



Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Anais

III Seminário Internacional Sociedade Inclusiva *Ações Inclusivas de Sucesso*

Belo Horizonte
24 a 28 de maio de 2004

Realização:



Sessão de Comunicação “Atuação Institucional (Gestão do Terceiro Setor)”

GESTÃO DA INCLUSÃO ATRAVÉS DE INDICADORES SOCIAIS: UM ESTUDO EM ONG’s DA GRANDE BELO HORIZONTE

Lucas José Villas Boas Givisiez

PUC Minas

Jorge Enrique Mendonza Posada

PUC Minas

Armando dos Santos de Sousa Teodósio

PUC Minas

Rua Passa Tempo, 27/21 Anchieta – CEP 30310-760. Belo Horizonte/MG.

E-mail: lucas.jose@ipsemg.mg.gov.br

Palavras-Chave: Gestão de ONGs; Indicadores Sociais; Gestão Inclusiva.

I. Introdução

Ao longo deste trabalho, procurar-se-á verificar a presença de possíveis indicadores que espelhem os efetivos resultados de projetos sociais de algumas Organizações Não Governamentais e analisar a racionalidade que orienta a construção de parâmetros balizadores de efetividade dos trabalhos realizados por essas organizações, seja na inclusão de determinado público na sociedade, seja na luta pela observância dos direitos de certa comunidade ou do interesse público.

Muitos são os motivos que levam, ou deviriam levar, ao costume de mensurações de resultados, principalmente pelas organizações do Terceiro Setor (conceito a ser analisado no referencial teórico). Tal prática pode ser utilizada como ferramenta de gestão, segundo os princípios básicos da Administração, tais como: o planejamento de futuras atividades com base nas informações verificadas a partir dos índices encontrados, o controle da organização e, por fim, o melhor desempenho de seu objeto-fim.

Essa prática gerencial aumenta a transparência, a credibilidade e, portanto, a sustentabilidade da organização, além de possibilitar e facilitar a obtenção de recursos junto ao Primeiro Setor (Setor Público) ao Segundo Setor (Setor Privado) e aos órgãos internacionais, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Ressalte-se, ainda, a relevância da participação da sociedade civil, ou seja, o público externo, referente às comunidades que podem acompanhar e ajudar os projetos sociais por meio de doações, voluntariado, etc.

Percebe-se que não basta demonstrar o trabalho das ONGs; todos os agentes colaboradores supracitados (*stakeholders*) querem ter a certeza de que o capital a ser liberado será bem aplicado, e a mão-de-obra disponibilizada, bem aproveitada. Para tanto, exige-se que, além de indicadores de resultado, haja prestação de contas e métodos de avaliação que demonstrem a efetividade do trabalho realizado.

Apesar de a maioria dos trabalhos realizados pelo Terceiro Setor (ONGs) serem qualitativos e seus resultados se apresentarem factíveis a longo prazo, há uma pressão dos demais setores para a obtenção de dados verificáveis no acompanhamento de suas ações e para a liberação de mais ou novos recursos. Por conseguinte, surge uma necessidade de mensuração.

O início de qualquer gestão eficaz encontra-se na definição da missão da organização. A partir dessa premissa, haverá a possibilidade do gerenciamento mediante um planejamento de todas as atividades a serem realizadas. Nesse planejamento, estabelecer-se-ão as metas a serem alcançadas a curto e a longo prazo, e, a partir daí, proceder-se-á à sua execução, concomitantemente com um controle de acompanhamento e verificação, no qual os indicadores constituirão elementos de suporte a todo esse conjunto.

Neste trabalho, buscar-se-á verificar a existência de indicadores que possibilitem a auto-avaliação dos impactos de suas atividades e dos resultados de seus projetos sociais, através de uma pesquisa de campo.

II. Terceiro Setor: a construção social de um conceito

É necessário, primeiramente, abstrair o conceito de Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais (ONGs). Primeiro, aparece a dúvida da origem da expressão Terceiro Setor. Para se caracterizar sua existência, é necessário relatar que há pelo menos mais dois setores. O Primeiro Setor, caracterizado como o setor público; o Segundo Setor, como empresas de caráter privado; e, por fim, o Terceiro Setor, que traz ainda algumas contradições e, por conseguinte, dificulta seu entendimento puro e simples como os demais.

Segundo Franco (1998), preliminarmente, o Terceiro Setor reuniria todas as organizações não enquadradas nos demais setores. O próprio autor atenta para a obviedade de sua afirmação, mas acrescenta, logo em seguida, para melhor definição, que são consideradas como organizações pertencentes ao “último setor” todas aquelas que apresentarem, em sua formação, as seguintes características: estarem fora da estrutura formal do Estado; não terem fins lucrativos; serem constituídas por grupos de cidadãos na Sociedade Civil como pessoas de direito privado; serem de adesão não compulsória; e produzirem bens e/ou serviços de uso (ou interesse) coletivo.

Apesar de Falconer (sd) concordar com a definição anterior, acrescenta que “muitas vezes é considerado ‘Terceiro Setor’ apenas o conjunto de entidades cuja atuação focaliza apenas desfavoráveis” (p.5). E, ainda, de maneira até mesmo poética afirma: *“Terceiro Setor, no Brasil, é uma idéia-força, um espaço mobilizador de reflexão, recursos e, sobretudo, vontade.”* (p.2).

Outra definição clara, de fácil assimilação, que faz uma comparação direta entre os demais setores, é a de Armindo Teodósio (2001). Para o autor, Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois, apesar de não ser governamental, tem como objetivo não o benefício de

algumas pessoas ou grupos muito reduzidos, mas o benefício de toda a sociedade em última instância.

Na literatura, percebe-se que há várias maneiras de se conceituarem as entidades do Terceiro Setor. Podem ser organizações não governamentais (mais utilizada pelas literaturas especializadas), organizações sociais, organizações da sociedade civil (OSCs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), terminologia utilizada principalmente pela legislação brasileira, organizações sem fins lucrativos, entidades filantrópicas, em suma, Terceiro Setor.

Como será utilizada com maior frequência a terminologia ONG, deve-se fazer uma abordagem de maior profundidade à parte, na qual salientaremos Falconer (sd):

“Implícito no termo ONG estão um campo e uma forma de atuação predominantes: a defesa dos direitos, através de assessoria e capacitação de movimentos populares, e atividades melhor descritas pelo termo inglês advocacy(…)” (p. 6).

Apesar do conceito acima, Falconer (sd) faz uma ponderação. Normalmente, as entidades consideradas ONGs são resultado de uma combinação e auto-avaliação entre organizações e, ainda, do reconhecimento daquelas que já possuem o *status* para tal.

Vale ressaltar que a expressão “organizações não governamentais” surgiu mais por pressão do que espontaneidade, cujos financiadores internacionais influenciavam para tal adoção. *“Mas, de uma simples ‘senha’ compartilhada, o termo ONG passou a ser uma espécie de logomarca assegurando legitimidade junto a certos financiadores.”* (FISCHER, FALCONER, 1998, p. 4).

Em primeiro lugar, como ressaltado na apresentação deste trabalho, o passo inicial para a gestão organizacional bem dirigida é a definição da missão da organização. Fernando Tenório (1998), contudo, revela que nem sempre as organizações não governamentais têm a clareza de sua missão de forma a delimitar suas ações, fixar objetivos e metas e avaliar seus resultados.

O autor revela que o papel das ONGs, principalmente depois dos anos 90, é propor à sociedade brasileira, a partir da sociedade civil, uma sociedade democrática, no que tange ao aspecto político, social, econômico e cultural. Entretanto, observa que esse fenômeno, segundo outros autores, ocorreu na década de 80 e, ao final, dá enfoque ao desenvolvimento. Essa divergência histórica não apresenta, contudo, nenhum impacto

mais drástico na discussão do tema. O desenvolvimento através de uma sociedade civil democrática e seu fortalecimento é fato atual.

Um dos principais problemas a serem resolvidos pelas ONGs é o dilema entre a lógica dos financiadores, que tiram suas conclusões com base em seus interesses e nos objetivos das organizações que precisam de financiamento. O Banco Mundial questiona a eficiência das ONGs, concluindo que há limitações na área administrativa, como desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, diminuição de custos indiretos, entre outros elementos relativos à sua operacionalização e, ainda, à sua eficácia, questionando os resultados alcançados. Mas a lógica é diferente para cada um. O financiador está mais preocupado com aspectos econômicos e financeiros, e o financiado, com os aspectos relativos à promoção social de suas ações, as quais devem ser avaliadas a longo prazo. Não obstante, há carência de indicadores e de registro sistemático de dados que possibilitem uma aferição (TENÓRIO, 1998).

Percebe-se que Teodósio (2001) comunga da mesma idéia de Tenório e acrescenta que *“um dos maiores desafios da construção da gestão de mão-de-obra no Terceiro Setor parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva.”* (p. 19).

Há duas correntes na teoria de obtenção de recursos junto a financiadores. Uma salienta a escassez de recursos, e a outra afirma que o problema se encontra na má formulação de projetos para a captação.

A primeira ressalta o número crescente de ONGs, que, cada vez mais, disputam as verbas públicas e o relacionamento com empresas interessadas em investimentos sociais. No entanto, o projeto autônomo é de difícil realização, já que as organizações do Terceiro Setor encontram dificuldades de obter recursos para seu funcionamento, necessitando, dessa maneira, de parcerias. Por outro lado, as organizações que detêm maior credibilidade perante a sociedade geralmente conseguem sua autonomia na execução de seus projetos sociais. Essas organizações seriam aquelas que resolveram um dos grandes dilemas do Terceiro Setor: a captação de recursos (TEODÓSIO, 2001).

Nas palavras de Valarelli, *apud* Rits (2003), faz-se uma síntese da idéia de Teodósio com a de Tenório, quando diagnostica que o problema de captação de recursos pode-se resolver com uma boa estratégia, contribuindo para uma organização *“mais autônoma*

frente às mudanças ou exigências por parte das fontes de financiamento, com maior capacidade de manter sua identidade e não abrir mão de sua missão e valores.” (p. 1).

Um fato que vem ocorrendo é a tendência das ONGs em se articularem em parcerias (redes de ONGs), principalmente latino-americanas, para, além de aumentarem seu foco de atuação a regiões, obterem recursos com maior facilidade. A justificativa mais explícita se refere às melhores condições de acompanhamento de projetos sociais. No entanto, esse fenômeno está ocorrendo a partir de crises financeiras internacionais, das quais são obtidos os maiores volumes de recursos, por causa de sua diminuição no fluxo de recursos repassados às entidades da América Latina. Mas ainda é crucial, para a sobrevivência e, sobretudo, para a autonomia das ONGs, o apoio da cooperação internacional (RITS, 1999).

De acordo com Abong, *apud* Rits (1998), numa pesquisa da própria Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), em 1998, as ONGs, cada vez mais, têm ampliado seu leque de opções na busca de financiamentos. No entanto, a ânsia de obter provimento regular de recursos, como a venda de produtos e o recolhimento de doações, mediante estratégias organizacionais para esse fim, pode provocar a perda de foco no objetivo principal da organização e, conseqüentemente, despender energias e recursos mais para a sobrevivência do que para o ataque aos problemas sociais. Verifica-se, todavia, a tendência de se voltar para esta sobrevivência organizacional, abdicando das demandas comunitárias, tornando-se um fenômeno freqüente nos movimentos sociais (TEODÓSIO, 2001).

É por este motivo, além de outros fatores, que há necessidade de se decidir a finalidade da organização, assim como suas diretrizes, em assembléia, provocando, mais do que uma ação participativa, um comprometimento e uma responsabilidade mútua, uma transparência e uma ação democrática e, ainda, uma credibilidade da comunidade.

Além de as ONGs se mostrarem comprometidas com seu público interno, com modelos de gestão participativa, e seu público externo, principalmente com a comunidade onde se situam, através da transparência contínua, têm que buscar copiosamente os relacionamentos com o Segundo Setor, a parceria com o Primeiro, procurando caracterizar uma articulação sinérgica entre Estado-Mercado-Sociedade Civil.

Neste contexto, em que o governo quer avaliar as atividades e os projetos sociais das organizações sem fins lucrativos, e as comunidades, cada vez mais, reivindicam sua participação efetiva na construção (evolução) dessas organizações, muda-se gradativamente a utilização de avaliação convencional para a avaliação participativa, conforme Roesch, *apud* Fischer (2002).

Para que se inicie ou mantenha uma parceria e um relacionamento com os demais setores, é imprescindível que haja a efetividade da gestão das ONGs. Significa, neste contexto, segundo Tenório (1998), “a capacidade de atender às expectativas da sociedade.” (p. 20).

O modelo participativo, por seu caráter democrático, aumenta a complexidade na gestão dos projetos, não obstante esse princípio deva prevalecer, para, entre outras coisas, manter a sustentabilidade/credibilidade da organização.

Cabe, portanto, ao gestor “o relacionamento com diferentes atores sociais, que iriam desde voluntários até órgãos financiadores, passando pela mídia, Governo e beneficiários.” (TEODÓSIO, 2001, p. 21).

Existe um grande desafio às organizações não governamentais e seus respectivos gestores, que consiste em manter todos os seus *stakeholders* de modo articulado, harmônico, para atendê-los de acordo com a necessidade e a exigência de cada um, como: a realização efetiva do objetivo-fim, para atender as comunidades ou o público-alvo; a transparência, a ação participativa, o gerenciamento de voluntários; e, principalmente, a demonstração de balanço social, planejamento das atividades, mensuração das atividades realizadas, construção e elaboração de índices de desempenho, a fim de se obterem recursos financeiros que garantam a continuidade de sua atuação.

A sociedade, ultimamente, tem reconhecido e atribuído às organizações não governamentais, ou melhor, ao Terceiro Setor, uma gama de elogios no que tange à sua intervenção social e, por conseguinte, à sua atuação. Têm-se caracterizado, nesse setor, como um reduto de aprendizagem gerencial, em que o Primeiro Setor e o Segundo Setor estão aprendendo com seus modelos. No entanto, o modo de gerir das ONGs ainda se acha em fase de amadurecimento, carecendo, ainda, de técnicas. Destaca-se, contudo, uma crescente demanda por administradores, para se suprir o despreparo gerencial. Este

relato é baseado na literatura pesquisada; mas, na pesquisa de campo realizada a partir desta monografia, o autor encontra outros resultados, nos quais, cada vez mais, percebe-se que os gestores se mostram capacitados para a gestão e articulados com sua equipe e, ainda, sintonizados com seus *stakeholders*. Quiçá o ponto de divergência estaria no entendimento das palavras “amadurecimento” e “maduro”; entretanto, o mais certo seria caracterizar um momento de transição entre os dois termos, e, noutro aspecto, os modelos copiados transcendem a intervenção social.

Portanto, a questão avaliativa nas ONGs é de suma importância, entendendo-a como *“um processo de aprendizagem que pode apoiar pessoas, organizações e grupos sociais a fazerem escolhas mais consistentes em relação aos rumos de suas iniciativas”*. Em termos mais técnicos, dir-se-ia, ainda, que avaliação é a elaboração, negociação e aplicação de critérios explícitos de análise, em exercício metodológico cuidadoso e preciso, com vistas a conhecer, medir, determinar ou julgar o contexto, mérito, valor ou estado de um determinado objeto, a fim de estimular e facilitar processos de aprendizagem e de desenvolvimento de pessoas e organizações (SILVA, BRANDÃO *apud* RITS, 2003, p. 2).

Para que haja a aplicação da avaliação, os autores supracitados descrevem sete passos metodológicos compreendidos nesta etapa da avaliação: (1) a elaboração de perguntas avaliativas, (2) a elaboração de indicadores, (3) a escolha das fontes de informação, (4) a escolha das formas de coleta de informações, (5) a coleta de informações – trabalho de campo –, (6) a análise das informações coletadas e (7) a comunicação dos resultados (SILVA, BRANDÃO *apud* RITS, 2003, p. 2).

Roche (2002) acrescenta à avaliação, fazendo um paralelo com o monitoramento e com a avaliação de impacto, três dimensões: a determinação do tempo, em que *“o monitoramento ocorre freqüentemente, a avaliação periodicamente [e a] avaliação de impacto, todavia, ocorre de modo não freqüente, usualmente próximo ou após o término de uma intervenção”*; no nível analítico: o monitoramento, neste caso, *“é primordialmente descritivo, registrando insumos, resultados e atividades”*, a avaliação *“é mais analítica e examina os processos, enquanto a avaliação de impacto é primordialmente analítica e se preocupa mais com resultados a longo prazo”*; e, por fim, a dimensão da especificidade:

“o monitoramento é muito específico e compara um determinado plano e seus resultados”; a avaliação “faz o mesmo, mas também contempla os processos, enquanto a avaliação de impacto é menos específica e, além do mais, leva em consideração as influências e ocorrências externas” (p. 44).

Neste contexto,

“uma melhor avaliação pode ser feita se um estudo preliminar tiver sido realizado, indicadores tiverem sido monitorados de modo eficiente, e objetivos claros tiverem sido definidos, com as correspondentes atividades e indicadores” (ROCHE, 2002, p. 48).

Por outro lado, como explicitado acima, não há como avaliar um projeto se não existem parâmetros para tal. Desta maneira, as organizações têm que perceber, a partir de seu cotidiano, quais são seus indicadores, apesar de eles nem sempre serem claros para as organizações ou para as pessoas encarregadas da avaliação. No entanto, podem-se destacar três categorias de indicadores e suas propriedades, de acordo com Roche (2002): riqueza material: renda, crédito, despesas; medidas de bem-estar social ou capital humano: saneamento, educação; e medidas de empoderamento ou capital político: percepções do bem-estar e qualidade de vida, acesso aos recursos públicos, participação nas tomadas de decisão. Por fim, as propriedades seriam: específica: “o que o projeto pretende mudar”; mensurável e sem ser ambígua; atingível e sensível: verificáveis pelo projeto e sensíveis às mudanças; relevante e fácil de coletar; comprometido com o tempo: dimensão temporal do indicador (p. 66-70).

Partindo do pressuposto de que a avaliação é um processo para alcançar a auto-avaliação, destaca-se o seu conceito nas palavras de Estrella e Gaventa, citada por Roesch *apud* Fischer (Org.) (2002, p.162): *“um dos objetivos da auto-avaliação é melhorar a sustentabilidade, replicabilidade e efetividade dos esforços de desenvolvimento, através do fortalecimento das capacidades organizacionais das pessoas”*. A auto-avaliação da gestão organizacional vem como *feedback*, tanto para o gestor quanto para os colaboradores internos, para nortear suas ações e possibilitarem as devidas medidas de correção que visem a um desempenho eficiente e eficaz, que reflita na captação de recursos.

III. Estratégias Metodológicas

Este trabalho teve como princípio a elaboração de um estudo de caso, no que tange à presença de indicadores nas organizações não governamentais na região metropolitana de Belo Horizonte. Entretanto, ao se realizar uma pesquisa, obtêm-se, além de informações acerca do tema, outras peculiaridades que somente o pesquisador tem a possibilidade e a sensibilidade de captar.

O primeiro passo tomado foi a elaboração de um questionário aberto semi-estruturado. Devido ao objetivo da pesquisa, contudo, essa opção foi descartada. Desta maneira, elaborou-se um novo questionário, mas, ao se fazer a pesquisa de campo, o pesquisador percebeu ainda sua insuficiência, caracterizando desta forma uma fase de pré-teste.

Por fim, ao se perceber a necessidade de construir outras questões complementares, acrescentaram-se as questões 4.1, 7.1 e 7.2, totalizando um questionário de treze perguntas. Entre elas, oito foram fechadas, e duas, abertas: uma, a respeito da questão anterior (questão 5.1), e outra, como finalização do questionário (questão 9).

Depois de elaborado o questionário, foram feitos contatos por telefone das organizações pré-selecionadas com base na pesquisa na *web* e banco de dados do pesquisador, sendo desta forma uma seleção amostral aleatória simples. Foram, então, agendados horários com algum responsável pela gestão das organizações, já que este era um pré-requisito à pesquisa de campo. Em todos os questionários aplicados, houve a presença do pesquisador para perceber toda a subjetividade que uma pesquisa pode proporcionar, apesar de seu caráter objetivo, e para sanar qualquer dúvida do representante da organização sobre a pesquisada.

No entanto, pode considerar-se que houve diferentes momentos acerca da amostragem.

Foi decidido que se selecionariam seis organizações não governamentais para a pesquisa; entre elas, duas de diferentes enfoques, a saber:

- Assistência Social: pessoas carentes, desfavorecidas ou em condição de risco, segundo os próprios entrevistados;

- Assistência e Inclusão Social de Deficientes: as duas organizações pesquisadas neste enfoque lidam com pessoas portadoras de deficiência mental;
- Defesa Ambiental: soluções para problemas ambientais e conservação da biodiversidade.

IV. A construção de indicadores entre ONGs mineiras

Como já destacado na metodologia, as organizações estudadas foram divididas em três grupos, com duas em cada um.

Ressalta-se que, entre as organizações pesquisadas, somente uma não utiliza em sua política de trabalho a mão-de-obra voluntária.

As organizações pesquisadas têm, respectivamente, como público-alvo:

Segmento	Público-alvo
Assistência Social	<ul style="list-style-type: none"> – jovens, adultos e idosos em condição de risco; – crianças, jovens e idosos carentes.
Assistência a Pessoas Portadoras de Deficiência (PPD)	<ul style="list-style-type: none"> – pessoas portadoras de deficiência mental; – pessoas portadoras de deficiência mental, desde o nascimento até os 21 anos de idade.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> – pesquisadores e profissionais de meio ambiente; – empresas e Governo.

Fonte: Pesquisa de campo.

Pelo trabalho realizado em uma das organizações de assistência a pessoas portadoras de deficiência, o pesquisador observou que a missão é mais complexa do que demonstrado no quadro anterior. Decerto, a missão é muito similar ao segundo item destacado.

Ao contrário do Primeiro Setor, no qual o Governo tem, como principal fonte de recursos, impostos e taxas para sua conservação e/ou manutenção, e do Segundo Setor, em que as empresas privadas comercializam seus produtos e prestam serviços aos consumidores que os desejam, o Terceiro Setor não tem clara uma forma certa e contínua de captação de recursos. Se não há esta definição clara, como nos demais setores, a pesquisa de

campo abordou tal questão, perguntando quais as fontes de recurso da organização nos doze últimos meses. Foram dadas seis alternativas a serem assinaladas: doações, repasses federais, repasses estaduais, repasses municipais, parcerias com empresas privadas e uma opção em aberto, para que o entrevistado citasse outras, quando houvesse. Desta forma, encontrou-se, como perfil das organizações pesquisadas no que se refere a esta matéria, que 100% (cem por cento) recebem doações, 50% (cinquenta por cento) obtêm repasses municipais, 67% (sessenta e sete por cento) têm parcerias com empresas privadas e outros sessenta e sete por cento possuem outras formas de obtenção de recursos (esta peculiaridade será destacada na análise em pares similares) e somente 1/3 (um terço) delas, representando 33% (trinta e três por cento), conta com o auxílio da esfera federal e estadual. Logo em seguida, procurou-se saber a representatividade de cada recurso financeiro; mas, como esta questão é peculiar a cada organização, a destacaremos, também, na análise em pares similares, entre outras questões. Deve-se deixar claro que a porcentagem abstraída na pesquisa de campo é referente aos últimos doze meses e, portanto, como já mencionado na incerteza dos recursos e suas variações, estas sofrem oscilações de ano para ano.

Neste momento, aproveita-se da ocasião para uma distinção entre projetos sociais e atividades das organizações não governamentais. Pode-se dizer que os projetos sociais têm como característica intrínseca, na maioria das vezes, a continuidade ao longo do tempo, seja ele diário, semanal ou até mesmo anual; mas, à medida que são implementados e é observado seu prosseguimento, passam a ser atividades da organização. Cita-se, como exemplo, uma ONG ambiental que cria, em determinado ano, um programa de televisão sobre questões ambientais, a serem exibidas semanalmente, porém não tem claro quando se extinguirá. O mesmo pode ser dito sobre o programa anual do “Criança-Esperança”; este tem as mesmas características do exemplo anterior.

Sendo assim, procurou-se saber o número de projetos realizados por essas organizações nos últimos doze meses. E cinquenta por cento delas destacaram que executaram mais de dez por ano, obtendo uma média, praticamente, de no mínimo um por mês. Não se perguntou, nestes casos, se é esta a proporção, mas a ressalva foi feita como um meio didático ilustrativo. Outros dezessete por cento ficaram entre seis e nove projetos por ano.

Em seguida, questionou-se o critério para a avaliação dos projetos e a forma de registro de suas atividades, essencial para saber sua efetividade. Destaca-se esta pergunta e as seguintes como as principais, ou melhor, o cerne deste trabalho. As demais são questões complementares para corroborar a primeira.

O resultado encontrado vem jogar por terra as hipóteses criadas no início deste trabalho, porém não diminui sua relevância. Como a própria palavra expressa em seu conceito, hipótese é uma afirmação provisória para um problema, e a pesquisa tinha que ser realizada para sua comprovação ou negação. Esse momento pode ser considerado o separador de águas.

Todas as organizações pesquisadas que têm critérios para avaliar seus projetos disseram que fazem reuniões periódicas e analisam relatórios elaborados pelos responsáveis pelo projeto e afirmaram a existência de indicadores quantitativos e qualitativos. E um terço dos entrevistados ressaltaram outros métodos além dos expostos.

Em relação às atividades da organização e seus respectivos registros, obteve-se a informação de que 100% (cem por cento) dos entrevistados utilizam relatórios periódicos, caracterizando a preocupação em obter informações constantes sobre sua atividade. Os relatórios periódicos servem como instrumento para uma boa gestão. Possibilita, dessa forma, um maior controle, um planejamento mais adequado e, até mesmo, um planejamento estratégico eficaz.

As demais formas de registro também servem como vantagem a uma boa gestão, mas a pesquisa não demonstrou sua totalidade como o relatório. A ata de reunião ficou bem próxima, representando 83% (oitenta e três por cento) dos entrevistados. A observação *in loco* é uma prática informal de 2/3 (dois terços) da amostra, representando 67% (sessenta e sete por cento). Somente uma organização ressaltou que não há métodos padronizados para alguns tipos de registros. Por fim, 50% (cinquenta por cento) disseram haver outros métodos que não esses ressaltados (serão analisados no próximo capítulo).

Logo em seguida, a pesquisa abordou a relevância que eles atribuíam à forma de registro selecionada na questão anterior através da nota de 1 a 5 em ordem crescente: do mais ao menos relevante, e qual seria o mais utilizado, já que nem sempre o mais relevante é o mais utilizado, como comprova a própria pesquisa.

Além de serem usados por todos os entrevistados, os relatórios foram considerados o método mais relevante por 67% (sessenta e sete por cento), representando 2/3 (dois terços) da amostra coletada. Acredita-se que seja por causa de sua facilidade de tratamento, por ser um documento completo, narrativo acerca do assunto em questão e, também, culturalmente o mais utilizado.

A única opção a que todos atribuíram nota, além dos relatórios periódicos, foi a ata de reunião. Na escala de 1 a 5, sessenta e sete por cento apontaram a nota 3. Entre a escala proposta, pode-se dizer que os entrevistados a consideram como de uma importância mediana.

Os entrevistados que atribuíram nota à opção “Outros” são justamente aqueles que dizem utilizar outros métodos (50%); no entanto, não foram todos que deram nota máxima a essa opção, e sim 2/3; para estes, o pesquisador observou que essas organizações criaram seus próprios métodos de acordo com suas realidades, que se demonstram mais eficazes.

Como salientado acima, as porcentagens encontradas para o mais relevante e para o mais utilizado não foram as mesmas. A única opção não marcada foi a “observação *in loco*”, entre os métodos padronizados (métodos propostos pelo pesquisador), diversificando as respostas encontradas em relatórios periódicos, ata de reunião e outros. Novamente, a maior porcentagem encontrada foi para os relatórios periódicos com (50%) cinquenta por cento.

Por fim, o encerramento do questionário e, portanto, da pesquisa de campo, foi uma questão aberta. Queria saber, ao definir alguma atividade ou projeto a ser realizado, se são estabelecidas metas. Essa pergunta é fundamental para corroborar a pesquisa com as próprias palavras do entrevistado, já que, para estabelecer metas, é necessário obter parâmetros, ou melhor, indicadores para sua mensuração.

IV. Considerações Finais

No início deste artigo tomou-se como premissa a ausência de indicadores nas organizações do Terceiro Setor. Relatou-se a importância dos mesmos, discorreu-se sobre o auxílio à gestão e, conseqüentemente, sobre o controle e o planejamento que

proporcionaria. Mais do que isso, tocou-se num ponto fundamental. A presença desse tipo de instrumento é capaz de mensurar todas as atividades realizadas e os projetos implementados. Em última instância, através deles, se é capaz de questionar a efetividade da própria organização. Desta forma, esta ferramenta possibilitaria a auto-avaliação e seu autoconhecimento, fazendo sempre um paralelo com o propósito da organização, isto é, sua missão.

Neste contexto, criaram-se várias hipóteses, que, ao longo do trabalho, foram refutadas. As organizações não governamentais demonstraram que não mais estão gerindo seus negócios de interesse coletivo de forma amadora. Seus modelos já estão próximos a algumas empresas privadas de excelência do Segundo Setor, quiçá até melhores por sua capacidade de flexibilidade, dinamismo, agilidade e articulação interna e externa em manter sempre todos os envolvidos certos dos resultados de suas atividades e seus projetos. Criaram um círculo virtuoso de envolvimento do Primeiro Setor, do Segundo Setor e da Sociedade Civil. Demonstraram, claramente, que a transparência é fundamental à credibilidade/sustentabilidade da organização.

Enfim, a pesquisa desmitificou várias imagens, máscaras, que às organizações são atribuídas. Paradigmas de gestão foram quebrados, e novos estão surgindo. Melhor é o fato de isso estar ocorrendo no Terceiro Setor, o atual responsável pelos interesses coletivos, já que o Governo, cada vez mais, omite-se, abdica-se de seu papel, não o suporta.

VII - Referências Bibliográficas

- CARVALHO, Luciana. *Falta de Bons Projetos Inibe a Cooperação das Grandes Fundações*. Disponível em: <http://oiti.rits.org.br/temadomes/CARVALHO.DOC> acesso em: 04 junho 2003.
- FALCONER, Andres Pablo. *Um Setor ou Diversos? Reconhecendo o Terceiro Setor no Brasil*. Si. Sd.
- FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andres Pablo. *Desafios da Parceria Governo e Terceiro Setor*. Disponível em: <http://oiti.rits.org.br/ritsdesenv/acervo-d/RFISCHER.DOC> acesso em: 18 dezembro 1998.
- FISCHER, Tania (org.). *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*. 1ª ed. Salvador: Cada da Qualidade, 2002.
- FRANCO, Augusto. *A Reforma do Estado e o Terceiro Setor*. Cinco perguntas preliminares, uma pergunta fundamental e uma nota. Seminário Internacional Sociedade e a Reforma do Estado. Brasília 3 março 1998.
- OLIVEIRA, Anna Cynthia. *Prós e Contras do Termo de Parceria enquanto instrumento das relações OSCs / Estado*. (Mas, de que parceria estamos falando?). Seminário Dedicado às OSC-Ips pela Prefeitura do Município de São Paulo. São Paulo, 22 janeiro 2001.
- ROCHE, Chris. *Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs: Aprendendo a valorizar as mudanças*. 2ª ed. São Paulo: Cortez Editora: ABONG; Oxfam, 2002.
- SILVA, Rogério Renato; BRANDÃO, Daniel. *Os Quatro Elementos da Avaliação*. Disponível em: <http://oiti.rits.org.br/acervo-d/SILVA.DOC> acesso em: 04 junho 2003
- TENÓRIO, F. (org) *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Editora da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1997.
- TEODÓSIO, A. S. S.; BATISTA, C. A. M.; GIVISIÉZ, L. J. V. B. *Gestão Inclusiva*. Editora Armazém de Idéias. Belo Horizonte, 2003.
- TEODÓSIO, A. S. S. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. *Anais do XXV Encontro Nacional dos*

Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Campinas – SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 16 a 19 de setembro de 2001, pp. 1 a 14.

VALARELLI, Leandro Lamas, *Uma noção ampliada de captação de recursos*. Disponível em: <http://oiti.rits.org.br/temadomes/VALARELLI.DOC> acesso em: 04 junho 2003.