997; TENÓRIO, 1999; VALADÃO JÚNIOR, 2003). E aí se encontra um problema: na tentativa de transferência, algumas adequações são feitas e o eixo diferencial deste setor, que é o caráter humano, pode ser perdido.

Em termos de gestão, tem-se um estudo sob os enfoques da eficiência, da efetividade e da reciprocidade. A eficiência pode ser definida como uma maximização dos meios para atingir os resultados. Como efetividade têm-se as ações realizadas visando-se a atender às demandas de uma comunidade. E a reciprocidade é um tipo de retorno sob a forma de ações do grupo atendido para com a organização e a comunidade.

Uma vez delimitados os aspectos de gestão a serem estudados, propõe-se uma delimitação do estudo para as organizações de terceiro setor. Essas organizações possuem uma grande variedade de atuação, identidade, alcance e rede de parcerias. Por esse motivo, limita-se a dissertação ao estudo de

organizações focadas no atendimento a **crianças de 06 a 14 anos em centros de formação** que recebem subvenção da **Prefeitura Municipal de Uberlândia**.

A cidade de Uberlândia-MG é um pólo econômico regional dentro do Estado de Minas Gerais e possui uma população de, aproximadamente, 600.000 habitantes. Com esse porte, existem em torno de 265 organizações que se enquadram no conceito de terceiro setor, segundo levantamento realizado por Valadão Júnior *et al.* (2005). Dentre elas, estão sindicatos, creches, centros de formação, associações, asilos e similares. A Lei Municipal 8915 de 22 de Dezembro de 2004, descreve a concessão das subvenções para o ano de 2005 e detalha a distribuição do montante de R\$15.452.310,42, dos quais, aproximadamente, 8,1 milhões, ou seja 52% de todo o orçamento de subvenção são de responsabilidade da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS). Desse universo, somente na SMDS, 91 organizações recebem algum tipo de subvenção social². A tabela 1 traz o detalhamento dessa verba por tipo de atendimento (creches, centros de formação, etc..), a quantidade de organizações que recebem subvenções, um total de atendimentos, a participação do número de atendidos na soma total de atendidos, o valor da subvenção em reais, a participação do valor da subvenção na soma total das subvenções e o valor médio geral por atendimento.

A delimitação proposta pelo presente estudo enfoca os centros de formação que, em Uberlândia, são compostos por 26 instituições: 23 não governamentais e três governamentais. As 23 organizações de terceiro setor atendem, juntas, aproximadamente, 4.265 crianças e adolescentes, com um valor de subvenção de 2,76 milhões de reais, ou seja, aproximadamente 34% de todo o orçamento da

² Existem outras subvenções sociais fornecidas por outras Secretarias.

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social para o ano de 2005. Foi escolhido esse tipo de atendimento, devido a quatro fatores, a saber:

- é um atendimento pouco regulamentado dentro da Secretaria;
- tem um elevado número de organizações em um total de 23;
- representa, aproximadamente, 45% de todo o atendimento da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social; e
- os centros de formação significam 34% de toda a verba de subvenção da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social.

Tabela 1

Participação dos centros de formação na verba de subvenção da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social - 2005.

Tipo de Atendimento	QTD de Organizações	Número de Atendidos	Participação na QTD de Atendimento	Valor (R\$) Ano: 2005	Participação na Subvenção	Valor por ATD (Média por ano)
Creches	34	2824	30%	3.316.444	41%	1.174
Centros de Formação	23	4265	45%	2.758.008	34%	647
Abrigos	3	95	1%	273.600	3%	2.880
Atendimento Idoso	6	537	6%	644.088	8%	1.199
Portador de Deficiência	8	462	5%	513.959	6%	1.112
Apoio à Família	13	876	9%	197.595	2%	226
Albergues	2	76	1%	167.082	2%	2.198
Geração de Trabalho e Renda	2	300	3%	202.897	3%	676
Total	91	9435		8.073.672		856

Fonte: Diretoria de Projetos Especiais da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social

Dentro do universo dos 23 centros de formação, a Prefeitura define alguns agrupamentos conforme o número de atendimento proposto, espaço físico e atividades. Cada um destes agrupamentos recebe valores de subvenções conforme aprovação de convênios firmados com a Prefeitura Municipal de Uberlândia. Os modelos de contrato para convênio podem ser melhor analisados no anexo 2 e a lista de documentações exigidas está relacionada no anexo 3.

Na figura 1, tem-se uma distribuição dos valores de *per capita*³ de subvenção para os centros de formação previsto para o ano de 2005. Nela, apresentam-se 19 organizações deixando-se fora desta avaliação quatro organizações que constituem agrupamentos únicos ou são organizações novas para o ano de 2005.

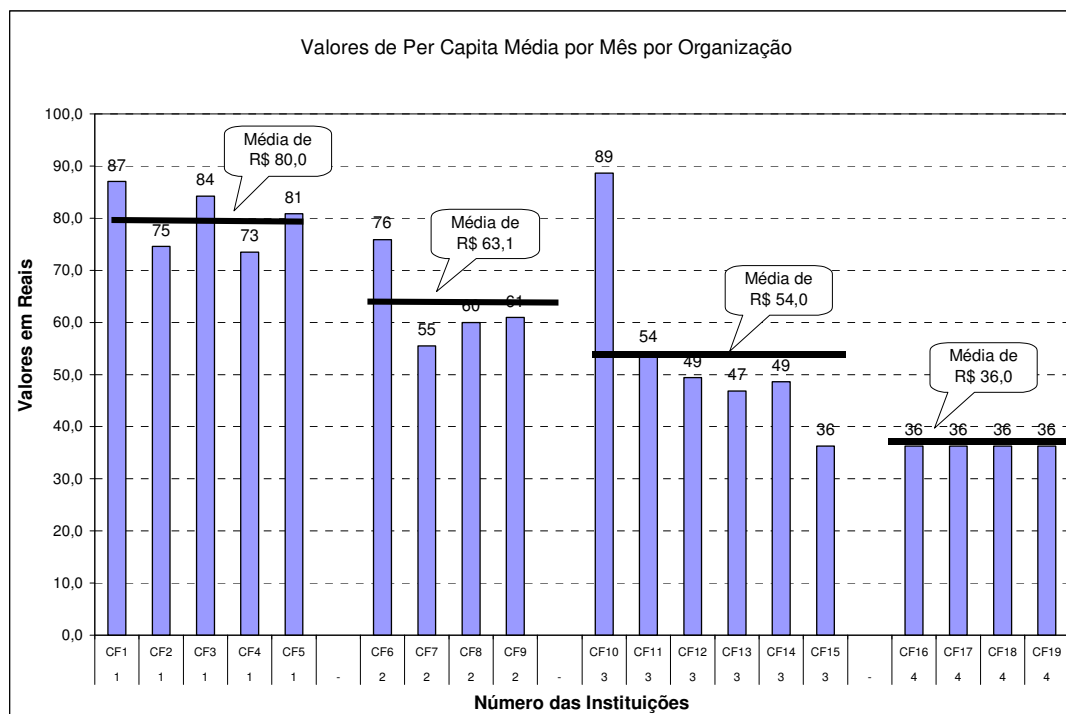


Figura 1: Distribuição do valor da *per capita* para os centros de formação - 2005
Fonte: Dados da SMDS

Conforme a Figura 1, têm-se os seguintes agrupamentos com os respectivos valores de *per capita* médio:

- O agrupamento número 1 possui cinco centros de formação (CF1, CF2, CF3, CF4 e CF5) que, em média, recebem o valor de *per capita* de R\$ 80,0;

³ A expressão *per capita* para esse caso significa por atendimento; isto é, por criança ou adolescente.

- O agrupamento número 2 possui quatro centros de formação (CF6, CF7, CF8 e CF9) que, em média, recebem o valor de *per capita* de R\$ 63,1;
- O agrupamento número 3 possui seis centros de formação (CF10, CF11, CF12, CF13, CF14 e CF15) que, em média, recebem o valor de *per capita* de R\$ 54,0;
- O agrupamento número 4 possui quatro centros de formação (CF16, CF17, CF18 e CF19) que, em média, recebem o valor de *per capita* de R\$ 36,0;

Dos quatro agrupamentos acima descritos, o presente estudo define o agrupamento número 1 (centros de formação CF1, CF2, CF3, CF4 e CF5) para fazer um estudo comparativo de casos. Escolheu-se esse agrupamento, basicamente, pelos seguintes fatores:

- Os valores médios de *per capita* são os maiores⁴;
- As organizações são de menor tamanho e por isso tendem a ser mais “abertas” a estudos externos;
- As organizações de menor tamanho tendem a possuir uma gestão menos qualificada que organizações de maior porte; e
- As organizações, de modo geral, não possuem outras unidades de atendimento diminuindo o risco de “rateios” de gastos;

Com isso, limita-se o estudo das organizações de terceiro setor a cinco centros de formação. Nesse contexto, é importante mostrar o problema de forma

⁴ Por atenderem uma quantidade menor de crianças e adolescentes, esse agrupamento recebe um valor de *per capita* maior. Isso ocorre devido ao conceito econômico do aumento do volume proporciona uma diminuição global de custos.

mais detalhada, isto é, um sistema de gestão para cinco centros de formação subvencionados pela Prefeitura Municipal de Uberlândia que busque mensurar resultados sem a perda de seus valores.

Em termos específicos é importante elaborar a seguinte questão:

Como se configura a gestão dos cinco centros de formação do agrupamento número um que são subvencionados pela Secretaria de Desenvolvimento Social da Prefeitura Municipal de Uberlândia sob a perspectiva dos conceitos de eficiência, da efetividade e da reciprocidade?

1.2. Objetivos do Estudo

O presente estudo tem como objetivo geral analisar como se configura a gestão das organizações de terceiro setor sob a perspectiva dos conceitos de eficiência, efetividade e reciprocidade em cinco centros de formação que são subvencionados pela Secretaria de Desenvolvimento Social da Prefeitura Municipal de Uberlândia.

Os objetivos específicos necessários ao alcance do propósito geral do presente estudo envolvem:

- Analisar a gestão das organizações de terceiro setor sob a perspectiva da eficiência, tendo como referência oito indicadores desenvolvidos a partir de uma análise das receitas e dos gastos;

- Analisar a gestão das organizações de terceiro setor sob a perspectiva da efetividade, tendo como referência os indicadores das demandas dos atendidos, de suas famílias e das demandas da comunidade; e das ações para os atendidos, para suas famílias e para a comunidade; e
- Analisar a gestão das organizações de terceiro setor sob a perspectiva da reciprocidade, tendo como referência os indicadores das ações da organização para os atendidos, para suas famílias e para a comunidade e das ações dos atendidos, de suas famílias e da comunidade para a organização.

1.3. Contribuições e Justificativas

O **terceiro setor** é um movimento representativo dentro da sociedade e dentro da economia. Ele é composto por fortes valores e ideais, e engloba um grande número de trabalhadores, voluntários e quantias vultosas⁵ por parte dos governos na forma de subvenções.

Com as crescentes demandas sociais, há necessidade de buscar um melhor aproveitamento por meio de uma gestão mais eficiente e que avalie também outros indicadores além dos indicadores econômico-financeiros.

O tema gestão tem provocado debate nos meios acadêmicos nas quatro últimas décadas. Muitos trabalhos buscam fazer análises da **gestão no terceiro setor** sob vários parâmetros e indicadores, entretanto, os temas eficiência, efetividade e reciprocidade são relativamente novos e carentes de literatura.

⁵ 15 milhões para o ano de 2005 conforme Lei Municipal 8915 de 22 de Dezembro de 2004.

Em relação aos **centros de formação**, basicamente, não existe literatura sobre o assunto. Por isso, um estudo comparativo com cinco casos torna-se uma contribuição ao tema.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho é composto por quatro capítulos, além das considerações finais. O **Capítulo 1** é caracterizado pela delimitação da pesquisa. São apresentados os objetivos do estudo, a caracterização e a identificação do tema e problema, as contribuições e justificativas, além deste tópico relativo à estruturação.

No **Capítulo 2** está o referencial teórico sobre o terceiro setor, em que se apresenta uma breve análise sobre as origens, as características e os conflitos do **terceiro setor**. A partir daí, entende-se um modelo brasileiro em construção formado por uma forte parceria com o Estado e finalmente a gestão analisada por meio dos conceitos de eficiência, efetividade e reciprocidade.

No **Capítulo 3** está apresentada a metodologia proposta para o estudo.

Após a proposição da metodologia, no **Capítulo 4** tem-se a descrição e análise dos resultados de um estudo comparativo de casos realizados em cinco organizações de atendimento a crianças e adolescentes, denominadas centros de formação.

Finalmente, o trabalho é complementado pelas considerações finais, a referência consultada, os anexos e os apêndices.

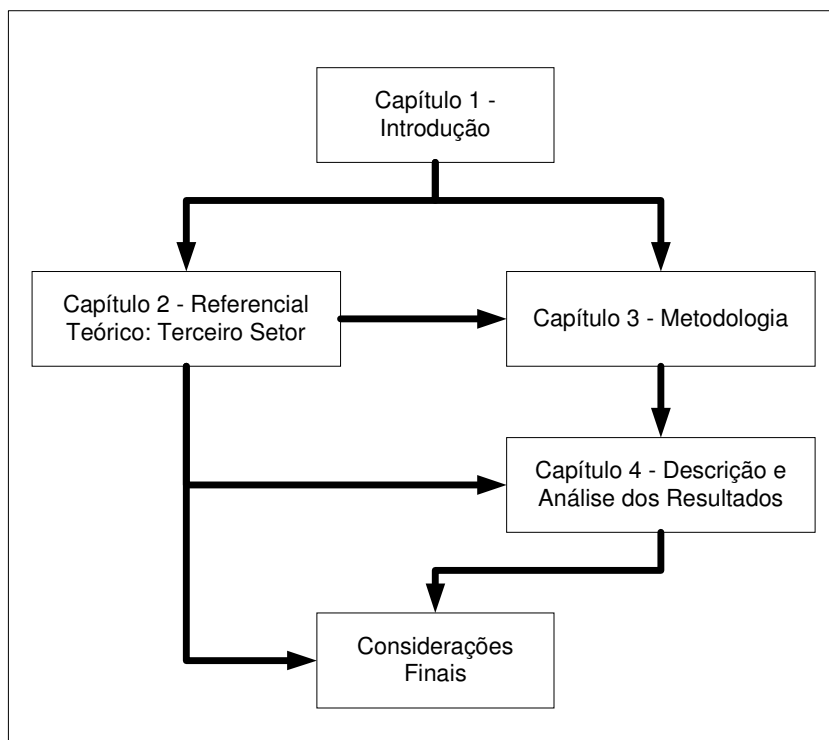


Figura 2: Estrutura do Trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

2. REFERENCIAL TEÓRICO – TERCEIRO SETOR

“A mais grave alienação consiste em não ter consciência da alienação”. Guerreiro Ramos

O presente capítulo apresenta o terceiro setor por meio de quatro enfoques. São eles: uma breve análise histórica identificando as origens, as características e os conflitos; um modelo brasileiro em construção; o relacionamento com o Estado e a gestão das organizações de terceiro setor.

Esses enfoques estão alinhados com a proposta de que uma melhoria de gestão pode fortalecer o relacionamento do Terceiro Setor com o Estado. Nesse contexto, a gestão do terceiro setor é analisada sob o ponto de vista de três conceitos: a eficiência, a efetividade e a reciprocidade.

2.1. Uma breve análise histórica do terceiro setor: origens, características e conflitos

Hudson (1999, p. 1) propõe uma perspectiva histórica dos conceitos e valores geradores do que podemos caracterizar como o atual terceiro setor. Desde os faraós egípcios, imperadores budistas, sociedade grega, profetas judeus, império romano, e na Idade Média, por exemplo, existiram várias ações de distribuição de donativos e organização de fundos destinados à caridade, à solidariedade e à valorização humana. Juntamente com essas ações, também foram identificados problemas relacionados a desvios, abusos e gestão inadequada. Para se ter um exemplo, “em

1601, Elizabeth I aprovou a *Charitable Uses Act*, que dava poderes ao chanceler para investigar o mau uso de fundos para caridade” (HUDSON ,1999, p. 1).

Outros três fatores também caracterizaram a formação do terceiro setor. São eles: orientação por valores, a definição das fronteiras de atuação e uma demanda por instrumentalização de resultados.

As organizações de terceiro setor são **organizações orientadas por valores**. O conceito de valor é definido ao longo da História por diversos autores em diversas áreas de conhecimento. O primeiro autor de que se tem notícia a discutir o tema foi Aristóteles. Ele propôs a existência de sete classes de valor: econômico, político, social, estético, ético, religioso e judicial. Entende-se a importância de todos os tipos de valores, mas restringe-se ao seu significado filosófico. Esse significado é proposto por Domènech (1998, p. 35-36) como “um guia das justificativas ideológicas mais importantes de qualquer organização (...) sendo que os valores das organizações não lucrativas são diferentes, em essência, dos valores de outras organizações presentes na sociedade”. Dos tipos de valores especificados pelo autor destaca-se:

“a tolerância, a liberdade, a justiça, o compromisso, a responsabilidade, o humanismo, o civismo, a amizade, a participação, a paz, a não violência, a solidariedade, o respeito ao multiculturalismo, o respeito ao meio ambiente e ao respeito à qualidade de vida” (Domenech, 1998, p. 36).

Além disso, o cooperativismo de Mondragón considera o homem como sujeito e não como objeto das ações sociais, de modo a “valorizar a educação, a democracia, a solidariedade e o trabalho”. (ARIZMENDIARRIETA, 1997, p. 22-23). Outros autores (SERVA, 1997; ROCHA, 2005) também incluem valores como a auto-transformação, a felicidade, o dinamismo, o julgamento ético, a transparência, a criatividade, o protagonismo, a estética, dentre outros. Assim, percebe-se a diversidade e a amplitude de valores presentes no terceiro setor.

Em relação às **fronteiras de atuação**, identifica-se que sempre houve uma grande sobreposição com as ações do Estado e do mercado. E vários autores trataram e exploraram esse assunto dentro da academia. (SERVA, 1997; SALOMON, 1998; FISCHER ; FALCONER, 1998; HUDSON, 1999; COELHO, 2002; VALADÃO JÚNIOR, 2003; TEIXEIRA, 2003).

A relação entre as organizações de terceiro setor e o mercado pode ser identificada, basicamente, por um processo de cooperação e complementaridade por meio do financiamento de projetos do terceiro setor por parte do mercado. Nesse caso, podem-se destacar projetos advindos de ações de responsabilidade social corporativa ou empresas que criam seus próprios institutos (que também fazem parte do terceiro setor) e financiam outras organizações.

A relação entre as organizações do terceiro setor e o Estado pode ser caracterizada como uma relação de “amor e ódio” (TEIXEIRA, 2003) por meio de ações de apoio e intervenção. Historicamente, esse apoio ocorre no sentido de que o Estado sempre foi um grande financiador do terceiro setor. E, intervenção, no que se refere às discussões e conflitos decorrentes deste apoio. Nos últimos 150 anos, Hudson (1999, p. 6) destaca “o aumento da intervenção do Estado nos assuntos sociais” por meio do aumento das provisões do Estado para o serviço social e pelo processo de assumir, por exemplo, hospitais e outros serviços que antes eram oferecidos pelo terceiro setor. Com isso, o terceiro setor e o Estado sempre estiveram em contínua “definição” de limites de atuação, isto é, definição de fronteiras.

Em termos de **mensuração de resultados**, Cohen e Franco (1992, p.17) atestam que “aumentar a racionalidade é o único caminho” para as organizações de terceiro setor. Nesse caso, os autores propõem o aumento da eficiência dos

recursos disponíveis e o incremento da eficácia dos projetos. Dessa forma, os recursos existentes “se multiplicam” e ainda se ajuda na obtenção de novos patrocinadores. Somado a isso, as organizações têm a obrigação de um bom-uso-do-dinheiro porque “o dinheiro não é dela, ela o administra para os doadores (...) sendo responsável pelo investimento onde haja resultados e desempenho” (DRUCKER, 1994, p. 101).

Nesse sentido, inicia-se a discussão sobre a necessidade de medir desempenho e resultados dessas organizações, estabelecendo um bom sistema de indicadores. Desempenho, segundo Drucker (1994, p. 80), “significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados”. Resultados são as metas da organização, isto é, são as mensurações dos parâmetros de avaliação estabelecidos a partir dos seus valores e da sua missão. Por isso, Drucker (1994, p.47) ratifica que “as metas (de uma ONG) devem ser adequadas a sua missão”.

Assim, propõe-se uma conexão entre a origem dos resultados e a forma de medi-los. Nesse sentido, os resultados originam-se a partir dos valores e da missão da organização e eles são medidos a partir de indicadores. Para ilustrar isso, a quadro 1 apresenta uma síntese de algumas obras referentes ao tema terceiro setor, com vários autores e seus respectivos indicadores analisados. Nesse momento, tem-se como objetivo somente a visualização da amplitude e da variedade dos indicadores que podem ser utilizados dentro do ambiente do terceiro setor, não havendo preocupação em descrever as definições e os conceitos.

Referência Bibliográfica	Indicadores
PACE; BASSO, 2003, p18-20	gestão de caixa, qualidade dos serviços, número de convênios com entidades públicas, eficiência de processo e grau de independência da gestão
TENÓRIO, 2003, p. 18-20	eficiência, eficácia e efetividade.
TACHIZAWA, 2002, p 226	eficiência, eficácia, efetividade
OLAK, 2000, p. 139-164	eficácia, caixa e resultado econômico
BARBOZA, 2000, p 30-69	custo-benefício, custo-eficiência, taxa interna de retorno, eficiência de projeto, valor presente líquido, análise de balanço, demonstrativo de receitas e despesas e fluxo de caixa.
VALARELLI, 1999, p.5	eficiência, eficácia, efetividade e impacto.
HUDSON, 1999, p.19, 275-287	fluxo de caixa, eficiência, valores, cumprimento do cronograma e qualidade do serviço.
DOMÈNECH, 1998, p. 39	eficiência e valores.
GAIGER, 1998, p.63-67	capital de giro, eficiência e reciprocidade.
FRANCO; COHEN, 1992, p.92-107	taxa de utilização, produtividade, eficácia, eficiência e efetividade.
CONTADOR, 1981, p. 37-44	valor presente líquido , taxa interna de retorno, relação benefício-custo e preço social

Quadro 1: Comparativo entre autores e indicadores analisados

Fonte: O autor

Partindo-se do pressuposto de que a mensuração é necessária para a obtenção de bons resultados, a pura existência de indicadores não é suficiente para tal. É necessário que eles tenham algumas características que os qualifiquem como um bom sistema de indicadores. Para isso, Valarelli (1999, p. 8) propõe um conjunto de características que podem ser entendidas a partir de três perspectivas: um enfoque holístico; um prático e um de melhoria contínua. Em termos do enfoque holístico, um sistema de indicadores deve ter coerência com a visão e missão da organização e deve ser representativo. Em termos práticos, o sistema de indicadores deve ser viável do ponto de vista operacional e financeiro, as informações devem ser relevantes e o sistema deve ter uma fonte confiável e existente. Do enfoque de

melhoria contínua, o sistema deve estar orientado para o aprendizado, a fim de resultar em maior taxa de sucesso, para estimular novos projetos, além de ser simples e compreensível para os mais variados agentes. A partir dessas características, o autor mostra que não basta somente medir, o sistema de medição também deve auxiliar o gestor no processo de tomada de decisões mais eficazes.

Com isso, compreende-se o terceiro setor pode ser caracterizado por um setor que possui forte orientação por valores, uma fronteira de atuação não claramente delimitada, uma constante relacionamento com o Estado e uma demanda crescente de instrumentalização de resultados. Adicionando essas características aos movimentos sociais, têm-se as bases para um modelo brasileiro.

2.2. Um modelo brasileiro em construção

No Brasil, o terceiro setor ganhou “corpo” a partir dos movimentos sociais ocorridos na década de 70, que, além de um ideal destinado ao favorecimento dos excluídos da sociedade, tinham um caráter reivindicatório, assistencialista e filantrópico. Esses movimentos representavam ações políticas em oposição ao regime autoritário com o propósito do fortalecimento da democracia.

Na década de 80 e com o início da democratização política, os dois objetivos presentes na década de 70 se confundiram: organizações com foco nos excluídos e organizações guiadas por uma lógica política alternativa ao modelo capitalista (THOMPSON, 1997; KAMEYAMA, 2002). Nesse ínterim, a crise do Estado e o conseqüente não cumprimento de suas funções básicas, somado à apatia das

instituições privadas⁶ demandou ações de outros atores sociais. Nesse contexto, surge um “terceiro setor” como uma proposta diferente do Estado (considerado primeiro setor) e do mercado (considerado segundo setor), sendo composto por organizações privadas sem fins lucrativos e que visam à produção de um bem coletivo (grupos de cidadãos se associam visando a um objetivo que lhes interessa) ou público (interesse geral para a sociedade). Em Coelho (2002, p. 59), tem-se:

É preciso não confundir “coletivo” e “público” [...] nem todas as entidades pertencentes ao terceiro setor possuem fins públicos. Grande parte do setor é composta por organizações com fins coletivos privados [...]. São esses grupos de cidadãos que se associam voluntariamente visando a um objetivo que só interessa a eles próprios. (COELHO, 2002, p. 59)

Na década de 90, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, destacou-se o programa Comunidade Solidária, que exerceu um papel articulador e mobilizador entre as ações governamentais e as múltiplas iniciativas da sociedade.

Apesar do apoio histórico do Governo, identificou-se uma mudança de política para os financiamentos de agências de cooperação internacionais. Segundo Teixeira (2003, p.106), tem-se:

Nos inícios dos anos 90 (...) houve um realinhamento dos recursos (das agências de cooperação internacional), favorecendo a África e a Europa Leste e reduzindo o apoio à América Latina. Com isso, diminui o número de organizações apoiadas no Brasil e aumenta o rigor na seleção de novas organizações beneficiárias (...) com maiores exigências em questões de eficiência organizacional e desenvolvimento institucional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação, monitoramento, gestão e *accountability*. TEIXEIRA (2003, p.106)

Como consequência desta política internacional, houve mudanças no processo de gestão das organizações de terceiro setor. Métodos como o planejamento estratégico, gestão de custos, reestruturação administrativa e

⁶ Essa observação é aplicável antes dos movimentos de responsabilidade social corporativa.

capacitação de recursos humanos tornaram-se necessários dentro das organizações de terceiro setor. Drucker (1994, p 4) mostra que “vinte anos antes, *management* era uma palavra para empresas – as ONG’s tinham orgulho de estar livres do pecado da comercialização”. Isso mostra que o processo de instrumentalização do terceiro setor com a adaptação das ferramentas e metodologias empresariais propuseram um novo patamar de ação administrativa. Criou-se, nas palavras de Tenório (2003, p. 15), “a necessidade de instrumentos de gestão para aumentar a eficiência administrativa”.

Com o governo de Luís Inácio Lula da Silva, em 2002, mantém-se a continuidade do papel de articulador com a sociedade, porém resgata-se o papel de maior responsabilidade do Estado perante os problemas sociais, por meio do Programa Fome Zero, por exemplo.

Mesmo após quatro décadas de movimento, ainda não se pode falar em um modelo brasileiro de terceiro setor, porque ele ainda está em construção, isto é, em busca de sua identidade, de sua conceituação e, principalmente, de sua gestão (FERNANDES, 1997; HUDSON, 1999; COELHO, 2002). O que existe é um setor que surgiu apoiado pelos movimentos populares, com uma grande diversidade e variedade de atuação, pressionado por “resultados” e com um grande interface com o Estado.

2.3. Relacionamento: parcerias Estado e terceiro setor

Historicamente, “entidades do terceiro setor, longe de se colocarem em confrontação, buscam com maior freqüência estabelecer relações de complementaridade e parceria com o governo” (FISCHER; FALCONER, 1998 p. 15).

No Brasil, a lei que regulamenta a parceria entre o Estado e o terceiro setor é a Lei nº. 4320 de 17 de março de 1964. Essa lei contém em seu capítulo II⁷ as diretrizes para as subvenções sociais. Assim, descreve-se no artigo 16 e 17:

Art. 16. Fundamentalmente e nos limites das possibilidades financeiras a concessão de subvenções sociais visará a prestação de serviços essenciais de assistência social, médica e educacional, sempre que a suplementação de recursos de origem privada aplicados a esses objetivos, revelar-se mais econômica.

Parágrafo único. O valor das subvenções, sempre que possível, será calculado com base em unidades de serviços efetivamente prestados ou postos à disposição dos interessados obedecidos os padrões mínimos de eficiência previamente fixados.

Art. 17. Somente à instituição cujas condições de funcionamento forem julgadas satisfatórias pelos órgãos oficiais de fiscalização serão concedidas subvenções. (BRASIL, 1964, p.17)

Como foi citado, a lei descreve o tipo de serviço que organizações devem prestar, alguns critérios de alocação e condições de fiscalização para se enquadrar no recebimento da subvenção. Entretanto, por não acompanhar as mudanças do terceiro setor, a lei apresenta-se inadequada: não contempla a amplitude das organizações de terceiro setor; não possui critérios objetivos de alocação de dinheiro; não indica o que sejam padrões mínimos de eficiência e não explicita o que sejam condições satisfatórias de funcionamento. Resumindo-se: há muita subjetividade. Nesse sentido, Coelho (2000, p. 166) destaca:

No Brasil, os mecanismos utilizados para o controle do repasse de verbas ou mesmo do cumprimento de convênios sempre foram orçamentários. Com freqüência, a prestação de contas não passava de um exercício de

⁷ SEÇÃO I, Das Despesas Correntes, SUBSEÇÃO ÚNICA, Das Transferências Correntes

ficção, além de não informar a qualidade do serviço oferecido. (COELHO, 2000, p. 166)

Com tanta subjetividade, “a parceria é complexa” (SERVA, 1997, p.53).

Coelho (2000, p. 166), ainda destaca:

Atualmente, para garantir um mínimo de isenção e o controle da qualidade do que está sendo ofertado, os repasses de recursos têm sido feitos com a exigência de mecanismos de acompanhamento e avaliação externa, ou seja realizado por terceiros. (COELHO, 2000, p. 166)

Para se diminuir a subjetividade, buscou-se a instrumentalização dessa parceria. Essa instrumentalização veio a partir da tentativa de quantificação de resultados, implantação de indicadores e da mensuração de desempenho definidos principalmente em um contrato de gestão. Nesse ponto, Olak (2000, p. 10), descreve:

(...) o contrato de gestão passa a ser um instrumento-chave, legislando sobre disposições estratégicas, indicadores de desempenho, definição de meios e condições para a execução das metas pactuadas, sistemática de avaliação e forma de financiamento. Assim sendo, percebe-se que a utilização de instrumentos adequados para avaliar o desempenho da organização é imprescindível. (OLAK, 2000, p. 10)

Nesse contexto, Fischer e Falconer (1998, p. 16) propõem o seguinte desafio:

“como estabelecer um contrato de gestão⁸ focado em resultados? Como trabalhar com indicadores de desempenho?”. A resposta a essas perguntas foi a instrumentalização da parceria. Todavia, mesmo com a instrumentalização, a parceria ainda continua complexa, principalmente pelo fato de que o fator substantivo ficou para um segundo plano pelo simples fato de que é mais fácil medir gastos. Nesse sentido, Serva (1997, p.53) demonstra que:

⁸ Entende-se contrato de gestão como contrato de subvenção

uma complexidade na parceria refere-se à questão da racionalidade: as teorias de gestão e análise organizacional deveriam levar em consideração outras racionalidades além da instrumental, ampliando os contornos do conhecimento administrativo (SERVA, 1997, p.53)

Dessa forma, propõe-se um outro desafio: como estabelecer um contrato de gestão que seja capaz de estabelecer indicadores e mensurar os resultados sem a perda dos valores organizacionais. Para isso tem-se, na seqüência, a análise da gestão.

2.4. A Gestão no Terceiro Setor

O que é gestão? Gestão é o substantivo do verbo gerenciar. Segundo Tenório (2003, p 17), “gerenciar é a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada”. Em outras palavras, gerenciar é atingir metas. Metas que devem “estar adequadas à missão da organização” (DRUCKER, 1994, p. 47). Essa citação remete a outra questão: o que é missão? Segundo Hudson (1995, p. 74) “a missão é a razão de ser da organização: explica por que a organização existe e quem se beneficia dela. Desta perspectiva, a missão é a base intelectual da organização”.

No parágrafo acima, utilizou-se somente um referencial teórico com autores que escreveram especificamente para organizações do terceiro setor. Dentro dele, percebe-se um conjunto de palavras que, *a priori*, pertence “ao mundo das empresas”. E essas palavras podem ser resumidas no termo gerenciamento ou no termo *management*, seu correspondente na Língua Inglesa.

Juntamente com *management*, a teoria de *stakeholders*⁹ foi apropriada também ao terceiro setor. Mas, o que são *stakeholders*? Segundo Clarkson (1995, p. 106), “*stakeholders* são pessoas ou grupos que possuem propriedade, direitos ou interesses passados, presentes ou futuros em uma organização e em suas atividades”. Nesse sentido, o terceiro setor relaciona-se com vários agentes interessados, com os mais diversos níveis de complexidade. Por exemplo: público-alvo atendido, família do público-alvo, funcionários/empregados, órgãos reguladores, órgãos fiscalizadores, conselhos administrativos, fornecedores, parceiros e sociedade. Um exemplo disto é o trabalho de Fletcher *et al.* (2003) quando se propõem mapear as percepções dos *stakeholders* para uma organização do terceiro setor.

Nesse relacionamento, busca-se o entendimento dos diversos agentes com a organização, a partir de um processo comunicativo e de consenso. Além disso, avalia-se a capacidade da organização de atender as demandas da comunidade/sociedade periférica. Para isso, utilizam-se os seguintes parâmetros de análise: eficiência, efetividade e reciprocidade.

No presente estudo, a teoria dos *stakeholders* é aplicada às organizações de terceiro setor, buscando-se enfocar três tipos de *stakeholders*: o governo municipal, a família dos atendidos e a comunidade local. Analisa-se o governo municipal pelo vínculo da subvenção social. Nesse sentido, busca-se analisar a aplicação do dinheiro público em obras sociais sob o enfoque da **eficiência** dos gastos. Em relação à família dos atendidos e à comunidade local, analisa-se a **efetividade** e a **reciprocidade** para um enfoque além do atendimento às crianças e adolescentes.

⁹ A teoria dos *stakeholders* surgiu “nos anos 30 do século passado durante a depressão, quando a empresa General Electric identificou seus quatro maiores grupos de *stakeholders*: *shareholders*, empregados, clientes e público geral”. (Clarkson, 1995, p. 105).

Uma outra abordagem importante que se utiliza é o conceito de meios-fins identificado em Max Weber¹⁰. Segundo Kume (1989), essa mesma abordagem pode ser feita por meio de uma ferramenta proposta por Kaoru Ishikawa (professor da Universidade de Tóquio, por volta do ano de 1953) para entender a relação entre uma característica da qualidade e seus fatores (causa e efeito). Abraham Maslow em seu livro *Motivation and Personality* de 1954 também propõe o uso da relação causa e efeito como meios e fins.

A partir desta abordagem, considera-se que as metas das organizações são orientadas pela missão e devem ser estabelecidas como fins. Se inserirmos um ambiente de relacionamento com outros *stakeholders*, tem-se um processo de gestão que leva em consideração os fins, os meios e a rede. De forma pictórica, tem-se a figura 3 que apresenta o conceito de meios e fins a partir do desenho de uma “espinha de peixe”. Nesse caso, a organização pode ser dividida em “cabeça” e “espinhas”. A “cabeça do peixe” representa os fins ou os resultados ou os efeitos. As espinhas representam os meios ou as causas. Orbitalmente à organização existe uma representação dos *stakeholders*.

¹⁰ A ação racional é da espécie orientada para fins quando envolve a devida consideração de fins, meios e efeitos secundários (...), bem como as relações do fim com outros usos possíveis do meio e, finalmente, a importância relativa de diferentes fins possíveis. (WEBER, 2002, p. 43)

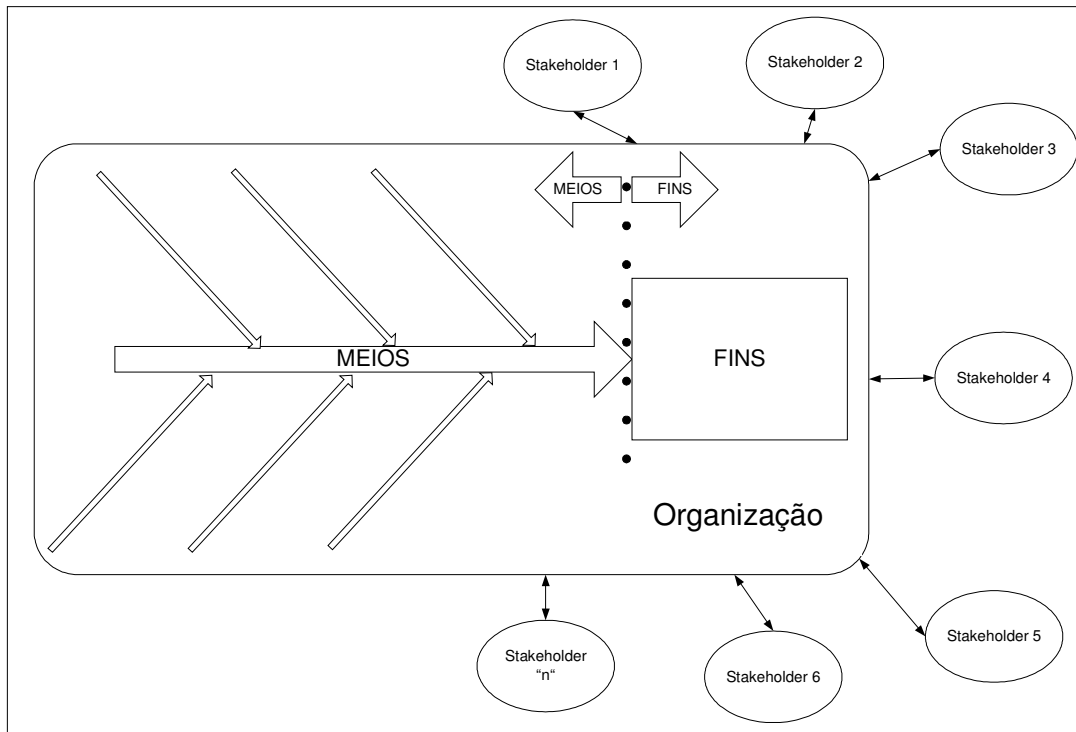


Figura 3: A gestão como “fio condutor” deste trabalho
Fonte: O autor

Após essa compreensão sobre gestão, propõe-se a questão formulada por Drucker (1994, p. 48): “Finalmente você pergunta: quando veremos os resultados?”. Os resultados serão vistos em termos de:

- MEIOS: eficiência;
- *STAKEHOLDERS*: efetividade e reciprocidade.

2.4.1. Eficiência

Segundo Johnson e Kaplan (1996, p. 178), “quando a (..) administração deixa de receber informações exatas sobre a eficiência e efetividade das operações

internas, a organização torna-se vulnerável”. Com isso, os gestores das organizações buscam metodologias para apoio no processo de tomada de decisões. Johnson e Kaplan (1996, p.178) ainda alertam que “os sistemas contemporâneos de contabilidade de custos e controle gerencial (...) já não fornecem sinais precisos da eficiência e rentabilidade das transações internamente administradas”. Nesse contexto, surgem metodologias que propõem fornecer melhores subsídios para estes gestores. Dentre elas, pode-se destacar o Sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC), o Balanced Scorecard (BSC) e a Gestão Econômica.

O ABC é uma metodologia que surgiu como alternativa a minimizar os impactos dos custos indiretos de fabricação na composição dos custos de produtos e processos, principalmente no que diz respeito ao processo de gestão de rentabilidade de produtos. A idéia do ABC é simples e parte do princípio de que os recursos são consumidos pelas atividades e essas, por sua vez, são consumidas pelos objetos de custos.

O BSC é um modelo de avaliação do desempenho empresarial que surgiu na década de 90 por Robert Kaplan e David Norton. Essa metodologia surgiu a partir de uma “pesquisa realizada em diversas empresas motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam ficando obsoletos” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. VII). Após os resultados da pesquisa, as discussões levaram viabilidade da existência de um sistema equilibrado de avaliação empresarial. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é “uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”. E o seu principal objetivo

está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa.

A Gestão Econômica preconiza a medição da eficácia de qualquer organização a partir do lucro econômico. Se fosse possível medir todas as variáveis tangíveis e intangíveis envolvidas em uma organização, mensurando seu real valor, ao final do processo seria obtido um resultado econômico que seria o resumo do desempenho desta organização. (OLAK, 2000)

Apesar da existência de metodologias mais avançadas e complexas para tomar decisões com “informações exatas sobre eficiência e efetividade das operações”, essas ferramentas apresentam um obstáculo para sua aplicação. Esse obstáculo está principalmente relacionado à coleta, ao controle e à adequação de dados e informações. Nesse sentido, devido à impossibilidade de estabelecer novos controles e apontamentos para as organizações estudadas, o presente estudo utiliza conceitos mais simples, cujos dados e informações estão disponíveis.

Segundo Tenório (2003, p. 18), eficiência “é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis” ou segundo Valarelli (1999, p.5) “é a boa utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos”. Em outras palavras, é maximizar a utilização dos recursos.

Para o presente estudo, analisa-se a eficiência com o conceito de visão sistêmica proposto por Bertalanffy (1976), pelo qual se analisa a organização como um todo¹¹, isto é, todos os tipos de entrada e todos os tipos de saídas (gastos e investimentos). Nesse caso, propõe-se analisar a organização, independente da origem das receitas e independente dos destinos das despesas. Nesse sentido, todas as origens e todos os destinos são importantes para a composição dos

¹¹ Essa abordagem é diferente do conceito de contratos de gestão descritos em Olak (2000), que analisam somente o binômio receita– prestação de contas.

indicadores. Nesse contexto, eficiência será analisada sob o enfoque de receitas e gastos.

Para a análise da eficiência dos gastos, propõe-se a compreensão de três conceitos: o **balanço patrimonial**, a **demonstração de resultados** e o **fluxo de caixa**. (IUDICIBUS, 1998; IUDICIBUS ; MARION, 1999; MARTINS, 2000)

Para se entender balanço patrimonial e demonstrativo de resultados deve-se entender, primeiramente, o conceito de regime de competência. Nesse regime, a receita é contabilizada no período que for gerada independente do recebimento e a despesa no período que for utilizada, independente do pagamento.

O **balanço patrimonial** (dentro do regime de competência) pode ser entendido como uma “foto” de uma organização, no que se refere à sua posição financeira em um determinado momento, geralmente no dia último dia de cada ano. Ele pode ser dividido em duas partes de igual valor: de um lado o ativo e do outro o passivo e o patrimônio líquido. O ativo é composto por todos os bens e direitos (em dinheiro) de uma organização. O passivo é composto pelas obrigações a pagar. E o patrimônio líquido, de uma forma bem simples, pode ser entendido com a diferença entre o ativo e o passivo.

A **demonstração de resultados** (dentro do regime de competência) pode ser entendido como um “resumo” das receitas e gastos de uma organização no que se refere a um período geralmente de doze meses. No final deste relatório, tem-se o resultado do exercício que pode ser definido como lucro¹² ou prejuízo. Esse resultado é apurado dentro do período de doze meses de acordo com o regime de competência.

¹² Lucro também pode ser entendido como excedente.

Para um melhor entendimento destes relatórios, tem-se na figura 4 um modelo para análise contábil¹³ de uma organização de terceiro setor. Esse modelo foi desenvolvido a partir dos conceitos de contabilidade (IUDÍCIBUS,1998) e na teoria de geração de valor a partir de ativos (MODIGLIANI ; MILLER, 1958).

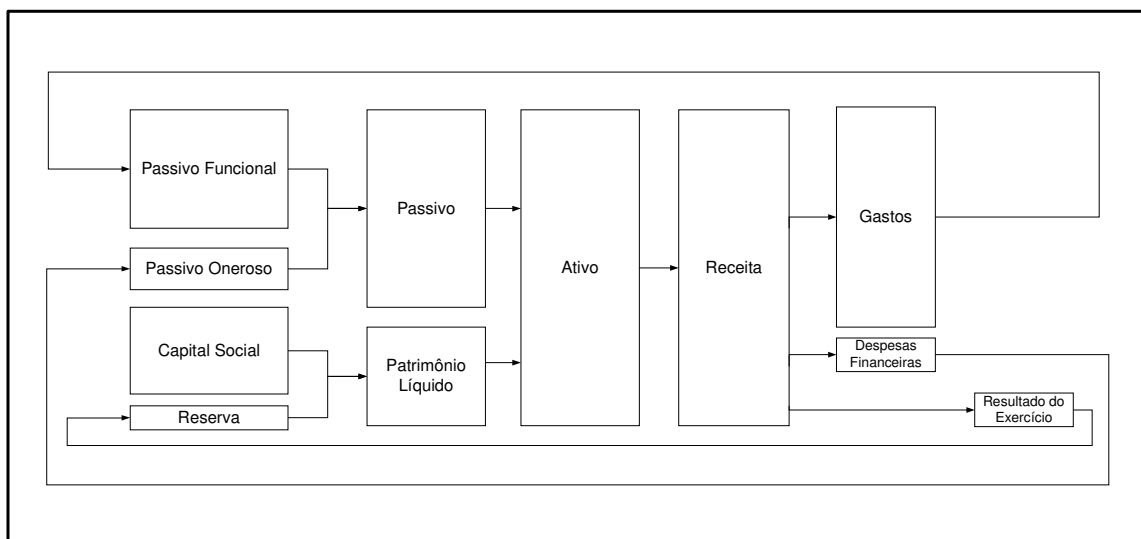


Figura 4: Análise Contábil
Fonte: O autor

Na parte central da figura 4, tem-se que uma organização de terceiro setor obtém receita a partir de seu ativo¹⁴. Essa receita é aplicada em gastos (que podem ser entendidos basicamente como despesas gerais, despesas com pessoal e em despesas financeiras. O restante significa o resultado do exercício: superávit em caso positivo e déficit em caso negativo).

¹³ Essa análise é baseada em um trabalho elaborado por Luís Sérgio Coelho Sampaio, diretor do departamento técnico da bolsa de valores do Rio de Janeiro por volta do ano de 1972. O autor utilizou o conceito de circuitos elétricos para explicar a interconexão entre balanço patrimonial e demonstrativo de resultados em empresas. O presente estudo utilizou o mesmo conceito de circuitos elétricos para explicar a interconexão entre balanço patrimonial e demonstrativo de um organização de terceiro setor.

¹⁴ ativo circulante (caixa, contas a receber, estoque, etc..) somado ao ativo permanente (imobilizado, investimentos, etc..).

Dentro do balanço patrimonial, tem-se um **passivo funcional** (composto pelos gastos operacionais) que, somado a um **passivo oneroso** (composto pelas despesas financeiras), constitui o total do **passivo**. O **patrimônio líquido** é composto pelo **capital social** somado à **reserva** composta pelo resultado do exercício e também calculado pela diferença entre o Ativo e o Passivo.

Assim, para um exercício com déficit, destrói-se parte das reservas contidas no balanço patrimonial que, por sua vez, destroem parte do ativo. A destruição de parte do ativo afeta a capacidade de atendimento que, a seu turno, pode afetar as receitas. Logo, com menos receitas, menos gastos e, conseqüentemente, menos (ou um pior) atendimento que acarreta menos receita. Esse é um círculo vicioso. Nesse sentido, para se gerar um círculo virtuoso, necessita-se de um superávit. Esse resultado aumenta as reservas, que aumentam o patrimônio líquido, que aumentam o ativo, que dá mais capacidade de receita, que por sua vez aplica-se mais em atendimento que pode gerar mais receita.

Com isso, doadores podem analisar a capacidade de perpetuidade de uma organização. Se ela tiver um histórico deficitário, provavelmente terá um atendimento de baixa qualidade e um futuro incerto. Em termos práticos, tem-se que um doador (geralmente) não gostaria de aplicar seu dinheiro em uma organização que pode (ou vai) fechar, nem aplicar o dinheiro para pagar “certas dívidas” passadas. Nesse sentido pode-se entender uma visão mais clara da existência do conceito de gestão por fundos¹⁵. Nela, o doador especifica os tipos de gastos autorizados (geralmente gastos diretamente relacionados com o atendimento proposto) e a organização deve prestar contas sobre eles (somente).

¹⁵ Para maiores detalhes, consultar Olak (2000, p. 90-108)

O outro conceito é o fluxo de caixa. Esse pode sua vez deve ser entendido a partir do conceito de regime de caixa. Nesse regime, as receitas são contabilizadas no momento do recebimento e as despesas no momento do pagamento.

Na figura 5, tem-se um modelo para análise de caixa de uma organização. O modelo foi desenvolvido a partir dos conceitos de contabilidade e análise de balanços (IUDÍCIBUS, 1998; MARION, 2002), visão da gestão da qualidade total com foco nos clientes (DEMING,1990; CAMPOS, 1992) e nos conceitos de gestão social (RAMOS, 1989; TENÓRIO, 1998).

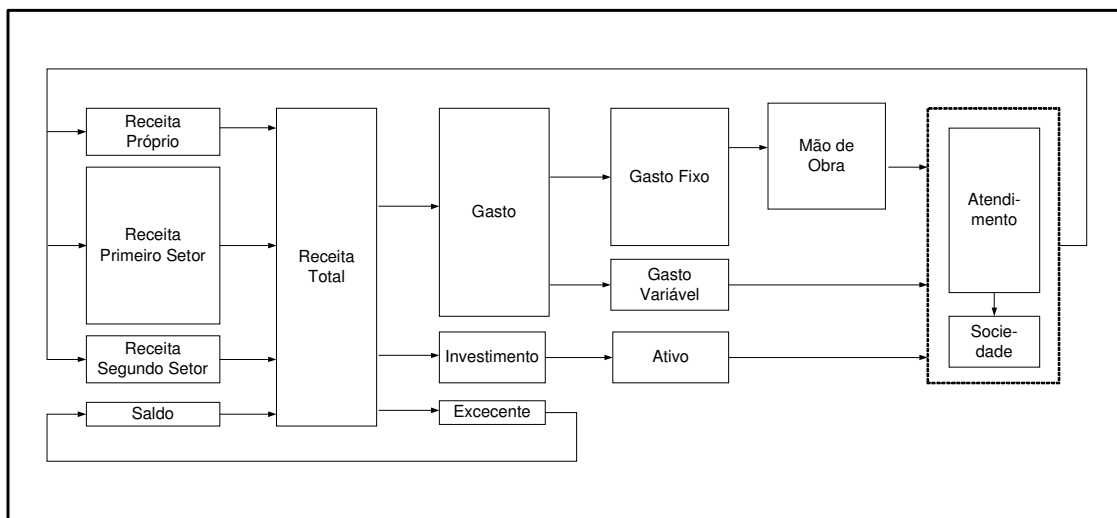


Figura 5: Análise de Caixa

Fonte: O autor

Os objetivos de uma organização podem ser apresentados em termos de atendimento e sociedade: o atendimento é todo aquele que a organização presta ao

seu público-alvo e sociedade é todo serviço¹⁶ que a organização presta para a sociedade em geral.

Pelos atendimentos prestados, a organização recebe recursos que podem ser próprios ou contribuições da sociedade em geral, ou subvencionados pela Prefeitura (primeiro setor) ou oriundos de parcerias com o setor privado (segundo setor). A receita total é composta pelos recursos acima descritos, somados ao saldo das últimas operações (que pode ser positivo ou negativo, dependendo da gestão e das decisões).

A partir das receitas, o dinheiro é aplicado para executar o atendimento. Ele pode ser estratificado em gastos ou investimentos. Os investimentos tornam-se ativos da instituição e os gastos podem ser qualificados como gastos fixos e gastos variáveis.

Os gastos fixos são aqueles que, em teoria, não aumentam com o incremento de um novo atendimento. Segundo Martins (2000, p. 269), “não existe custo ou despesa eternamente fixos; são fixos dentro de certos limites de oscilação da atividade (..) após tais limites, aumentam, mas não de forma proporcional, tendendo a subir em degraus”. Os gastos fixos são representados pela mão-de-obra¹⁷ (salários, encargos sociais e vale-transporte) e outros gastos fixos (aluguel, despesas com segurança, etc..).

Os gastos variáveis são aqueles que, em teoria, aumentam linearmente com o incremento de um novo atendimento. Para o presente estudo, define-se como gastos variáveis os realizados com a compra de gêneros alimentícios, material de

¹⁶ Esse serviço pode ser entendido a partir de uma instituição hipotética que funciona como creche no período diurno e no período noturno utiliza as salas para alfabetização de adultos.

¹⁷ Os valores de mão-de-obra receberam especial destaque pelo seu montante dentro dos gastos gerais das organizações.

higiene, material de limpeza, medicamento, vestuário, material didático e pedagógico, gás, luz e água.

Caso a somatória de gastos e investimentos seja menor que a receita total, há excedente (superávit) que se tornará saldo para o próximo regime. Caso haja déficit, parte da receita deverá ser utilizada para pagar esse déficit, a fim de dar continuidade à operação.

Dessa forma, existe uma dinâmica composta por três macroetapas: atendimento que gera receita, receita que é aplicada em gastos (ou investimentos) e gastos (ou investimentos) que são usados para atendimento. E com isso, o ciclo se fecha.

Assim, por meio do modelo de análise contábil e do modelo de análise de caixa, têm-se alguns pontos onde se deve realizar uma mensuração a fim de verificar se como está a eficiência da gestão de uma organização. Para demonstrar a mensuração, propõe-se no quadro 2 um grupo de indicadores para avaliar a eficiência sob o enfoque de receitas e gastos. Esses indicadores levam em consideração a existência ou não de superávit, a capacidade de receita, os gastos fixos e gastos variáveis.

Indicador	Descrição	Fórmula de Cálculo
Excedente	Verificar o comprometimento das receitas futuras	Total de receitas menos total de gastos e menos os investimentos
Taxa de Ocupação	Análise do cumprimento do contrato de subvenção	Número de atendimentos pela número de atendimentos proposto (e assinado) em convênio
Gasto Total Médio por atendimento	Indicação do gasto total por atendimento	Gastos (soma de custos e despesas) divididos por número de atendimentos
Gasto Variável Total Médio por atendimento	Análise incremental do atendimento	Gastos variáveis divididos por atendimento
Produtividade por funcionário	Análise da utilização do maior custo fixo	Número de atendimentos por funcionário da folha de pagamento
Voluntários	Tempo de dedicação	Tempo de dedicação aproximado em horas por semana que é realizados pelos voluntários
Encargos por Salários	Analisar a porcentagem dos cargos na folha e identificar a isenção patrimonial	Valores dos encargos sociais sobre o valor do salários
Grau de dependência	Análise do impacto de um corte em uma das fontes de receita	Receita da instituição da subvenção dividida por toda a receita

Quadro 2: Descrição dos Indicadores de Eficiência

Fonte: O autor

2.4.2. A Efetividade

O conceito de efetividade pode ser entendido como os resultados de uma ação em relação aquilo que se tinha como objetivo. Nesse sentido, pode-se conceituar efetividade de duas formas: como “os resultados do projeto (em termos de benefícios ou mudanças gerados) que estão incorporados de modo permanente à realidade da população atingida” (VALARELLI, 1999; TACHIZAWA, 2002); e

efetividade como “a relação entre resultados e objetivos” (COHEN ; FRANCO, 1992, p.107).

Uma outra proposta de efetividade fora da relação resultados-objetivos também pode ser analisada. Segundo Tenório (2003, p. 20), “é a capacidade de atender às expectativas da sociedade”. Nesse caso, há uma ampliação do entendimento anterior no sentido de responsabilidade pelos resultados. Isto é, analisar se realmente os objetivos estão de acordo com as necessidades do público alvo. Nesse sentido, uma organização pode ser eficiente em seus gastos, estabelecer e cumprir suas metas, mas não ser efetivo pelo fato se suas metas não estiverem de acordo (ou alinhadas) com as necessidades do público-alvo.

Visando a buscar um conceito mais amplo e uma maior responsabilidade da organização em relação aos atendimentos, utilizar-se-á o conceito proposto por Tenório, principalmente porque, subjacente a esse conceito, pode-se entender o sentido de justiça social. Crocoli (2004, p. 46-47) explica que justiça social “pode ser entendida como a qualidade ou a virtude de quem age impelido por um dever ou por uma (urgente) necessidade”. É exatamente nesse sentido que o terceiro setor também pode ser posicionado: a busca de uma maior justiça social.

Para o presente estudo, a efetividade é analisada a partir das ações da organização para o público-alvo de atendimento, sua família e a comunidade estão inseridos, isto é, a efetividade será avaliada em “mão única”, isto é, um indicador com as ações da organização para os atendidos/família/comunidade. Cabe salientar que esse enfoque pressupõe identificar um outro indicador com as demandas do público-alvo e da comunidade em que ele está inserido.

2.4.3. A Reciprocidade

Estudos realizados pelo antropólogo Marcell Mauss¹⁸ nas sociedades primitivas no início do século XX localizadas na Melanésia Ocidental e nos índios do Noroeste americano descrevem dois conceitos importantes: *potlach* e *kula*. MAUSS (1981, p. 353) traduz *potlatch* por “distribuição de propriedade (..), consiste em trocas e em distribuições – mas seria desnaturá-lo se se fizesse dele um fenômeno exclusivamente econômico”. Nesse sentido, entende-se *potlach* como “trocas recíprocas”. Segundo Caillé (1998, p. 18), a palavra *kula* significa:

círculo - o grande círculo do comércio simbólico intertribal. Círculo ou rede (...). A rede é o conjunto das pessoas em relação às quais a manutenção de relações interpessoais, de amizade ou de camaradagem, permite conservar e esperar confiança e fidelidade. (CAILLÉ, 1998, p.18)

Mauss estudou o conceito de dádiva nas sociedades primitivas. Ele analisou a “dádiva, a reciprocidade e a troca nas sociedades arcaicas”. (FOURNIER, 1993, p. 110). Nesse sentido, a dádiva pode ser entendida como um valor do homem, ou uma virtude que estabelece um relacionamento e gera vínculos. Sigaud (1999, p.103) descreve que “na segunda metade da década de 40, o ensaio sobre o dom¹⁹ haveria de ser destacado como uma descoberta da **idéia fundamental da reciprocidade** no balanço do etnólogo de Claude Lévi-Strauss”. Essa idéia ainda é reforçada por Godbout (1999, p.113) em “a relação de dádiva é antes de mais nada um fenômeno de reciprocidade”.

¹⁸ *Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans le sociétés archaïques* (Ensaio sobre o dom, forma e razão de troca nas sociedades arcaicas).

¹⁹ Obra de Marcel Mauss

Foi no dom-dádiva-reciprocidade que se encontraram as raízes históricas do cooperativismo solidário²⁰ e o conseqüente movimento de economia solidária (SINGER, 2002; LECHAT, 2002). Dessa forma, a dádiva primitiva pode ser melhor representada pelo conceito de solidariedade.

Para o presente estudo, entende-se a reciprocidade como elemento gerador da solidariedade. E essa pode ser caracterizada em **duas dimensões**: a relação de troca e um modo de relacionamento.

A dimensão dádiva-reciprocidade-solidariedade pode ser analisada sob o ponto de vista de troca de mercadorias e de riqueza. Segundo Mauss (1981, p. 356), tem-se:

As obrigações mútuas que essas coletividades se impõem reciprocamente não só englobam todos os indivíduos, e com freqüência gerações sucessivas, mas se estendem a todas as atividades, a todos os tipos de riquezas. (MAUSS, 1981, p. 356)

Em sua adaptação moderna, a dádiva-solidariedade moderna “tornou-se utilitarista e começou a procurar a utilidade”. (GODBOUT, 1999, p 179). Godbout (1999, p 161) explica:

a economia de mercado visa produzir coisas por meio de coisas. Em última estância, produz as próprias pessoas como se fossem coisas. De modo inverso, a sociedade primitiva privilegia o relacionamento entre as pessoas em detrimento da relação entre as coisas. (GODBOUT, 1999, p 161)

Nesse ponto, identifica-se a existência da solidariedade-primitiva-virtuosa e um tipo de solidariedade-moderna-utilitarista. A outra dimensão dádiva-reciprocidade-solidariedade também pode ser analisada como relacionamento. Lanna (2000, p. 175) propõe:

²⁰ A mais famosa cooperativa de consumo foi a cooperativa dos Pioneiros Eqüitativos de Rochedale fundada em 24 de outubro de 1844 na Inglaterra (SINGER, 2002).

Há um fio condutor no Ensaio sobre a Dádiva: a noção de “aliança”. Ora, o argumento central do Ensaio é de que a dádiva produz a aliança, tanto as alianças matrimoniais como as políticas, econômicas, jurídicas e diplomáticas. (LANNA, 2000, p. 175)

Dessa forma, tem-se a formação da aliança a partir das relações de troca igualitárias de virtude solidária e intersubjetiva. Com isso, não se propõe a volta das instituições às sociedades primitivas, mas um resgate dos valores primitivos para a sociedade atual.

Gaiger (2001, p. 128) propõe o seguinte conceito para reciprocidade: “transferência solidária, pela qual todo grupo atendido assume o compromisso de repassar à comunidade uma parcela do que recebeu, sob forma monetária ou prestação de serviços”.

Entende-se grupo atendido como as crianças e adolescentes do centro de formação. Sob um outro ponto de vista esse grupo atendido pode também ser definido como toda a família das crianças e adolescentes atendidos.

No presente estudo, a reciprocidade é avaliada em “mão dupla”, isto é, as ações da organização para os atendidos/família/comunidade e as ações dos atendidos/família/comunidade para com a organização.

A partir de uma breve análise histórica do terceiro setor, contemplando suas origens, características e conflitos, destacam-se primordialmente organizações orientadas por valores, uma tentativa de definição das fronteiras de atuação, o relacionamento com o Estado e uma demanda por instrumentalização de resultados. Nesse contexto, apresenta-se o conceito de gestão a partir de três parâmetros de desempenho: eficiência, efetividade e reciprocidade.

A eficiência foi analisada sob o ponto de vista receita e gastos de dinheiro. Para isso, propõe-se indicadores para quantificar esse parâmetro. Com a efetividade

e a reciprocidade, busca-se fazer uma análise qualitativa da relação da organização com os atendidos, sua família e a comunidade envolvida.

Em seguida tratar-se-á dos aspectos metodológicos deste trabalho tendo como base as suas categorias de análise, ou seja, eficiência, efetividade e reciprocidade.

3. METODOLOGIA

*“O conhecimento científico pode ser descrito como um grupo de asserções com graus variáveis de certeza – algumas bem incertas, outras menos, mas nenhuma absolutamente correta.”
Físico Richard Feynman*

3.1. Aspectos Gerais

O tema aqui estudado é produto de anos de inquietações a partir de vivências ora como voluntário, ora como observador, ora como pesquisador. Apresenta-se, também, o terceiro setor como um movimento único dentro da História pelas suas características, seu potencial e possível capacidade de transformar pessoas.

A partir do tema, tem-se a necessidade de identificar um problema a ser solucionado ou analisado. Dentro deste conceito, segundo Rudio (1986 p. 87), “toda pesquisa científica começa pela formulação de um problema e tem por objetivo buscar a solução do mesmo”. Nesse contexto, o presente estudo visa a entender a resposta para o seguinte problema: como se configura a gestão dos cinco centros de formação do agrupamento número um que são subvencionados pela Secretaria de Desenvolvimento Social da Prefeitura Municipal de Uberlândia sob a perspectiva dos conceitos de eficiência, da efetividade e da reciprocidade?

Com o problema proposto e os objetivos definidos, existe a necessidade de buscar alternativas ou caminhos para solucioná-lo. Daí se origina a importância do conceito de método. Lakatos (2000, p. 44) apresenta várias definições para o conceito de método. Delas, a definição proposta por Hegenberg é a que mais se assemelha ao significado etimológico da palavra método (*meta* = objetivo + *hodos* = caminho), isto é, o “caminho” para se chegar a um determinado objetivo ou atingir um resultado ou propor a solução de um problema.

Portanto, essa pesquisa pode ser classificada:

- quanto à sua natureza, é **aplicada** porque visa a buscar conhecimentos para aplicação prática em problemas definidos;
- quanto aos objetivos é **descritiva**, porque existe pouca literatura sobre o tema; e
- quanto ao tipo, é de **campo** por buscar informações em visitas e entrevistas às organizações estudadas;

Dentro do terceiro setor, propõe-se um **estudo comparativo de casos** em organizações denominadas centros de formação, isto é, organizações que prestam atendimento a crianças e a adolescentes no período complementar ao período escolar, com atividades que podem ser definidas como artísticas, culturais, de apoio pedagógico, esportivas, ambientais, dentre outras.

Além disso, tem-se uma abordagem qualitativa, porque busca fazer um estudo para aprofundar nas cinco organizações pertencentes ao agrupamento número um conforme figura 1, não objetivando fazer generalizações. A abordagem qualitativa ocorre de três formas: relatório de atividades (dados secundários), entrevistas abertas e reuniões em grupo com as organizações e entrevista com integrantes da Prefeitura.

A figura 6 é uma representação do ambiente de pesquisa estudado. Nela, representa-se o centro de formação e sua rede de relacionamentos em que se destaca a PMU como órgão fornecedor e como órgão fiscalizador. A resultante da figura é o atendimento de crianças e adolescentes. Em um âmbito maior tem-se o atendimento estendido à família e à comunidade.

Na figura 6, tem-se como destaque o item 1 que demonstra o relacionamento organização e Prefeitura. Nesse caso, a Prefeitura Municipal de Uberlândia, a partir da Secretaria Municipal de Assistência Social atua como fornecedor de dinheiro, alimentos, material de limpeza, dentro outros e como órgão fiscalizador. Nele tem-se a análise de dados secundários, em que se destacam os relatórios de atividades, os relatórios econômicos e financeiros a partir dos balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados.

No destaque 2 da figura 6, têm-se dados primários obtidos por meio de entrevistas abertas e reuniões em grupo com as organizações, em que se buscam informações em relação às crianças e adolescentes, às famílias e à comunidade atendida. Nesse item, analisa-se não somente o sentido organização-comunidade, mas também o sentido inverso comunidade-organização sob o ponto de vista da organização. Nesse contexto, os sujeitos de análise são representados basicamente pelos coordenadores pedagógicos, com a participação de assistentes administrativos e membros da diretoria das organizações.

E por último, como destaque 3 na figura 6, têm-se dados primários obtidos por meio de entrevistas abertas, utilizando-se narrativas episódicas²¹, com os agentes governamentais selecionados para confirmar e validar algumas hipóteses. Nesse contexto, os sujeitos de análise são representados pela equipe²² da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (deste mandato e do mandato anterior) por meio da sua diretoria de projetos especiais, diretoria da criança e adolescente, além da diretoria administrativa.

²¹ Propõe-se a utilização de entrevista episódica devido a busca do conhecimento cotidiano dos agentes municipais sobre o processo de supervisão nas organizações. Além disso, utilizou-se um guia estruturado para a entrevista onde o entrevistado se limita a narrar a sua atuação. Para mais detalhes ver Bauer e Gaskell (2002, p. 125).

²² A equipe que participou da pesquisa foi composta por assistentes sociais, administradores, pedagogas e contadores.

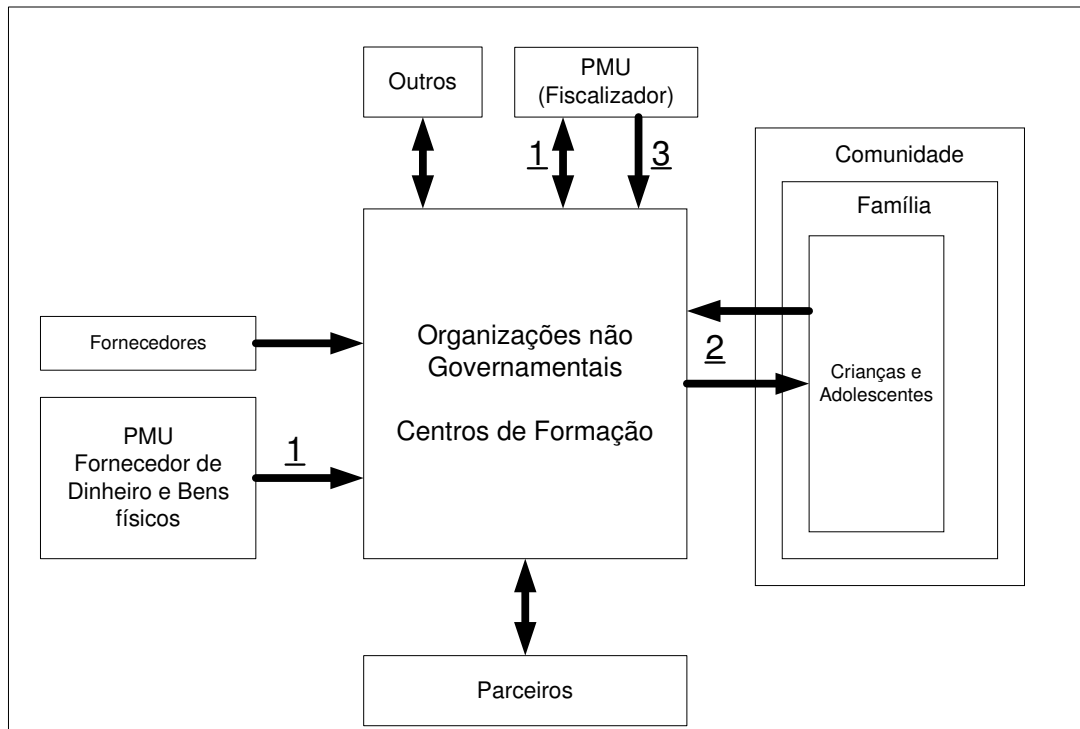


Figura 6: Ambiente de Pesquisa
Fonte: O autor

Segundo Yin (1994, p.105), existem três princípios básicos para coleta, tratamento e análise de dados: “uso de várias fontes de evidências (...), uso de um banco de dados (...) e um encadeamento de evidências, isto é, ligações feitas entre as questões feitas e as conclusões a que se obteve”. No presente estudo utilizaram-se múltiplas fontes de dados para as categorias de análise. Em relação a dados secundários, coletaram-se os relatórios de atividades e relatórios contábeis das organizações junto a SMDS dos anos de 2003 e 2004.

Em relação aos dados primários, foram feitas várias entrevistas semi-estruturas presenciais e por telefone com a equipe das organizações (coordenadores, alguns tesoureiros e contadores) e com a equipe da SMDS.

No apêndice 1 é apresentada uma lista com os centros de formação estudados, endereços e telefones, além dos respectivos representantes. Para cada uma delas, entrevistaram-se as coordenadoras pedagógicas ao longo do segundo semestre do ano de 2005. Nesse período foram feitos por volta de cinco contatos com as coordenadoras de cada organização. E a partir destes contatos, houve os devidos desdobramentos com os tesoureiros e contadores de acordo com as necessidades de informações.

No apêndice 2, apresenta-se a lista das pessoas que participaram da pesquisa. As reuniões basicamente ocorriam fisicamente na Prefeitura Municipal de Uberlândia ou em contato telefônico. A equipe foi definida como as pessoas que mais poderiam contribuir para a pesquisa em termos de experiência e conhecimento técnico nos assuntos tratados. Nesse caso, preocupou-se com a descontinuidade de governo, visto que a atual equipe é diferente da equipe da gestão anterior, da qual grande parte dos dados são originários. Por isso, procurou-se entrevistar as pessoas responsáveis pelos mesmos cargos nas duas gestões.

Além disso, houve a participação do pesquisador em duas reuniões (junho e outubro de 2005) com os coordenadores dos centros de formação (governamentais e não governamentais). Essas reuniões geralmente ocorrem na segunda quarta-feira de cada mês em um dos centros de formação, quando se discutem, principalmente, assuntos pedagógicos relacionados às crianças e aos adolescentes atendidos.

Assim, tem-se um estudo com múltiplas fontes de pesquisa com uma abordagem qualitativa para um grupo de organizações de terceiro setor.

3.2. Categorias de Análise aplicados aos centros de formação

Para os centros de formação que compõem o agrupamento 1, propõe-se fazer um estudo comparativo de casos para as seguintes categorias de análise: eficiência, efetividade e reciprocidade.

A **eficiência** é analisada sob o ponto de vista de gastos e receitas de acordo com os modelos contábil descrito a partir da figura 4 e do modelo de caixa apresentado na figura 5.

Em relação às receitas, foram levados em consideração os seguintes tópicos:

- os balanços e demonstrativos de resultados declarados;
- as subvenções em meio físico (denominadas como gêneros alimentícios, material de higiene e limpeza) subvencionadas pela Prefeitura que não são alocadas no balanço;
- as contribuições financeiras não contabilizadas²³ descritas nos relatórios de atividades; e
- as subvenções por meio das isenções de taxas do DMAE (Departamento de Água e Esgoto), quando não declaradas nos relatórios.

Em relação aos gastos, foram analisados em fixos e os variáveis conforme proposto no referencial teórico. A partir daí, tem-se uma análise comparativa dos indicadores de eficiência, comparando-se cada centro de formação. São eles: excedente, taxa de ocupação, gasto total médio por atendimento, gasto variável médio por atendimento, produtividade por funcionário, voluntários, encargos sobre salários e grau de dependência de acordo com o quadro 3. Nesse quadro, identifica-se cada indicador e as respectivas fontes para representá-lo. Por exemplo, o indicador de excedente foi determinado por meio das DRE's e BP's dos anos de

²³ Como exemplo de contribuições não contabilizadas tem-se algumas doações de equipamentos ou mobílias que podem ser convertidas em moeda corrente.

2003 e 2004. Já o indicador taxa de ocupação foi determinado por meio das DRE's, BP's e relatório de atividades dos anos de 2003 e 2004.

Indicador	DRE e BP	Relatório de Atividades
Excedente	2003 2004	-
Taxa de Ocupação	2003 2004	2003 2004
Gasto Total Médio por atendimento por mês	2003 2004	-
Gasto Variável Médio por atendimento por mês	2003 2004	-
Produtividade por funcionário	2003 2004	2003 2004
Voluntários	-	2003 2004
Encargos por Salários	2003 2004	-
Grau de dependência	2003 2004	-

Quadro 3: Descrição das fontes de pesquisa para os Indicadores da categoria de análise Eficiência para os anos de 2003 e 2004

Fonte: O autor

A categoria de análise **efetividade** é entendida como ações executadas para os atendidos, família dos atendidos e comunidade a partir da identificação prévia das demandas destes agentes. A categoria **reciprocidade** pode ser entendida como uma contrapartida, isto é, as ações realizadas pelos atendidos, família dos atendidos e comunidade para a organização.

No Quadro 4 descrevem-se as fontes para essa análise. Nele, representa-se a reciprocidade como as ações da organização para com os atendidos e as ações

recíprocas dos atendidos, família e comunidade para com a organização. A efetividade é analisada a partir dos relatórios de atividades. Na análise da reciprocidade, identifica-se como fonte de informação somente as entrevistas com a equipe da organização e da equipe da SMDS, pois o relatório de atividades não contempla esse tipo de avaliação.

Categoria de Análise		Indicador	Relatório de Atividades	Entrevistas	
Efetividade		Demandas dos atendidos	2003 2004		
		Demandas da família	2003 2004		
		Demandas da comunidade			
	Reciprocidade		Ações para os atendidos	2003 2004	
			Ações para a família	2003 2004	
			Ações para a comunidade	2003 2004	
Reciprocidade		Ações dos atendidos para a Organização		Equipe organização Equipe SMDS	
		Ações da família para a Organização		Equipe organização Equipe SMDS	
		Ações da comunidade para a Organização		Equipe organização Equipe SMDS	

Quadro 4: Descrição das fontes de pesquisa para a categoria de análise Efetividade e Reciprocidade para os anos de 2003 e 2004

Fonte: O autor

Assim, pode-se entender que a efetividade e a reciprocidade têm em comum somente as ações que a organização desempenha para os atendidos. E com isso entende-se que essas categorias são complementares.

Um outro ponto a ser ressaltado são os limites metodológicos do estudo. Além das questões apresentadas do capítulo 1, destacam-se alguns pontos mais específicos deste trabalho.

3.3. Limites do trabalho

Nesse tópico apresentam-se os limites metodológicos e a proposta de como esses limites foram superados ou minimizados.

Nas análises econômicas e financeiras do sistema de gestão, os gastos variáveis constituem uma limitação de análise, visto que, por várias vezes, esses gastos, por seu comportamento, podem ser classificados como semi-variáveis. Porém, essa classificação não implica em perdas conceituais visto que ela será igualmente utilizada para todas as organizações estudadas.

Um outro aspecto é que a inflação, conceituada como a perda do poder aquisitivo do dinheiro no tempo, não é levada em consideração. Apesar do valor de aproximadamente 7,4% para o ano de 2004²⁴, esse valor não afeta de modo significativo as análises e considerações propostas.

As organizações estudadas possuem um caráter dinâmico, por isso a escolha de múltiplas fontes de dados justifica-se. Em relação à maioria da documentação pesquisada, destacam-se, por exemplo, os relatórios contábeis e os relatórios de atividades que são de total responsabilidade da diretoria e do contador.

Em relação às pessoas entrevistadas, existe um limite de conhecimento pois não se entrevistaram todas as pessoas envolvidas, no entanto buscou-se envolver

²⁴ segundo dado do Banco Central brasileiro

todas as pessoas que pudessem contribuir com seus conhecimentos técnicos e experiências sobre o assunto, tanto em relação às organizações estudadas quanto à equipe da Prefeitura.

Os documentos analisados também limitam o presente estudo. Esses documentos foram obtidos por meio dos arquivos da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social. Para superar esse limite, utilizaram-se múltiplas fontes de coleta.

Por fim, uma análise envolvendo somente os anos de 2003 e 2004 limita o estudo em termos de representatividade temporal. Esse fato pode ser explicado pela indisponibilidade de dados para consulta tanto na SMDS quanto nas próprias organizações estudadas.

No presente capítulo, encontra-se a metodologia utilizada para o estudo realizado. Nele propõe-se um estudo de campo, aplicado com múltiplas fontes de pesquisa com uma análise qualitativa, em um estudo comparativo de casos um grupo de cinco organizações de terceiro setor que recebem subvenção da Prefeitura Municipal de Uberlândia por meio da Secretaria de Desenvolvimento Social. Essas organizações atuam com crianças de seis a quatorze anos em atividades em período complementar ao período escolar denominados centros de formação.

Para esse estudo, utilizam-se três categorias de análise eficiência, efetividade e reciprocidade já mencionadas por meio de vários indicadores a serem descritos no próximo capítulo.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

"É mais fácil escrever dez volumes de filosofia do que por em prática um só' preceito. Conde Leon Nikolaievitch Tolstoi

O presente capítulo descreve os resultados obtidos com a tabulação dos dados a partir da análise da gestão dos centros de formação subvencionados pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social da Prefeitura Municipal de Uberlândia sob as categorias de análise da eficiência, efetividade e reciprocidade. Para isso, surgem algumas considerações gerais sobre os relatórios econômico-financeiros e dos relatórios de atividades. A partir daí, faz-se a análise comparativa de casos.

4.1. Descrição e Análise da Eficiência

4.1.1. Considerações Gerais – Indicadores de Eficiência

A análise da eficiência é baseada nos relatórios econômico-financeiros que as organizações emitem para consolidar as operações desenvolvidas em um ano conforme o Quadro 3. Esses relatórios são a demonstração de resultados e o balanço patrimonial. Por meio do contrato de subvenção (conforme Anexo 1, cláusula 6, item 11) a organização “deve permitir ao Município o acesso a todos os livros e documentos fiscais e contábeis da Entidade, não embarçando a sua fiscalização”. E o contrato de subvenção também prescreve o modo de relato (conforme Anexo 1, cláusula 7, item 6) “ao final do exercício enviar o Balanço

Contábil com o demonstrativo das contas de resultados, separados por unidade de atendimento e o Balanço Financeiro Anual²⁵ referente a contribuição recebida”.

Baseado nesse contrato, a SMDS faz a análise e validação dos documentos enviados pelas organizações de modo a aceitá-los ou reprová-los. Caso sejam reprovados, eles devem ser regularizados e reenviados para a Secretaria para nova validação. Nesse ponto destacam-se duas análises: a análise mensal e a análise anual.

Em relação à análise mensal, a SMDS possui um controle rigoroso em relação à conta de subvenção analisando cada item estabelecido no contrato sob pena de punição legal por parte da organização e da própria Secretaria. Nesse ponto, tem-se a seguinte declaração de um funcionário da Prefeitura:

Em relação a prestação de contas mensal, existe todo tipo de problemas. Eu não deixo passar. Eu posso relacionar vários. Entre eles: existência de compras fora do plano apresentado, algumas entidades não controlam a conta bancária e emitem cheques sem fundo, existem notas fiscais irregulares, falta recibos bancários e talão de água e luz com multas. Em todos estes casos nós reprovamos e eles (as organizações) devem emitir novos relatórios. (INFORMAÇÃO VERBAL)²⁶

Ao final do ano tem-se a prestação de contas do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, que é uma das fontes desta pesquisa. Pelo Anexo 1, cláusula 7, item 2, tem-se que a organização “deverá também apresentar mensalmente, o balanço financeiro referente a movimentação de subvenção social e o balancete contábil de verificação contendo a aplicação de recursos próprios da entidade, ambos por unidade de atendimento”. Esses relatórios são válidos para o fechamento anual, em que o presidente e o contador da organização assinam, validam e se responsabilizam legalmente pelos documentos. Entretanto,

²⁵ O conceito de Balanço Financeiro Anual não existe dentro da literatura da Contabilidade. Por isso entende-se que o referido conceito está relacionado às verbas recebidas via subvenção.

²⁶ Entrevista com Chefe de Seção

mensalmente, esse controle não é rigoroso, principalmente pelo fato de que alguns contadores “deixam” acumular algumas contabilizações para meses futuros. Nesse ponto, tem-se a seguinte declaração de outro funcionário da Prefeitura:

Não se consegue acompanhar esse tipo de conferência. Não com a estrutura e a lei atual. Nós não temos como saber como está a aplicação dos recursos próprios de todas as organizações e nem a lei de subvenção nos obriga. O que acontece é que alguns contadores deixam acumular o serviço. Os relatórios chegam, mas as informações não são totalmente confiáveis. Existem poucas organizações em que essas informações são confiáveis. Outro ponto é a quantidade de “erros”: erros de soma, inconsistência de valores; “esquecimento” de contabilização de algumas contas, como por exemplo a isenção de parte do valor da conta do DMAE (Departamento Municipal de Água e Esgotos). Apesar de tudo, os contadores (das organizações) conseguem fechar o ano e as informações são confiáveis. Uma análise comparativa mensal seria inviável.²⁷ (INFORMAÇÃO VERBAL)

Assim, tem-se uma análise geral das informações econômico-financeiras utilizadas nesse estudo. E a partir destas características gerais, tem-se a análise dos indicadores.

4.1.2. Indicadores da Eficiência

A eficiência é analisada sob o ponto de vista de receitas e gastos. Para isso, foram utilizados como referência os anos de 2003 e 2004 para cada organização. Nesta categoria de análise, têm-se os indicadores excedente, taxa de ocupação, gasto total médio por atendimento, gasto total variável médio por atendimento, produtividade por funcionário, voluntários, encargos por salários e grau de dependência (conforme pode ser visto no quadro 2 e no quadro 3).

Para análise da eficiência, primeiro observa-se a partir da figura 7 os valores de subvenção para cada centro de formação para os anos de 2003 e 2004. Nela

²⁷ Entrevista com Auxiliar Administrativo

observa-se, ainda, variações dos valores de *per capita* distribuídos às organizações. Tomando o ano de 2004, por exemplo, verifica-se uma amplitude de R\$ 14,00 por mês por atendimento, isto é, a diferença entre o maior (CF1) e o menor valor (CF4).

A seguir, propõe-se uma análise dos oito indicadores de eficiência, comparando-se cada centro de formação, nos anos de 2003 e 2004. Cada gráfico é composto pelo indicador a ser analisado no eixo das ordenadas. No eixo das abscissas, situam-se os anos de 2003 e 2004 para cada centro de formação (CF1 a CF5). Na parte superior esquerda, a seta indica que um resultado melhor seria para cima ou para baixo, isto é, a seta indica que um menor valor significa um valor melhor.

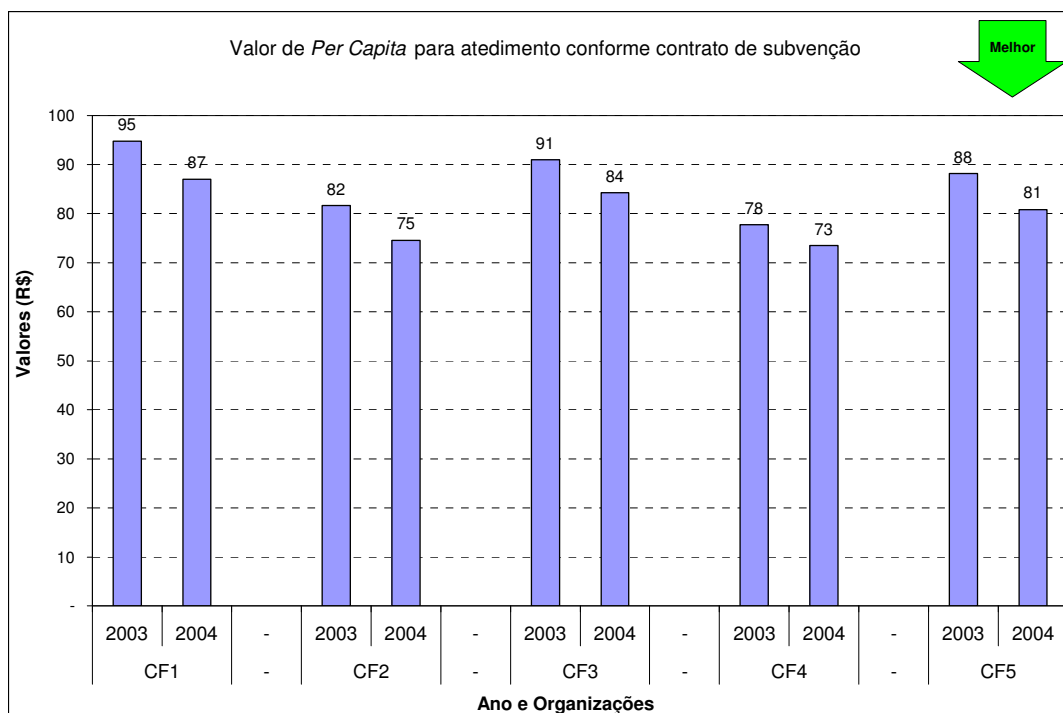


Figura 7: *Per capita* de cada centro de formação

Fonte: Adaptado da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social

Na figura 8 tem o indicador excedente. Ele representa o total de receitas menos total de gastos e os investimentos. Nele verifica-se o comprometimento com as receitas próximas (futuras) e mede o excedente ou superávit da gestão.

Pode-se dizer que os centros de formação CF1, CF2 e CF3 possuem um mesmo perfil de déficit no fechamento do ano de 2004. Nesse caso, parte da receita de 2005 deverá ser utilizada para pagar esse déficit, a fim de dar continuidade à operação. Isso exigirá um esforço adicional por parte da organização em reduzir alguns gastos a fim de que se consiga um mesmo atendimento nos mesmos níveis de qualidade. O centro de formação CF5 é destaque nesse indicador. Em ambos os anos o CF5 conseguiu encerrar as suas atividades sem prejuízos à gestão do ano seguinte. Um outro fator também pode ser considerado: o valor de *per capita*. Nesse caso, esse excedente não se deve a uma maior *per capita*, pois se analisarmos a figura 6, pode-se perceber que os valores de *per capita* do CF5 são menores de que os CF1 e CF3 por exemplo e não por isso esses conseguiram fechar o ano de 2004 sem déficit. A explicação para esse superávit pode estar relacionada a uma menor dependência da verba de subvenção.

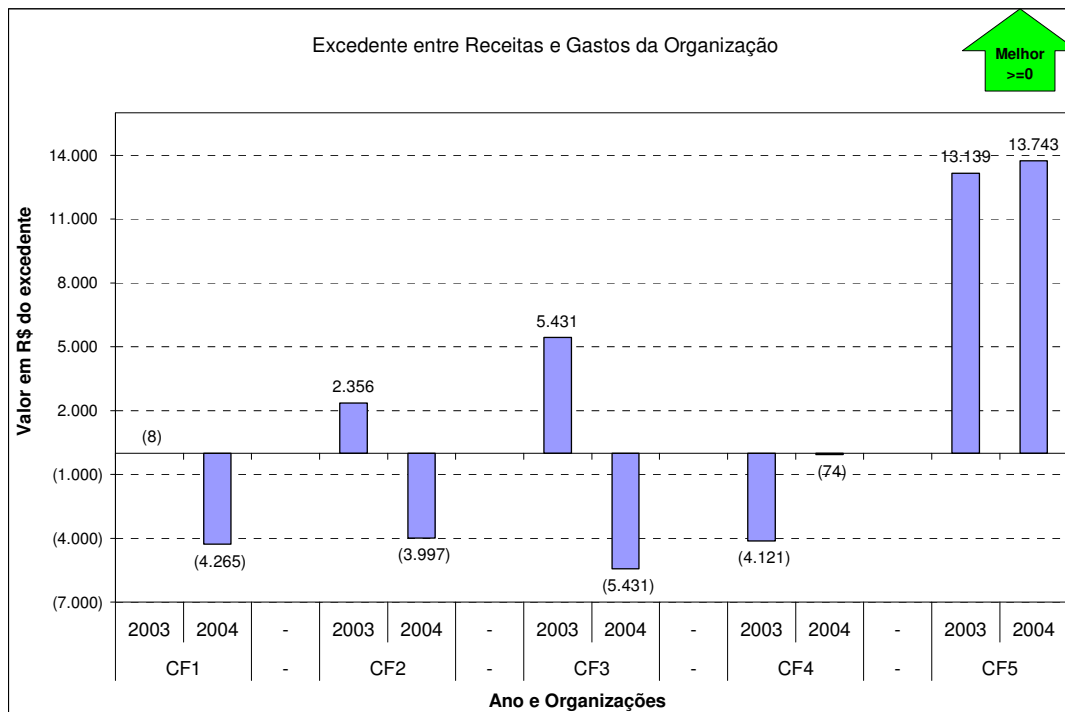


Figura 8: Indicador de Excedente

Fonte: O autor

Na figura 9, apresenta-se a taxa de ocupação para as organizações estudadas. Esse indicador mostra, em termos percentuais, o cumprimento do contrato de subvenção, isto é a relação entre o número de atendimentos efetivo e o número de atendimentos propostos conforme assinado em convênio. Nesse caso, o CF1 e CF2 (com valores menores que 100%) segundo a lei 4320/64 e pelo contrato de subvenção (anexo 1, cláusula 7, item 8), foram obrigados a devolver os valores não utilizados.

Nesse indicador destaca-se o desempenho do CF1. Em 2003 ele era capaz de atender mais crianças e adolescentes do que havia se comprometido com a subvenção. Já em 2004, houve uma grande diminuição no número de

atendimentos (de 160 atendimentos em 2003²⁸ para 40 atendimentos em 2004) e mesmo assim, segundo o contrato de subvenção o CF1 recebeu dinheiro para 60 atendimentos.

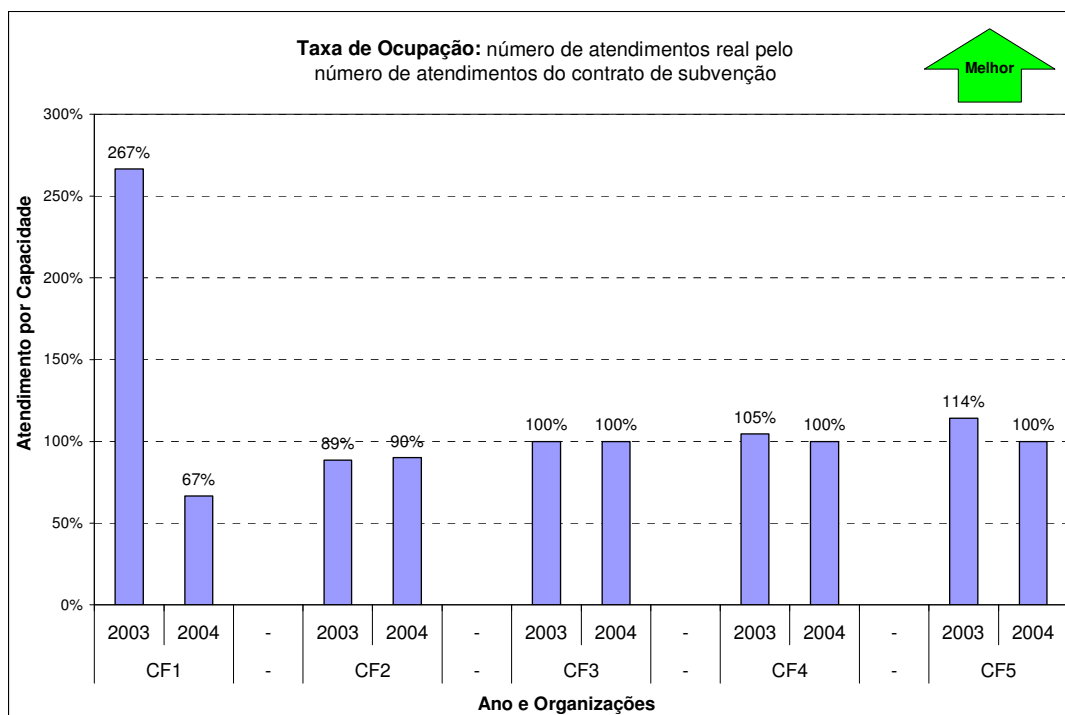


Figura 9: Indicador da taxa de ocupação
Fonte: O autor

Na figura 10, encontram-se os gastos totais médios por atendimento por mês, isto é, a soma de todos os gastos divididos pelo número de atendidos. Em uma análise comparativa os centros de formação CF2, CF3 e CF4 possuem valores muito próximos tendo uma amplitude de R\$ 9,0 entre o maior valor (CF5 em 2004) para o menor valor (CF4 em 2004).

²⁸ No ano de 2003 o CF1 não poderia ser comparado com os outros centros de formação estudados porque conforme o critério do número de atendidos, o CF1 seria comparável somente no agrupamento 3. Utilizou-se esse centro de formação devido ao ano de 2004.

O CF1 teve um grande aumento nesse indicador do ano de 2003 para o ano de 2004. Isso ocorreu devido a uma grande redução na quantidade de crianças e adolescentes atendidos. Com isso houve impacto no excedente causando déficit de R\$ 4.265,00 para o ano de 2005. O CF5 também teve um grande crescimento em seus gastos. Os gastos de 2004 aumentaram aproximadamente 200% em relação a 2003 e não comprometeram o ano de 2005, pois houve excedente (ver figura 4.2). Houve também uma diminuição no número de atendimentos (de 80 atendimentos em 2003 para 70, em 2004), mas pode-se entender que o gasto aplicado no atendimento veio por meio de outras receitas advindas de projetos elaborados.

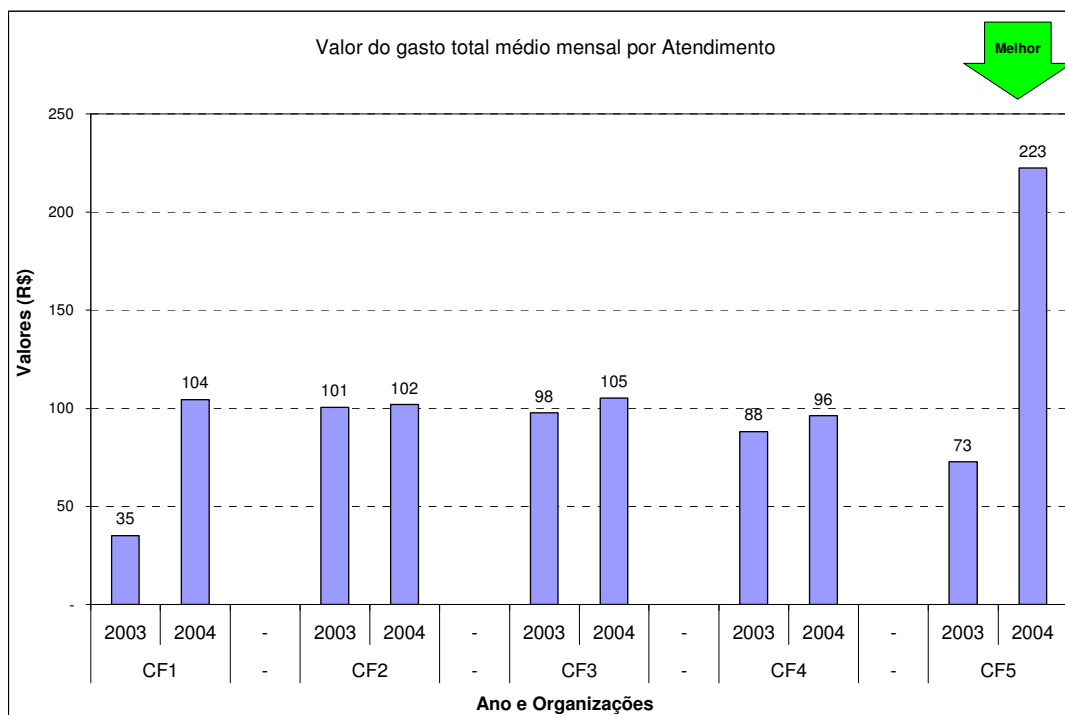


Figura 10: Gasto total médio mensal por atendimento por mês
Fonte: O autor

Em relação à figura 11, analisa-se o gasto variável total médio por atendimento. Esse indicador mostra, de modo geral, um atendimento marginal de cada uma das organizações, isto é, uma análise incremental do atendimento. Nesse caso tem-se, por exemplo, que com, aproximadamente, R\$ 24,00 por mês seria possível fazer um novo atendimento no CF2. Essa análise pode ser enriquecida com o cruzamento dos dados da figura 9 que descreve a taxa de ocupação. Nesse caso, somente os centros de formação CF1 e CF2 teriam “disponibilidade para atender mais um” em 2004.

O CF5, para o ano de 2004, teve um aumento em seus gastos variáveis (gêneros alimentícios, vestuário, material didático/pedagógico, etc..). Isso pode demonstrar que, quando se comparam os anos de 2003 com 2004 para a mesma organização, pode-se dizer que houve um incremento no tipo de atendimento oferecido. Nesse ponto, segundo os relatórios, verificou-se a alocação de verbas específicas para atendimentos odontológicos e brinquedos. Entretanto, sob o ponto de vista de quem oferece a subvenção, pode-se entender que o CF5 já possui recursos suficientes e em uma situação emergencial de redução na verba de subvenção, o CF5 seria o primeiro a ter as verbas diminuídas, visto que esse possui os gastos mais elevados.

Em relação aos gastos com mão-de-obra, isto é, salários, encargos e vale transporte, têm-se os seguintes dados compilados para todos os casos estudados: para o ano de 2003 esses gastos (aproximadamente R\$ 212 mil reais) significaram 67% do total de gastos evidenciados no DRE das 5 organizações e para o ano de 2004 esses mesmos gastos (aproximadamente R\$ 216 mil reais) significaram 50%²⁹ do total de gastos evidenciados. Com isso, pode-se perceber a representatividade

²⁹ Pode-se entender essa diminuição da participação dos gastos de mão de obra nos gastos gerais devido a inclusão de vários outros gastos, deixando a proporcionalidade menor.

deste fator. Para melhor entendê-lo, deve-se analisar as figuras 12, 13 e 14 de modo conjunto.

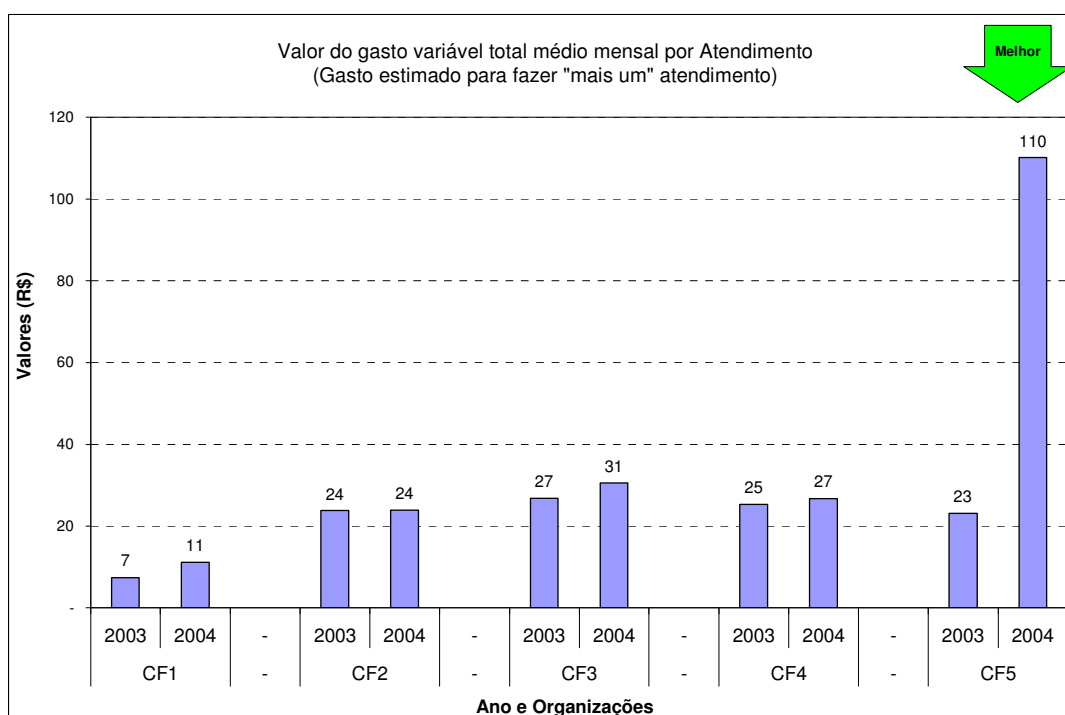


Figura 11: Gasto variável total médio por atendimento por mês

Fonte: O autor

A figura 12 descreve a produtividade por funcionário, isto é, o número de crianças atendidas por funcionário que recebe salário dentro da organização. De modo geral a produtividade por funcionário para o ano de 2004 esteve entre nove (CF3) e onze (CF2 e CF4) crianças e adolescentes atendidos por funcionário. Segundo a supervisão da SMDS (entrevista com supervisora da DACA) para os centros de formação, tem-se que “esse número não deve ser inferior a nove nem superior a quinze; números fora deste intervalo podem mostrar ou uma baixa utilização da mão-de-obra ou uma qualidade de atendimento inadequada”.

Considerando essa informação, percebe-se que o CF1 para o ano de 2003 tinha um número de 40 crianças/adolescentes por funcionário: muito acima do preconizado pela SMDS. Um fator que poderia explicar uma alta taxa de produtividade em um centro de formação poderia ser a dedicação de horas de voluntários conforme pode ser observar o CF1 na figura 11.

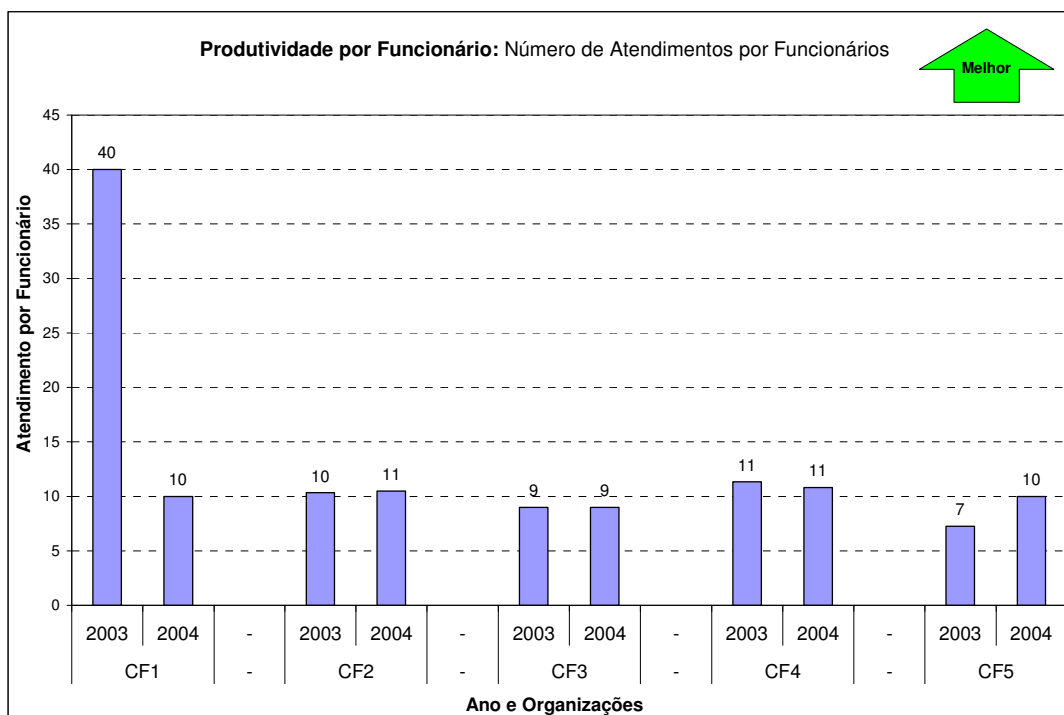


Figura 12: Produtividade por Funcionário
Fonte: O autor

A figura 13 descreve um valor aproximado em horas por semana que voluntários se dedicam às organizações. Cabe salientar que esse valor é aproximado e não deve ser tomado como elemento único para análise, isto é, sozinho, ele pode não significar nada porque, por exemplo, combina a participação de uma pessoa todos os dias durante quatro horas e de um grupo de pessoas todas

as quartas-feiras durante duas horas. Aqui cabe uma ressalva de que os dados do ano de 2003 para o CF3 não estavam disponíveis. No total somou-se a dedicação de todos os voluntários durante todas as horas apontadas por semana.

Analisando o CF1 para o ano de 2003, identificou-se apenas 6 horas de voluntários por semana, fator esse que não consegue explicar o valor de 40 atendimentos por funcionário.

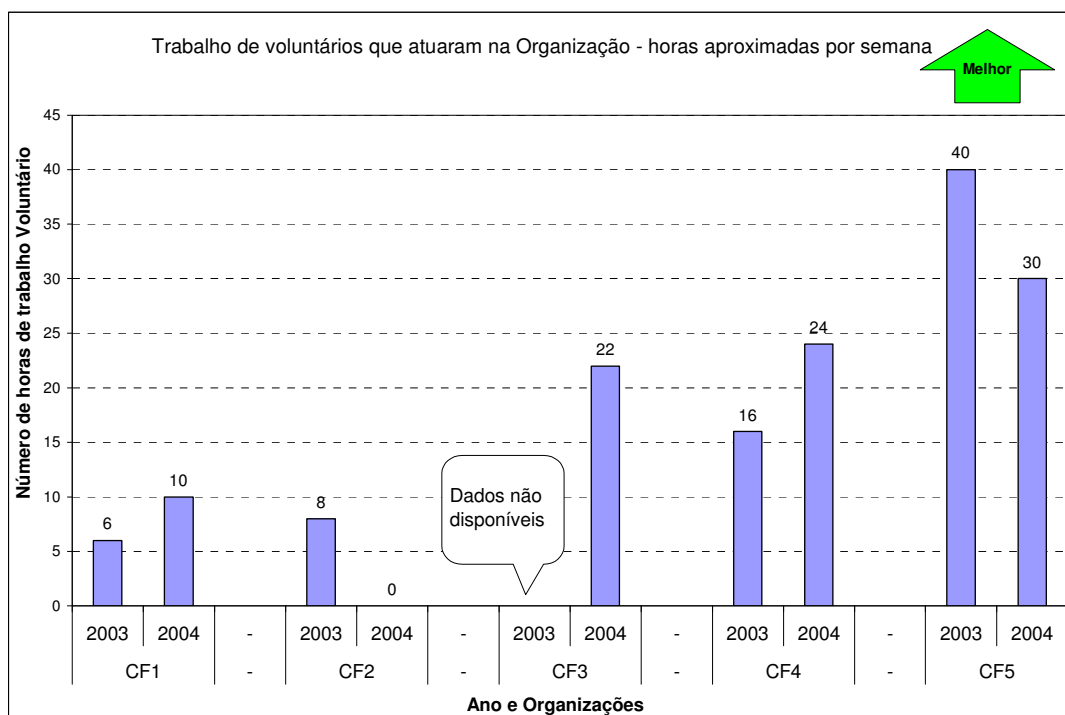


Figura 13: Trabalho dos Voluntários
Fonte: O autor

Uma outra conclusão pode ser observada pela participação de voluntários em uma determinada organização. Quanto maior o tempo de dedicação dos voluntários,

mais projetos possui uma organização. Com mais projetos, a organização é capaz de obter mais receitas e buscar mais pessoas (voluntários) para acompanhá-los.

A figura 14 descreve o coeficiente de encargos pagos sobre os salários dos funcionários. Os encargos foram definidos como INSS (Instituto Nacional de Seguro Social), FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), PIS (Programa de Integração Social), Contribuição Sindical e multa do FGTS (se houver). Em situações normais em relação à folha de pagamento, o INSS pode significar 34,45%, o FGTS, 8,5%, o PIS 1% e a contribuição sindical de aproximadamente 0,30%. Ao todo tem-se um total de 44,25% da folha. Para esse estudo, será analisada a situação em que os encargos tenham o limite máximo de 50% da folha.

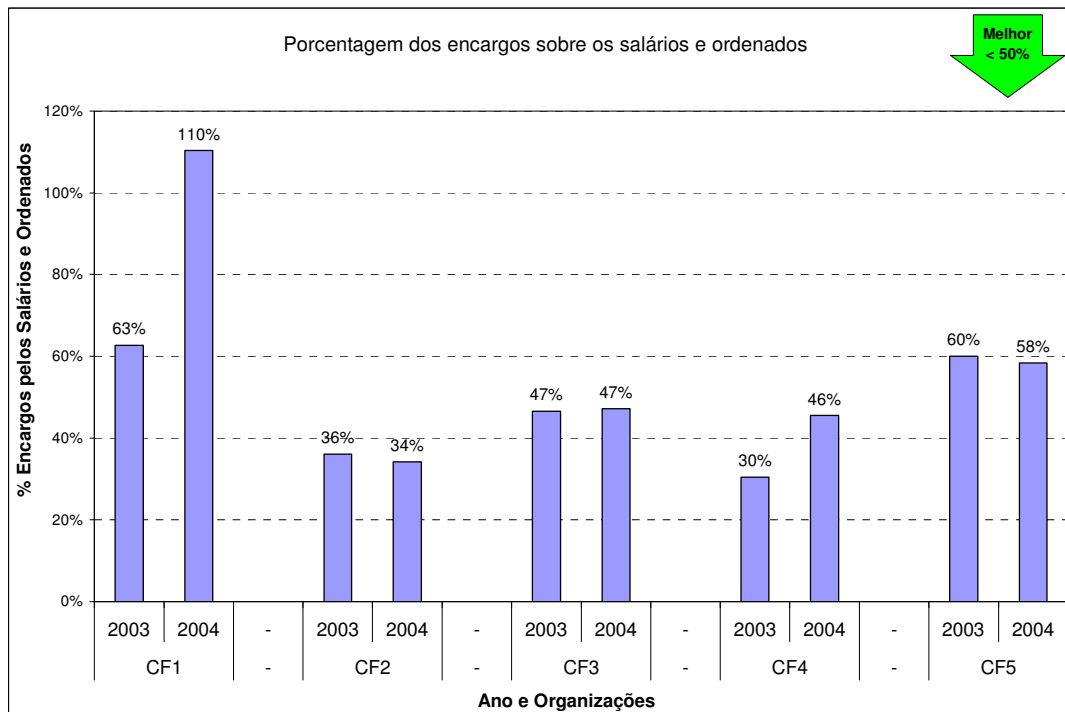


Figura 14: Encargos sobre os Salários
Fonte: O autor

Pela figura acima, percebe-se que as organizações CF2, CF3 e CF4 estão dentro dos limites estabelecidos. O CF5 teve uma discrepância em relação ao limite proposto. Em uma análise mais detalhada, pode-se observar que esse percentual se deve aos valores de FGTS e de INSS. Esse fator pode ser explicado por meio dos relatórios de atividades que demonstram desligamentos tanto no ano de 2003 quanto no ano de 2004 que acarretaram multas de FGTS e incrementos de INSS.

Um outro centro de formação que ultrapassou o limite foi o CF1. Para o ano de 2003, não se consegue fazer a mesma análise que o CF5 por indisponibilidade dos dados. Entretanto, para o ano de 2004 o número de 110% é muito superior ao limite identificado. Sem uma grande participação de voluntários (figura 13), a possível explicação para esse valor está relacionada a pagamento de INSS de serviços de terceiros (a partir das informações do contador responsável), fato esse que pode ser validado por essa organização possuir menor quantidade de funcionários em comparação com os outros centros de formação estudados. Para um melhor entendimento, destaca-se a seguinte declaração de uma das supervisoras da SMDS:

Por trabalhar basicamente com adolescente, sempre foi um tipo de trabalho diferenciado dos outros centros de formação. Eles trabalham com cursos via SENAC/SESI. Apesar dos custos altos, eles (o CF1) admitem não ser capazes de oferecer um curso próprio de equivalente qualidade. (INFORMAÇÃO VERBAL)³⁰

Pela declaração acima, tem-se que o CF1 trabalha com projetos via cursos profissionalizantes para adolescentes e pré-adolescentes. E nesse caso, pode haver uma diferenciação nos valores das organizações em relação a esse indicador.

³⁰ Entrevista com Supervisora da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social

Na figura 15 tem-se o último indicador proposto: o grau de dependência. Quanto maior for o valor percentual, mais dependente da receita de subvenção. Pelos valores da figura, basicamente todas as organizações utilizam mais que 60% de suas receitas da verba da SMDs. Nesse sentido, verifica-se a capacidade da organização de obter outras fontes de captação de recursos, denominados como contrapartida.

A análise é válida e confiável, porque as organizações em questão possuem um alto grau de dependência da verba de subvenção, isto é, uma grande porcentagem das receitas são de origem da subvenção da Prefeitura e por isso possuem um acompanhamento mais rigoroso

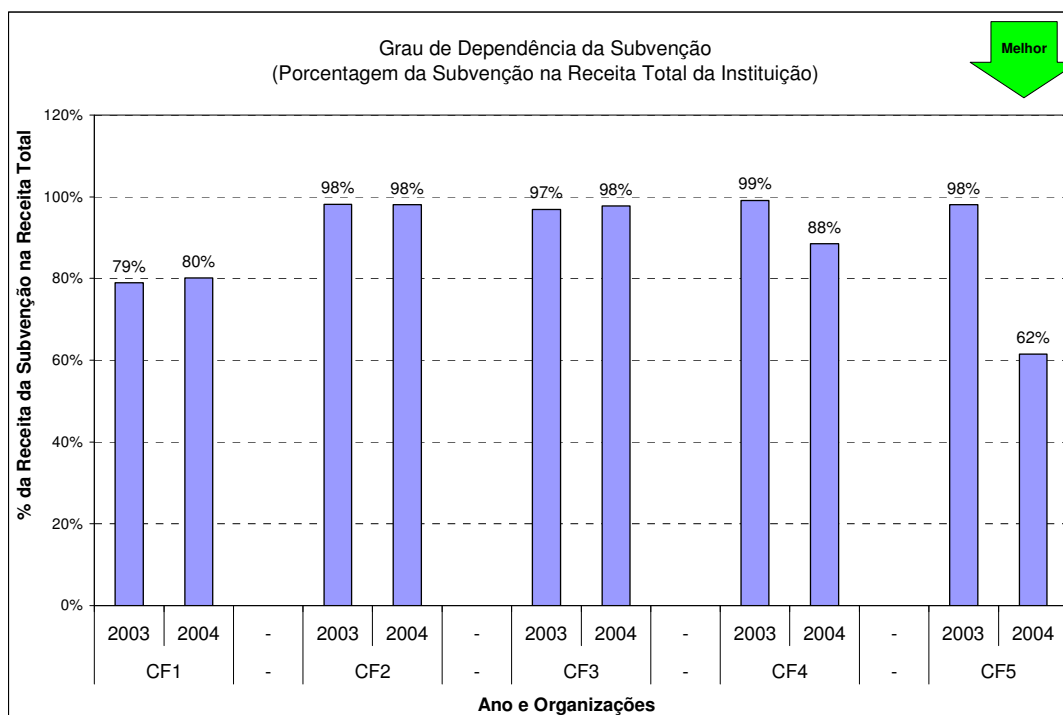


Figura 15: Grau de Dependência
Fonte: O autor

Para os centros de formação CF2, CF3 e CF4, o grau de dependência foi quase total, isto é, cada um deles somente funciona enquanto houver dinheiro público da subvenção. Esse caso se agrava em relação a CF2 e CF3, já que, de um ano para outro não houve mudança no perfil de dependência, isto é, quase não obteve receitas próprias (com donativos ou eventos ou bingos, etc.) ou outros projetos com a sociedade.

O CF5 obteve do ano de 2003 para o ano de 2004 uma diminuição da dependência da verba de subvenção: de 98% em 2003 para 62% em 2004. Segundo a DRE de 2004, o que se pode perceber é um incremento em donativos e outras rendas além da incorporação de novas subvenções fora as subvenções da PMU. Isso pode ter ocorrido por diversos fatores, como por exemplo a incorporação de novos projetos. Para o caso de novas subvenções, tem-se a declaração do tesoureiro da organização:

Houve mais divulgação do nosso trabalho para políticos e autoridades. Não que houvesse algum tipo de beneficiamento. Eles simplesmente paravam de “travar” depois que nós mostramos que a casa ajuda o governo e eles compraram a idéia. (INFORMAÇÃO VERBAL)³¹

Nessa declaração, destaca-se o esforço do tesoureiro na busca de novos tipos de receitas por meio da divulgação dos trabalhos da organização.

Em relação ao incremento de donativos e outras rendas tem-se a declaração da coordenadora pedagógica:

Foi muito trabalho! Anteriormente eu era coordenadora geral: era responsável pela burocracia e pela parte pedagógica. Em 2004, houve uma maior apoio da diretoria (da instituição a qual o centro de formação é ligado), inclusive com a participação de um diretor junto comigo no centro de formação. Daí dividiu-se em uma coordenação administrativa e eu fiquei somente com a área pedagógica. Com isso consegui dedicar mais tempo e fazer novos projetos

³¹ Entrevista com Tesoureiro do CF5

principalmente envolvendo a comunidade. Os que foram aceitos nos ajudaram muito em 2004. (INFORMAÇÃO VERBAL)³²

A coordenadora pedagógica também ratifica o esforço para buscar novos parceiros e conseqüentemente novas fontes financiadoras. Agora, percebe-se uma mudança na estrutura organizacional para que a coordenadora consiga desenvolver projetos. Com isso, percebe-se a existência de ajustes estruturais buscando priorizar as principais demandas.

Um outro entrave declarado por uma das organizações está relacionado a um tipo de discriminação existente quanto a religião. “Mesmo com projetos bons, algumas empresas não nos apóiam”, declarou uma das coordenadoras.

Com isso tem-se oito indicadores para avaliar a eficiência de uma organização. Com eles analisam-se as receitas e os gastos de uma organização, bem como alguns de seus fatores geradores.

Em termos gerais, se a eficiência for resumida como o indicador que mostra qual é o valor total gasto por atendimento, incluídos todas os tipos de gastos, custos, despesas e investimentos. Nele, a organização CF4 (R\$ 96,00) possuiu o menor gasto total médio por atendimento. Isso mostra que, supondo-se que as organizações estejam atuando com um mínimo de qualidade de atendimento³³, esse valor deveria ser “objetivado” por todas. Assim, CF4 (R\$ 96,00) seria a mais eficiente a a CF5 (R\$ 223,00) a menos eficiente.

Entretanto, a análise da eficiência está relacionada com uma referência. Supondo-se um método de cálculo em que se exclui o maior e o menor valor e obtém-se a média dos valores restante, tem-se um valor de referência para a eficiência. Com esse método, no estudo comparativo de casos, tem-se o valor de

³² Entrevista com Coordenadora Pedagógica do CF5.

³³ Nesse caso é importante mencionar outros inidcadores, como por exemplo: qualidade, eficácia, atendimentos a valores, relacionamento com a rede, deveriam estar dentro deste patamar mínimo.

R\$103,67. Nesse critério, somente as organizações CF2 (R\$ 102,00) e CF4 (R\$ 96,00) seriam eficientes. As outras deveriam fazer ações para diminuir os gastos afim de melhorarem esse resultado.

Por fim, apresenta-se um quadro 5 que é o resumo para os indicadores de eficiência para o ano de 2004. Em termos gerais, destaca-se o CF5 por apresentar os melhores resultados para grande parte dos indicadores propostos comparativamente aos outros centros de formação.

Indicador	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
Excedente	R\$ (-4.265)	R\$ (3.997)	R\$ (5.431)	R\$ (74)	R\$ 13.743
Taxa de Ocupação	67%	90%	100%	100%	100%
Gasto Total Médio por atendimento por mês	R\$ 104	R\$ 102	R\$ 105	R\$ 96	R\$ 223
Gasto Variável Médio por atendimento por mês	R\$ 11	R\$ 24	R\$ 31	R\$ 27	R\$ 110
Produtividade por funcionário	1:10 ¹	1:11	1:9	1:11	1:10
Voluntários	10 horas / semana	Zero horas / semana	22 horas / semana	24 horas / semana	30 horas / semana
Encargos por Salários	110%	34%	47%	46%	58%
Grau de dependência	80%	98%	98%	88%	62%

Quadro 5: Quadro resumo dos Indicadores de Eficiência para os Centros de Formação - 2004

Fonte: O autor

¹: 1:10 significa 1 funcionário para cada 10 atendimentos

4.2. Descrição e Análise da Efetividade e da Reciprocidade

4.2.1. Considerações Gerais – Indicadores de Efetividade e Reciprocidade

As informações obtidas para a análise da efetividade e da reciprocidade são feitas a partir dos relatórios de atividades e de entrevistas com as organizações e da equipe da Secretaria de Desenvolvimento Social (ver quadro 4) e da observação do pesquisador que participa direta e indiretamente do cotidiano destas organizações desde julho de 2002, destacando-se uma participação mais efetiva no segundo semestre do ano de 2005. O contrato de subvenção também orienta o relacionamento entre Estado e Organizações no que se refere às atividades didático-pedagógicas. Segundo esse contrato, cláusula 6, tem-se que a organização deve :

Item 4: permitir o ingresso na Entidade de servidor/a designado/a pela Secretaria Municipal Desenvolvimento Social para prestar apoio técnico, aceitando sua permanência se, a critério daquela Secretaria, for julgada conveniente;

Item 10: permitir avaliação, orientação, acompanhamento e supervisão do Município em todas as atividades de assistência social descritas no Plano de Trabalho e complementadas na Lei Orgânica de Assistência Social e resoluções dos Conselhos Municipais afins;

Esse itens legitimam o processo conhecido como supervisão, isto é, visita da equipe da SMDS com uma determinada freqüência às organizações para avaliação, acompanhamento e orientação das atividades de assistência social que as organizações prestam à sociedade com a verba de subvenção. Esse é um ponto

chave. A equipe da SMDS avalia as atividades de assistência não importando com a origem da receita, isto é, a equipe se concentra somente nas atividades-fim das organizações³⁴ e com base nelas faz a sua supervisão.

Sobre os relatórios tem-se duas visões: a visão das organizações e a visão da equipe da SMDS.

Em entrevista com as coordenadoras pedagógicas pode-se verificar um caráter mais emocional, apesar de técnico.³⁵ Apesar das dificuldades relatadas, percebe-se claramente o envolvimento dos profissionais com o trabalho e a busca de melhoria e dinamização de suas atividades com as crianças e adolescentes do centros de formação. Nesse ponto uma coordenadora pedagógica relata:

O nosso esforço é muito grande. A verba da Prefeitura é muito baixa e aqui a gente tem que fazer milagre. Às vezes, a Prefeitura atrasa na entrega dos alimentos e aí é um “Deus nos acuda”. A equipe é reduzida e muitas vezes nós temos que cobrir as faltas e férias da equipe e sobrecarrega tudo. Em relação a novos projetos a gente tenta, mas parece que para as pequenas ONG’s não sobra nada. (INFORMAÇÃO VERBAL)³⁶

No texto acima, tem-se o fator de comprometimento das pessoas com a organização: ora na busca de alternativas de alimentação ora no caráter multifuncional da equipe. Além disso, tem-se um tipo de “desabafo” em relação à incapacidade destas organizações em não conseguir outras fontes de financiamento.

Na visão de quem faz a supervisão existe uma análise mais técnica e com menos caráter emocional. Uma funcionária que faz a supervisão relata:

³⁴ Essas atividades ocorreram fortemente na gestão que envolve os anos de 2001 a 2004. A partir de 2005, com a nova gestão na Prefeitura houve mudanças no método de supervisão.

³⁵ Percebe-se claramente o fator emocional das equipes que participam das organizações estudadas. Nesse caso valida-se que o fator humano é um ponto muito forte dentro deste tipo de organizações.

³⁶ Entrevista com Coordenadora Pedagógica do Centro de Formação 2.

O que se percebe é que as organizações são muito repetitivas e nelas falta uma busca de novos projetos para dinamizar as atividades para as crianças. Tudo é sempre o mesmo. Pode-se perceber que de um ano para outro existe uma cópia nos relatórios de atividades. Isso significa que não se elabora novos projetos: ou uma falta de iniciativa (ocorre em alguns casos) ou por falta de conhecimento ou por falta de tempo mesmo. Agente entende isso (aqui se refere a falta de tempo das coordenadoras). (INFORMAÇÃO VERBAL)³⁷

Por esse ângulo, descreve-se a existência da solidariedade das supervisoras em relação à rotina das organizações. Entretanto, pode-se destacar que um dos fatores da não existência de novos projetos é pela falta de conhecimento e tempo de se fazer novos projetos e de se buscar patrocinadores para eles.

Existe também uma avaliação dos relatórios de atividades. Entretanto, esses relatórios não são reprovados como as prestações de contas da subvenção. Neles verifica-se basicamente o plano de trabalho proposto e os relatórios de atividades. Em relação aos principais problemas verificados tem-se planos de trabalho com pouca diversificação de atividades focando-se basicamente nas atividades de reforço escolar. Uma outra funcionária que faz a supervisão relata:

Basicamente verifica-se que os centros de formação oferecem um complemento escolar. Mas não pode ser somente isso. Nós também analisamos a existência de oficinas que julgamos inadequadas por faixa etária. Por exemplo: oficinas de bordado para pré-adolescentes. Não que o bordado não seja útil, ajuda a formar, etc.. Mas essas crianças precisam de atividades para descarregar as energias como dança, teatro, esportes. Nestes casos a gente orienta e propõe algumas mudanças; mas algumas aceitam outras não. (INFORMAÇÃO VERBAL)³⁸

Em relação às atividades das organizações, tem-se que o complemento escolar é o objetivo principal para a maioria delas (deste estudo e das outras que recebem subvenção da Prefeitura). No contexto geral, além do reforço escolar, as organizações oferecem aquilo que está disponível e não necessariamente o que os

³⁷ Entrevista com Supervisora da SMDS

³⁸ Entrevista com Funcionária Pública que faz a supervisão da SMDS

estudantes necessitam (esse fator será melhor analisado com o indicador de efetividade).

Um outro fator observado é uma tentativa de avaliação da qualidade dos serviços prestados nos centros de formação que a equipe da SMDS faz. Nesse caso, podem-se identificar de modo preventivo possíveis problemas por meio da evolução do número de crianças atendidas. Entretanto, o fator mais decisivo vem por meio das denúncias anônimas que são feitas à SMDS reclamando de uma ou outra organização. Em um outro relato tem-se:

As que não têm credibilidade (ONG's) falta demanda pela comunidade. As mães sabem quando falta qualidade e tiram as crianças, mesmo. Quando não chegam denúncias; daí a gente investiga mais a fundo. (INFORMAÇÃO VERBAL)³⁹

Em relação à qualidade de atendimento, tem-se que o presente estudo não tem como objetivo analisar essa categoria, principalmente pelo fato de que a SMDS somente analisa o fator da “não qualidade” por meio das denúncias.

A partir destas características gerais, tem-se a análise dos indicadores de efetividade e da reciprocidade.

4.2.2. Indicadores da Efetividade e da Reciprocidade

A categoria de análise **efetividade** é entendida como ações executadas para os atendidos (e suas famílias) e para a comunidade a partir da identificação prévia das demandas destes agentes. A categoria **reciprocidade** pode ser entendida como uma contrapartida, isto é, as ações realizadas pelos atendidos (e suas famílias) e da

³⁹ Entrevista com Funcionário Público da SMDS

comunidade para a organização. A análise destas categorias são realizadas conforme o quadro 4 que explicita os indicadores a serem analisados.

Basicamente propõem-se nove indicadores: demandas dos atendidos, demandas da família, demandas da comunidade, ações da organização para os atendidos, ações para a família, ações para a comunidade, ações dos atendidos para a organização, ações da família para a organização e ações da comunidade para a organização. Com os seis primeiros tem-se a análise da efetividade e com os seis últimos, a reciprocidade.

Para melhor compreensão os indicadores estão distribuídos em três quadros: quadro 6 com os indicadores de demanda, quadro 7 com as ações das organizações para com os atendidos, famílias e comunidade e quadro 8 com as ações dos atendidos, famílias e comunidade para com a organização. Cada quadro terá as descrição dos indicadores expressos nas colunas e nas linhas os anos de 2003 e 2004 para cada centro de formação.

No quadro 6, tem-se que, de modo, geral os centros de formação obtêm as demandas dos atendidos e das suas famílias por meio de reuniões periódicas para avaliação do trabalho com os pais. Existem iniciativas de atendimentos individuais, mas essas são basicamente sob demanda, isto é, à medida que alguma família solicitar. Nesse sentido pode-se destacar o CF5 por usar uma técnica mais apurada com a ajuda de uma psicóloga. Vale a pena ainda ressaltar que existe uma escala de atendimentos de modo a tentar envolver toda a turma de atendidos.

Em termos de avaliar as demandas da comunidade, o quadro 6, também mostra que as organizações têm uma postura muito passiva. No máximo, existe algum tipo de reivindicação por parte de alguma associação de bairro. Entretanto, não existe processo estruturado para captar essas demandas.

		Indicadores		
CF	Ano	Demandas das Crianças e adolescentes	Demandas das famílias dos atendidos	Demandas da comunidade
CF1	2003 2004	Dados Indisponíveis		
CF2	2003 2004	Reuniões periódicas com a família e atendimentos individuais. Nesta avaliação os pais avaliam o trabalho desta organizações		Existem reivindicações da comunidade
CF3	2003 2004	Por meio de reuniões bimensais com a família.		Não há
CF4	2003 2004	Por meio de reuniões bimensais com a família. Há visita nas escolas e nas casas.		Não há
CF5	2003 2004	Existe um psicólogo para fazer uma entrevista individual (termo conhecido como animinese) e a partir daí, tem-se ações e encaminhamentos		Não há

Quadro 6: Análise dos indicadores de demanda

Fonte: O autor

O quadro 7 traz o resumo das ações que as organizações fizeram para as crianças e adolescentes, as famílias destes atendidos e para a comunidade. Em geral, todos os centros de formação possuem ações para todos os públicos envolvidos. Um outro ponto é que os CF2 e CF5 (O CF3 não podem ser analisado sob esse enfoque porque não há dados disponíveis) não tiveram mudanças nos tipos de atividades do ano de 2003 para 2004. Na análise dos relatórios pode-se constatar que basicamente replicaram-se as atividades de um ano para outro comprovando o relato feito: “algumas organizações são muito repetitivas e nelas falta uma busca de novos projetos para dinamizar as atividades”.

Para as crianças e adolescentes algumas atividades são básicas: reforço escolar, recreação e oficinas. Nesse indicador podem-se destacar o CF4 e o CF5 que possuem uma maior amplitude de oferta de atividades

Em relação à família, há reuniões periódicas e atendimentos para fazer encaminhamentos conforme a necessidade identificada. Dois destaques são a visita domiciliar que o CF5 faz até a casa de algumas crianças e adolescentes e os debates e trabalhos em grupo promovidos pelos CF3.

Para a comunidade, percebe-se uma extensão de algumas atividades que são feitas para a família, como por exemplo, comemorações e apresentações. Nesse sentido também pode-se dizer que os CF2 e CF5 funcionam como entrepostos de doações.

Indicadores				
CF	Ano	Acções para Crianças e adolescentes	Acções para as famílias dos atendidos	Acções para a comunidade
CF1	2003	Oficinas Gincanas, passeios, Aulas de dança e artesanato Aulas esportivas	Atividades festivas	Aulas de dança de salão aberta à comunidade Aula de alongamento no período da manhã
	2004	Atividades pré-profissionalizantes Atividades ocupacionais, recreativas e complementares	Atendimento de acordo com a necessidade apresentada	Apoio às atividades da igreja local Aulas de dança de salão aberta à comunidade
CF2	2003	Reforço escolar	Envolvimento da família com a instituição	Distribuição de doações (roupas, verduras, etc..)
	2004	Recreação e artes Trabalhos manuais	Atendimento individualizados	
CF3	2003	Não há dados	Não há dados	Não há dados
	2004	Orientação pedagógica Artes, teatro e recreação Educação física Trabalhos manuais Assembléias Passeios diversos Comemorações festivas	Reuniões bimensais Trabalhos em grupo Debates e reflexões Palestras Atendimento diário Visita domiciliar	Comemorações festivas Atendimento em unidades de saúde Poliesportivo do bairro
CF4	2003	Oficinas sócio educativas Aulas de reforço Canto e contar estórias Apresentações Comemoração de aniversários Aulas de confecção de tapetes	Atendimento aos pais Reuniões periódicas Oficina com os pais Encaminhamentos	Apresentação de capoeira Festas comemorativas Apresentações musicais da igreja Apresentação em atividades do programa de voluntariado
	2004	Estudos de casos Encaminhamentos Intercâmbios com escolas de ensino Oficinas sócio educativas Apresentações Comemorações Visitas e passeios	Atendimento aos pais Reuniões periódicas Encaminhamentos	Apresentações Festas comemorativas da igreja Apresentações e visitas dentro do programa de voluntariado
CF5	2003	Contar histórias Refeições diárias Higiene bucal Apoio pedagógico Informática Biblioteca e brinquedoteca	Reuniões trimestrais Atendimento Individual Orientação e Encaminhamentos Visitas domiciliares	Biblioteca solidária Assistência Médica Bazar beneficente Feira do Artesanato Exposições
	2004	Artesanato Artes e cultura Oficinas recreativas e esportivas Oficina de dança		

Quadro 7: Análise dos indicadores das ações da organização

Fonte: O autor

No quadro 8 tem-se o sentido contrário ao quadro 7. Aqui as ações são de retorno às organizações. E são esses indicadores que melhor representam a reciprocidade. De modo geral existem ações muito “tímidas” comprovando a não existência das ações para com as organizações.

		Indicadores		
CF	Ano	Acções das Crianças e adolescentes	Acções das famílias dos atendidos	Acções da comunidade
CF1	2003 2004	Tem-se basicamente ações decorrentes das interações durante o período de atendimento	Dados Indisponíveis	
CF2	2003 2004		Não há.	Não há.
CF3	2003 2004		Não há.	
CF4	2003		Não há.	
	2004		Nesse ano houve experiência com mães que apoiaram como instrutoras	Não há
CF5	2003 2004	Algumas ações de voluntários em informática e algumas mães na oficina de bordados		

Quadro 8: Análise dos indicadores das ações para a organização

Fonte: O autor

Para melhor exemplificar esses indicadores, destacam-se alguns relatos obtidos a partir das seguintes coordenadoras pedagógicas.

A coordenadora do CF2, destaca que as ações de retorno das famílias e da comunidade são muito tímidas:

A comunidade é muito passiva. O pais também não atuam. Estes não têm consciência de ajudar a fazer uma capina ou consertar um chuveiro para a próprio filho. Mesmo a gente pedindo eles não nos ajudam. (INFORMAÇÃO VERBAL)⁴⁰

⁴⁰ Entrevista com Coordenadora Pedagógica do Centro de Formação 2

A coordenadora do CF4 relata uma experiência de reciprocidade que desenvolveu:

Nesse ano (final do ano de 2004) eu fiz uma experiência. Eu tive um problema com uma instrutora que teve que viajar. Fiz uma seleção com algumas mães que se dispuseram a me ajudar e selecionei 3 delas que puderam vir e acompanhar as atividades, atuando como se fossem instrutoras. Os resultados foram muito bons tanto para a organização quanto para as próprias mães. (INFORMAÇÃO VERBAL)⁴¹

A coordenadora do CF5 relata as suas dificuldades sobre o trabalho voluntário:

A gente consegue muito pouco. Trabalho voluntário é muito pouco. Irmãos mais velhos ajudam nas aulas de informática e algumas mães em oficinas de bordados. Outro ponto é que durante as entrevistas individuais a gente descobre que mães com depressão é muito comum e que por exemplo tem mães que são cabeleireiras e que gostariam de ajudar, mas temos que esperar algum projeto. (INFORMAÇÃO VERBAL)⁴²

Em termos gerais, não há um vínculo comprovado de reciprocidade, principalmente pela postura passiva da família/comunidade em relação à organização. Essa passividade pode ser entendida de duas formas: ou por ser um bem coletivo (ou público), ou não há exigências de reciprocidade⁴³.

Por fim, apresenta-se no quadro 9 um resumo para os indicadores de efetividade e reciprocidade para o ano de 2004. Em termos gerais, pode-se destacar que os centros de formação apresentam métodos similares em relação à maioria dos indicadores. Porém pode-se destacar os centros de formação CF4 e CF5 por apresentarem um diferencial em relação às ações da organização para com a família e a comunidade.

⁴¹ Entrevista com Coordenadora Pedagógica do Centro de Formação 4.

⁴² Entrevista com Coordenadora Pedagógica do Centro de Formação 5.

⁴³ Existe um centro de formação que não está inserido no grupo estudado que possui um alto índice de reciprocidade. Isso ocorre basicamente pelo fato de que a inscrição de um filho no centro de formação obriga a família a cumprir uma quantidade definida de horas em prol da organização.

Indicador	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
Demandas das Crianças e adolescentes	Dados Indisponíveis	Reuniões com a família e atendimentos individuais			
Demandas das famílias dos atendidos					
Demandas da comunidade		Não há.			
Acções para Crianças e adolescentes	Várias acções e actividades				
Acções para as famílias dos atendidos	Atividades festivas	Atendimento individualizado	Atividades em grupo e atendimentos	Atendimentos	Atendimentos e encaminhamentos
Acções para a comunidade	Extensão das atividades dos pais	doações	Extensão das atividades dos pais	Ampla variedade	Ampla variedade
Acções das Crianças e adolescentes	Interações com a organização.				
Acções das famílias dos atendidos	Não há.			Experiência com mães instrutoras	Algumas acções voluntárias
Acções da comunidade	Basicamente não há.				

Quadro 9: Quadro resumo dos Indicadores de Efetividade e Reciprocidade para os Centros de Formação - 2004

Fonte: O autor

No presente capítulo, encontra-se a descrição e análise dos resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia nas organizações estudadas. Nestas organizações estudadas, aplicaram-se as categorias de análise eficiência, efetividade e reciprocidade.

Como resultados da análise dos indicadores da eficiência tem-se uma análise detalhada da forma de atuação da gestão destas organizações no que se refere as receitas e os gastos aplicados. Cabe salientar que qualquer indicador analisado de modo individual poderá levar a conclusões errôneas, mas, em conjunto, é uma boa diretriz de melhores e de piores práticas.

Em seguida, analisou-se as categorias efetividade e reciprocidade. Essas categorias foram desdobradas em nove indicadores que analisaram crianças, adolescente, famílias e comunidade. Para isso dividiu-se em três quadros para facilitar a exposição das informações..

A partir de uma análise conjunta entre o quadro 6 e o quadro 7, pode-se avaliar a categoria de análise efetividade. Assim, se for limitada a efetividade como a busca das demandas dos atendidos e de suas famílias, tem-se que as organizações são efetivas. Entretanto, se for utilizado um conceito mais amplo envolvendo a comunidade, os centros de formação são muito pouco efetivos.

A partir de uma análise conjunta entre o quadro 7 e o quadro 8, pode-se avaliar a categoria de análise reciprocidade. Nesta categoria, percebe-se que a reciprocidade não é aplicada, comprovando um sentido até certo ponto utilitarista por parte dos usuários dos centros de formação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou responder como se configura a gestão das organizações de terceiro setor subvencionadas pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social da Prefeitura Municipal de Uberlândia sob as perspectivas dos conceitos de eficiência, da efetividade e da reciprocidade. O tema restringe-se a um estudo comparativo de casos envolvendo cinco organizações que pertencem a um agrupamento definido pela Secretaria, conforme os critérios de número de atendimentos, espaço físico e tipo de atividades.

Essa resposta está dividida em três etapas. Primeiramente tem-se uma análise individual para cada categoria estudada: eficiência, efetividade e reciprocidade. Em segundo lugar, uma análise sobre os aspectos convergentes e divergentes entre as três categorias estudadas e em terceiro lugar, as considerações sobre o processo de profissionalização da gestão destas organizações.

Em **primeiro lugar** apresenta-se uma análise individual para cada categoria.

Em relação à **eficiência**, tem-se uma análise das organizações por meio de oito indicadores: excedente, taxa de ocupação, gasto total médio por atendimento, gasto total variável médio por atendimento, produtividade por funcionário, voluntários, encargos por salários e grau de dependência (conforme descritos no quadro 2 e quadro 3). A partir destes indicadores propostos, pode-se definir individualmente um valor de referência e identificar quais as organizações tem melhor desempenho para cada um.

Em relação ao indicador de excedente, tem-se um superávit para o caso positivo e déficit para o caso negativo. Esse indicador é calculado pelo total de receitas subtraído o total de gastos e investimentos realizados. Nele, destaca-se

positivamente o CF5, por possuir valores positivos nos dois anos estudados. O superávit aponta para um círculo virtuoso nesta organização, com um efeito em cascata com aumento das reservas, aumento do patrimônio líquido, aumento do ativo e, por sua vez, maior capacidade de aumento da receita para aplicar nos atendimentos.

Se tomarmos como referência o ano de 2004 para o indicador gasto total médio por atendimento descrito na figura 10, destaca-se o centro de formação CF4 por possuir o menor gasto total para “um mesmo tipo de atendimento” dentre todos os centros de formação estudados. Nesse caso, o CF4 possui um valor de R\$ 96,00 por mês, contra valores maiores de R\$ 102,00 nos outros centros de formação.

Em relação a possíveis novos atendimentos, deve-se fazer uma análise do indicador gasto variável total médio por atendimento. Esse indicador sinaliza de modo geral o valor a ser gasto para mais um atendido. Neles destaca-se o centro de formação CF1 com o valor de R\$ 11,00 para o ano de 2004. Isto é, para se atender mais uma criança ou adolescente no CF1, o valor aproximado seria de R\$ 11,00 por mês, contra um valor de R\$ 223,00 no CF5. Entretanto, essa análise não pode ser feita sem se levar em consideração a capacidade de atendimento, explícito por meio de um número de vagas em aberto. Para isso, o indicador taxa de ocupação representado na figura 4.3, identifica quais os centros de formação que não estão atendendo ao número previsto no contrato de subvenção. Nesse caso, os centros de formação CF1 e CF2 possuem valores menores que 100% e portanto, com vagas que podem ser preenchidas.

Em termos de receita, o indicador grau de dependência representado na figura 4.9 demonstra o quanto os centros de formação dependem das receitas de subvenção para o seu funcionamento, isto é, o indicador representa a participação

das receitas provenientes da subvenção em relação ao total de outras receitas da organização. Nesse caso, todas as organizações apresentam um percentual maior que 60%. Delas o CF2 e o CF3 merecem destaque pelo fato de que essas organizações funcionam quase que exclusivamente com a verba da prefeitura, com percentuais maiores que 97%.

Se forem analisados os indicadores de forma conjunta, tem-se que nenhuma das organizações estudadas possui os melhores resultados em todos os indicadores. Entretanto, pode-se destacar o CF5 que, para o ano de 2004, possui dentre as organizações estudadas, uma menor dependência da subvenção municipal, a existência de superávit e o maior tempo de participação de voluntários, apesar de possuir os maiores gastos totais por atendimento. Caso a análise seja somente sob o ponto de vista de gastos, destaca-se o CF1, por possuir o menor gasto variável total médio por atendimento com R\$ 11,00 para o ano de 2004 com uma taxa de ocupação de 67%, isto é, a organização CF1 possui os menores gastos e uma melhor possibilidade de incorporação de novos atendimentos.

Em relação à **efetividade**, tem-se uma análise das organizações por meio das ações executadas para os atendidos, para suas famílias e para a comunidade envolvida a partir de uma identificação prévia de suas necessidades. A efetividade é analisada por seis indicadores divididos em dois agrupamentos: os indicadores de demanda descritos no quadro 6 e os indicadores das ações das organizações descritas no quadro 7.

Pelos indicadores de demanda, todos os centros de formação estudados (exceto o CF1 cujo dados estavam indisponíveis) possuem uma sistemática de obtenção das demandas dos atendidos e das suas respectivas famílias por meio de reuniões periódicas. Apesar disto, destaca-se o CF5 por possuir um método

diferenciado com o atendimento de um psicólogo. Em termos da busca pelas demandas da comunidade, basicamente não existe essa sistemática, exceto para o CF2 que, por estar associado a um centro de bairro, possui um canal de reivindicações da comunidade.

Pelos indicadores das ações da organização, verifica-se que todos os centros de formação apresentam ações para os atendidos, para suas famílias e para a comunidade. Em termos das ações para os atendidos, destacam-se os centros de formação CF4 e CF5 por apresentarem maior variedade de atividades (descritas no quadro 9) quando comparados com os demais centros de formação. Em relação às famílias dos atendidos, basicamente não existe uma organização que se destaque, principalmente pelo fato de que os centros de formação CF2, CF3, CF4 e CF5 possuem um mesmo conjunto de ações: reuniões, atendimentos e encaminhamentos. Para a comunidade, entende-se que na maioria das organizações existem ações para a família que também são estendidas à comunidade, principalmente pelo fato de que não há uma busca sistemática das necessidades destas comunidades. Mesmo assim, pode-se destacar o CF3, por possuir um tipo de atendimento em unidades de saúde e um centro poliesportivo para o bairro e o CF5 que, além do atendimento médico, possui biblioteca comunitária, bazares beneficentes, feiras e exposições.

Em relação à **reciprocidade**, tem-se uma análise das organizações por meio das ações **da organização** para os atendidos, para suas famílias e para a comunidade e das ações dos atendidos, de suas famílias e da comunidade **para a organização**, tendo-se uma relação do tipo “mão dupla”. A reciprocidade é analisada por seis indicadores descritos em dois agrupamentos: os indicadores das

ações das organizações descritas no quadro 7 e os indicadores das ações para a organização descritos no quadro 8.

As ações da organização para os atendidos, para suas famílias e para a comunidade inserida já foram considerados dentro da categoria de análise efetividade.

Pelos indicadores das ações para a organização verifica-se que de modo geral, não há a relação de “mão dupla” por parte da família dos atendidos e da comunidade para com os centros de formação. O que existe são ações pontuais em que se destacam os centros de formação CF4, com uma experiência com “mães instrutoras”, e o CF5, com ações de voluntários para cursos de informática e oficinas.

Nesse caso, pode-se entender a não existência da reciprocidade por parte das famílias dos atendidos e da comunidade em que a organização está inserida pelos seguintes fatores: o fato de um bem ser coletivo ou público não necessita nenhum esforço individual; o fato da não exigência da reciprocidade, no mínimo da família, no ato da matrícula das crianças e adolescentes nos centros de formação; ou, talvez, pelo egoísmo vigente nas sociedades modernas, egoísmo esse que destrói o vínculo na qual a reciprocidade se baseia.

Após as considerações individuais de cada categoria de análise apresenta-se, em **segundo lugar**, uma análise dos aspectos convergentes e divergentes entre as três categorias de análise.

Na figura 3, denominada como o “fio condutor” da análise da gestão para esse trabalho, tem-se que a eficiência está em um universo distinto da efetividade e reciprocidade principalmente relacionado aos fatores de objetividade/subjetividade. Entretanto, percebe-se que uma relação onde há melhoria nos indicadores da

eficiência pode causar uma melhoria nos atendimentos e, conseqüentemente, impactos em todos os outros agentes envolvidos.

A efetividade e a reciprocidade são categorias convergentes. Possuem um grau de subjetividade e estão relacionadas a fatores humanos. Além disso, elas são complementares porque uma análise conjunta possibilita a identificação de demandas dos atendidos, as ações decorrentes dessas necessidades e o fechamento do vínculo em que aqueles que receberam têm a oportunidade de retribuir.

Nesse contexto, tendo como base que as organizações de terceiro setor são fundamentadas em valores humanos, a análise dos indicadores de eficiência deve ser entendida como uma maximização dos meios para um determinado atendimento. Atendimento esse que esteja em conformidade com as necessidades dos atendidos, e que possa proporcionar uma relação recíproca de caráter solidário. Assim, assume-se que a efetividade e a reciprocidade, por serem categorias que proporcionam essa transformação no homem, são mais importantes e porque estas organizações possuem objetivos voltados para o bem estar social.

Em **terceiro lugar**, são tecidas as considerações sobre o processo de profissionalização da gestão destas organizações. Nesse ponto, entende-se que as organizações estudadas estão centradas no ser humano como seu fator principal. E por isso, não há controles internos semelhantes aos propostos nesse estudo, nem um controle adequado relacionado às demandas previstas nos contratos de subvenção. Assim, verifica-se uma crescente necessidade de profissionalização com a implementação de instrumentos que sejam capazes de otimizar os gastos, proporcionar novas receitas afim de possibilitar maior qualidade e quantidade de atendimentos. No entanto, isso deve ocorrer com cautela para que a organização

não perca o seu foco: o ser humano. Fato esse identificado no CF5. Nele houve reestruturação de cargos e funções, e demonstração de desempenho para obtenção de novas receitas para novos tipos de atendimentos. Por isso, entende-se que o processo de profissionalização é necessário dentro das organizações, desde que se tenha claramente definido que os indicadores para gastos e receitas são meios para se prover melhores condições de atendimento.

Para os casos estudados foi possível constatar uma diferenciação com a gestão de empresas. Nas empresas tem-se a profissionalização com aplicação de indicadores e metodologias para maximizar o valor econômico–financeiro do negócio. Nos centros de formação estudados, o valor central está relacionado com o bem estar das crianças e dos adolescentes atendidos. Mas é possível perceber um movimento cada vez maior no sentido de buscar eficiência e obter recursos tanto com a comunidade quanto e, principalmente, com o poder público.

Por fim apresentam-se algumas recomendações às organizações estudadas e propostas para trabalhos futuros.

Como recomendação às organizações estudadas, podem-se destacar as ações visando à melhoria dos indicadores estudados, a criação de uma equipe multidisciplinar de estudos e a adequação das reuniões mensais. Para isso propõe-se:

- estabelecer uma parceria com empresas juniores para apoio nos processos de auditoria contábil e consultoria na gestão destas organizações;
- estabelecer uma parceria com a Universidade para capacitação das equipes em elaboração e acompanhamento de projetos.

- criar uma equipe multidisciplinar para visitar e promover a troca de experiência com as melhores práticas pedagógicas ou de controle;
- criar uma equipe multidisciplinar para identificar fontes financiadoras de projetos;
- adequar as reuniões mensais para exposição de resultados e estudo de casos de sucesso.

Recomenda-se aos gestores destas organizações a tentativa de evidenciar os indicadores de eficiência aos de efetividade e reciprocidade quando o foco for a busca de novos recursos. É importante, também, verificar as causas que levam as comunidades em que estas organizações estão inseridas a não adotarem uma ação de reciprocidade para com elas. Neste sentido, um diagnóstico das necessidades sociais poderia ajudar não só nos indicadores de reciprocidade, mas também àqueles que apontam para a efetividade.

Como proposta para trabalhos futuros, tem-se a aplicação desta metodologia para os outros dezoito centros de formação que compõem as organizações subvencionadas. Além disso, pode-se fazer um estudo comparativo dos três centros de formação de responsabilidade da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social com outras organizações de terceiro setor que possua o mesmo foco de ação.

Além dos centros de formação, estudar a gestão das 35 creches que também são subvencionadas pela Prefeitura.

Em relação à eficiência, recomenda-se a elaboração de estudos com a utilização de outros indicadores à eficiência como por exemplo o *Balanced ScoreCard*, o sistema de custeio ABC e o GECON.

O presente estudo limitou-se a estudos a gestão sob os conceitos de eficiência, efetividade e reciprocidade. Entende-se que outros conceitos como, por

exemplo, a qualidade do atendimento e a eficácia da organização podem complementar a análise da gestão.

Por fim, recomenda-se um estudo sobre a ética e a razão presentes nestas organizações bem como a proposição de um sistema de gestão que leve em consideração as questões substantivas e instrumentais.

REFERÊNCIAS

BARBOZA, Carlos A. C. B. **Uma proposta de Indicadores – Financeiro e Social – para decisão de Investimentos em Projetos de Organizações do Terceiro Setor.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - USP, São Paulo, 2003.

BAUER, Martin W. ; GASKELL, George (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal de Coordenação de Política Social. **Indicadores de Qualidade e Custo do Atendimento a Crianças e Adolescentes de 6 a 14 anos em Instituições Sociais de Belo Horizonte.** Belo Horizonte, 2001.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria General de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones.** Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1976.

BRASIL. Lei Nº 4320 de 17 de Março de 1964. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm – Acesso em 30/08/2005 - 14h00min

CAILLÉ, Alain. Nem holismo, nem individualismo metodológicos: Marcel Mauss e o paradigma da dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** São Paulo: ANPOCS, vol. 13, nº 38, out., 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi (1992). **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês), Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 7. edição.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.

CLARKSON, Max B. T. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.** Academy of Management Review. v20, no.1, 92-117, jan-1995.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** 2 ed. São Paulo: Editora Senac, 2002.

COHEN, Ernesto ; FRANCO, Rolando. **Evaluación de proyectos sociales,** México: Siglo Veintiuno Editores, 1992.

CONTADOR, Cláudio R. **Avaliação social de projetos.** São Paulo: Atlas, 1981.

CROCOLI, Aldir. **A solidariedade na visão cristológica de São Francisco de Assis.** Rio de Janeiro: PUC-Rio (Tese de Doutorado), Departamento de Teologia, 2004.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**, São Paulo: Marques Saraiva, 1990

DOMÈNECH, Alfred Vernis et al. **La gestión de las organizaciones no lucrativas**. Bilbao: Ediciones Deusto SA, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 37, n. 2, p. 6-17, abr/jun 1997.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º setor. Desenvolvimento Social Sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FLETCHER, A. et al. **Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization**, Journal of Intellectual Capital; 2003; 4, 4; ABI/INFORM Global pg. 505

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, A. P. Desafios da Parceria Governo-Terceiro Setor. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.1, p. 12-19, jan./mar. 1998.

FOURNIER, Marcel. Marcel Mauss ou a dádiva de si. **RCBS**, nº 21, ano 8, fevereiro de 1993.

FURUTA, Gustavo Ando. A existência do superávit em organizações de terceiro setor. **VI Semead**. São Paulo, março, 2003.

GAIGER, L. I. As organizações do Terceiro Setor e a economia popular solidária. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 37, n 159, 2001. p.103-151.

GAIGER, L. I. A solidariedade como alternativa econômicas para os pobres. **Contexto e educação**. Ano 13, n. 50, abr./jun, 1998.

GODBOUT, Jacques. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

HORNGREN, C. T., FOSTER, G., DATAR, S. M. **Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar sem Receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IUDÍCIBUS, S. (org). **Análise de Balanços**, 4. ed., São Paulo: Atlas, 1998a.

_____ (org). **Contabilidade Introdutória**, 9. ed., São Paulo: Atlas, 1998b.

IUDÍCIBUS, S. ; MARION, J. C. **Curso de Contabilidade para não contadores**, 2 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

JOHNSON, H. T. ; KAPLAN, R. S. **A relevância da contabilidade de custos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAMEYAMA, Nobuco. **As novas tendências das políticas sociais**. Boletim eletrônico, maio, 2002. Disponível em <http://www.ts.ucr.ac.cr/eventos>, acesso em 28 de agosto de 2004.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUME, Hitoshi. **Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade**, São Paulo: Gente, 1989.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**, 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

LANNA, Marcos. Nota sobre Marcel Mauss e o ensaio sobre a dívida. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, 14: p173-194, jun 2000.

LECHAT, Noëlle M. P. **As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil**. Palestra proferida na Unicamp por ocasião do II Seminário de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, 20/03/2002.

LEZAMIZ, Mikel. Capítulo I - Relato Breve del Cooperativismo. **Textos Básicos de Otalora**, s/d. Disponível no *site* <http://www.mondragon.mcc.es/esp/informacion/publicaciones.html>, acesso em 14/07/2004 02h30min.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis**, Editora Atlas, 2. ed., 2002.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MAUSS, Marcel. **Ensaio de sociologia** / Marcel Mauss, São Paulo: Perspectiva, 1981

MCC, Consejo General. **Introducción a la experiencia cooperativa de Mondragón**. Otalora: Azatza, 1997.

MIERA, Antônio de Saenz de. As organizações das fundações européias. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º setor. Desenvolvimento Social Sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MODIGLIANI, F. ; MILLER, M. H. The Cost of Capital: Corporate Finance, and the Theory of Investment, **The American Economic Review**, vol XLVII, no. 3, june, 1958.

OLAK, Paulo Arnaldo. **Bases para a eficácia na aplicação do contrato de gestão nas organizações sociais brasileiras**. (Tese de Doutorado), São Paulo: FEA/USP, 2000.

PACE, E. S. U. ; BASSO, L. F. C. A elaboração de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros de desempenho para o terceiro setor. **IV Conferencia Regional ISTR-LAC**, San Jose, Costa Rica, 8-10 de octubre, 2003.

PETERSEN, Anne.. W.K.. **Kellogg Foundation Evaluation Handbook**. Manual 1998, disponível no *site* <http://www.wkkf.org/>, Acesso em agosto de 2005, 21h57min.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. **Revista de Administração Pública**. Abril/junho, 1984.

RIFIKIN, Jeremy. Identidade e natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º setor. Desenvolvimento Social Sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

ROCHA, Tião. **IQP – Indicadores de qualidade de Projetos**, disponível no *site* <http://www.cpcd.org.br/publ/Guia%20IQP.pdf> – Acesso em 01.09.2005 22h41min,

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis, editora Vozes, 1986.

SALAMON, Lester. A emergência do terceiro setor – uma revolução global. **Revista de Administração**. São Paulo V. 33, n. 1, jan/mar, 1998, p. 5-11.

SALAMON, Lester. *Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor*. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º setor. Desenvolvimento Social Sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

SERVA, Maurício. O Estado e as ONGs: Uma parceria complexa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. Nov/Dez, 1997.

SIGAUD, Lygia. As vicissitudes do “ensaio sobre o dom”. **Mana** 5 (2): 89-124, 1999.

SILVA, Angela Maria *et al.* **Guia para normalização de trabalhos técnicos-científicos**: projetos de pesquisa, monografias, dissertações e teses Uberlândia: UFU, 2003.

SINGER, Paul ; SOUZA, André Ricardo de. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo, Contexto, 2000.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2002.

TACHIZAWA, Takeshi. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor**: criação de ONG's e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, Ana Cláudia Chaves. **Identidades em construção**: as Organizações Não-Governamentais no processo brasileiro de democratização. São Paulo: Annablume; Fapesp; Instituto Pólis, 2003.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs. Principais Funções Gerenciais**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TENÓRIO, Fernando G. Um espectro ronda o Terceiro Setor: o espectro do Mercado. **Revista de Administração Pública**. V. 33, n. 5, set/out, 1999, p. 85-101.

THOMPSON, Andrés. Do compromisso à eficiência? Caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn B. **3º setor. Desenvolvimento Social Sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

VALADÃO JÚNIOR., Valdir Machado (2003). **Bases Epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda**. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

VALADÃO JÚNIOR, V. M., PIRES, L. R., SOUZA, A. C. L. M. **Terceiro Setor**: um levantamento das atividades não lucrativas na cidade de Uberlândia-MG, IX Seminário de Iniciação Científica – Convênio FAPEMIG/UFU, 2005.

VALARELLI, L. L. Indicadores de resultados de projetos sociais. **Revista do Terceiro Setor. Rede de Informações sobre o Terceiro Setor (RITS)**. São Paulo, jul. 1999. acessado em 15/08/2005, 20h29min.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. v 1, 4 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.

WEBER, Max. **Conceitos Básicos de Sociologia**. Traduzido por Rubens Eduardo Ferreira Frias, Gerard Delaunay. São Paulo: Centauro, 2002.

YIN, Robert K.. **Case study research: design and methods**. 2nd ed., Applied social research methods series, v. 5. SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London – New Delhi, 1994

Anexo 1: Modelo para contrato de subvenção

CONVÊNIO Nº /2005.

TERMO DE CONVÊNIO QUE ENTRE SI CELEBRAM O MUNICÍPIO DE UBERLÂNDIA E

O Município de Uberlândia, sediado na Av. Anselmo Alves dos Santos, 600 Bairro Santa Mônica, inscrito no CNPJ sob o nº 18.431.312/0001-15 doravante denominado **MUNICÍPIO**, nesse ato representado pelo Prefeito Municipal **Odelmo Leão Carneiro Sobrinho** e pela Secretária Municipal de Desenvolvimento Social **Marilene de Oliveira Quércia**, brasileiros, agentes políticos, residentes e domiciliados nesta cidade e , doravante denominada **ENTIDADE**, inscrita no CNPJ sob o nº , sita na Rua , - Bairro , nesse ato representada por seu Presidente , CPF nº , RG nº SSP/MG, residente nesta cidade, resolvem firmar o presente convênio, mediante as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO FUNDAMENTO

Esse convênio se fundamenta na Lei nº 4320/64, no artigo 116 da Lei nº 8666 de 21/06/93, nos artigos 204, I, da Constituição Federal; 5º, I e 6º da Lei Federal nº 8742, de 07/12/93 - Lei Orgânica da Assistência Social; 45, XIV e 151, § 2º, da Lei Orgânica Municipal; 43, V, XIV e 44, XII, XIII, XIV, XXVI, da Lei Complementar nº 78, de 27/04/94 - Plano Diretor do Município de Uberlândia; na Lei 5775, de 02/06/93; na Lei nº 6.480 de 28/12/1995 e sua alteração, Lei 8310 de 16/05/03, Lei 6483 de 28/12/95 alterada pela Lei 8339 de 13/06/03. Resolução 207 do CNAS e na Lei nº 8915 de 22/12/04 que autoriza o Município a conceder subvenção social a entidades sem fins lucrativos e no Plano de Trabalho - Anexo I - que faz parte integrante deste instrumento

CLÁUSULA SEGUNDA - DO OBJETO

É objeto deste convênio:

O repasse de duodécimos respectivos de subvenção social à Entidade, nos termos de lei autorizativa própria, condicionado a aprovação do Plano de Trabalho para 2005 e da prestação de contas relativas à subvenção concedida no exercício anterior.

CLÁUSULA TERCEIRA - DO PRAZO

O presente convênio vigorará a partir da data de sua assinatura até XX/XX/XXXX.

CLÁUSULA QUARTA - DA RESCISÃO

O presente convênio poderá ser rescindido por acordo entre as partes, com comunicação prévia de 60 (sessenta) dias, ou pela parte interessada, no caso de inadimplemento de quaisquer de suas cláusulas e condições.

CLÁUSULA QUINTA - DAS OBRIGAÇÕES DO MUNICÍPIO

O Município obriga-se a:

1 - repassar à Entidade parcelas da subvenção social, para fazer face às despesas consignadas no Plano de Trabalho, conforme disponibilidade orçamentária, programação prévia e cronograma estimativo previsto no referido Plano. Os valores mensais previstos e a quantidade de parcelas poderão diferir das liberações sem, contudo, alterar o valor citado na Cláusula Segunda respeitando a disponibilidade financeira do Município.

Entidade;

- 2 - prestar apoio técnico à Entidade;
- 3- fiscalizar a adequada utilização dos recursos repassados à
- 4- supervisionar, acompanhar e orientar a execução deste convênio;
- 5- avaliar o desempenho da Entidade no seu conjunto de ações para o cumprimento da resolução 207 de 16/12/98 CNAS;
- 6- realizar reuniões periódicas com representantes da Entidade para avaliar os resultados obtidos com a execução do Plano de Trabalho e do seu desempenho através dos indicadores de resultado

CLÁUSULA SEXTA - DAS OBRIGAÇÕES DA ENTIDADE

A Entidade obriga-se a:

- 1- utilizar os recursos repassados pelo Município exclusivamente para atender às despesas consignadas no Plano de Trabalho;
- 2- oferecer atendimento ético e digno aos/às usuários/as de seu equipamento social;
- 3- atender às normas e diretrizes estabelecidas pelo Município, através da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, por meio de reuniões e ofícios ou resoluções do Conselho Municipal de Assistência Social;
- 4- permitir o ingresso na Entidade de servidor/a designado/a pela Secretaria Municipal Desenvolvimento Social para prestar apoio técnico, aceitando sua permanência se, a critério daquela Secretaria, for julgada conveniente;
- 5- garantir a participação de representantes e empregados/as da Entidade em reuniões, cursos de treinamento e/ou capacitação realizados pelo Município, visando o aprimoramento dos serviços objeto do Plano de Trabalho;
- 6- manter, em local visível, nos imóveis onde são desenvolvidas as atividades sociais descritas no Plano de Trabalho, placa informando a existência deste convênio; o modelo da placa será de competência do Município;
- 7 - manter em arquivo a relação mensal dos beneficiários/as e prontuários com endereço atualizado, filiação, a data de seu ingresso e do desligamento;
- 8 – fornecer à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social a relação dos funcionários/as contendo: nome, cargo, endereço, se é pago com recursos oriundos da subvenção social ou não, atualizando-a sempre que houver alterações. Para admissões de funcionários no cargo de coordenador será exigido 3º grau completo.
- 9- divulgar a existência deste convênio em todos os eventos, publicidades ou divulgações pertinentes às atividades de assistência social descritas no Plano de Trabalho;
- 10- permitir avaliação, orientação, acompanhamento e supervisão do Município em todas as atividades de assistência social descritas no Plano de Trabalho e complementadas na Lei Orgânica de Assistência Social e resoluções dos Conselhos Municipais afins;
- 11- permitir ao Município o acesso a todos os livros e documentos fiscais e contábeis da Entidade, não embaraçando a sua fiscalização;
- 12- apresentar à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social a prestação de contas dos recursos recebidos, de acordo com especificações constantes da cláusula sétima;

13 - fornecer à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social os documentos que sofrerem alteração e vencimento do prazo de validade, durante o período de vigência do convênio;

14 - fornecer à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social a previsão de gastos e folhas de pagamento até o dia 05 de cada mês;

15- manter em local visível, nos imóveis onde são desenvolvidas as atividades sociais descritas no Plano de Trabalho, informação indicando a existência de livro de reclamações e sugestões com o número do telefone da entidade e da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social.

16- não será permitido à entidade e/ou pessoas vinculadas à mesma, o uso de propaganda política partidária ou promoção pessoal, junto aos beneficiários dos serviços prEstados.

17- prestar contas das contribuições voluntárias aos beneficiários diretos e/ou indiretos do Projeto.

CLÁUSULA SÉTIMA - DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Os recursos referentes a esse convênio deverão ser depositados pelo Município em conta bancária específica, em nome da Entidade e serão movimentados pelos/as seus/suas representantes autorizados pelo Estatuto e que apresentarão à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, mensalmente, até o dia 10 do mês subsequente ao do recebimento, a prestação de contas referente aos recursos recebidos, podendo haver saldo bancário positivo de um mês para o outro, condicionado sua utilização à prévia autorização da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, observando o Decreto Municipal nº 8734 de 13/05/2002 e os requisitos abaixo:

1 – extrato bancário será, obrigatoriamente, anexado à prestação de contas, acompanhado de sua respectiva conciliação;

2- deverá também ser apresentado mensalmente, o balanço financeiro referente a movimentação de subvenção social e o balancete contábil de verificação contendo a aplicação de recursos próprios da entidade, ambos por unidade de atendimento;

3- as despesas somente poderão ocorrer após a liberação do recurso financeiro e devidamente comprovadas por meio de documento fiscal hábil, juntamente com as cópias dos respectivos cheques emitidos, tendo em vista, não ser permitido pagamento em espécie com recursos subvencionados:

4- os comprovantes de despesas deverão ser emitidos em nome da Entidade, constando seu endereço, CNPJ, carimbo e outros dados necessários, cujas cópias legíveis farão parte da prestação de contas e os recibos de pagamento de autônomos, somente serão aceitos para profissionais liberais e estes deverão estar inscritos na Previdência Social e no Município;

5- não poderão ser pagos juros, multas, correção monetária, adicionais de insalubridade e/ou periculosidade, horas extras, férias indenizadas e prêmio de produtividade com os recursos deste convênio, devendo, nesse caso, a Entidade arcar com tais despesas e, se debitado na conta bancária específica, deverá a entidade efetuar, imediatamente, seu ressarcimento;

6- ao final do exercício enviar o Balanço Contábil com o demonstrativo das contas de resultados, separados por unidade de atendimento e o Balanço Financeiro anual referente a contribuição recebida;

7- juntar à prestação de contas o relatório de atividades do período, destacando a execução das metas, a quantidade de atendimentos realizados, capacidade instalada e

o número de funcionários, conforme modelo fornecido pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social;

8 - ao término deste convênio, o saldo remanescente de recursos, se houver, deverá ser devolvido ao Município.

CLÁUSULA OITAVA - DO VALOR

Esse convênio tem o valor estimado de R\$.

CLÁUSULA NONA - DOS RECURSOS

Para atender às despesas deste convênio serão utilizados recursos provenientes da seguinte dotação orçamentária: 11.08.244.0069-08 e natureza da despesa 3.3.50.43.

CLÁUSULA DÉCIMA - DAS PENALIDADES

1 - A prestação de contas fora do prazo estabelecido na cláusula sétima, ou sem observância dos requisitos estabelecidos nesse instrumento, ou o não fornecimento dos documentos estabelecidos na cláusula sexta acarretará à Entidade as seguintes penalidades:

- a - suspensão do repasse de recursos;
- b - rescisão do convênio pelo Município, sem comunicação prévia;
- c - devolução dos recursos ao Município, com o valor atualizado.

CLÁUSULA DÉCIMA-PRIMEIRA - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

1 - Sem prejuízo das penalidades contidas na cláusula décima, a utilização dos recursos repassados pelo Município em objetivos diversos dos estabelecidos nesse convênio, acarretará à Entidade responsabilidade civil e penal conforme se apurar em ação própria, bem assim a proibição de receber recursos municipais, seja a que título for; além das decisões baixadas pelo Conselho Municipal de Assistência Social;

2 - Os recursos só serão repassados se a entidade não possuir débito com a Administração Direta e Indireta do Município;

3 - O pagamento de salários e encargos dos/as empregados/as celetistas que prestam serviço na execução do Plano de Trabalho é de responsabilidade exclusiva da Entidade, não decorrendo deste Convênio nenhum vínculo empregatício com o Município;

4 - A inadimplência da Entidade com relação às obrigações referidas no item anterior não transfere ao Município a responsabilidade por seu pagamento;

5 - Os casos omissos e as dúvidas serão resolvidos por uma comissão constituída por dois representantes da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e dois da Entidade;

6 - Esse convênio poderá ser alterado pelo Município, através de aditamentos;

7 - A Entidade não poderá cobrar pelos serviços prEstados, podendo receber contribuições voluntárias para o desenvolvimento de suas atividades;

8 - Nenhum/a usuário/a, em hipótese alguma, salvo a inexistência de vaga, deixará de ser aceito pela Entidade, sob alegação de não oferecimento de contribuição, sendo tal situação motivadora de rescisão automática deste convênio.

CLÁUSULA DÉCIMA-SEGUNDA - DO FORO

Elegem as partes o foro de Uberlândia para dirimir as controvérsias oriundas deste convênio que não forem solucionadas amigavelmente.

E por estarem acordes com as cláusulas aqui expressas, as partes assinam esse Convênio em 2 (duas) vias de igual teor e forma, perante as testemunhas que também o assinam.

Uberlândia,

ODELMO LEÃO CARNEIRO SOBRINHO
Prefeito Municipal

MARILENE DE OLIVEIRA QUÉRCIA
Secretária Municipal de Desenvolvimento Social

Presidente da Entidade

Testemunhas:

Nome:
CPF:

Nome:
CPF:

MNN/lac

Anexo 2: Documentação necessária elaboração de convênios para repasse de subvenção social

1. Requerimento endereçado à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, Habitação e Trabalho apresentando a documentação que possibilitará o recebimento de subvenção para 200X;
2. Cópia Xerox da lei considerando a entidade de utilidade pública municipal;
3. Cópia Xerox do cartão CNPJ atual;
4. Ata da eleição e posse da atual diretoria;
5. Certidão do cartório de título e documentos, relativo ao registro do estatuto da entidade;
6. Cópia xerox do estatuto da entidade;
7. Alvará de licença para funcionamento;
8. Certidão negativa de débito (CND) – INSS;
9. Certificado de regularização do FGTS;
10. Certificado de inscrição no conselho municipal de assistência social;
11. Certificado de registro no conselho específico, se for o caso (conselho da criança e do adolescente);
12. Relatório de atividades do exercício de 200X;
13. Balancete financeiro do exercício de 2000X;
14. Balanço contábil ou patrimonial anual do exercício de 200X.

Anexo 3: Modelo de relatório anual de atividades

Papel timbrado da entidade

Roteiro para elaboração do relatório anual 200X

1- Identificação

1.1- Nome da entidade: _____

1.2- Segmento subvencionado: _____

1.3- Período: XX/XX/XXXX a XX/XX/XXXX

2- Atendimento

2.1- Número médio de atendimento: _____

2.2- Houve evasão? () Não () Sim.

Listar os Motivos: _____

2.3- A entidade possui lista de espera? () Não () Sim.

Quantas inscrições? ____ A mesma é obedecida? () Não () Sim

3- Atividades Desenvolvidas

	ATIVIDADE DESENVOLVIDA	AVANÇOS	DIFICULDADES	PROPOSTAS
PUBLICO ALVO				
EQUIPE				
FAMÍLIA				
COMUNIDADE				

4- Quadro de Colaboradores

4.1- Funcionários

Nome	Cargo	Escolaridade	Remuneração	
			Recurso próprio	Subvenção

4.2 - Voluntários

Nome	Função	Periodicidade	Atividade executada

5- Doações Recebidas (Não Contabilizadas)

6- Qualificação da Equipe

Citar o nome do evento (curso, seminário, etc.), se foi promovido pela entidade ou não, período, tema abordado e quantos funcionários participaram

7- Parcerias Firmadas

7.1- Parceiro

7.2- Tipo de Parceria

8- Avaliação

8.1- Avaliação das Atividades

8.2- Avaliação da importância do recurso de subvenção social para o trabalho desenvolvido pela entidade,

Uberlândia,..... dede.....

.....
Presidente da Entidade

.....
Coordenadora da Entidade

Apêndice 1: Centros de Formação estudados - ordem alfabética

ASSOCIAÇÃO MORADORES DO BAIRRO PATRIMÔNIO

Av. América, 333. Bairro Altamira II

Tel.: (34) 3214.8467

Coordenadora Pedagógica: Maria Lúcia Ribeiro Caixeta

Presidente: Luiz Carlos de Souza

Contadora: Maria Cristina de Castro (CRC 64.363 MG)

ASSOCIAÇÃO MORADORES DO CONJUNTO HABITACIONAL SANTA LUZIA

R. José Silva Santos, 280 – Bairro Santa Luzia

Tel.: (34) 3236.5765

Coordenadora Pedagógica: Edinabete Mateus

Presidente: Ricardo Antônio Pollini

Contador: Divino Dias Ferreira (CRC 56.954 MG)

DIVULGAÇÃO ESPÍRITA CRISTÃ – CENTRO DE FORMAÇÃO

R. Ásia, 763, B. Tibery

Tel.: (34) 3213.7493

Coordenadora Pedagógica: Ana Maria P. S. Ferreira

Presidente: Bittencourt Afonso Costa

Contadora: João de Araújo Cunha (CRC 13.977 MG)

FUNDAÇÃO AÇÃO SOCIEDADE EVANGÉLICA ADÃO BOM TEMPO – CEAC

Av. Atlântica, 957 B. Roosevelt

Tel.: (34) 3217.4860

Coordenadora Pedagógica: Maria Mércia A. Ribeiro (Atualmente é Marina América F. Baesso)

Presidente: Almir Rodrigues Dias

Contadora: Karyne Borges Calegari (CRC 64.498 MG)

LIONS CLUBE SETE SETEMBRO - CENTRO DE FORMAÇÃO (PROFORMAR)

Av. Constelação, 324 – B. Jardim Brasília

Tel.: (34) 3215.5365

Coordenadora Pedagógica: Valdecina de Freitas

Presidente: Romero Batista Machado

Contadora: Wagner Maria Gonzaga Salomão (CRC 55.444 MG)

Apêndice 2:: Equipe da SMDS que participou da pesquisa – ordem alfabética

Ana Maria Germano Silva – Funcionária da Projetos Especiais

Cátia Santiago Guimarães – Funcionária da DACA

Clauberto Garcia Pires – Ex-assistente da diretoria de projetos especiais

Djanira Martins Parreira – Diretora DACA

Fátima Adão – Ex supervisora dos centros de formação

Fátima Gonçalves de Souza – Assistente da DACA

Hélio Honorato de Almeida – Funcionário da Projetos Especiais

Ideraldo Antônio Moro Capo – Funcionário da Projetos Especiais

Maria Helena Guimarães – Diretora de Projetos Especiais

Maria Luzia Silva Correia – Ex-Diretora da DACA

Marília Nogueira Neves – Ex-Diretora de Projetos Especiais

Viviane Monteiro Ribeiro – Ex-Chefe de Seção Centros de Formação