

MINISTÉRIO DA SAÚDE
Secretaria de Vigilância em Saúde
Programa Nacional de DST/Aids

Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate

Brasília, DF
2004

© 2004. Ministério da Saúde.

É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

Série Parcerias e Mobilização Social nº 5

Tiragem: 1.100 exemplares

Elaboração, distribuição e informações:

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Secretaria de Vigilância em Saúde

Programa Nacional de DST e Aids

Av. W3 Norte, SEPN 511, bloco C

CEP: 70750-543, Brasília – DF

E-mail: aids@aids.gov.br

Home page: www.aids.gov.br

Disque Saúde/Pergunte Aids: 0800 61 1997

Unidade de Articulação com a Sociedade Civil e de direitos Humanos

Roberto Brant

Organizadora:

Cristina Câmara

Conselho Editorial:

Cristina Câmara, Karen Bruck, Suely Andrade, Rosemeire Munhoz, Roberto Brant, Moisés Taglietta e Pamela Bermudez.

Editor: Dario Noletto

Editora-assistente: Nágila Paiva

Revisão: Editora do Ministério da Saúde

Projeto gráfico e capa: Alexsandro de Brito Almeida

FICHA CATALOGRÁFICA

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Programa Nacional de DST e Aids.

Sustentabilidade: aids e sociedade civil em debate / Secretaria de Vigilância em Saúde, Programa Nacional de DST e Aids. – Brasília: Ministério da Saúde, 2004.

122 p. – (Série Parcerias e Mobilização Social nº 5)

1. Ética. 2. Direitos Humanos. I. Brasil. Ministério da Saúde. II. Brasil. Secretaria de Vigilância em Saúde. Programa Nacional de DST e Aids. III. Título.

IV. Série.

NLM JC 571

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Sumário

Introdução	5
Notas sobre sustentabilidade, aids e poder público	5
<i>Cristina Câmara e Ximena Pamela Bermudez</i>	
1 - Navegar é preciso... Mas, qual o norte?	9
Sustentabilidade: desafio democrático	9
<i>Domingos Armani</i>	
Programas da Comunidade Solidária e as parcerias com a iniciativa privada	15
<i>Elisabete Ferrarezi</i>	
Empresas como investidoras sociais: possíveis caminhos de parcerias com ONGs	26
<i>Nathalie Beghin</i>	
Aspectos legais que favorecem a sustentabilidade das ONGs	36
<i>Maria Nazaré Lins Barbosa</i>	
2 - Projetos institucionais e planejamentos estratégicos	43
Missão e valores na estruturação de relacionamentos de parceria	43
<i>Andréa Goldschmidt</i>	
O planejamento estratégico como uma das ferramentas para a sustentabilidade: o caso do Grupo Transas do Corpo	48
<i>Lenise Santana Borges</i>	
Planejamento estratégico organizacional: a gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor	53
<i>Luiz Rodovil Rossi Jr</i>	
Planeação estratégica participativa para a efetividade e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil	64
<i>Joel Souto-Maior e Xavier F. Alterescu</i>	
3 - Mobilização de recursos	76
A captação de recursos orientada para a sustentabilidade financeira das ONG/Aids	76
<i>Karen Bruck de Freitas</i>	
Posturas e práticas para a sustentabilidade	81
<i>Elisa Rodrigues Alves Larroudé</i>	
Mala direta e mobilização de recursos	87
<i>Flavio Franco Matos</i>	
Ferramentas de comunicação e marketing na mobilização de recursos	95
<i>Maria Cecília Castello Branco</i>	
Um estudo exploratório sobre o e-social no Brasil	103
<i>Edson Sadao Lisuka</i>	
PRÊMIO “AÇÕES SUSTENTÁVEIS EM HIV/AIDS”	119

Introdução

Notas sobre Sustentabilidade, Aids e Poder Público

Alvo generalizado de debates, o tema sustentabilidade continua na ordem do dia para as organizações que atuam no campo da aids. Estas não são as únicas responsáveis pela sustentabilidade institucional e por suas ações em resposta à epidemia, por isso o PN-DST/AIDS tem procurado ampliar a discussão e produzir conhecimentos nessa área. Em 2001, foi publicado o livro “Aids e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil”.¹ Tratava-se de um primeiro registro sobre o investimento e as parcerias que o Programa vinha desenvolvendo sobre o tema sustentabilidade.

Esta nova publicação conta, majoritariamente, com a colaboração de profissionais e/ou ativistas que participaram do “1º Seminário Nacional de Sustentabilidade: Aids e Sociedade Civil em Debate...”, realizado no segundo semestre de 2002. Os textos, organizados agora em uma série de artigos, possibilitarão o acesso a diversas informações, opiniões e posições políticas sobre o tema da sustentabilidade e contribuirão para o debate entre as ONG/aids, fazendo-as dialogar com o setor sem fins lucrativos para além do campo da saúde, e da aids mais especificamente.

A interseção sustentabilidade e aids implica, antes de mais nada, o fato de que a abordagem está dirigida a ferramentas de gestão e planejamento estratégico, entre outros. Mas, principalmente, à criação de laços de solidariedade social, ao compartilhamento de valores e atribuições que propiciam as ações voltadas à epidemia de aids, à superação de preconceitos e à inserção social de pessoas vivendo com HIV ou aids.

A discussão sobre sustentabilidade desenvolvida no PN-DST/AIDS insere-se no contexto de uma instituição pública de saúde que, reconhecidamente, valoriza suas parcerias com a sociedade civil organizada. As instâncias governamentais passam por inúmeras mudanças que influenciam essas parcerias, o que certamente reflete na preocupação com a sustentabilidade das ações em resposta à epidemia,

das organizações da sociedade civil e do próprio Programa, que vem desenvolvendo ações com vistas a fortalecer sua referência institucional e as interlocuções com a sociedade civil. O tema sustentabilidade subentende um exercício constante de composições entre sociedade civil, governo e setor privado. E, no caso, põe em cheque a peculiaridade da resposta nacional à aids e a responsabilidade do Sistema Único de Saúde (SUS) em iniciar um processo de absorção de algumas dessas experiências na promoção da saúde, já que é sabido que as ações de prevenção são majoritariamente realizadas pelas organizações da sociedade civil (OSCs).

No decorrer do percurso, se, por um lado, o PN-DST/AIDS vem defendendo o apoio governamental às organizações da sociedade civil, inclusive por meio dos mecanismos formais de transferência de recursos do SUS, valorizando o trabalho das mesmas e suas parcerias com o poder público; por outro, está também mediando alternativas, procurando contribuir para que essas organizações possam traçar seus próprios caminhos rumo à sustentabilidade política, financeira e institucional. Não dissociar esses três aspectos exige das organizações o reconhecimento de seus limites e possibilidades na oferta de serviços à população, na pressão política pela ampliação do acesso à saúde e dos direitos das pessoas vivendo com HIV ou aids, caracterizando de fato sua missão institucional.

Sobre a publicação

Após as observações do Conselho Editorial, criado para acompanhar esta publicação, as últimas versões dos artigos foram recebidas até dezembro de 2002. As diversas contribuições dos autores visam suscitar novas ações e reflexões sobre o tema e as parcerias envolvidas.

A publicação está dividida em quatro partes:

- 1 Navegar é preciso... mas, qual o norte?
- 2 Projetos institucionais e planejamentos estratégicos
- 3 Mobilização de recursos
- 4 Prêmio “Ações sustentáveis em HIV/aids”

A primeira parte, intitulada «Navegar é preciso... mas, qual o norte?», indica esforços já realizados e o trânsito por caminhos e alternativas diversas. Nesse sentido, reúne artigos que apresentam experiências e propostas de interlocuções e parcerias entre sociedade civil, governo e setor priva-

¹ Disponível no site do PN-DST/AIDS – www.aids.gov.br

do, mostrando um campo de ação amplo e complexo, sujeito ainda ao amadurecimento de novas relações sociais que estão sendo criadas nesses processos de interação.

O artigo de Domingos Armani, intitulado «Sustentabilidade: desafio democrático», busca oferecer ao leitor uma abordagem sobre o tema referido pela necessidade de relações democráticas na sociedade. Sustentabilidade, nesse sentido, não implica somente sustentação financeira, mas políticas públicas que apoiem ações da sociedade civil, resguardando-se a autonomia das organizações e seu caráter de sujeitos políticos. As discussões sobre essas políticas devem ser ampliadas e transparentes para que o apoio às organizações não se torne circunstancial e referido a parâmetros ideológicos, que, menos do que buscar um interlocutor e valorizar o campo de atuação destes sujeitos políticos, vislumbram somente a terceirização e as formas de agilizar a burocracia estatal sem a devida análise sobre o que poderá advir.

O espaço relacional Estado – sociedade civil é a condição para que as organizações reflitam sobre sua atuação e avaliem a sustentabilidade. Nesse sentido, Armani sugere indicadores de sustentabilidade, que podem contribuir num exercício profícuo para o planejamento de cada organização e na articulação entre elas. Por fim, o autor propõe novas iniciativas para a sustentabilidade no contexto do Governo Lula.

Em «Programa da Comunidade Solidária e as parcerias com a iniciativa privada», Elisabete Ferrarezi, apesar de afirmar que irá retratar a experiência do Programa Comunidade Solidária (PCS), no que se refere às parcerias com o setor privado, oferece ao leitor um leque mais amplo sobre as parcerias do referido programa. Inicia apresentando os princípios e diretrizes do PCS e traz dois exemplos de parcerias com a iniciativa privada, por meio dos programas Capacitação Solidária e Alfabetização Solidária. A autora oferece algumas referências históricas e assinala pontos de comparação entre o envolvimento do empresariado com o setor social no Brasil e nos Estados Unidos.

O artigo seguinte – «Empresas como investidoras sociais: possíveis caminhos de parcerias com ONGs», de Nathalie Beghin, parte da pesquisa «Ação social das empresas no Brasil», realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). A autora apresenta os dados recolhidos e analisa-os à luz do setor saúde, trazendo contribuições para

ampliar as parcerias entre governo, sociedade civil e setor privado no enfrentamento da epidemia de aids, ao mesmo tempo em que indica a pequena atuação das empresas nesse setor. Vale ressaltar aqui a elasticidade dada pela autora à noção de ação social utilizada na pesquisa, incluindo «desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados», nas palavras de Beghin.

No geral, a análise da pesquisa compara os investimentos das empresas por região e setores de atividades econômicas. Ao serem analisadas questões como qual a participação das empresas em ações sociais para a comunidade? Que motivos levam as empresas às ações sociais?, entre outras, os resultados ajudam a desfazer alguns mitos a respeito da contribuição das empresas para o setor social.

Ainda que a pesquisa não tenha contido informações sobre ações em HIV/aids, foram identificadas algumas experiências empresariais nessa área. Em geral, trata-se de ações de prevenção, ainda que tenham sido mencionados o apoio a organizações da sociedade civil e a participação no Conselho Empresarial Nacional de Prevenção à Aids. De todo modo, fica claro que a atuação no setor saúde é pouco expressiva, assim como a maioria das empresas elegeem crianças como público-alvo prioritário.

Tanto no artigo de Ferrarezi quanto no de Beghin, é evidente que as empresas que dirigem ações para o setor social o fazem primordialmente a partir de sua própria estrutura, investindo pouco no apoio a organizações da sociedade civil.

Maria Nazaré Lins Barbosa assina o último artigo dessa primeira parte: «Aspectos legais que favorecem a sustentabilidade das ONGs». A autora atenta para os aspectos legais como fatores favoráveis à sustentabilidade das organizações. Oferece uma leitura didática sobre diversos aspectos que geram dúvidas recorrentes para as organizações, como: marco legal, imunidade a impostos, obtenção de títulos, contribuições sociais, incentivos fiscais, venda de mercadorias, remuneração de dirigentes e serviço voluntário. A título de exemplo, sobre a venda de mercadorias, Maria Nazaré alerta para que seja prevista no estatuto da organização, informando que não pode ter fins lucrativos, sendo a respectiva renda revertida para a organização.

A segunda parte da publicação – «Projetos institucionais e planejamentos estratégicos» – é intitulada, proposi-

talmente, no plural. Os artigos oferecem abordagens diversas sobre concepção e execução de vários modelos de planejamento estratégico nas organizações da sociedade civil ou de pensamento estratégico, como vem sendo chamado esse exercício de construção e reflexão coletiva.

O primeiro artigo, «Missão e valores na estrutura de relacionamentos de parceria», de autoria de Andréa Goldschmidt, apesar de não se deter exclusivamente no planejamento estratégico, introduz a discussão a respeito. A autora centra sua abordagem na necessidade de definição da missão institucional como ponto de partida para a dinâmica interna da organização, assim como para o estabelecimento de parcerias e a criação de metas a serem atingidas. São feitas várias observações sobre proximidades e interlocuções entre os setores privado e sem fins lucrativos.

O artigo de Lenise Santana Borges apresenta a experiência do Grupo Transas do Corpo com o planejamento estratégico. Intitula-se: «O planejamento estratégico como uma das ferramentas para a sustentabilidade: o caso do Grupo Transas do Corpo». A narrativa flui apresentando ao leitor o processo de maturidade e de aproximação do grupo com o tema, indicando mudanças consideradas significativas. Ao mesmo tempo, a autora expõe sua concepção de planejamento estratégico, entendido como ato contínuo, dinâmico e participativo. São apresentados resultados parciais, já que o processo estava em andamento no momento de elaboração do texto, e indicados pontos importantes na realização do planejamento estratégico.

Os dois últimos artigos dessa segunda parte merecem ser lidos em suas proximidades e diferenças, já que a densidade teórica e a posição política dos autores levam a caminhos diversos. O primeiro, de Luiz Rodovil Rossi Jr. – «Planejamento estratégico organizacional: a gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor» – orienta sobre os elementos a serem perseguidos para uma gestão vinculada a resultados: missão; diagnóstico do ambiente; objetivos específicos; indicadores, metas e monitoramento de desempenho; e planos de ação. Apresenta exemplos a partir de organizações fictícias, que contribuem para o entendimento do argumento elaborado, tendo, portanto, uma contribuição de caráter teórico.

Por sua vez, Joel Souto-Maior e Xavier F. Alterescu, em «Planeação estratégica participativa para a efetividade e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil», pro-

põem argumentos que fortaleçam as OSCs no diálogo com o Estado e o mercado. Criticam o modelo do setor privado para as mesmas e defendem uma nova ética, mantendo os ideais sociais. Os autores traçam um panorama histórico-filosófico sobre a primazia do econômico na racionalidade instrumental, assim como a crítica à mesma. Localizam essa crítica como presente nas reflexões dos filósofos da Escola de Frankfurt e, no campo da administração, na obra de Guerreiro Ramos. Por isso, estimulam uma correlação entre este último e Habermas, filósofo frankfurtiano, autor da Teoria da Ação Comunicativa. Se o leitor tem pouca familiaridade com os autores citados ou mesmo com essa análise teórica, nem por isto deve desistir, pois o encadeamento de idéias vai oferecendo várias reflexões e possibilidades de ações que podem gerar boas saídas para o planejamento estratégico de sua organização. Os autores concluem seu trabalho com uma proposta metodológica – Planeação Estratégica Participativa (PEP) – procurando sugerir uma práxis comunicativa que fortaleça as OSCs.

A terceira parte – «Mobilização de recursos» – apresenta algumas reflexões sobre a sustentabilidade financeira e a mobilização de recursos, assim como estratégias de captação.

O artigo de Karen Bruck de Freitas, intitulado «A captação de recursos orientada para a sustentabilidade financeira das ONG/aids», assinala que a peculiaridade do campo da aids retardou as preocupações com a sustentabilidade por parte das OSCs. A autora opta por abordar a sustentabilidade financeira, ainda que sinalize que a questão da sustentabilidade não se reduz a esse aspecto. Ao contrário, a sustentabilidade política está totalmente correlacionada à financeira. O artigo procura incentivar que as organizações da sociedade civil que atuam no campo da aids agreguem seu conhecimento acumulado e seu aprendizado na captação de recursos às exigências de gestão e sustentabilidade atuais.

Elisa Rodrigues Alves Larroudé, em «Posturas e práticas para a sustentabilidade», partindo do ponto de vista do captador de recursos, apresenta de forma didática o processo de captação. A autora prioriza a mobilização de recursos, valorizando a importância da diversificação de fontes e indicando como relevante o entendimento de que o trabalho voluntário e apoios institucionais também constituem fontes de recursos. Por fim, pontua vantagens e desvanta-

gens que podem ser apresentadas por uma organização a uma empresa, em troca de seu investimento social à causa em questão.

Flavio Franco Matos, em «Mala direta e mobilização de recursos», traz uma abordagem prática sobre a gestão dos recursos. Diferencia mobilização de recursos de captação de fundos, considerando a importância de incluir outros recursos que não o dinheiro nessa dinâmica, especialmente o trabalho voluntário. Dos vários canais de mobilização de recursos, apresenta o possível uso da mala direta: o que é, investimento, procedimento, composição e pós-venda, entre outros. Coloca-se no lugar de «mobilizador de recursos», apresentando dicas para o momento da negociação com possíveis doadores e para o desenrolar do processo de trabalho por meio de mala direta.

O artigo «Ferramentas de comunicação e marketing na mobilização de recursos», de Maria Cecília Castello Branco, procura relacionar trajetórias disciplinares diferentes. Inicia situando o terceiro setor entre os “agentes tradicionais” – Estado, mercado e sociedade – para introduzir seu argumento. Num segundo momento, traça um breve histórico sobre a construção do conceito de marketing social e sua correlação com a propaganda. A autora finaliza seu artigo destacando a importância do uso dos meios de comunicação pelas organizações do terceiro setor.

O último artigo – «Um estudo exploratório sobre o e-social no Brasil» – de Edson Sadao Lisuka, muda o rumo da conversa. O autor faz um exercício difícil, dado a volatilidade do objeto, qual seja: apresentar o e-social no Brasil, i.é., os projetos de cunho social que possuem sites na internet, a partir da sua autoclassificação, agrupados em 12 temas. Por meio desse estudo, referido pela pesquisa *E-philanthropy, volunteerism, and social changemaking: a new landscape of resources, issues and opportunities*, realizada pela Fundação Kellogg nos Estados Unidos, são apresentados desafios e oportunidades no uso da internet. O autor inicia com declarações de pessoas públicas de destaque para marcar a atenção ao uso da internet e a chamada exclusão digital. Sinaliza o crescimento do número de sites “ponto org”, ou seja, sites de organizações sem fins lucrativos, especialmente a partir de 1997. Apresenta nominalmente os sites pesquisados e conclui suscitando várias questões sobre o uso da internet, o caráter de democratização da mesma e seu papel no desenvolvimento social, entre outros.

A última parte é, na verdade, um anexo que registra a premiação “Ações Sustentáveis em HIV/Aids”, entregue por ocasião do «1º Seminário Nacional sobre Sustentabilidade: Aids e Sociedade Civil em Debate...» Com essa iniciativa, o PN-DST/AIDS procurou destacar ações criativas desenvolvidas por organizações da sociedade civil, sob o enfoque da sustentabilidade. Além disso, a premiação das organizações significou um estímulo para cada um de seus ativistas que investem profissionalmente, mas também, afetivamente, num projeto coletivo que compartilha perdas e realizações. Por sua vez, também para o PN-DST/AIDS esta atividade constituiu uma experiência de captação de fundos e de estabelecimento de parcerias com diversas instituições.

A premiação em dinheiro para as quatro primeiras colocadas só foi possível em função do apoio do Banco Bradesco S.A., da Volkswagen do Brasil, Usaid e Fundação Ford. As quatro instituições são parceiras do PN-DST/AIDS e também justificam o porquê dessa premiação, permitindo que se estreitem laços entre diversos atores sociais e que as colaborações sejam ainda mais profícuas. Por sua vez, não se pode deixar de mencionar que o Banco Bradesco S.A. e a Volkswagen do Brasil fazem parte do Conselho Nacional Empresarial de Prevenção às DST/Aids. Envolvê-las com a premiação visava provocar um momento liminar, porque tais empresas passariam a extrapolar o âmbito das relações de trabalho e desempenhar um novo papel no cenário social da aids. Além de gerar a aproximação entre ativistas e empresários na luta contra a aids, esses esforços produzem conhecimentos e novas modalidades de cooperação.

Os desafios ainda presentes no enfrentamento da aids não são somente financeiros, mas dizem respeito à criação de laços de confiança, formas de interlocuções democráticas, produtivas e criativas entre indivíduos e grupos na resposta nacional à epidemia. Que esta publicação, e o engajamento e a mobilização anteriores que a originaram, possam contribuir com este intuito.

Cristina Câmara

Socióloga, responsável pela SCDH entre jan./2001 e abr./2003. Atualmente trabalha como Especialista em ONG na pact Brasil.

Ximena Pamela Bermudez

Professora do Departamento de Saúde Coletiva da UnB e consultora da área de pesquisa do PN-DST/AIDS, Ministério da Saúde.

1 Navegar é preciso... mas, qual o norte?

Sustentabilidade: desafio democrático

Domingos Armani

Este artigo busca a reflexão sobre alguns avanços “conceituais” em relação à questão da sustentabilidade das ONG, bem como indicar a necessidade de combinar os importantes esforços de fortalecimento institucional em andamento nessa área com iniciativas políticas coletivas de interlocução e negociação sobre as políticas e os parâmetros que hoje regulam o apoio a esse tipo de organização da sociedade civil brasileira. Nesta oportunidade, apresenta-se também, ainda que de forma exploratória, um conjunto de variáveis potencialmente geradoras de indicadores de sustentabilidade.

Sustentabilidade: alguns avanços conceituais

O tema da sustentabilidade das ONGs ocupa boa parte da agenda pública do setor na atualidade. Embora desde os primórdios da cooperação internacional com organizações da sociedade civil brasileira (início dos anos 80) se fale na então denominada “auto-sustentação”, somente nos anos recentes o tema ganhou maior projeção e concretude.

Desde aquele tempo, o contexto no qual acontece a ação social coletiva apoiada em parcerias mudou muito. Também muito se andou na discussão sobre as formas de sustentabilidade das organizações não-governamentais, bem como na tentativa de construção de estratégias de sustentação das ONGs ou, mais amplamente, das organizações do terceiro setor.

Crescem os seminários e eventos de discussão sobre o tema, avolumam-se as publicações sobre captação de recur-

sos. Organizações internacionais (governamentais, multilaterais e não-governamentais) trazem ao país seus acúmulos técnicos na área, criam-se prêmios para estimular a “boa-prática” na área. Programas de promoção da sustentabilidade são criados, e, sobretudo, aumentam dramaticamente as expectativas de velhas e novas ONGs de virem a se consolidar no cenário regional e/ou nacional.

Nesse crescente fluxo de iniciativas, seja de quem financia e/ou apóia organizações não-governamentais, seja das próprias organizações e redes da sociedade civil, reconhecem-se alguns avanços conceituais fundamentais para que a questão da sustentabilidade seja mais bem compreendida.

O primeiro avanço conceitual diz respeito ao reconhecimento de que a sustentabilidade, para organizações como as ONGs, jamais significará que elas consigam se sustentar financeiramente sem uma proporção relevante de recursos doados a fundo perdido; isto é, a sustentabilidade desse tipo de organização vai sempre combinar, na melhor das hipóteses, uma capacidade para obter receitas “próprias” de forma regular (contribuição de sócios e de “rede de amigos”, prestação de serviços de forma remunerada, venda de produtos, etc.), com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais nacionais e internacionais. Essa constatação, hoje consensual, tem implicações muito importantes, tanto porque tira um peso e uma responsabilidade excessivos e desproporcionais das ONGs em relação à sua sustentação duradoura, bem como porque sinaliza que é necessário preparar-se institucionalmen-

te para acessar recursos de fontes variadas também em plano nacional, sejam elas públicas, privadas ou não-governamentais.

Um segundo avanço conceitual é relativo ao fato de que a sustentabilidade não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira de uma organização, mas sim a um conjunto bem mais amplo de fatores de desenvolvimento institucional cruciais para as chances de “êxito duradouro” de uma ONG (Armani, 2001). Essa ampliação da problemática da sustentabilidade, embora ainda recente, tem contribuído muito para uma compreensão mais complexa e integradora/holística da sustentabilidade, a qual se radica na visão de que o caráter mais ou menos duradouro de uma entidade depende do acesso regular a recursos, mas, acima de tudo, depende da qualidade de sua organização e de seu projeto institucional.

Essa nova percepção tem contribuído para o fortalecimento institucional de um conjunto amplo de ONGs as quais, até se depararem com o desafio da sustentabilidade, não haviam enfrentado de forma mais integral o imperativo do desenvolvimento institucional; isto é, não haviam se dado conta de que o desenvolvimento institucional permanente é condição *sine qua non* da sustentabilidade. Isso quer dizer que é inescapável para uma ONG encetar um processo permanente de atualização e qualificação de sua missão e de seu projeto político, das bases de sua legitimidade, de sua capacidade de gestão estratégica, da adequação de sua estratégia de intervenção e metodologia, de sua habilidade e força para influenciar o processo das políticas públicas, de seus mecanismos de governança institucional, de sua disposição e preparo para gerar conhecimentos socialmente úteis e de administrar pessoas e recursos. Sustentabilidade, nesse sentido, poderia ser definida como a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter-se a relevância social e fortalecer-se a credibilidade da organização.

Um terceiro avanço, decorrente do segundo, é o aparente paradoxo de que, para ser sustentável, uma organização precisa se reinventar. Isto é, a sustentabilidade não se oferece facilmente, ela requer enorme esforço continuado, determinação política e disposição para mudança de aspectos relevantes da cultura e do fazer institucional, gerando uma carga razoável de conflitos e tensões, seja, por exemplo, quanto ao planejamento estratégico e às estratégias de co-

municação (se existentes), ao perfil dos recursos humanos e à capacidade de gestão administrativo-financeira, ou mesmo quanto à relação estratégica e orçamentária entre atividades-fim e atividades-meio.

Esses avanços recentes são muito importantes porque têm contribuído para, e de certa forma, expressam mudanças culturais substanciais no campo das ONGs. Talvez uma das principais mudanças seja a recém-descoberta percepção de que já não é mais possível concentrar toda a energia institucional nas atividades-fim, sendo necessário tratar também as questões do desenvolvimento institucional e da sustentabilidade como estratégicas. Até poucos anos atrás, a maior parte das organizações da sociedade civil (OSCs) não tinha, e de certa forma não precisava ter, grandes preocupações com a organização em si e com sua gestão, concentrando praticamente toda sua energia e tempo na ação sociopolítica. Isso era visto como eficiente, pois se gastava pouco tempo (e recursos) com a vida interna da organização. Hoje, isso se apresenta de outra forma. Dado o novo contexto para a ação social e os desafios à sustentabilidade das OSCs, passa a ser fundamental para a sua credibilidade e sustentabilidade qualificar tecnicamente o trabalho, clarear e compartilhar o projeto político/missão institucional, promover uma cultura e metodologias/instrumentos de planejamento estratégico e de monitoramento & avaliação, aperfeiçoar os mecanismos de gestão, qualificar a participação interna e a democratização dos processos decisórios, etc. Com isso, cada entidade passa a ter de dedicar maior tempo, pessoas e recursos para atividades-meio relativas ao fortalecimento das condições de sua sustentabilidade política e financeira. Quer dizer, trata-se de pensar não somente a estratégia de trabalho, mas também e de forma permanente as estratégias institucionais para o fortalecimento da entidade.

Uma outra mudança cultural relevante é a “descoberta” de que somente com intensa e diversificada inserção local e de fortalecimento da credibilidade institucional, uma ONG pode vir a ser sustentável. Isto é, a sustentabilidade de uma organização é também função do grau de “enraizamento” social, da capacidade de articulação local e de credibilidade construída junto aos atores relevantes do seu contexto de atuação.

Sustentabilidade: do que se trata?

Esses avanços conceituais e mudanças culturais no campo das ONGs brasileiras, no entanto, embora importantes para o seu futuro, parecem não vir acompanhados de avanços correspondentes no tocante à consideração dos fatores contextuais que circunscrevem as chances de sustentabilidade desse campo de organizações e de cada uma delas. Com isso, corre-se o risco de indução a duas falácias: a primeira é a de que é possível para uma organização ou campo de organizações ser sustentável apenas a partir de sua qualificação técnico-organizacional e gerencial; a segunda quer nos fazer crer que as ONGs devem se adaptar e se ajustar o melhor possível a parâmetros supostamente definidos e imutáveis de financiamento, obscurecendo-se as visões e disputas a eles subjacentes.

No caso da primeira falácia, o que ocorre é que se acaba, mesmo involuntariamente, estimulando expectativas infundadas de que basta às organizações percorrerem “o caminho das pedras” da atualização institucional e do correspondente planejamento da captação de recursos, que a sustentabilidade emergirá no horizonte. Alimenta-se assim um mito – o da sustentabilidade como produto do esforço técnico-gerencial de organizações determinadas. Isso equivaleria a dizer que elas são as únicas responsáveis por sua sustentabilidade; ironicamente, nesse sentido, a “sustentabilidade” de uma organização poderia ser equiparada à noção de empregabilidade do trabalhador, pelo que este assume a responsabilidade quase total por suas chances de emprego. O mito da sustentabilidade resultante apenas do próprio esforço, na verdade, contribui para a difusão da idéia de que ela é alcançável por uma organização em particular sem que, concomitantemente, o seu campo de organizações se projete como sujeito político coletivo no espaço público em torno das disputas sobre o valor social do seu trabalho. A experiência internacional nesse campo, pelo contrário, tem enfatizado a dimensão política e educativa que as estratégias de mobilização de recursos devem ter em relação às percepções de todos os atores e setores da sociedade relativas aos problemas sociais (Iório, 2001; Bailey, 2000; Clayton, 1994).

Já no tocante à segunda falácia, evita-se tematizar explicitamente o fato de que a busca da sustentabilidade se constituiu em um campo de disputas em torno das estratégias na-

cionais de combate à pobreza e à desigualdade e também sobre o sentido da participação das ONGs na promoção do desenvolvimento. As chances de sustentabilidade de uma ONG em particular e do seu campo coletivo são orientadas por uma determinada visão da possibilidade de enfrentar a pobreza e a desigualdade, do papel do Estado e das políticas públicas, das formas e instrumentos de financiamento e de controle social público às organizações não-governamentais, das formas de as empresas realizarem sua responsabilidade social, e assim por diante. Isto é, as chances de sustentabilidade das ONGs são permeadas e condicionadas por visões, políticas e canais de financiamento referidas a temáticas, a determinados tipos de organização, a formas de intervenção e tipo de contribuição esperada das ONGs.

Chega-se, assim, a um ponto fundamental: a disputa pela sustentabilidade não deve se resumir apenas aos esforços por fortalecer a capacidade de interação criativa de organizações determinadas com o seu contexto visando conferir caráter duradouro ao valor social do seu projeto institucional, mas deve visar também ao desenvolvimento de estratégias coletivas de interlocução pública, objetivando a mudança de fatores jurídicos, políticos, institucionais e operacionais que circunscrevem as possibilidades de sustentação desse tipo de organização no país (Bailey, 2000). Por isso, é importante que, na luta pela sustentabilidade, as ONGs (I) julguem criteriosamente as possíveis implicações de cada oportunidade de financiamento para a sua autonomia, e (II) que se engajem em processos coletivos de diálogo e ação política visando influenciar os marcos legais, políticos e operacionais de apoio a ONGs vigentes.

Assim, ao se falar em sustentabilidade, está-se tocando em uma questão mais profunda e complexa do que a sustentação das ONGs; está-se, sim, tematizando a questão dos parâmetros éticos, culturais, políticos e técnicos que governam as concepções e formas como a sociedade enfrenta a problemática da pobreza, da desigualdade e da promoção do desenvolvimento. Quer dizer, é da própria relação Estado e sociedade, da relação entre economia e sociedade, do papel social das organizações não-governamentais vis-à-vis o Estado, as políticas públicas e as empresas, enfim, é da própria qualidade da democracia que se trata.

Se, no nível micro de uma organização em particular, a sustentabilidade pode ser definida como a capacidade de sustentar de forma duradoura o valor social do projeto ins-

titucional a partir da interação criativa com contextos mutáveis, no nível macrossocial, a sustentabilidade pode ser tomada como o grau de correspondência (legitimação social-pública) entre a ação coletiva das ONGs e as concepções, políticas e mecanismos (públicos e privados) de enfrentamento da pobreza e das desigualdades e de promoção do desenvolvimento. Tal conceito faz referência e explícita, assim, o grau de interlocução pública e de aproximação negociada ao que possa ser considerado o “interesse público” quanto ao “lugar” das ONGs, em correspondência aos do Estado e do setor privado, no tocante ao enfrentamento da problemática social e à promoção do desenvolvimento.

Por fim, tematizar a sustentabilidade das ONGs é, também, lutar pela garantia de que existam políticas e fundos públicos destinados a apoiar de forma substancial (direta ou indiretamente) esse tipo de organização, garantindo-se que o apoio público não signifique perda de autonomia da ONG e, especialmente, de seu caráter de sujeito político na sociedade civil². E não só isso, lutar também para que os mecanismos e procedimentos institucionais e administrativos (critérios de acesso, parâmetros de controle social, instrumentos de acompanhamento e avaliação, normas administrativo-financeiras, etc.) sejam adequados e flexíveis para abarcar pequenas, médias e grandes organizações.

Indo mais longe, o financiamento público das ONGs não deveria considerar apenas o apoio às ONGs como prestadoras de serviços complementares e/ou ampliadores da política pública; deveria também promover o apoio a ações de caráter mais propositivo, ações críticas a determinadas políticas de governo, ações de caráter experimental, etc. Mas isso só seria possível se tais políticas e fundos viessem a ser geridos com parâmetros públicos, e não meramente político-partidários, corporativistas ou tecnocráticos.

É muito importante assinalar que sem uma substancial política pública de apoio às ONGs elas não virão a ser sustentáveis como setor, e aquelas que porventura vierem a sê-lo, o serão na medida em que se “con-formarem” aos parâmetros privados (corporativos e não-governamentais) de

apoio. Numa situação dessas, muito do caráter público da ação das ONGs terá se perdido...

Sustentabilidade: como avaliar?

Se tomarmos a sustentabilidade por sua dupla dimensão – no nível de cada organização e no nível mais geral do conjunto das ONGs, torna-se um exercício interessante pensar em variáveis e indicadores de sustentabilidade correspondentes.

As variáveis apresentadas a seguir são uma contribuição nesse sentido.

Indicadores de sustentabilidade – variáveis no nível da organização

- Capacidade de geração/captação de recursos em relação às necessidades (anuais ou trienais) de recursos da organização.
- Índice de diversificação das fontes de apoio, tanto em número como no tipo de financiadores.
- Proporção das receitas não-vinculadas (oriundas de geração própria e de apoios de caráter institucional) em relação às receitas vinculadas (apoios específicos a programas, projetos, etc.).
- Grau de dependência em relação a recursos de origem internacional (supondo-se que, no longo prazo, a organização é tanto mais sustentável quanto maior for a proporção de recursos acessados no próprio país).
- Nível e tipo de condições (políticas e técnico-gerenciais) e expectativas expressas pelo financiador (em relação à autonomia da ONG)³.
- Densidade das relações com financiadores e grau de interlocução sobre tendências institucionais e escolhas estratégicas mútuas.
- Grau de desenvolvimento e qualidade dos instrumentos de *accountability* e de demonstração de resultados da organização.

² Lembre-se que a sustentabilidade das ONGs/Terceiro Setor tanto nos Estados Unidos como na Europa se baseia em forte apoio de fundos públicos. Conforme pesquisa internacional comparativa recente envolvendo 22 países (Landim, 1999), vê-se que neles as organizações do terceiro setor têm, em média, 40% de suas receitas oriundas do setor público, enquanto essa média cai para 15,5% nos países pesquisados na América Latina. No Brasil, chega a 14,5% apenas.

³ Cfe. Fowler, Alan. *Striking a Balance – A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*. London: INTAC/Earthscan, 1997, p. 129.

- Nível de desenvolvimento institucional “interno”:
 - (I) grau de relevância social contextualizada da missão e da estratégia de intervenção institucional;
 - (II) grau de compartilhamento da identidade e da missão e/ou nível de tensões e conflitos;
 - (III) grau de estabilidade e efetividade das estruturas e modos de governança institucionais;
 - (IV) capacidade e parâmetros para gestão estratégica (sistema de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA), instrumentos gerenciais, etc.); e
 - (V) perfil ético-político, qualificação técnica e índice de rotatividade dos recursos humanos.
- Nível de desenvolvimento institucional “ampliado”:
 - (I) credibilidade (e grau de conhecimento) da organização perante seu público beneficiário, movimentos sociais, órgãos públicos, outras ONGs, fundações sociais, universidades, empresas, agências de cooperação etc.;
 - (II) capacidade para deflagrar e/ou influenciar processos de mobilização social e de impactar a agenda pública e as políticas públicas, e
 - (III) capacidade para estabelecer diálogo, parcerias e trabalho conjunto com outras instituições.

Indicadores de sustentabilidade – variáveis no nível do conjunto do setor ONG

- Grau de credibilidade associado às ONGs como setor em nível nacional e internacional.
- Grau de iniciativa e participação do setor na interlocução pública sobre seu marco legal e sobre as formas de apoio públicas e privadas ao setor ONG no país.
- Grau de desenvolvimento e amadurecimento da legislação específica sobre apoio a ONG. Capacidade das ONGs enquanto “campo” de dialogar e influenciar as concepções, políticas e modalidades de apoio dos financiadores internacionais e nacionais.
- Grau de aceitação por parte da legislação específica (especialmente a legislação referente às OSCIPs (organizações da sociedade civil de interesse público) e por parte dos governos (federal, estaduais e municipais) de que as ONGs devem manter-se como sujeitos políticos autônomos, mesmo quando apoiadas com recursos públicos.

- Qualidade dos padrões e instrumentos de controle social público sobre as ONGs financiadas por recursos públicos.

Novas iniciativas para a sustentabilidade

Dada a análise acima, e levando-se em conta o contexto favorável do Governo Lula, indicam-se algumas iniciativas que podem contribuir para fazer avançar a sustentabilidade macrossocial das ONGs brasileiras, sejam elas tomadas pelas redes de ONG ou mesmo pelo novo governo. São elas:

- Dar curso e ampliar o processo de diálogo nacional sobre o marco legal do terceiro setor visando à proposição de um marco legal mais amplo e cuidadosamente debatido, mais completo, mais adequado às especificidades das ONGs, mais apto a tratar de forma diferenciada os diferentes tipos de organizações do terceiro setor, e que seja uma legislação mais claramente resultante de um debate público sobre o papel esperado das ONGs no desenvolvimento nacional. A atual lei das OSCIPs aqui é ponto de partida fundamental.
- Articular um processo de diálogo entre ONGs e as empresas e fundações empresariais, visando tematizar as políticas, estratégias e mecanismos de seleção e apoio a organizações da sociedade civil, de forma a avaliar a experiência até aqui desenvolvida e dela extrair lições para o futuro, buscando-se ainda constituir um espaço de reflexão sobre os fundamentos e o alcance das iniciativas privadas na área social e suas implicações para o setor não-governamental no Brasil.
- Abrir um fórum de diálogo governo federal – organizações da sociedade civil – agências (não-governamentais e governamentais/multilaterais) de cooperação ao desenvolvimento, visando construir parâmetros mais compartilhados e complementares de apoio a organizações da sociedade civil.
- Articular um espaço de interlocução e de troca de experiências entre instituições e universidades que vêm desenvolvendo programas de assessoria e capacitação de ONG, de forma a estimular-se a ampliação do atendimento em nível nacional, a elevação da qualidade, as complementaridades e a eventual sinergia entre muitas dessas iniciativas.

■ Por fim, outra iniciativa oportuna seria que as próprias ONGs pactuassem e oferecessem à sociedade uma espécie de “código de ética” do setor, com o que ganhariam maior credibilidade e se diferenciariam de um tipo de organização da sociedade civil que não se orienta por uma ética social-pública.

Com essas e outras iniciativas dessa natureza se estaria favorecendo espaços e processos de interlocução que privilegiariam não apenas a dimensão técnico-gerencial da sustentabilidade, mas também, e acima de tudo, o necessário debate público sobre o valor social e os limites da contribuição das ONGs ao combate à pobreza, às desigualdades e à promoção de um desenvolvimento estimulador da justiça e da democracia.

Domingos Armani

Sociólogo, mestre em Ciência Política (UFRGS), professor da Unisinos (RS) e consultor em Desenvolvimento Social. Contato: darmani@terra.com.br.

Este artigo foi publicado originalmente em: *ONGs no Brasil: perfil de um mundo em mudança*. Hans-Jurgen Fiege. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.

Referências bibliográficas

ARMANI, D. O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil. In: CÂMARA, C. (Org.) **Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília: Ministério da Saúde, Série C. n. 45, 2001. Available from World Wide Web: < URL: www.aids.gov.br >

Parceiros Relutantes? Governo e Organizações Voluntárias na Grã-Bretanha. Porto Alegre: Mimeo, 1996.

ARMANI, D., GONZÁLEZ, R. **Desafios ao Desenvolvimento Institucional na Rede PAD**. Porto Alegre: PAD, 2000.

BAILEY, M. **Levantamento de Fundos no Brasil**: Principais Implicações para as Organizações da Sociedade Civil e ONGs Internacionais. In: **ONGs – identidade e desafios atuais**. São Paulo: ABONG/Ed. Autores Associados, 2000.

CLAYTON, A. (Ed.). **Governance, Democracy & Conditionality: What Role for NGOs?** Oxford: INTRAC, 1994.

FOWLER, A. **Striking a Balance** – A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development. London: Earthscan, 1997.

IÓRIO, C. Mobilização de Recursos: algumas idéias para debate. In: CÂMARA, C. (Org.). **Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília: Ministério da Saúde, Série C. n. 45, 2001. Available from World Wide Web: < URL: www.aids.gov.br >

LANDIM, L. **As Organizações Sem Fins Lucrativos no Brasil: Ocupações, Despesas e Recursos**. Projeto Comparativo Internacional sobre o Setor Sem Fins Lucrativos, The Johns Hopkins University/ISER. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

VALDERRAMA, M. **El Fortalecimiento Institucional y los Acelerados Cambios en las ONG Latinoamericanas**. ALOP, CEPES, 1998.

Programas da Comunidade Solidária e as parcerias com a iniciativa privada

Elisabete Ferrarezi

Este artigo apresenta as características básicas das formas de parceria com empresas privadas assumidas por dois dos programas desenvolvidos pelo Conselho da Comunidade Solidária e analisa as perspectivas de investimento privados no terceiro setor.

Princípios e diretrizes do Conselho da Comunidade Solidária

O Conselho da Comunidade Solidária⁴, criado em 1995, é um instrumento de mobilização da participação dos cidadãos e de promoção de parcerias entre governo e sociedade para o combate à pobreza e exclusão social. A diretriz básica que orienta a atuação do conselho é a de que o combate à pobreza e à exclusão social requer o fortalecimento das capacidades de pessoas e comunidades de satisfazer necessidades, resolver problemas e melhorar sua qualidade de vida, ao contrário de programas que tornam a população passiva e dependente de ações assistenciais. Assim, o Conselho da Comunidade Solidária incentiva, promove e apóia inicia-

tivas de promoção da participação dos cidadãos e formas inovadoras de mobilização e parceria entre múltiplos atores com vistas a gerar solidariedade social e processos de desenvolvimento humano e social sustentáveis (Cardoso, Franco e Darcy, 2000).

Disso decorre uma série de outras premissas para o desenho dos programas, destacando-se:

- a. “Não há contradição entre dever do Estado e responsabilidade do cidadão”;
- b. “Não há contradição entre políticas públicas e dinâmicas comunitárias, entre oferta de serviços e fortalecimento do capital social local”;
- c. “Não há caminho único nem receita infalível para superar a pobreza”;
- d. “Compartilhar com a sociedade as tarefas de formulação e implementação de uma estratégia de desenvolvimento social não é apenas uma possibilidade mas uma necessidade na sociedade contemporânea” (Cardoso, Franco e Darcy, 2000).

⁴ De modo sintético, os objetivos do Conselho da Comunidade Solidária são: i) desenhar e implantar programas inovadores de desenvolvimento social baseados na parceria Estado–Sociedade e voltados a grupos populacionais vulneráveis e excluídos por meio dos programas Universidade Solidária, Capacitação Solidária, Alfabetização Solidária, Artesanato Solidário e Rede Jovem; ii) desenvolver iniciativas de fortalecimento da sociedade civil (Programa Voluntários e Rede de Informações para o Terceiro Setor – Rits); iii) promover a interlocução política sobre temas de uma estratégia de desenvolvimento social para o país, visando a identificar e impulsionar a realização de prioridades e medidas que materializem sua consecução (expansão do microcrédito, reforma do Marco Legal do Terceiro Setor, desenvolvimento local integrado e sustentável, etc).

Todos os programas do conselho foram concebidos para se tornarem autônomos e auto-sustentáveis ao longo de sua implementação. Começam como experiências piloto, testando os métodos e articulando as parcerias, e vão se expandindo paulatinamente até atingir a independência. Os programas compartilham os princípios da flexibilidade, que deve ser garantida no desenvolvimento dos projetos para que possam se adaptar às mudanças, e da construção de parcerias, envolvendo múltiplos atores, públicos e privados, condizente com o novo padrão de relação entre Estado e sociedade. Esses princípios ampliam a eficácia dos programas sociais, pois aumentam sua capacidade de gerar recursos, dinamizar mudanças e alcançar sustentabilidade. Além disso, induzem respostas comunitárias que estimulam o fortalecimento do capital social, condição necessária para o desenvolvimento local (Cardoso, Franco e Darcy, 2000).

Parcerias e captação de recursos nos programas do Conselho

O que a experiência da Comunidade Solidária revela é que quanto mais parceiros colaborarem, mais amplos e diversos serão os recursos mobilizados, maior o impacto redistributivo dos programas públicos e menores os riscos de desperdício, clientelismo e corrupção.

Segundo dados do conselho, mais de 400 empresas privadas e públicas, brasileiras e multinacionais, já participaram ou participam de programas da Comunidade Solidária. Ao Conselho da Comunidade Solidária cabe a articulação entre os parceiros e o acompanhamento da implementação dos projetos. A articulação bem realizada entre financiadores, organizações promotoras e público-alvo dos projetos, que consiga mostrar a viabilidade, a pertinência, a adequação dos objetivos e os resultados positivos, aumenta a possibilidade de prosseguimento das iniciativas, mesmo com a alternância de governos. Vejamos como os programas do conselho atuam nessa área.

O Programa Capacitação Solidária

Em 1995, foi criada a Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária⁵ (AAPCS), pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, responsável pela gestão do Programa Capacitação Solidária (PCS). A AAPCS articula parcerias e capta recursos para a realização de cursos de capacitação de jovens, além de selecionar, monitorar e avaliar os resultados dos projetos financiados.

O curso de capacitação profissional⁶ tem como foco jovens de 16 a 21 anos, de baixa renda e escolaridade, que vivem na periferia das grandes cidades. O PCS realiza concursos de projetos para selecionar as organizações capacitadoras (OC), que participam de treinamentos para aplicação de metodologia de acompanhamento pedagógico e de gestão financeira.

Os parceiros do Programa Capacitação Solidária podem ser divididos em três grupos:

- a. parceiros financiadores, que contribuem com doações em dinheiro que viabilizam os concursos de projetos e a implantação dos cursos de capacitação profissional de jovens;
- b. parceiros técnicos, que colaboram na divulgação dos concursos, no fornecimento de cadastros e outras informações regionais de interesse, prestam esclarecimentos sobre as regras e critérios estabelecidos pelos editais dos concursos e/ou oferecem suporte técnico para elaboração de projetos nas regiões em que atuam; e
- c. parceiros de apoio, que contribuem com doação de serviços, equipamentos, mobiliário, veículos, cessão de espaço, descontos especiais e recursos para monitoramento e avaliação dos cursos e eventos de integração destinados aos jovens e ONGs.

Em seis anos de atuação, o programa firmou 97 parcerias com empresas privadas, totalizando R\$ 150 milhões em investimentos. Viabilizou 4.203 cursos que foram executados por 2.537 organizações capacitadoras, as quais prepa-

⁵ Os objetivos da AAPCS são treinar os jovens em uma habilidade específica; promover sociabilidade, comunicação, auto-estima e cidadania; incentivar o interesse em ampliar seus conhecimentos e retomar ou reforçar a relação com a escola; e estimular soluções criativas e inovadoras de geração de renda e de identificação de novos nichos no mercado de trabalho.

⁶ Os cursos possuem a duração de seis meses (600 a 720 horas) e são organizados em dois módulos. O módulo básico visa ao desenvolvimento de habilidades básicas e ao fortalecimento pessoal e social do jovem. O segundo módulo propicia o aprendizado de habilidades específicas e inclui vivência prática em ambientes reais de trabalho.

raram 124 mil jovens para o mundo do trabalho, em nove regiões metropolitanas. Ao todo, as ações de capacitação envolveram mais de 4 mil profissionais da área social em 881 municípios de 26 estados brasileiros.

Para os financiadores, que tanto financiam atividades do programa como prestam serviços gratuitos ou especiais, o investimento por aluno é de R\$ 1.500 para um curso de 600 horas. Esse valor cobre custos com recursos humanos, material didático, alimentação, transporte, uma bolsa-auxílio de R\$ 50/mês para o aluno e o monitoramento pedagógico e financeiro dos cursos.

A estratégia de captação de recursos é diferenciada. Há uma sistemática dirigida a empresas privadas, outra para a captação realizada em órgãos governamentais e uma terceira aplicada a pessoas físicas.

Avalia-se que a transparência de procedimentos e dos resultados do programa é um dos principais fatores para uma boa captação de recursos. Todos os projetos financiados pelo Capacitação Solidária, selecionados por meio de concursos⁷, são acompanhados ao longo de sua execução e avaliados ao final. Os alunos e as organizações são rigorosamente cadastrados. Para isso, o programa dispõe de um ágil sistema de informações e de um modelo de gestão que garante a transparência das ações e dos investimentos realizados.

Vários parceiros financiadores vêm dando continuidade na sua contribuição ao programa ao longo dos últimos anos, dentre os quais: Confederação Nacional do Comércio (Sesc-Senac), Banco Itaú, Banco Safra, Grupo Gerdau, Eletrobrás, Correios e Eletropaulo. Muitos deles não limitam sua participação à doação de recursos, colaborando com sugestões para o aprimoramento das estratégias de comunicação, difusão das metodologias e do modelo de gestão social do PCS. Além disso, a empresa pode vincular sua imagem a essa iniciativa que, além de resultados, contribui para gerar tecnologias sociais inovadoras e replicáveis, auxiliando no aperfeiçoamento de procedimentos no âmbito das políticas públicas.

Os benefícios para as empresas são objetivos. No PCS, as empresas se engajam em uma ação social que contribui para a redução dos fatores de vulnerabilidade geradores da exclusão social. O programa é atraente porque propicia participação na resolução de um problema que é urgência social, com foco nos jovens de baixa escolaridade que vivem em situação de pobreza nos grandes centros urbanos. A eles é oferecida a oportunidade de participar de um processo educacional que, além de lhes propiciar o aprendizado de uma habilidade e geração de renda, estimula a cultura empreendedora, desenvolve sua sociabilidade e sua capacidade de comunicação, desperta e reforça seu compromisso com a comunidade e amplia seu universo cultural. As estratégias utilizadas na implementação das atividades consideram a multiplicidade das habilidades requeridas hoje no mundo do trabalho e as exigências de formação geral do jovem.

Além disso, os financiadores do Capacitação Solidária contribuem para o fortalecimento das organizações da sociedade civil que atuam nas comunidades, participando da formação de capital humano e social indispensáveis para impulsionar o desenvolvimento humano e social.

A experiência com as distintas modalidades de parceiros tem sido considerada bastante positiva. Isso está diretamente relacionado com a forma com que o programa cumpre os compromissos assumidos. Nesse sentido, importante papel desempenha o monitoramento e avaliação, que permite visibilidade pública da eficácia dos projetos e o acompanhamento da implementação dos cursos. O programa conta com duas áreas dedicadas ao tema: Monitoramento Técnico-Pedagógico e Monitoramento Técnico-Financeiro. O sistema de informações utilizado, alimentado on line, e os vários encontros técnicos e visitas do programa propiciam ajustes rápidos dos problemas detectados.

O monitoramento financeiro de todos os projetos orienta o planejamento de gastos das Organizações Capacitadoras e propicia condições para o aprimoramento da gestão, com controle do uso dos recursos e registro de desembolso e dos gastos dos projetos. Essa base gera os parâmetros de

⁷ O Programa organiza os concursos de projetos para os cursos de capacitação, divulgados por editais, nos quais os projetos inscritos, enviados pelas organizações da sociedade civil, são avaliados e selecionados pelo Comitê Técnico Avaliador, formado por profissionais de reconhecida atuação na área social e/ou do trabalho e da educação.

custos, o acompanhamento da destinação de recursos e o controle de evasão de alunos, permitindo realizar um planejamento da captação. Além do monitoramento com ênfase na prestação de contas das OC e nos resultados alcançados, vários componentes do PCS têm avaliação externa.

O Programa Capacitação Solidária utiliza também campanhas para captação de recursos. Em 1999 lançou pela internet a campanha “Mude o Brasil em 1 Minuto”. Em 2002, lançou uma nova campanha: “Eu sou capaz”. Para a elaboração dessas campanhas, o PCS contou com a parceria de agências de publicidade, como a Norton Publicis e a Ogilvy.

O Programa Alfabetização Solidária

Criado em janeiro de 1997, o Programa Alfabetização Solidária⁸ é dirigido aos municípios com os maiores índices de analfabetismo, tendo como base de atuação o ranking de analfabetismo do Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Atende, prioritariamente, jovens de 12 a 18 anos, sem excluir adultos que queiram participar. O programa identifica os municípios, mobiliza e articula parcerias para executá-lo. Tem por objetivos reduzir o índice de analfabetismo entre jovens e adultos e desencadear a oferta pública de educação de jovens e adultos.

As instituições de ensino superior (IES) assumem o processo pedagógico, adotando voluntariamente um ou mais municípios. Indicam professores para desenvolver projetos de cursos, capacitam coordenadores e alfabetizadores, coordenam e avaliam os cursos. As atividades de alfabetização de jovens e adultos são realizadas por alfabetizadores selecionados na comunidade atendida, que são treinados pelas IES parceiras e acompanhados por professor coordenador da universidade.

Uma das características do Alfabetização Solidária é a parceria com múltiplos atores. O programa conta com orçamento compartilhado, negociado com as empresas de forma objetiva e transparente, e com periódica prestação de contas das ações empreendidas. Sua experiência mostra

que para uma captação ser eficiente, a definição do custo é fundamental para demonstrar aos parceiros a viabilidade financeira do projeto.

Além das IES, o programa mantém parcerias com diversas entidades públicas – entre elas, o Ministério da Educação (MEC) e prefeituras –, e com pessoas físicas. As empresas, organizações, governos estaduais e instituições aderem voluntariamente ao programa, adotando um ou mais municípios com 250 alunos, e dividem com o MEC o custo de R\$ 34 por aluno/mês. Assim, cada parte contribui com R\$ 17 por aluno/mês. O valor disponibilizado pelas empresas é utilizado para cobrir os custos da capacitação dos alfabetizadores (transporte, hospedagem e alimentação), bolsas dos alfabetizadores e coordenadores nos municípios, merenda e viagens para a realização do acompanhamento e da avaliação. No caso do MEC, esse valor corresponde ao fornecimento de material didático e de apoio, formação de bibliotecas e pagamento das bolsas de ajuda de custo dos professores universitários. As prefeituras garantem infraestrutura local para realização das aulas e mobilizam alunos e alfabetizadores.

O Programa Alfabetização Solidária atendeu, até dezembro de 2001, um total acumulado de 2,4 milhões de jovens e adultos, em 1.578 cidades brasileiras, principalmente do Norte e Nordeste, com mais de 19 mil alfabetizadores capacitados por 203 universidades, contando com mais de 90 empresas parceiras. Em 2002, o programa está atuando em 2.010 municípios e, até o fim do ano, terá atendido, a mais 1,2 milhão de alunos. No projeto piloto, em 1997, existiam 11 empresas parceiras participando da atuação do programa em 38 municípios. Em cinco anos de atuação, o programa contou com o investimento de mais de US\$ 120 milhões dos setores privado e governamental.

Avalia-se que os resultados alcançados, as campanhas de divulgação e marketing, e a presença constante do programa em matérias jornalísticas nos principais veículos de comunicação do país, consolidaram a imagem do Alfabetização Solidária perante a opinião pública, colaborando para o aumento das adesões de parceiros à iniciativa. Outro fator

⁸ O Programa Capacitação Solidária é gerenciado pela Associação de Apoio ao Programa Alfabetização Solidária, pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos.

importante para estimular as parcerias é a transparência das ações, com a realização de auditorias independentes na aplicação dos recursos.

O Alfabetização Solidária realiza um trabalho de sensibilização nas empresas privadas e interlocutores, divulgando suas ações por meio do envio de mala direta com material institucional, de visitas às salas de aula do programa nos municípios, entre outros. A captação é seguida de fidelização do parceiro, que inclui ações como o envio de relatório com resultados, prestação de contas dos recursos recebidos e visitas in loco aos municípios adotados.

Muitas empresas mantêm outros tipos de parceria com o Alfabetização Solidária, além do financiamento dos cursos de alfabetização. Como exemplos, há o envolvimento dos funcionários na ação, estimulando o voluntariado corporativo, e o estímulo do programa para que seus parceiros invistam em outras ações que beneficiem os municípios por eles adotados. Há ainda a alternativa de investimento no Projeto Grandes Centros Urbanos, criado em 1999 para atender à população das regiões metropolitanas onde existe grande concentração de pessoas não-alfabetizadas. Os recursos para esse projeto são captados por meio da Campanha Adote um Aluno, em que pessoas adotam um ou mais alunos, contribuindo com R\$ 17 mensais durante um semestre, período de alfabetização de um aluno. A adesão é feita por meio de telefone e a quantia é debitada em cartão de crédito ou pode ser depositada em uma conta-corrente.

O Extra Hipermercados, por exemplo, além de adotar dois municípios, divulgou o programa em toda a rede, convidando os clientes a se tornarem responsáveis pelo atendimento de jovens e adultos por meio do apoio às ações do Alfabetização Solidária. A empresa também desenvolveu uma ação corporativa de incentivo à participação dos funcionários do grupo para doação de um pequeno valor, que possibilitou a adoção de um município. A empresa Texaco organiza campanhas de arrecadação de material entre seus funcionários e clientes para distribuição nos municípios adotados. Além de recursos financeiros para o programa, o Deutsche Bank estimulou a economia local de algumas comunidades onde atua, comprando a produção local de artesões. A American Express, além de adotar um município, destinou recursos arrecadados em um show patrocinado pela empresa para o Projeto Grandes Centros Urbanos. O Instituto Souza Cruz realiza visitas regulares aos municí-

pios adotados para verificar os resultados da ação apoiada pela empresa.

A empresa parceira recebe o selo solidário, que a classifica como “Empresa Solidária”, podendo ser usado em todo seu material institucional de divulgação e de comunicação (embalagens, cartazes, entre outros produtos). Desse modo, as empresas destacam sua imagem institucional como empresas que apóiam um programa social. Os nomes das empresas ainda aparecem em todo o material institucional do Alfabetização Solidária.

Uma boa gestão é indicador relevante para a tomada de decisão do doador. Nesse sentido, destaca-se o sistema de avaliação, cujos principais componentes são: avaliação do módulo, que verifica o índice de evasão e de aprendizado do aluno; avaliação de saída da instituição de ensino superior do município, que verifica se o objetivo de institucionalizar a educação de jovens e adultos no município foi cumprido; avaliação de impacto nos alunos egressos, municípios e nas IES, realizada por equipe externa para avaliar o impacto do programa nas famílias dos alunos, nos alfabetizadores e nas IES; realização de seminários nacionais, envolvendo professores e universidades, com foco na avaliação do programa como um todo.

O Sistema de Informações, disponibilizado no site do Programa Capacitação Solidária na internet para as instituições de ensino superior parceiras e coordenadores municipais, apresenta a prestação de contas, pendências, relatórios de capacitação e de visitas, avaliação do projeto da IES no município, avaliação do módulo e outros bancos de dados. Esse é um canal de comunicação, via internet, entre a Coordenação Nacional, localizada em Brasília, e seus parceiros, permitindo visibilidade das ações.

Anualmente, em comemoração ao Dia Internacional da Alfabetização (8 de setembro), o programa realiza um encontro nacional, a Semana da Alfabetização, que reúne representantes das empresas, organizações e instituições parceiras, alunos, alfabetizadores, reitores, ministérios e secretarias. A ênfase do encontro é a avaliação geral do ponto de vista dos parceiros. Nos encontros regionais com as IES parceiras discute-se a avaliação das ações implementadas nas localidades. No processo, além dos objetivos específicos do monitoramento e da avaliação, é exercitado o diálogo com os parceiros executores e coordenadores locais, para aprofundar as avaliações de forma participativa, o que constitui

uma ferramenta importante para a consolidação das relações de parceria.

Perspectivas acerca da responsabilidade social das empresas

Diversas ações têm apontado para o crescente interesse das empresas no investimento social. Investidores têm levado em consideração a conduta da empresa em temas como meio ambiente, relação com a comunidade e com funcionários. Nota-se também, a partir da década de 90, uma mudança substantiva das empresas em relação à prática tradicional de benemerência e filantropia⁹. Embora o desenvolvimento da filantropia no Brasil, entendida como evolução dos donativos de caridade para doações estruturadas ou investimento social, se encontre em fase incipiente, chama a atenção a atuação do Gife¹⁰ (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e o interesse suscitado pelas iniciativas do Instituto Ethos de estímulo à responsabilidade empresarial, dentre outras iniciativas. Respeito ao trabalhador, ao consumidor, à comunidade e ao meio ambiente começam a ser percebidos como componentes indispensáveis ao perfil e à atuação de uma empresa moderna.

Como exemplos recentes temos os fundos de investimento socialmente responsáveis (SRI) e o AS 8000 que significa social *accountability*¹¹. Trata-se de uma especificação internacional que mede o grau ético e de responsabilidade social de uma empresa, concedendo uma certificação de que ela atende requisitos mínimos em termos de direitos humanos e sociais.

Segundo alguns autores, esse tipo de investimento nos EUA faz parte de uma estratégia competitiva para aumentar o reconhecimento e a legitimidade por parte dos consumidores, superar obstáculos de regulamentações e dar impulso à produtividade e sinergia entre as áreas das empresas (Smith, 1994:105). Essas empresas têm procurado garantir o reconhecimento social, alinhando estratégias rentáveis

com o bem-estar social, incentivando a criação de programas filantrópicos dentro delas. Para a autora, as “companhias de cidadania” pretendem levar essa experiência para mercados emergentes. O uso da “responsabilidade social” da empresa poderia ser estratégico para abrir novos mercados, adquirindo vantagens competitivas em suas operações como uma forma de construir relações com líderes governamentais e com as comunidades locais.

Por outro lado, a crescente mobilização de recursos privados para fins públicos representa uma ruptura com a tradicional dicotomia entre o público e o privado, no qual o público era sinônimo de estatal e o privado, de lucrativo. A participação dos cidadãos, das organizações da sociedade civil e o investimento das empresas em ações sociais configuram o surgimento de uma inédita esfera pública não-estatal e de um terceiro setor – não-lucrativo e não-governamental, cujo fortalecimento contribui para redimensionar tanto o Estado quanto o mercado (Cardoso, 2000:6).

A opinião da presidente do Conselho da Comunidade Solidária, Ruth Cardoso, no artigo “O desafio da responsabilidade: cidadania empresarial no Brasil e nos Estados Unidos” é ilustrativa dessa perspectiva:

“Estudo do Ipea oferece um retrato atualizado da ação social das empresas do Sudeste brasileiro. A partir de uma amostra de 1.752 empresas privadas, compreendendo desde as micro até as de grande porte, a pesquisa constata que 67% delas realizam ações sociais. As projeções efetuadas com base neste percentual indicariam que, na região mais desenvolvida do país, cerca de 300 mil empresas, ou seja o equivalente a dois terços do universo analisado, realizam algum tipo de ação social em prol da comunidade (Pelianno, 2000).

Outra pesquisa realizada pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB), promotora do Prêmio Top Social confirma este padrão de atuação. De um total de 810 empresas consultadas, 35% criaram ins-

⁹ Historicamente, no Brasil, a cultura da filantropia esteve associada à caridade e às relações pessoais, tendo sido as doações individuais da classe senhorial ou empresarial incentivadas pela Igreja e por intermédio de benefícios fiscais do Estado. O catolicismo exerceu uma forte influência na criação de organizações sem fins lucrativos, principalmente nas áreas de assistência social, saúde e educação, assegurando a manutenção de determinados valores e formas de atuação em grande parte dessas organizações (Landim, 1993:42).

¹⁰ Dos encontros promovidos pela Câmara Americana de Comércio que instituiu o prêmio ECO para trabalhos comunitários, surgiu uma rede de empresas com o propósito de trocar informações, ampliar o conhecimento sobre filantropia empresarial e promover esse gênero de trabalho. Surge então, em 1991, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Ferrarezi, 1995:16).

¹¹ O AS 8000 foi elaborado pela Social Accountability International, organização sem fins lucrativos com sede nos Estados Unidos.

titutos ou fundações como canal para concretizar seus investimentos sociais, com predominância das áreas de educação (74%), meio ambiente (37%) e saúde (35%) (Be-ting, 2000).

Evelyn Ioschpe, ex-presidente do Gife – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, estima em um mínimo de 500 milhões de dólares o montante anual de investimento em programas sociais realizado pelas empresas brasileiras. Sua estimativa se baseia no gasto de 400 milhões de dólares realizado em 1998 pelas 42 organizações integrantes do Gife, parte dos quais se superpõe aos 200 milhões aplicados pelas empresas cujos programas se candidataram ao Prêmio ECO – Prêmio Contribuição Empresarial, também chamado Prêmio Empresa e Comunidade, promovido pela Câmara Americana de Comércio.

Esses indicadores sinalizam para uma nítida tendência de crescimento no número de empresas e volume de recursos mobilizados em prol de programas sociais. Tendência análoga de expansão tem sido observada no tocante à temática do voluntariado empresarial. Profundamente arraigada no contexto norte-americano, os resultados da primeira pesquisa nacional¹² sobre o voluntariado nas empresas brasileiras, realizada em 1999, revelam que cresceram, nos últimos anos, as ações realizadas por empresas para promover o envolvimento de seus funcionários em atividades voluntárias.

Este estudo comprova que, como há décadas ocorre nos Estados Unidos, um número significativo de empresas brasileiras valoriza o voluntariado como um instrumento dinamizador de sua estratégia de gestão de recursos humanos. Desenvolvimento de habilidades interpessoais, liderança e trabalho em equipe, forma de canalização da motivação do funcionário e de geração de um clima organizacional positivo são fatores positivos identificados com o envolvimento em ações voluntárias na comunidade.”

Cardoso assinala que o fenômeno da cidadania empresarial no Brasil ainda esbarra em uma série de dificuldades e obstáculos a serem superados para sua plena consolidação. E aqui as discrepâncias com o padrão consolidado da filantropia empresarial norte-americana ganha especial

relevância. Um número expressivo de empresas brasileiras tem como público-alvo populações próximas de sua área de atuação, desenvolvendo programas em benefício de seus empregados e de suas famílias ou em prol da melhoria da comunidade em que está inserida. Como a grande maioria das empresas está localizada nos estados mais prósperos da Federação, essa opção por uma ação na vizinhança evidentemente dificulta a canalização de recursos para as áreas e setores em que as necessidades são mais prementes.

Ressalta-se também que na maior parte das empresas com programas sociais o gerenciamento do investimento não é feito por departamentos especializados, o que contribuiria para uma maior qualidade e eficiência na aplicação de recursos. São poucas as empresas que acompanham de perto e avaliam o que acontece com as ações sociais por elas apoiadas ou realizadas. Essa relativa deficiência de pessoal qualificado para coordenar as ações sociais também dificulta a produção de um conhecimento de qualidade sobre os resultados dos projetos bem como o intercâmbio de experiências e a geração de sinergia entre iniciativas similares (Cardoso, 2000).

A publicação regular do balanço social da empresa representa a oportunidade para um salto qualitativo em termos de maior visibilidade e transparência ao compromisso empresarial com a solidariedade e a cidadania. Ao contrário das doações feitas a ONGs e organizações comunitárias, como nos Estados Unidos, as empresas brasileiras tendem a operar diretamente suas iniciativas filantrópicas, o que limita sua contribuição para o fortalecimento da capacidade operacional das organizações da sociedade civil enquanto executoras de programas sociais.

Por outro lado, os incentivos fiscais às doações no Brasil ainda são tímidos, o que impede o florescimento do investimento social de empresas e, no caso das pessoas físicas, são praticamente inexistentes, com exceção das doações aos Fundos da Criança e Adolescente.

Segundo o estudo do Ipea, somente 8% das empresas pesquisadas recorreram às isenções fiscais permitidas pela legislação federal do Imposto de Renda de 1998, para realizar ações sociais. As deduções de impostos estaduais e municipais como, por exemplo, o ICMS ou o ISS, são ain-

¹² Ver Ceats, Senac, Gife, Ciec (1999).

da menos utilizadas: apenas 4% do conjunto das empresas se beneficiaram dos incentivos locais. Indagados por quais motivos não recorreram aos incentivos fiscais para financiar sua ação social, um terço dos dirigentes empresariais respondeu que o valor da dedução era tão pequeno que não valia a pena solicitá-la.

Pela relevância dessa questão para as perspectivas futuras de expansão do investimento social por parte de pessoas físicas e empresas, o Conselho da Comunidade Solidária retomou em junho de 2002 a Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor com participação de organizações da sociedade civil e de governos (Comunidade Solidária, 2002). Os incentivos fiscais foram um dos principais temas na pauta e até o momento temos pequenos ganhos que contribuem para a construção de um marco legal apropriado ao fortalecimento da sociedade civil e da participação dos cidadãos (veja alguns desses resultados no Anexo).

Os recentes esforços da Comissão do Marco Legal do Terceiro Setor do Conselho da Comunidade Solidária em ampliar os incentivos existentes e criar novos ainda não se materializaram. No entanto, é inegável que a área econômica do Governo Federal, particularmente, o Ministério da Fazenda, atualmente está mais consciente da importância desses incentivos para a promoção do desenvolvimento social no país, do que no início da reforma há cinco anos. Nesse sentido, está em análise, pelo Ministério da Fazenda, os mecanismos legais e institucionais que viabilizem a constituição de Fundos Dotais (endowments), fruto de proposta¹³ pioneira surgida no âmbito da comissão citada (veja o andamento dessa proposta em www.comunidadesolidaria.org.br).

Outro problema é o fato de a dedução de doações das empresas feitas às organizações da sociedade civil, que detêm o título de OSCIP ou utilidade pública federal – de acordo com a Lei nº 9.249/95 –, terem o limite de 2% sobre o lucro operacional da empresa. Mudar a atual forma de abatimento de despesa operacional para abatimento sobre

o faturamento das empresas resultaria em maior estímulo à filantropia empresarial. No caso das pessoas físicas, a necessidade de criar incentivo fiscal às doações foi significativamente defendida por vários interlocutores.

Assim, um dos temas candentes é a política geral de incentivos para o terceiro setor que enseje a aplicação de um sistema de financiamento compartilhado entre as três esferas: Estado, mercado e sociedade civil. Um sistema complexo – pois dentro do terceiro setor é grande a diversidade – que não dependa apenas do Estado como o único provedor. O terceiro setor deve ser financiado não apenas pelo Estado, mas se for, deve sê-lo na medida das responsabilidades públicas que assume. Por outro lado, uma futura reforma tributária deverá abrir possibilidades para que o terceiro setor construa, a partir de suas próprias iniciativas e tendo sempre em conta sua diversidade, mecanismos mais ágeis, eficientes e criativos de obtenção de financiamentos (fundos sociais públicos e privados, por exemplo).

Comentários finais

Neste artigo pudemos perceber que o doador apóia determinado projeto por sentir-se especialmente motivado com a causa ou trabalho comunitário em questão. Isso exige uma área específica na organização para cuidar da pesquisa dos doadores potenciais, das estratégias específicas para cada tipo de empresa, da identificação do perfil de atuação social que desenvolve, sua missão, etc.

Com o patrocínio de empresas para projetos aumenta a preocupação com a capacidade gerencial das organizações da sociedade civil que são financiadas. A captação de recursos, por si só, exige que a organização tenha áreas profissionalizadas para cuidar dessas tarefas e, para ter continuidade, é preciso prestar contas regularmente dos recursos doados, além de ter ações específicas para a fidelização do doador.

Nesse sentido, particular atenção deve ser dada à criação de um sistema de informações eficiente como suporte para

13 A íntegra da proposta é criar um mecanismo financeiro para o fortalecimento da sociedade civil a partir da criação de um incentivo fiscal baseado na conversão da dívida externa. Essa conversão seria feita pela troca de títulos de curto e curtíssimo prazo por título de longo prazo, numa operação semelhante à recentemente utilizada na dívida externa (transformar títulos de médio-longo prazo em títulos de longo prazo). No caso, seria transformar títulos de curto prazo em títulos de longo prazo (25-30 anos). Particulares (pessoa física e/ou pessoa jurídica) comprariam títulos públicos de 25-30 anos (inconvertíveis, incomunicáveis, intransferíveis) e doariam a entidades sem fins lucrativos ou fundos, que poderiam usufruir os juros respectivos durante os próximos 25-30 anos e, após esse prazo, receber seu valor pelo preço de mercado naquele momento. Esses títulos teriam remuneração anual fixa (ou flutuante) abaixo da taxa de juros real atualmente paga pelo governo.

ações de monitoramento e avaliação e para planejamento financeiro. Além de viabilizar o acompanhamento técnico-financeiro da utilização de recursos, um sistema como esse permite a negociação com as empresas, incluindo apresentação de cálculos de custos, definição nítida de beneficiários e programação de desembolsos financeiros (Ferrarezi, 2001).

A visibilidade dos resultados possibilita ainda informar aos cidadãos sobre o uso de recursos de origem privada, mas com fins públicos, e permite a obtenção de legitimidade social e política. A visibilidade do alcance dos resultados é estratégica para o processo de institucionalização e sustentabilidade de projetos inovadores, a longo prazo.

No centro desse processo está a noção-chave de que o interesse público é não apenas dever do Estado, mas responsabilidade de todos. Para os empresários, a crença de que também cabe à sociedade agir é um motivador da responsabilidade social da empresa.

A reunião de expressivas empresas em torno de interesses comuns, com mediações e comportamentos próprios, parece caminhar no sentido do alargamento do espaço social de provimento de bens e serviços públicos, podendo vir a ter uma expressão política significativa nesse cenário, com a introdução de novos conceitos e concepções de desenvolvimento e cidadania participativa no meio empresarial. Pode-se afirmar que uma das contribuições desse setor à área social foi a de trazer a “racionalidade empresarial” aos projetos sociais, refletida na preocupação com a qualidade dos serviços, a eficiência das atividades-meio (gerência de projetos, monitoramento e avaliação, gestão de recursos, etc.) e a eficácia nos resultados.

São muitas as reformas necessárias para a consolidação de um arcabouço jurídico que propicie o aumento dos investimentos privados no terceiro setor. Mas mesmo com esse ambiente ainda pouco propício, há indícios para acreditar que o investimento social das empresas ganhará cada vez mais destaque no cenário nacional, como demonstram experiências como as dos programas do Conselho da Comunidade Solidária (que propiciam a interação entre atores públicos e privados nas políticas públicas, agregando a esses atores novos papéis); a crescente importância dada às estratégias de promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável – DLIS que combinam participação social, empresas e governos para investimento no capital humano

e social das comunidades (estratégicas para o crescimento econômico e desenvolvimento sustentável), e os imperativos éticos da responsabilidade das empresas para com o bem comum.

Elisabete Ferrarezi

Elisabete Ferrarezi é mestre em Administração Pública pela FGV/SP e doutorada em Sociologia pela UnB. Desde 1996 pertence à carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo Federal, e atualmente coordena cursos para carreiras na Escola Nacional de Administração Pública – Enap. A autora agradece a colaboração das colegas da Comunidade Solidária Rosana Sperandio, Beth Braz e Ruth Feijó, que forneceram dados e sugestões para este texto. Contato: elisabete.ferrarezi@enap.gov.br

Anexo

Principais Resultados da Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor do Conselho da Comunidade Solidária

Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999 – Cria o título de OSCIP (organização da sociedade civil de interesse público) para as associações privadas sem fins lucrativos (ONGs) que possuem finalidade pública. Passo inicial na regulamentação das relações entre a sociedade civil e o Estado, a lei instituiu o termo de parceria, pelo qual governos e instituições públicas podem repassar dinheiro às OSCIPs para a realização de programas de interesse da sociedade. Foram qualificadas 707 OSCIPs até outubro de 2002.

Lei 9.608/98, que regulamenta o trabalho voluntário definido como o trabalho realizado por pessoas físicas, não-remunerado, sem gerar nenhum tipo de vínculo empregatício, obrigações trabalhistas, previdenciárias ou afins.

MP nº 2.172-32/2001, que permite que as OSCIPs de microcrédito não incorram no limite legal da taxa de juros de 12% ao ano (Lei da Usura).

MP nº 2.216-37/2001, que estende o prazo de acumulação da qualificação de OSCIP e outros títulos federais até março de 2004.

Medida Provisória nº 2.158-35, de 24 de agosto de 2001. Permite que as OSCIPs tenham acesso a doações dedutíveis do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas até o limite de 2% do lucro operacional. Assim, as empresas que dão apoio financeiro às OSCIPs têm incentivo fiscal de acordo com a Lei nº 9.249/95.

Portaria nº 256, de 15 de agosto de 2002 – Incluiu as OSCIPs entre as organizações autorizadas a receber bens apreendidos pela Secretaria da Receita Federal.

Medida Provisória nº 66, de 29 de agosto de 2002 – No artigo 37, determinou que as OSCIPs que remuneram seus dirigentes devem ter isenção do Imposto de Renda, desde que recebam valor não superior ao limite estabelecido para a remuneração dos funcionários do Poder Executivo federal. Também estendeu a essas organizações o acesso a doações dedutíveis do Imposto de Renda das empresas doadoras. Antes da edição dessa MP, a entidade que remunerava seus dirigentes perdia esses benefícios fiscais.

Alteração do Decreto 99.658/90 – Permite que as OSCIPs também sejam beneficiárias de doações de bens móveis da União. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão apresentou proposta de alteração do decreto que será publicado em breve.

Lei 9.636/98 – OSCIPs têm direito à cessão de uso de imóveis da União de acordo com o art. 18 e a Portaria nº 144/01 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Fundos Dotais – O Ministério da Fazenda vem envidando esforços no sentido de viabilizar a formação de Fundos Dotais no Brasil.

Referências bibliográficas

- AGÊNCIA DE EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO. Available from World Wide Web: < URL: www.aed.org.br >
- BETING, J. **Jornal O Globo**, Rio de Janeiro, 14 jun. 2000.
- CARDOSO, R. O desafio da responsabilidade: cidadania empresarial no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista Update, São Paulo, Câmara Americana do Comércio, 8 ago. 2000**. Disponível on-line – Available from World Wide Web: < URL: www.comunidadesolidaria.org.br/textos/artigos/art_03.htm >
- CARDOSO, R., FRANCO, A., DARCY, M. **Um novo referencial para a ação do Estado e da sociedade**. Brasília: PNUD/Comunidade Solidária, 2000.
- CEATS, SENAC, GIFE, CIEE. **Estratégias de Empresas no Brasil: atuação social e voluntariado**. São Paulo: Programa Voluntários da Comunidade Solidária, 1999.
- CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA. **Atuação do Conselho da Comunidade Solidária na Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor 1997-2002**. Brasília: Interlocação Política, 2002. Disponível on-line – Available from World Wide Web: < URL: www.comunidadesolidaria.org.br >
- CORRULÓN, M., MEDEIROS, B. F. **Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- FERRAREZI, E. **OSCIP – Saiba o que são as organizações da sociedade civil de interesse público**. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2002 (Coleção Prazer em Conhecer).
- ___ . A Avaliação nos Programas do Conselho da Comunidade Solidária. **Anais do VI Congresso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Argentina, out. 2001**.
- ___ . **Filantropia Empresarial e Parceria: elementos para reflexão. Anais Seminário Política Social e Pobreza: à caminho do Habitat II**, Iuperj, Rio de Janeiro, 1995.
- FRANCO, A., SPERANDIO, R. **(Des)encadeando Inovações: Os Subprodutos dos Programas do Conselho da Comunidade Solidária**. Brasília: Interlocação Política, 1998.
- LANDIM, L. **Para além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro: Iser, Núcleo de Pesquisa, 1993. (Série Textos de Pesquisa).
- PELIANO, A.M.T.M., BEGHIN, N. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas do Sudeste brasileiro**. Brasília: Ipea, 2000.
- PROGRAMA ALFABETIZAÇÃO SOLIDÁRIA. Available from World Wide Web: < URL: www.alfabetizacaosolidaria.org.br >
- ___ . **Relatório de 4 anos de atividades do Programa Alfabetização Solidária**. Brasília, 2001.
- ___ . **Perfil do aluno – impacto em 23 municípios do projeto piloto**. Brasília, 2000.
- PROGRAMA CAPACITAÇÃO SOLIDÁRIA. Available from World Wide Web: < URL: www.pcs.org.br >
- ___ . **Relatório de atividades do Programa Capacitação Solidária**. São Paulo: AAPCS, 2000.
- ___ . **Programa Capacitação Solidária: uma contribuição para o fortalecimento da sociedade civil**. São Paulo: AAPCS, 2000.
- SMITH, C. The New Corporate Philanthropy

Empresas como Investidoras Sociais: possíveis caminhos de parcerias com ONGs

Nathalie Beghin

Introdução

O que as empresas privadas fazem na área social de forma não-obrigatória? Em que medida o enfrentamento da epidemia do HIV/aids no Brasil integra o rol das atividades sociais empresariais destinadas ao atendimento de comunidades? Como estreitar e ampliar laços entre o setor privado lucrativo e as organizações da sociedade que oferecem serviços às pessoas vivendo com HIV ou aids? Essas e outras perguntas foram apresentadas pelo Programa Nacional de DST/AIDS do Ministério da Saúde ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea. Isso porque o Ipea recém concluiu uma pesquisa, a Pesquisa Ação Social das Empresas, inédita no país, sobre o envolvimento, em caráter voluntário, das empresas privadas no campo social.

Um dos objetivos centrais desse estudo foi identificar espaços para que a atuação do Estado seja complementada por iniciativas da sociedade. Com efeito, tem-se o entendimento de que o Estado é, sem dúvida, o principal responsável pela implementação das políticas públicas. No entanto, diante da magnitude e da complexidade dos problemas sociais no Brasil, acredita-se ser de fundamental importância a união de esforços entre governo e sociedade para poder enfrentá-los. De fato, com o processo de democratização do país, vem se consolidando uma nova concepção de cidadania, chamada por alguns de “cidadania ampliada” e, por outros, de “cidadania com iniciativa”, ancorada nos princípios de participação e de solidariedade. Nesse contexto, amplia-

se também o conceito de esfera pública – numa perspectiva democrática, entende-se que a “vida pública” não é feita apenas de atos de governo, mas também de ações de grupos, instituições e indivíduos que têm por fim suprir necessidades coletivas. É importante destacar que o esforço nacional do enfrentamento da epidemia do HIV/aids é um excelente exemplo dessa concepção emergente de “cidadania ampliada” onde Estado e sociedade caminham juntos – num espírito de cooperação e não de cooptação – na identificação de soluções para a resolução dessa questão.

Contudo, apesar da crescente demanda por parcerias, na área social em geral, o avanço nessa direção tem sido lento, em parte devido à própria dificuldade de se romper com velhos hábitos de isolacionismo, em parte por mútuo desconhecimento do que realiza cada um dos parceiros potenciais. Assim, o Ipea buscou entender melhor um dos atores relevantes, isto é, o setor empresarial. Conhecer os modos e os meios empregados nas ações sociais, suas motivações, resultados e procedimentos é, nesse sentido, um caminho importante a percorrer para que as parcerias almejadas alcancem a escala necessária e possam contribuir para uma mudança radical na condição de exclusão social vivenciada por milhões de brasileiros.

Assim, o presente texto está dividido em três partes, além da introdução: na primeira, faz-se uma breve descrição de como foi realizada a Pesquisa Ação Social das Empresas. A seguir, apresentam-se os dez principais resultados do estudo. Na última parte, busca-se, a partir dos resulta-

dos da pesquisa e da experiência que o Ipea vem adquirindo nesse campo, identificar alguns caminhos que possam responder às perguntas iniciais desta introdução, isto é, que possam contribuir para consolidar e ampliar parcerias entre o Estado, ONGs e o setor privado lucrativo, no combate à epidemia do HIV/aids. Na conclusão, retomam-se os principais pontos do texto.

Como foi realizada a pesquisa?

A Pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), é a primeira do país que abrange todo o universo das empresas formais no Brasil com um ou mais empregados localizadas no interior e nas capitais de todos os estados.

Inicialmente, é importante registrar que o conceito utilizado para definir a ação social empresarial foi, deliberadamente, abrangente: considerou-se qualquer atividade que as empresas realizam, em caráter voluntário, para o atendimento das comunidades, nas áreas de assistência social, alimentação, saúde e educação, dentre outras. Essas atividades incluem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados.

Mas o que, exatamente, se buscou investigar? A pesquisa possibilitou traçar, para o Brasil, o primeiro perfil do envolvimento empresarial no atendimento de comunidades, ao definir os contornos de sua ação. A partir desse retrato, estudos complementares poderão auferir, com maior detalhamento, a qualidade e a natureza desse atendimento.

Assim, a pesquisa foi organizada para responder indagações tais como: quantas são as empresas que realizam ações sociais para a comunidade? O envolvimento em ações sociais apresenta diferenças marcantes conforme a atividade econômica da empresa, seu porte e sua localização geográfica? Quais são as ações realizadas e a quem beneficiam? Quais as principais características da atuação empresarial, destacando-se as motivações, a frequência do atendimento, os responsáveis nas empresas pela realização das ações, as modalidades de atuação e a participação dos empregados? Que recursos são utilizados nas ações sociais? Qual a dimensão do gasto global? Que percentual das empresas faz uso dos incentivos fiscais para desenvolver seus projetos sociais? Há avaliação e divulgação das atividades sociais desenvolvidas? Quais os resultados obtidos e as dificuldades

encontradas na realização das ações sociais?

Para responder a essas indagações, a Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil foi realizada a partir de uma amostra composta por 9.140 empresas privadas. Essa amostra foi selecionada no âmbito do universo de empresas com um ou mais empregados para as quais se dispunha de endereço e CEP no cadastro mantido pelo Ministério do Trabalho e composto pela Relação Anual de Informações Sociais (Rais) e pelo Cadastro de Empregados e Desempregados (Caged). Este é o mais completo cadastro de âmbito nacional que identifica, localiza e fornece o número de empregados e a atividade econômica das empresas.

O estudo foi feito em duas etapas: na primeira, realizada por telefone, obteve-se resposta para 6.749 empresas, o que correspondeu a 74% da amostra. Desse conjunto de empresas, 535 corresponderam a unidades extintas ou a empresas excluídas por estarem localizadas fora das regiões de origem. O restante das empresas não foi localizado. Assim, a amostra final de 6.214 empresas pesquisadas representa um universo estimado em 782 mil empresas privadas formais no Brasil com um ou mais empregados.

Brasil - Distribuição das empresas privadas com um ou mais empregados, por região

Região	Número de Empresas
Sudeste	444.802
Nordeste	60.344
Sul	87.631
Centro-Oeste	23.908
Norte	164.938
Brasil	781.623

Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil – Ipea/Dicod (2002)

A pesquisa telefônica possibilitou identificar as empresas que realizam ações sociais para comunidades. Também foram colhidas informações sobre o porte dessas empresas, por número de empregados. É importante ressaltar que o contato direto por telefone mostrou-se de grande valia. Por desconhecer o significado do conceito de ação social, muitas vezes o empresário, principalmente o de pequeno porte, não informa as atividades e doações que realiza. A interatividade proporcionada pelo telefone permitiu um melhor

esclarecimento sobre o conteúdo do que se buscava pesquisar, o que ajudou as empresas a responderem mais adequadamente às perguntas, e fornecer, inclusive, informações complementares.

Na segunda etapa da pesquisa, foi enviado, pelo correio, um questionário mais detalhado, com perguntas fechadas, para ser preenchido apenas pelas empresas que declararam, pelo telefone, ter realizado ações sociais.

Destaque-se que a pesquisa foi realizada em três momentos: em 1999, investigou-se o Sudeste; no ano seguinte, o estudo estendeu-se às regiões Nordeste e Sul; e, finalmente, em 2001, foram levantados dados para o Norte e Centro-Oeste. A cada momento da pesquisa, as informações foram recolhidas para o ano imediatamente anterior à realização do estudo. Essa discrepância temporal na obtenção dos dados regionais não compromete o somatório das informações para o país como um todo, na medida em que o fenômeno da ação social das empresas não se altera substancialmente num curto espaço de tempo e nem há expressivas mudanças no total das unidades que compõem o universo anual das empresas de cada região.

Os esforços empreendidos pelo Ipea para assegurar o maior número possível de respostas à Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil contribuíram para que o retorno obtido para a segunda etapa fosse satisfatório para um estudo dessa natureza: obtiveram-se informações para 29% das empresas que compõem a amostra. Como mencionado anteriormente, as informações obtidas foram expandidas para o universo das 782 mil empresas formais do país com um ou mais empregados.

Convém registrar que as respostas ao questionário nem sempre são excludentes, isto é, uma mesma empresa pode atender simultaneamente a crianças e a jovens, realizar ao mesmo tempo atividades de assistência e de educação ou indicar várias motivações para fazê-lo, por exemplo. Dessa forma, em muitos gráficos aqui apresentados, as porcentagens indicadas não devem ser somadas.

Os principais resultados da pesquisa

A atuação das empresas surpreende

No Brasil, 59% das empresas com um ou mais empregados declaram realizar algum tipo de ação social para a comunidade. São 462 mil empresas, incluindo desde aque-

las que fazem pequenas doações eventuais às que executam grandes projetos sociais.

A análise por região revela que são as empresas do Sudeste as que, proporcionalmente, realizam mais ações sociais em prol da comunidade: 67% delas declaram atuar para além de seus muros, indicando ser a única região cujo nível de participação está acima da média nacional, que é de 59% (gráfico 1). Ou seja, o Sudeste se destaca duplamente: além de concentrar, em números absolutos, a maior parte das empresas atuantes no país é, também, a região mais dinâmica em termos de atendimento a pessoas e comunidades carentes. No Nordeste, o percentual observado é de 55%. Nas regiões Norte e Centro-Oeste, metade das empresas informa envolver-se em atividades sociais não-obrigatórias em benefício da comunidade. Por fim, no Sul, esse fenômeno é verificado para 46% dos empresários daquela região.

Surpreende a expressiva participação das empresas de maior porte – mais de 500 empregados – em atividades sociais. Assim é que 88% delas financiam projetos ou apoiam ações em benefício da comunidade (gráfico 2).

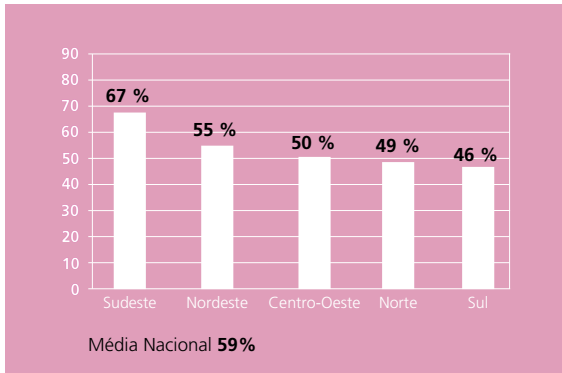
Quanto às micro e pequenas empresas, sua atuação em atividades de caráter social não é negligenciável: 54% das empresas com um a dez empregados e 69% das com 11 a 100 empregados dão sua contribuição. Na medida em que essas empresas representam mais de 80% do universo empresarial brasileiro, são estas as que mais influenciam a média nacional (59%).

No que se refere ao volume de recursos aplicados, a pesquisa revela que os empresários do país destinaram, de modo não-obrigatório, cerca de R\$ 4,7 bilhões em 2000. O que significa esse valor? No global, ele representa 0,4% do PIB do país para o mesmo ano.

Note-se, como pode ser observado no (gráfico 3), que a alocação desses recursos está concentrada no Sudeste. Com efeito, essa região reúne 64% das empresas atuantes; no entanto, ela é responsável por 83% dos investimentos sociais realizados. Em outras palavras, os empresários do Sudeste investem proporcionalmente mais recursos no social do que seus congêneres das demais regiões do país.

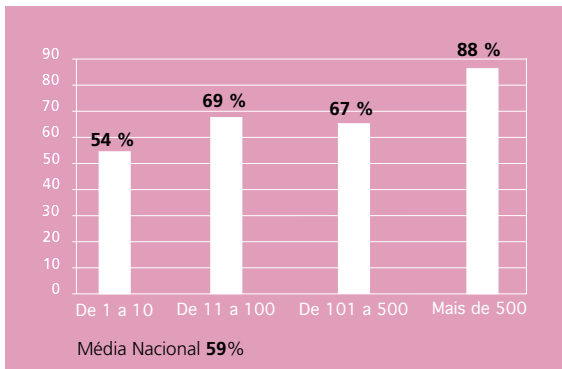
É interessante ressaltar que somente 6% das empresas que realizam ações sociais declaram recorrer às isenções fiscais permitidas pela legislação federal do Imposto de Renda para financiá-las. Isso revela que a política de benefícios tributários em pouco contribui para promover ações sociais

Gráfico 1 Por Região: Qual a Participação das Empresas em Ações Sociais para a comunidade?



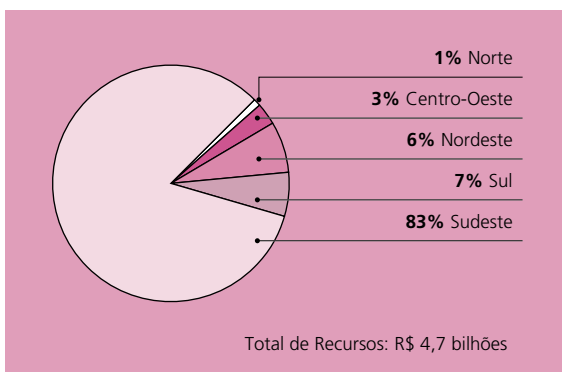
Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas - IPEA/DICOD (1999/2001)

Gráfico 2 Por Número de Empregados: Qual Participação das Empresas em Ações para a Comunidade?



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas - IPEA/DICOD (1999/2001)

Gráfico 3 Distribuição Regional dos Investimentos Sociais Privados - 2000



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DICOD (1999/2001)

de origem privada. O envolvimento social do setor empresarial acontece independentemente do Estado: trata-se de um trabalho das próprias empresas, que não reconhecem influências do governo no processo decisório de sua atuação, na operacionalização das ações e nem no volume de recursos aplicados. Os resultados da pesquisa contribuem, pois, para desfazer uma equivocada e generalizada impressão de que o setor privado atua às custas do Estado.

O crescimento é incerto

Mais de um terço dos empresários (39%) declara ter planos de expandir os recursos e o atendimento a comunidades. Os dados revelam que à medida que aumenta o porte da empresa cresce a intenção de expandir as atividades sociais: pouco mais da metade das maiores empresas (53%) informa estar planejando investir mais recursos, e somente 12% delas descartam, de antemão, perspectivas de ampliação. A manifestação majoritária dos grandes empresários na direção da expansão pode estar refletindo um entendimento crescente de que a atuação no social para essas empresas representa, cada dez mais, um compromisso estratégico de seu empreendimento, que extrapola o atendimento humanitário conduzido pelas demandas das comunidades.

Entretanto, o que merece ser destacado nessa questão é o número elevado de empresários que, no conjunto, não soube ou não quis se manifestar a respeito: com efeito, 39% das empresas não respondeu à indagação sobre a intenção de ampliar sua participação em atividades sociais. A indefinição observada indica que se admite a possibilidade de expansão da ação social, ainda que não esteja assegurada. Portanto, uma ampla mobilização junto ao setor privado em prol de uma maior participação pode trazer resultados positivos.

A motivação é humanitária

A maior parte das empresas que realizam atividades sociais voltadas à comunidade, 76%, declara fazê-lo por motivos humanitários (gráfico 4). Isto é, os empresários atuam impulsionados pela filantropia, pela caridade. Essa motivação é generalizada na medida em que predomina nas micro e pequenas empresas, em todas as regiões do país e em todos os setores de atividade econômica.

Manter uma política de boa vizinhança com seu entorno tem sido um bom motivo para levar as empresas à ação:

busca-se atender a comunidades que habitam nas proximidades do negócio (38%) e responder a demandas de entidades que batem às portas da empresa pedindo ajuda (33%).

Motivações mais internas à dinâmica da empresa, como, por exemplo, melhorar a imagem do negócio e aumentar a satisfação dos empregados, são apresentadas por um quarto dos empresários do país.

É interessante notar as influências religiosas na participação das empresas: mais de um quinto dos empresários do país (22%), o que representa um universo de cerca de 100 mil empresas, declaram atuar motivados por questões religiosas.

Destaque-se, ainda, que é reduzido o número de empresas que informam estar complementando a ação do governo. Ou seja, confirma-se que o que motiva, no geral, a atuação social do empresariado no Brasil, para além de seus muros, pouco tem a ver com o Estado e mesmo com seus interesses próprios. Trata-se de um processo voluntário, marcado por um espírito filantrópico, religioso ou secular.

Lideram assistência social e alimentação

As atividades de assistência social e de alimentação são, de longe, as mais realizadas pelos empresários no Brasil. Das 462 mil empresas que atendem comunidades carentes, 54% realizam ou apóiam ações assistenciais. E mais: 41% atendem comunidades por meio de ajuda alimentar, que pode também ser inserida no campo das ações assistenciais (gráfico 5).

Apenas 19% das empresas promovem atividades educacionais. Na saúde, a participação é ainda menos expressiva: 17% das empresas no país com um ou mais empregados que atuam no social declaram promover esse tipo de atividade.

A prioridade é para a criança

A maioria das empresas (62%) elege a criança como seu grupo-alvo prioritário (gráfico 6). Tal resultado pode indicar um sentimento bastante generalizado de que esse grupo etário é o mais vulnerável, necessitando, portanto, de uma atenção especial.

Ajuda-se com frequência

Pouco mais da metade das empresas no país (58%) que atuam de forma voluntária no atendimento de comunida-

des carentes o faz em caráter habitual. Somente um terço delas (35%) declara realizar ações sociais eventualmente.

Predominam as doações na vizinhança

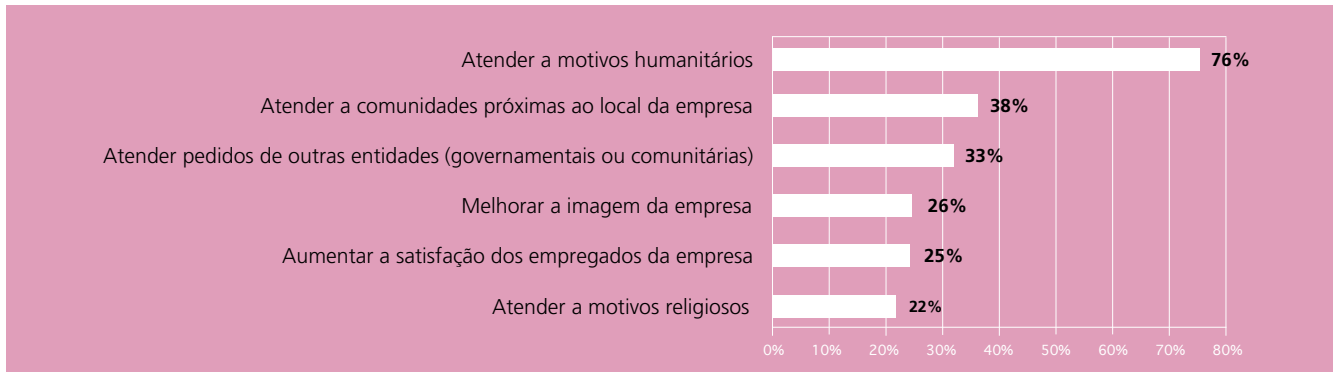
A grande maioria das empresas no país que realiza ações sociais para a comunidade o faz nas proximidades do negócio. Apesar dos empresários no Brasil terem o hábito de ajudar, isso acontece de maneira informal. Não se trata de uma atividade que integre os planos estratégicos das empresas. No geral, os empresários realizam suas ações sociais por intermédio de doações de recursos, quer diretamente a pessoas ou comunidades carentes (53%), quer a instituições que executam projetos sociais (51%).

Destaque-se que são poucas as empresas que informam recorrer a algum tipo de parceria para atuar no social. Considerando-se que a parceria, entendida como uma ação articulada e concertada entre diversos atores, poderia reduzir a fragmentação do atendimento e ampliar, em muito, o alcance das atividades sociais, observa-se aí um grande espaço para racionalizar o uso dos recursos privados na área social. No conjunto, quase não se trabalha com instituições governamentais e tampouco se repassam recursos para fundos oficiais como, por exemplo, os fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente. Acredita-se, pois, que uma colaboração mais estreita entre o poder público e a iniciativa privada, bem como o fortalecimento, por parte das empresas, dos conselhos e fundos das políticas sociais poderiam aumentar a eficácia dos recursos privados aplicados na área social.

São os próprios donos das microempresas (83%) ou a diretoria nos grandes negócios (68%) que se declaram os responsáveis pelas atividades sociais realizadas. É interessante observar que, em algumas empresas, não muito numerosas ainda, a responsabilidade pela realização das ações sociais já está ficando a cargo da área de recursos humanos. Este é particularmente o caso das grandes empresas (20%).

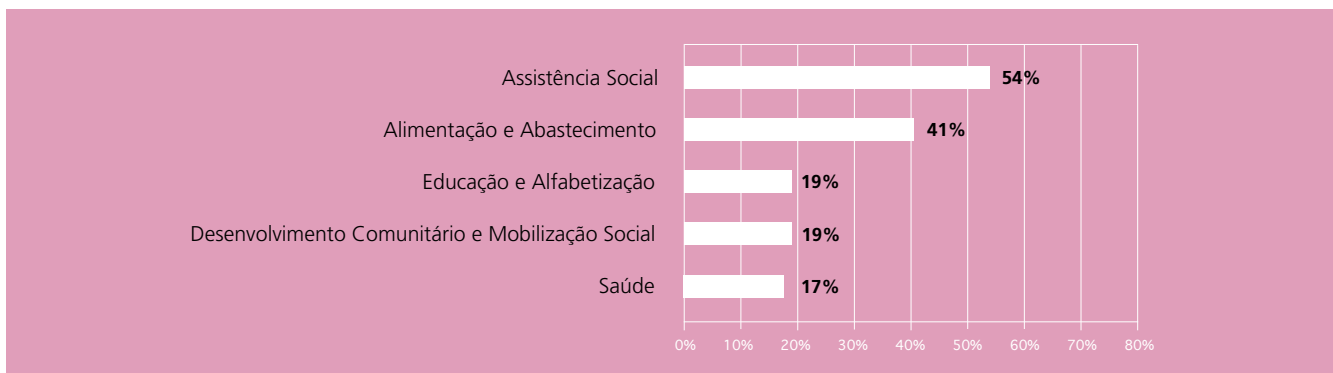
De uma maneira geral, os dados da pesquisa revelam que a decisão sobre as ações sociais das empresas é tomada por pessoas (donos ou dirigentes do negócio) que, na maioria das vezes, não se dedicam profissionalmente à realização de atividades sociais. Isso explicaria, em parte, a preferência do empresariado em realizar suas ações sociais predominantemente por meio de doações, em dinheiro ou em espécie, a instituições ou pessoas que pedem ajuda. Ou seja, as

Gráfico 4 Por Quais Motivos as Empresas Realizam Ações Sociais?



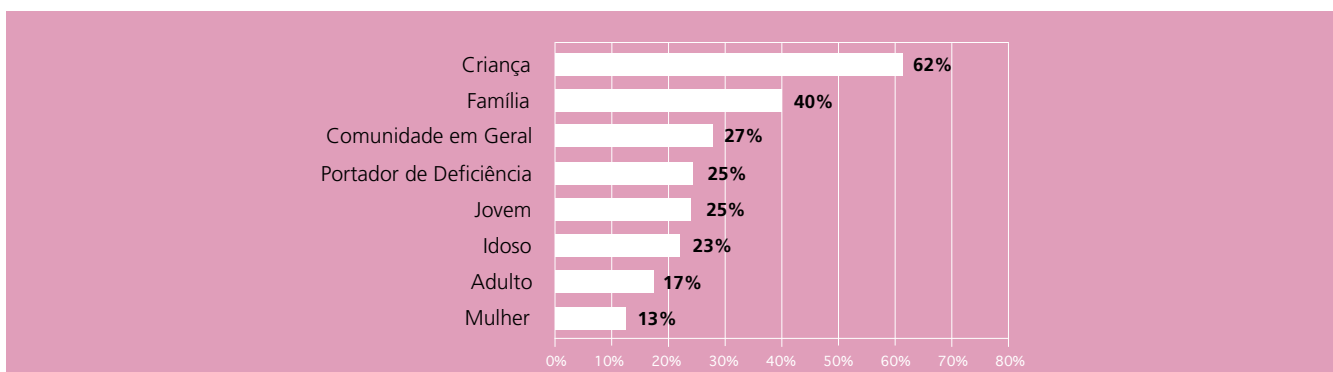
Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DICOD (1999/2001)

Gráfico 5 Quais as Principais Ações Desenvolvidas pelas Empresas?



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DICOD (1999/2001)

Gráfico 6 Para Quem as Empresas Voltam a Atenção?



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DICOD (1999/2001)

informações coletadas pela pesquisa demonstram que existe no meio empresarial do país uma motivação para “fazer algo” em prol de comunidades mais carentes por motivos essencialmente de ordem humanitária. No entanto, na falta de maior familiaridade com o tema, e de tempo, no geral, não se fazem diagnósticos mais aprofundados sobre os problemas sociais locais, não se planejam as ações realizadas, não se dispõe de uma estrutura administrativa própria para sua consecução e, ainda, não se procuram parceiros, governamentais ou não-governamentais, para potencializar o impacto das ações. Nesse contexto, opta-se por atender, com uma certa regularidade, o grupo da população considerado o mais vulnerável, isto é, a criança, por meio de ações de caráter essencialmente assistencial.

Não se avalia e não se divulga

A maioria absoluta das empresas declara que não avalia, pelo menos de forma sistemática e documentada, as atividades sociais que promove.

Se não se avalia, divulga-se menos ainda: somente 4% das empresas no país que atuam no campo social informam utilizar algum meio de comunicação para trazer a público os resultados de sua ação social. No geral, entre as razões alegadas pelas empresas para não divulgar suas atividades sociais, pode-se destacar: aproveitar todo o recurso disponível para ações finalísticas, impedir um incremento da demanda das comunidades e reduzir gastos já que o custo da divulgação é elevado. No entanto, cada vez mais, a sociedade vem cobrando a responsabilidade social do empresariado e este, em resposta, deverá se ocupar crescentemente da divulgação do que faz. Não se trata, portanto, de defender a mercantilização do atendimento social, mas sim de dar transparência aos serviços sociais prestados e promover a sua avaliação. A publicação do Balanço Social¹⁴, pelo menos para as empresas de maior porte, é um excelente instrumento de divulgação, que até o momento tem sido pouco utilizado e que poderia ser um meio de promover maior mobilização dos empresários.

Na percepção dos empresários todos ganham: empresários e comunidades

No geral, na percepção dos empresários no Brasil, a participação social do setor traz resultados positivos tanto para os próprios promotores da ação quanto para seus beneficiários (gráfico 7). Com efeito, para 61% dos dirigentes empresariais, ajudar traz gratificação pessoal. E 55% deles percebem melhorias nas condições de vida das comunidades atendidas. Note-se que, nesse último caso, trata-se de percepção impressionista, uma vez que, como foi visto anteriormente, a maioria das empresas não avalia as ações sociais que apóiam ou executam. Ademais, para 40% das empresas o atendimento social contribui para aproximar a empresa da comunidade.

No geral, somente 9% dos dirigentes empresariais declaram que o recurso aplicado em atividades sociais “custou mais do que a empresa recebeu em troca”. Há, pois, uma ampla percepção de que ajudar aos que mais precisam “não tira pedaço” do empresário. No entanto, faz mister lembrar que, em termos relativos à riqueza produzida no país, ainda não é muito expressivo o volume de recursos investido no social pelo setor privado lucrativo no Brasil. São montantes que pouco afetam as dinâmicas de seus negócios.

Reclama-se de limitações de recursos

A insuficiência de recursos (74%) é a grande limitante para uma atuação mais expressiva na área social para as empresas (gráfico 8). Um quarto das empresas se queixa da falta de confiança na capacidade de gestão e na transparência das organizações que executam projetos sociais. A percepção do empresariado de que precisa profissionalizar seu atendimento social é relativamente pequena: somente 17% lamentam não dispor de pessoal qualificado para realizar ou coordenar suas ações sociais. Esse resultado pode ser parcialmente associado ao fato de que elas preferem delegar a terceiros a execução de suas atividades fazendo doações. A falta de qualidade nos projetos sociais apresentados pela comunidade é apontada como dificuldade para expansão do atendimento social por 15% das empresas. Vale destacar,

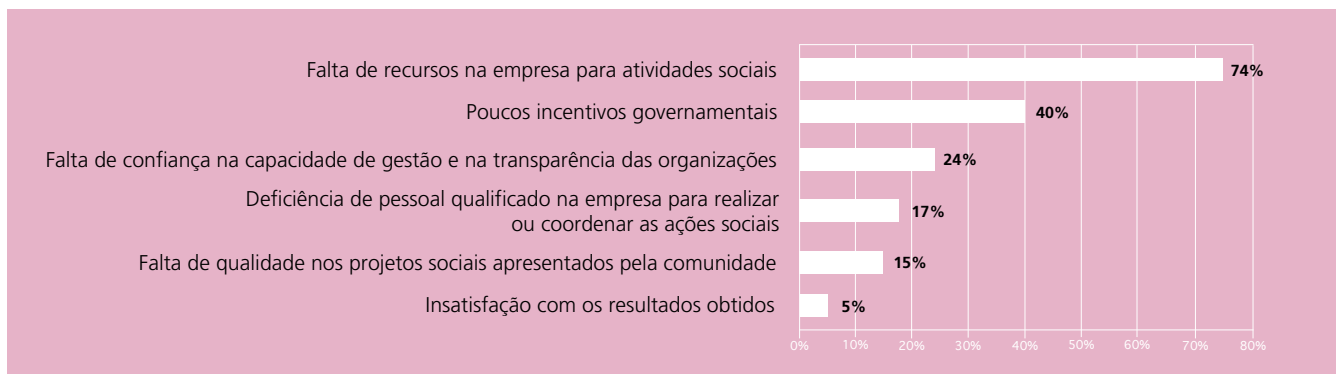
¹⁴ Trata-se de instrumento que reúne um conjunto de informações sobre a relação capital/trabalho, sobre os investimentos realizados para preservar o meio ambiente e em projetos voltados para a comunidade. Por intermédio da publicação regular desse instrumento, a empresa torna público o que faz ao longo do tempo para seus empregados e dependentes, para o ambiente que a circunda, assim como para a comunidade em geral. No Brasil, a publicação do Balanço Social das empresas é facultativo, e não existe um modelo padrão.

Gráfico 7 Quais os Resultados Percebidos?



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DICOD (1999/2001)

Gráfico 8 Quais as Principais Dificuldades?



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DICOD (1999/2001)

por último, que apenas 5% das empresas se declaram insatisfeitas com os resultados obtidos, a ponto de considerá-los como uma dificuldade para expandir sua ação.

A ação social das empresas e possíveis caminhos de parcerias com ONGs no combate à epidemia do HIV/aids

Nesta seção busca-se, a partir dos resultados da *Pesquisa Ação Social das Empresas* e da experiência que o Ipea vem adquirindo nesse campo, identificar alguns caminhos que possam subsidiar o estabelecimento de parcerias entre o Estado, ONGs e o setor privado lucrativo no combate à epidemia HIV/aids no Brasil.

Os dados do estudo realizado pelo Ipea revelam que apesar de o setor empresarial constituir-se num ator de relevo no campo social, sua atuação na área de saúde ainda é bastante restrita. No que se refere mais especificamente à epidemia do HIV/aids, não existem dados de âmbito nacional, uma vez que a pesquisa não chegou a esse nível de detalhamento. Contudo, ao longo da realização da investigação foi possível identificar experiências empresariais nessa área, voltadas para o público externo das empresas, que podem ser agrupadas da seguinte forma:

- Realização de campanhas de prevenção (i.e., distribuição gratuita de preservativos e de material informativo; promoção de palestras e de eventos);
- Implementação, por intermédio de ONGs, de subsídios à aquisição de preservativos por parte da população;

- Disponibilidade de serviços interativos e gratuitos para prestar esclarecimentos (i.e., sites, linhas 0800);
- Promoção de cursos de formação de multiplicadores;
- Financiamento e distribuição de material didático;
- Aporte de recursos (financeiros, materiais ou organizacionais) a ONGs que lidam com essa temática;
- Participação no Conselho Empresarial Nacional de Prevenção à Aids e em outros colegiados locais semelhantes.

Vê-se, pois, que apesar da atuação empresarial ainda ser de pequeno porte, as atividades realizadas são bastante diversificadas. O que fazer para ampliar o investimento social das empresas privadas no combate à epidemia do HIV/aids?

Sem pretender ter respostas definitivas, apresenta-se a seguir e para o debate, algumas propostas que poderiam contribuir para estreitar os laços entre os governos, ONGs e empresas privadas.

- 1** Sensibilizar os empresários com a questão, evidenciando a importância e a relevância de prevenir e combater a epidemia, apresentando dados e projeções e evocando a responsabilidade social do empresariado. É preciso quebrar desconfiças e preconceitos e convencê-los da necessidade de trabalhar juntos. Note-se, destarte, que o Conselho Empresarial Nacional já vem avançando nessa direção. Nesse sentido, sugere-se, por exemplo – à imagem da experiência realizada pela Câmara Americana de Comércio/SP em parceria com o Ipea – a confecção de um fôlder destinado aos empresários reunindo os principais argumentos para que estes invistam recursos financeiros, tempo e talento na prevenção e no tratamento da aids.
- 2** Elaborar projetos de qualidade, isto é, com clareza dos objetivos, processos e resultados a serem alcançados. As empresas precisam sentir-se co-partícipes da proposta. Nesse sentido, para auxiliar no fortalecimento dessas parcerias, o Programa Nacional de DST/AIDS do Ministério da Saúde, em parceria com o Conselho Empresarial Nacional, poderia selecionar e cancelar projetos de ONGs a serem apresentados a empresas e participar com uma parte do financiamento.

- 3** Reconhecer a importância do papel das empresas e divulgar sua participação na realização de ações voltadas para a prevenção e o tratamento da epidemia. Um passo nessa direção pode ser dado pelo Programa Nacional de DST/AIDS por intermédio de prêmios concedidos a empresas e de divulgação de experiências bem-sucedidas (best practices) na sua página na internet ou em publicações do Ministério da Saúde.
- 4** Ampliar o alcance das parcerias procurando realizar projetos com associações empresariais – corporativas, extra-corporativas ou temáticas – que congregam um número significativo de empresas e que poderiam apoiar, em bloco, ações realizadas por ONGs.
- 5** Estimular a multiplicação de conselhos, fóruns ou comissões locais empresariais nos moldes do Conselho Empresarial Nacional.
- 6** Analisar a viabilidade de estender os incentivos fiscais às empresas que apóiam projetos de prevenção e tratamento da epidemia do HIV/aids. Em outras palavras, verificar a possibilidade de o país criar uma “Lei Rouanet” para a aids. Essa poderia ser uma agenda do Conselho Empresarial Nacional em parceria com o Programa Nacional de DST/AIDS no que se refere aos incentivos fiscais federais. O mesmo debate poderia ser estimulado nos âmbitos estadual e municipal no que concerne aos tributos locais.

À guisa de conclusão

A Pesquisa Ação Social das Empresas realizada pelo Ipea revela que o setor privado lucrativo no Brasil é um ator importante no alívio das necessidades básicas das populações mais pobres do país. E mais: há indícios de que sua atuação irá expandir-se nos próximos anos.

No geral, em que pesem os riscos de extrair generalizações a partir de informações relativas a um universo difuso, multifacetado e influenciado pelo tamanho, localização e atividade econômica da empresa, é possível destacar as seguintes características que marcam a ação social voluntária do setor privado: surpreende a presença marcante dos empresários no atendimento habitual às demandas das comunidades. São mais de 462 mil empresas, de todos os portes, que desenvolvem ações sociais, compreendendo desde pequenas doações eventuais até grandes projetos bem-estru-

turados. Surpreende, também, o volume de recursos destinados a essas ações: em 2000, foram alocados cerca de R\$ 4,7 bilhões, o que corresponde a cerca de 0,4% do PIB nacional. Os benefícios fiscais pouco contribuem para aumentar os recursos aplicados. O envolvimento dos empresários é, essencialmente, de cunho filantrópico e assistencial distante dos interesses mercantis. Trata-se, ainda, de um processo informal e pulverizado, voltado para o atendimento de demandas oriundas das comunidades que habitam na vizinhança do negócio. Uma minoria percebe resultados econômicos dessa atuação: a própria imagem ou o aumento da lucratividade. O retorno, em geral, é percebido no campo das gratificações pessoais e de melhoria nas condições de vida das comunidades atendidas. No entanto, essas percepções são impressionistas, pois os empresários não avaliam os resultados das ações desenvolvidas.

A pesquisa também evidencia que o campo da saúde não é prioritário para o setor empresarial e muito menos as ações voltadas para a prevenção e o tratamento da epidemia do HIV/aids. Nesse sentido, urge criar e reavaliar instrumentos que possam contribuir para a ampliação e o aperfeiçoamento da atuação das empresas nessa área. Esses novos instrumentos e mecanismos deverão ser capazes de promover a cooperação e a parceria entre o Estado, as empresas e as instituições do terceiro setor, para que sejam desenvolvidos trabalhos de maior alcance, mais integrados, de caráter público, de reciprocidade entre os envolvidos, de empoderamento dos beneficiários e por meio dos quais os recursos mobilizados sejam aplicados de modo a produzir resultados mais eficazes em menos tempo. No presente texto, algumas pistas foram apresentadas nesse sentido. Trata-se de uma primeira provocação que, espera-se, possa auxiliar o debate.

Nathalie Beghin

Pesquisadora do Ipea. Contato: beghin@ipea.gov.br

Aspectos legais que favorecem a sustentabilidade das ONGs

Maria Nazaré Lins Barbosa

Introdução

O aperfeiçoamento da legislação incidente sobre as entidades sem fins lucrativos – ou o chamado “marco legal do terceiro setor” – tornou-se uma questão relevante na agenda social brasileira.

De fato, nos últimos anos, houve importantes inovações em nossa legislação, como a regulamentação do trabalho voluntário (1998) e a edição da lei que instituiu a qualificação de entidades sem fins lucrativos de fim público como organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP (1999). Além disso, os benefícios de tipo fiscal concedidos ao vasto setor da assistência social têm sido revistos.

No presente trabalho apresentamos de forma sucinta e panorâmica aqueles aspectos legais que mais diretamente se relacionam com a questão da sustentabilidade das ONGs. Seleccionamos como tópicos relevantes os benefícios de tipo tributário, as vantagens que os títulos podem oferecer, os incentivos para doações, a questão da venda de mercadorias, os aspectos relativos à remuneração de dirigentes e a regulamentação do trabalho voluntário.

Imunidade a impostos: instituições beneficiadas

A imunidade a impostos incidentes sobre o patrimônio, a renda ou os serviços é um benefício assegurado pela

Constituição brasileira às instituições de educação e de assistência social sem fins lucrativos que observem aqueles requisitos expressos no art. 14 do Código Tributário Nacional, a saber: não-distribuição de lucros, aplicação das rendas no país, manutenção da escrituração fiscal em perfeita ordem e regularidade.

Note-se, portanto, que a instituição de educação ou de assistência social não precisa dispor de títulos para gozar da imunidade a impostos: basta cumprir os requisitos do art. 14 do Código Tributário Nacional.

Esses títulos – utilidade pública federal, CEBAS, OSCIP, etc. –, porém, são úteis para a entidade auferir outros benefícios: credibilidade, eventual isenção de taxa, possibilidade de receber doações dedutíveis, etc. Assim, é importante que a entidade esteja atenta à possibilidade de obtenção e manutenção de títulos, ainda que isso exija certa dose de “burocracia”. No entanto – frisamos – de acordo com a Constituição Federal a imunidade a impostos independe de títulos.

Outro aspecto diz respeito ao alcance da expressão “instituição de educação e assistência social”. A expressão “educação” e “assistência social” abrange associações científicas, culturais, literárias, ou, genericamente, aquelas que sirvam desinteressadamente à coletividade. Não se trata apenas daquelas instituições sem fins lucrativos voltadas ao ensino formal, ou voltadas à prestação de serviços gratuitos para

os mais carentes. Essa foi a interpretação que prevaleceu ao longo dos anos na jurisprudência¹⁵.

Apresentamos a seguir uma tabela simplificada em relação aos impostos de competência federal, estadual e municipal abrangidos pela imunidade. O objetivo é chamar a atenção para benefícios fiscais que a entidade poderá obter – por exemplo, a imunidade ao IPVA do automóvel de propriedade da entidade.

Note-se que a jurisprudência reconhece o alcance da imunidade nesses termos. Veja-se o resumo da seguinte decisão:

Imunidade – Instituição de Educação

“Instituição de Educação – Imunidade – A imunidade não é uma renúncia ao direito de tributar, mas uma limitação constitucional, cujas normas devem sofrer uma exegese ampliativa, pois não se pode restringir o alcance da Constituição. A norma constitucional não é auto-aplicável, razão pela qual devem ser observados os requisitos fixados no art. 14 do Código Tributário Nacional, os quais, uma vez atendidos oca-

sionam a aplicação dessa não incidência tributária constitucional.” (Acórdão nº CSRF/01-02.368 – Relatora Maria Ilca de Castro Lemos Diniz – DOU 1 de 31.3.1999, p.12 – RDDT 45:220)

Há, no entanto, muitas questões polêmicas em relação a impostos específicos, cuja discussão exigiria um detalhamento que vai além dos limites impostos a este trabalho. Apenas para exemplificar, em 1997, uma lei federal (Lei nº 9.532 de 10.12.1997, art. 12, § 1º) dispôs que a isenção ao Imposto de Renda não se aplicaria aos rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável, realizadas por instituições sem fins lucrativos. Todavia, o Supremo Tribunal Federal suspendeu, liminarmente, os dispositivos dessa lei considerados de duvidosa constitucionalidade. Com efeito, a realização de aplicações financeiras – não sendo aplicações de risco – é em muitos casos uma exigência da boa administração, e o gestor de uma entidade sem fins lucrativos tem o dever de utilizar os meios a seu alcance para proteger as receitas e o patrimônio da entidade. Como bem observou

Imunidade a impostos: aspectos gerais	
Imunidade	Abrange impostos sobre o patrimônio, a renda e os serviços relacionados às finalidades essenciais das entidades.
Fundamento legal	CF art. 150, VI, c; CTN, art. 14
Requisitos gerais	a) não distribuir parcela de seu patrimônio ou de suas rendas a título de lucro ou participação em seu resultado; b) aplicar integralmente no país os seus recursos na manutenção de seus objetivos; c) manter escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar a sua exatidão.
Impostos abrangidos	Sobre o patrimônio: IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados; II – Imposto de Importação; IPTU – Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana; ITR – Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural; ITCD – Imposto sobre a Transmissão de Bens “causa mortis” e Doação; ITBI – Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis; IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores. Sobre a renda: IR – Imposto de Renda Sobre os serviços: ICMS incidente sobre serviços de transporte e comunicação; ISS – Imposto sobre Serviços.
Aplicações	Não-incidência de impostos nos âmbitos federal, estadual e municipal

¹⁵ Denomina-se jurisprudência o conjunto de decisões judiciais que orientam o intérprete da lei.

a Desembargadora Lúcia Figueiredo, em despacho relativo à inconstitucionalidade da Lei nº 9.532/97, “não será o fato de a entidade auferir renda proveniente de aplicações financeiras, porém com o fito único de revertê-la em suas atividades essenciais, que desnaturaria a possibilidade de enquadramento na regra constitucional” (de imunidade) (DJU 2 de 16.7.1998, p. 87, in Revista Dialética de Direito Tributário, nº 36, p. 183).

Como essas, outras questões merecem a atenção e o cuidado das entidades, para fazerem valer seu direito a imunidade a impostos. Recentemente, o Supremo Tribunal Federal admitiu, em uma decisão cujo resumo transcrevemos, que o fato de a sede da entidade ser utilizada como residência dos sócios não afasta os benefícios fiscais a que a entidade tenha direito. Eis o resumo da decisão:

Imunidade – Instituição de Educação e de assistência social – imóveis utilizados como escritório e residência dos membros – O fato de os imóveis estarem sendo utilizados como escritório e residência de membros da entidade não afasta a imunidade prevista no artigo 150, inciso VI, alínea “c”, § 4º da Constituição Federal. (Recurso Extraordinário nº 221.395-8, votação unânime da 2ª Turma do STF, Relator: Min. Marco Aurélio, DJU 1–E de 12.5.2000, p. 28).

Títulos: utilidade pública, OSCIP, CEBAS

A ONG poderá pleitear a obtenção de títulos e qualificações perante determinados órgãos. Para verificar os requisitos e a documentação a ser apresentada, é necessário informar-se nos órgãos ou sites respectivos. Vejamos as vantagens que esses títulos oferecem:

Utilidade pública federal

É concedido pelo Ministério da Justiça, e é documento essencial, para, junto com outros, requerer a isenção da quota patronal ao INSS, pois instrui o pedido de Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS.

Confere o direito de fornecer às pessoas jurídicas doadoras recibo para efeito de dedutibilidade do Imposto de Renda a pagar, acompanhado de declaração própria. Possibilita receber doações da União, realizar sorteios e receber receitas das loterias federais. Além disso, representa para a entidade certa credibilidade.

OSCIP

Também é concedido pelo Ministério da Justiça. Aos poucos, as vantagens que eram específicas para as entidades possuidoras do título de utilidade pública federal vêm sendo estendidas para as OSCIPs. Assim, a entidade qualificada como OSCIP poderá também receber doações dedutíveis de pessoas jurídicas¹⁶, e poderá ser destinatária de bens apreendidos pela Receita Federal¹⁷. Além disso, poderá receber auxílios¹⁸, e realizar termos de parceria com o poder público (não apenas no âmbito federal, mas também no âmbito estadual e municipal). A vantagem mais específica das OSCIPs é a possibilidade de remunerar dirigentes. Recentemente, a Medida Provisória nº 66, de 29.8.2002 dispôs que a hipótese de remuneração de dirigente, em decorrência de vínculo empregatício, pelas OSCIPs, não acarreta a perda da isenção ao Imposto de Renda. Esse título também representa certa credibilidade para a entidade.

Cabe observar que o Termo de Parceria, definido no artigo 9º da Lei n.º 9.790/99, como o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as OSCIPs destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art. 3º da referida lei, revela-se mais transparente e ágil que o convênio, favorecendo assim a gestão eficaz do recurso disponível.

É importante observar que as entidades qualificadas como OSCIPs só poderão acumular esse título com outros (utilidade pública federal ou CEBAS) até março de 2004.

Utilidade pública estadual

Oferece a credibilidade ou o reconhecimento público no âmbito estadual. Além disso, a isenção ou redução de taxas estaduais podem estar condicionadas a esse título – de-

¹⁶ MP 2.113-30, de 26.4.2001, art. 59.

¹⁷ Portaria nº 256, de 15.8.2002.

¹⁸ Lei de Diretrizes Orçamentárias para o ano de 2002 (Lei nº 10.266, de 24.7.2001).

pende do que dispuser a legislação estadual. Também pode permitir a realização de convênios com o poder público estadual. Em conjunto com o certificado de utilidade pública federal, instrui o pedido de obtenção do CEBAS.

Utilidade pública municipal

Oferece a credibilidade ou o reconhecimento público no âmbito municipal. Além disso, a isenção ou redução de taxas municipais pode estar condicionada a esse título – depende do que dispuser a legislação municipal. Também pode permitir a realização de convênios com o poder público municipal. Em conjunto com o certificado de utilidade pública federal, instrui o pedido de obtenção do CEBAS.

CEBAS

Reconhecimento da imunidade à CPMF e à isenção da “quota patronal” ao INSS. A seguir, trazemos algumas notas sobre esse benefício.

Contribuições sociais: CPMF, “quota patronal” e PIS

O gênero tributo se desdobra em três espécies: impostos, taxas e contribuições. Entre estas, algumas se destinam à seguridade social, isto é, ao financiamento da saúde, previdência e assistência social pública, como a CPMF e a contribuição à previdência social incidente sobre a folha de salários paga pelos empregadores – chamada “quota patronal”.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu a isenção das entidades beneficentes de assistência social às contribuições para a seguridade social.

A matéria foi regulada por lei ordinária e, assim, atualmente, tem acesso à isenção quem cumpre os requisitos estabelecidos na Lei nº 8.212/91 e decretos regulamentares, requisitos esses que não coincidem com os limites da Constituição e da lei complementar (Código Tributário Nacional). Dentre os requisitos, a entidade beneficente de assistência social deve ser portadora do registro no CNAS e do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS, este renovado a cada três anos.

A contribuição ao PIS paga por entidades sem fins lucrativos teve uma trajetória específica. Quando foi instituí-

do o Programa de Integração Social (PIS), pela Lei Complementar nº 7/70, ficou estabelecido que as contribuições a ele devidas pelas entidades sem fins lucrativos seriam definidas na forma da lei. A mesma lei determinou que a Caixa Econômica Federal resolveria os casos omissos, de acordo com os critérios fixados pelo Conselho Monetário Nacional.

Com a Resolução nº 174, de 25.2.1971, o Conselho Monetário Nacional determinou que as contribuições devidas ao PIS pelas entidades sem fins lucrativos incidiriam à alíquota de 1% (um por cento), sobre o valor da folha de pagamento mensal de empregados. Note-se, portanto, que não houve lei e, portanto, sua criação – por resolução – era inconstitucional e ilegal. Anos mais tarde, o Decreto-Lei nº 2.052, de 3.8.1983 incluiu as entidades sem fins lucrativos entre os participantes do PIS, nada dizendo sobre a base de cálculo e a alíquota. E, mesmo que assim o fizesse, não seria o decreto-lei veículo normativo adequado para dispor sobre contribuições ao PIS, como salientou o Supremo Tribunal Federal.

O Decreto-Lei nº 2.445/88 pretendeu que as entidades sem fins lucrativos que não realizassem com habitualidade venda de bens e serviços contribuiriam ao PIS a alíquota de 1% sobre a folha de pagamento da remuneração de seus empregados. O Supremo Tribunal Federal, porém, declarou a inconstitucionalidade desse decreto-lei, cuja execução foi suspensa pela Resolução do Senado nº 49/95.

Apenas recentemente, a Lei nº 9.715/98 (em seu art.2º, inciso II) estabeleceu que a contribuição para o PIS/Pasep apurada mensalmente pelas entidades sem fins lucrativos, definidas como empregadoras pela legislação trabalhista, deve ser calculada com base na folha de salários, à alíquota de 1%¹⁹.

Incentivos fiscais para doações

Os incentivos fiscais para as doações de pessoas físicas e jurídicas a entidades que atuam em áreas complementares ao poder público são vitais para construir uma cultura de “participação cidadã”, embora a legislação do Imposto de Renda vigente não estimule com grande expressão a cultura da filantropia.

¹⁹ A Lei nº 10.637/02 introduziu modificações no PIS que não se aplicam às entidades sem fins lucrativos.

Em nossa legislação, há os seguintes incentivos fiscais para doações nas áreas cultural e social: doações aos fundos dos direitos da criança e do adolescente; doações a operações de caráter cultural e artístico; doações destinadas à atividade audiovisual; doações a entidades civis que prestem serviços gratuitos (de utilidade pública e OSCIP); doações a instituições de ensino e pesquisa.

O benefício de dedutibilidade de doações feitas por pessoas jurídicas a entidades de utilidade pública federal e OSCIP exige os seguintes requisitos²⁰: a entidade civil beneficiária deverá ser reconhecida de utilidade pública por ato formal de órgão competente da União (exceto quando se tratar de entidade que preste exclusivamente serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora), ou ser qualificada como OSCIP. As doações, quando em dinheiro, serão feitas mediante crédito em conta-corrente bancária, diretamente em nome da entidade beneficiária.

- A pessoa jurídica doadora deverá manter em arquivo, à disposição da fiscalização, declaração, segundo modelo aprovado pela Secretaria da Receita Federal, fornecida pela entidade beneficiária, em que esta se compromete a aplicar integralmente os recursos recebidos na realização de seus objetivos sociais, com identificação da pessoa física responsável pelo seu cumprimento, e a não distribuir lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto;
- O benefício é a dedução do Imposto de Renda das pessoas jurídicas até o limite de 2% do lucro operacional, antes de computada a sua dedução.

A questão da venda de mercadorias

Na legislação não há qualquer vedação a que as entidades sem fins lucrativos realizem venda de mercadorias de sua fabricação ou prestação de serviços. Mas, para que a entidade faça jus à imunidade fiscal, é necessário que as receitas provenientes dessas atividades sejam aplicadas nos fins da instituição e, obviamente, não sejam distribuídas a título de lucro.

Convém, entretanto, que o estatuto da entidade preveja, se for o caso, a realização dessas atividades com clareza suficiente para situá-las como um meio, e não como uma das finalidades sociais. O volume e as circunstâncias em que as instituições sem fins lucrativos realizam essas atividades não podem caracterizar “concorrência desleal” em relação ao setor empresarial, que as desenvolve sem benefícios fiscais.

A legislação definiu como contribuinte do imposto incidente sobre a circulação de mercadorias qualquer pessoa, física ou jurídica, que realize, com habitualidade ou em volume que caracterize intuito comercial, operações de circulação de mercadorias (ou prestação de serviços de transporte interestadual ou intermunicipal e de comunicação).

Ocorre, porém, que o imposto incidente sobre a venda de mercadoria – o ICMS – tem determinadas características que o tornam fora do alcance da imunidade. São elas:

- a. o ICMS incide sobre a circulação de mercadorias, e não sobre a renda, patrimônio ou serviços, que são as hipóteses alcançadas pela imunidade;
- b. o contribuinte “de fato” do ICMS é o comprador, e não o vendedor da mercadoria.

Desse modo, a jurisprudência predominante não tem reconhecido às entidades sem fins lucrativos que realizam venda de mercadorias a imunidade ao ICMS, mas muitos estados, em sua legislação, concedem isenção do ICMS às operações realizadas por entidades sem fins lucrativos.

A título de exemplo, citamos a legislação do Estado de São Paulo, que concede isenção à saída de mercadoria de fabricação própria promovida por instituição de educação ou de assistência social, mediante a observância dos seguintes requisitos:

- 1** a entidade não tenha finalidade lucrativa e sua renda líquida seja integralmente aplicada na manutenção de seus objetivos assistenciais ou educacionais, no país, sem distribuição de qualquer parcela a título de lucro ou de participação;
- 2** o valor das vendas de mercadorias da espécie, realizadas pela beneficiária no ano anterior, não tenha ultrapassa-

²⁰ Lei nº 9.249 de 26.12.1995, artigo 13, inciso VI, § 2º.

do o limite estabelecido para a isenção das microempresas;

- 3** a isenção seja reconhecida pela Secretaria da Fazenda, a requerimento da interessada.

Na saída de mercadoria isenta, a entidade deverá emitir nota fiscal com todos os requisitos exigidos e, em especial, a indicação da expressão:

“Isenção do ICMS – Item 48 da Tabela I do Anexo I do RICMS/91”.

Mediante autorização do fisco, a emissão de documento fiscal poderá até ser dispensada na saída de mercadoria isenta ou não-tributada. Desse modo, a entidade interessada poderá solicitar a referida dispensa, cujo requerimento, dirigido à Diretoria Executiva da Administração Tributária (Deat), terá como fundamento o art. 184 do RICMS.

Recomenda-se, assim, às entidades sem fins lucrativos que realizem com habitualidade operações de natureza comercial para obtenção das informações pertinentes junto à Secretaria da Fazenda Estadual respectiva.

Os dirigentes e a possibilidade de remuneração

Considera-se dirigente a pessoa que exerça função ou cargo de direção da entidade com competência para adquirir direitos e assumir obrigações em nome desta, interna ou externamente, ainda que em conjunto com outra pessoa, nos atos em que a instituição seja parte.

Tradicionalmente, a legislação fiscal condiciona o acesso a algumas isenções à proibição de remuneração de dirigentes das entidades sem fins lucrativos. Para que possa pleitear a obtenção do título de utilidade pública federal, o estatuto da entidade não pode admitir a remuneração de dirigentes. No entanto, a Lei 9.790/99, de forma inovadora, exige que as entidades que queiram pleitear a qualificação como OSCIP disponham expressamente em seus estatutos sobre a possibilidade de remuneração de dirigentes (naturalmente, compatível com os valores de mercado). Significa dizer: no estatuto da entidade que pleiteie o título de OSCIP deve constar uma das seguintes alternativas:

- a.** a entidade remunera seus dirigentes;
- b.** a entidade não remunera seus dirigentes.

Como já mencionado, a Medida Provisória nº 66, de 29.8.2002 dispôs que a remuneração de dirigentes, decorrente de vínculo empregatício, para as entidades qualificadas como OSCIP, não implicam a perda da isenção do Imposto de Renda.

A regulamentação do serviço voluntário

No Brasil, algumas peculiaridades da legislação trabalhista e de sua aplicação pelos tribunais especializados criavam nas entidades o temor de que, futuramente, o voluntário viesse a reclamar direitos trabalhistas. Na legislação brasileira, o vínculo de emprego, apto a gerar tais direitos, fica caracterizado quando o trabalhador presta serviços em caráter pessoal, de forma contínua, subordinada e mediante remuneração. O fato de o serviço ser prestado a uma instituição filantrópica ou religiosa não descaracteriza a relação empregatícia. A título de exemplo, citamos o resumo da seguinte decisão de um Tribunal Regional do Trabalho:

“Relação de emprego – trabalho prestado a instituição religiosa – O simples fato de o trabalho ter sido prestado a instituição religiosa, por si só, não afasta a configuração da relação de emprego. Se o labor é prestado de forma altruísta, caso em que a retribuição se dá apenas no plano moral ou espiritual, o vínculo não se configura. Porém, se na relação de trabalho encontram-se presentes os quatro elementos enumerados pelos arts. 2º e 3º da CLT (pessoalidade, continuidade, subordinação e onerosidade), a qualidade da parte para quem os serviços são prestados é irrelevante, não tendo o condão de impedir a formação do vínculo de emprego.”

Com esse panorama de fundo, a edição da Lei nº 9.608, de 18.2.1998 pode ser considerada um marco importante e é por si mesma um indicador da crescente importância atribuída pelo governo ao terceiro setor. Constitui, ainda, um indutor legal para que as entidades aprendam a lidar “profissionalmente” com o serviço prestado voluntariamente.

A lei – bastante singela – estabelece simplesmente que o voluntário deve assinar um breve “termo de adesão” que estabelece a natureza do vínculo entre as partes e as condições em que o serviço é prestado. Além disso, prevê-se expressamente a possibilidade de o voluntário receber uma ajuda

de custo, em função de despesas de transporte, alimentação ou de outra natureza, sem caracterizar, por isso, a relação de emprego.

Fica, porém, um alerta: a ajuda de custo que o “termo de adesão” autoriza há de ser efetivamente proporcional a eventuais despesas de alimentação e transporte. O que a isso ultrapassa pode caracterizar remuneração, e, nesse caso, sujeitar a entidade a demandas trabalhistas. O “termo de adesão” não previne, por si só, esse risco, se não corresponder à real situação de serviço voluntário.

Conclusão

Enunciamos, em linhas gerais, alguns benefícios e cuidados de tipo jurídico e fiscal aos quais a entidade deve estar atenta, como um meio importante para detectar oportunidades ou prevenir dificuldades em sua estratégia de sustentabilidade. Para maior aprofundamento nessas questões, remetemos o leitor às indicações bibliográficas.

Maria Nazaré Lins Barbosa

Advogada formada pela USP, com aperfeiçoamento em Direito Econômico e Direito Tributário. Mestre em Administração Pública e Governo pela Eaesp/FGV. Professora de Direito do Terceiro Setor em diversos cursos e instituições. Autora do livro “Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica” e organizadora do livro “Terceiro Setor: reflexões sobre o marco legal”, ambos editados pela Fundação Getúlio Vargas. Contato: mnazare@camara.sp.gov.br

Referências bibliográficas

- BANCO MUNDIAL. Manual de practicas constructivas en materia de regimen legal aplicable a las ONGs. Banco Mundial, 1997.
- BARBOSA, M.N.L., OLIVEIRA, C. F. Manual de ONGs: guia prático de orientação jurídica. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDARIA. Available from World Wide Web: < URL: www.comunidadesolidaria.org.br>
- FISCHER, O.C. A Contribuição ao PIS. São Paulo: Dialética, 1999.
- MARTINS, I.G.S. Imunidade Tributária. Imunidades Tributárias, Pesquisas Tributárias, Nova Série, 4. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais: Centro de Extensão Universitária, 1998.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Available from World Wide Web: < URL: www.mj.gov.br>
- MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL. Available from World Wide Web: < URL: www.mpas.gov.br>
- OLIVEIRA, A.C. Terceiro setor: uma agenda para reforma do marco legal. Rio de Janeiro: Comunidade Solidária, 1997.
- PAES, J.E.S. Fundações e entidades de interesse social – Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 2. ed. rev. e atualizada. Brasília: Ed. Brasília Jurídica, 2000.
- SILVA, I.E. Parecer da Consultoria Jurídica do Ministério da Previdência e Assistência Social, junho/98, Revista Dialética de Direito Tributário. São Paulo, Dialética, n. 41, p. 135 e ss.

2 Projetos institucionais e planejamentos estratégicos

Missão e valores na estruturação de relacionamentos de parceria

Andrea Goldschmidt

O objetivo deste texto é mostrar a importância das parcerias para o desenvolvimento das atividades do terceiro setor e como o alinhamento da visão e da missão dos parceiros é fundamental para o bom desempenho de ações sociais.

Os problemas sociais brasileiros são muitos e, por isso mesmo, é fundamental a união de esforços para otimizar os resultados alcançados por meio das ações sociais. ONGs, empresas, fundações, pessoas físicas, igrejas e governos, juntos, têm um enorme poder de transformação da realidade. Por isso, a busca de parceiros que sejam co-responsáveis pelo atingimento dos objetivos propostos é fundamental, para que as ações tenham maior impacto, para que os custos sejam reduzidos e que as experiências de uns possam ser aproveitadas por outros, aumentando a eficiência e a eficácia do trabalho social, otimizando o sistema como um todo.

Parcerias

Durante muito tempo as ONGs se colocaram como prestadoras de serviços, seja para o governo, seja para qualquer outro financiador de suas atividades. Tenho convicção de que o papel das ONGs é muito maior do que esse. Cabe a nós criar novas tecnologias sociais, buscar formas de viabilizar soluções para os problemas que enfrentamos, ajudar a difundir essas soluções, a fim de beneficiar o maior número

possível de pessoas, garantindo que o padrão de qualidade aplicado possa tornar cada uma das atividades que desenvolvemos uma referência mundial – como aconteceu no caso do tratamento e da prevenção da aids no Brasil.

Quando pensamos em parcerias, pensamos em uma cadeia de pessoas e organizações empenhadas em solucionar (ou ao menos minimizar) os problemas sociais existentes. Trata-se de uma cadeia composta de muitos elos, todos igualmente importantes para a eficiência do sistema.

Nesse sentido, as ONGs devem ser parceiras de seus financiadores, não “escravas” do dinheiro que financia suas atividades.

Sei que a tarefa de buscar recursos para a sustentabilidade dos programas sociais que operamos não é fácil. Como captadora de recursos, vejo muitas organizações que possuem um trabalho maravilhoso e que lutam dia a dia para se manterem funcionando.

O importante é termos em mente que a simples “busca de financiadores” pode fazer com que essa situação continue difícil para sempre, que estejamos sempre “correndo atrás de dinheiro” para viabilizar a continuidade de nossos programas. O desenvolvimento de relações de parcerias pode ajudar a evitar essa roda-viva.

A definição de parceiro, de acordo com o dicionário é a seguinte:

Parceiro = associado, colega, cada uma das pessoas que dançam juntas, pessoa que joga no mesmo time que a ou-

tra, duas ou mais pessoas contratualmente associadas como dirigentes de um negócio.

Dessa forma, criar uma parceria é muito mais do que “buscar dinheiro” para viabilizar uma ação, é estabelecer um relacionamento de longo prazo, é associar-se ao financiador como dirigente de um negócio, jogar no mesmo time das pessoas (ou empresas) que têm potencial para ajudar a sua ação a tornar-se maior e mais efetiva.

Os parceiros buscam juntos as soluções de problemas sociais. Cada um dos parceiros tem um papel específico: alguns financiam as ações, outros as operacionalizam, cedem know-how, indicam outros parceiros ou prestam trabalhos voluntários.

O importante é que todos tenham a mesma visão, que persigam os mesmos objetivos, que “dancem juntos”.

Os relacionamentos de parceria são muito mais duradouros, mais sólidos e, por isso, trazem resultados melhores na solução dos problemas sociais.

É claro que não é fácil construir uma relação de parceria, mas quanto antes começarmos a pensar e a agir dessa forma, tanto antes seremos capazes de sonhar com uma situação mais tranqüila em termos de financiamento, manutenção e até de crescimento das nossas atividades.

Segundo Aristóteles

(384-322 a.C.) “Distribuir dinheiro é algo fácil e quase todos os homens têm esse poder. Porém, decidir a quem dar, quanto, quando, para que objetivo e como não está dentro do poder de muitos e nem tampouco é tarefa fácil”.

Da mesma maneira,

“Receber dinheiro (ou outros tipos de apoio) é algo fácil e quase todas as ONGs têm este poder. Porém, decidir de quem receber, quanto, quando, para que objetivo e como não é tarefa fácil”.

Muito mais do que simples financiadores, as ONGs precisam de pessoas e empresas que acreditem naquela causa e queiram envolver-se em sua solução. Pessoas e empresas que, comprometidas com um objetivo comum, permanecerão fiéis à causa durante muito tempo, agindo em conjunto, tornando as ações mais sólidas e consistentes. Parceiros.

O papel das ONGs

Durante muitos anos, enquanto a visão que prevalecia era a de que as ONGs atuavam como “substitutas” do Estado em diversas áreas em que ele não é eficiente, fazia sentido que o governo financiasse suas atividades.

No novo papel proposto, as ONGs são mais do que prestadoras de serviços para o governo: elas têm o papel de testar novas tecnologias de desenvolvimento social e devem pressionar o governo para que as boas práticas transformem-se em políticas públicas, operadas pelo Estado ou por muitas organizações diferentes, para que possam gerar impacto nacional e não apenas local, o que traz a necessidade de investimentos ainda maiores na área social.

Se sabemos que dentro da lógica neoliberal, a tendência é termos cada vez menos investimentos do Estado, quem, então, pode ocupar essa lacuna? Se devemos pensar em menos Estado e mais mercado, como fazer com que o mercado se interesse em investir na área social?

Como todo país católico, o Brasil teve uma longa fase da chamada “filantropia tradicional”, durante a qual a visão era de que as pessoas que têm uma situação financeira mais privilegiada devem ajudar as pessoas mais necessitadas.

Nessa visão ainda estava embutido o conceito de que, mesmo que haja muitas pessoas cheias de boa vontade, a responsabilidade pela solução de problemas sociais é, em última análise, do governo.

Estamos migrando agora para a fase do “investimento social”. A nova visão é de que cada indivíduo é um agente transformador da realidade. Nessa nova visão, até os indivíduos menos privilegiados têm sua parcela de contribuição no desenvolvimento social. Todo cidadão deve lutar pelo desenvolvimento social de sua comunidade e a melhor maneira para qualquer indivíduo iniciar um trabalho social é associar-se a uma ONG com a qual se identifique, doando dinheiro, know-how e tempo, por meio de trabalhos voluntários.

Além disso, os indivíduos também começam a perceber que, como consumidores, podem exigir de seus fornecedores um novo padrão de conduta. Podem exigir que as empresas tenham atuações sociais mais efetivas.

Nessa nova visão, os indivíduos e as empresas passam a ser agentes de mudança e, como tal, devem envolver-se e

comprometer-se com a solução dos problemas sociais existentes.

Segundo o Instituto Ethos (maior responsável pela difusão do conceito de responsabilidade social no Brasil):

“a empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa”.

Sob essa ótica, a empresa que demonstra sua responsabilidade social – comprometendo-se com programas sociais voltados para o futuro da comunidade e da sociedade e adotando padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente – tem um diferencial competitivo significativo. Tais empresas conseguem agregar valor à sua imagem e, com isso, aumentam o vínculo que seus consumidores estabelecem com ela.

Apesar de o envolvimento social ser avaliado como muito importante, esse não é o foco de atuação – core business – das empresas privadas. Além disso, o desenvolvimento de atividades sociais é bastante complexo e não há experiências anteriores que possam servir de base para essa nova atividade.

Como a atividade social é muito diferente da atividade comercial a qual as empresas se destinam, é natural que elas busquem ONGs como parceiras quando começam a pensar no desenvolvimento de programas sociais.

Planejamento estratégico

Uma ONG pode e deve ter vários parceiros. As parceiras fortalecem a causa. Dessa forma, é possível e recomendável continuar trabalhando em parceria com o governo e, ao mesmo tempo, iniciar um processo de planejamento e estruturação interna para o desenvolvimento de parcerias com empresas privadas, fundações, indivíduos, igrejas e outros que demonstrem preocupação com o conceito de responsabilidade social e com o desenvolvimento social do país.

O que é preciso entender é que não é qualquer empresa (ou pessoa) que pode se associar a qualquer ONG. Uma

ONG que trabalha na área ambiental não deve ser parceira de empresas conhecidamente poluidoras, uma ONG que atende crianças não deve ser parceira de indústrias de bebidas ou de cigarros. Cada organização deve avaliar quem são seus parceiros potenciais e quem são as pessoas e as empresas com as quais não deve se envolver a fim de não prejudicar sua imagem e sua credibilidade perante o grande público e outros parceiros.

A identificação de possíveis parceiros deve começar com o planejamento estratégico da ONG. O planejamento estratégico é o processo pelo qual a ONG se organiza para definir seu futuro. É ferramenta muito importante na gestão e na captação de recursos, já que vai orientar as atividades a serem desenvolvidas, a identificação dos objetivos a serem atingidos, os recursos necessários para atingi-los e possíveis parceiros.

O planejamento estratégico tem como principal objetivo mostrar a todos (interna e externamente) o que é a instituição e aonde ela pretende chegar. Envolve informações sobre missão, valores, público-alvo, tipo de trabalho que será desenvolvido, formas de avaliação dos resultados, etc.

Um dos pontos-chave do processo de planejamento estratégico é definir como acontecerá a sustentabilidade financeira da ONG. Para isso, precisamos montar um plano de captação de recursos que deve responder as seguintes perguntas:

- Que recursos são necessários para o atingimento dos objetivos (incluindo recursos financeiros, humanos, tecnológicos, etc.)?
- Quem são os potenciais doadores para a causa?
- Quais são os interesses, preconceitos, condicionamentos e padrões de doação dos potenciais doadores?
- O que leva os doadores a fazer uma doação? Que forças motivam os doadores?
- O que os doadores solicitarão como intercâmbio?
- Quem toma a decisão sobre as doações? O que afetará essa decisão?
- Quem são os formadores de opinião? Que opinião eles têm sobre essa organização?

Quando iniciamos o levantamento dos potenciais parceiros, temos de levar em consideração que, por vários motivos, as pessoas e as empresas “escolhem” fazer doações. Seu “negócio” não é filantropia. Elas também sabem que

têm inúmeras alternativas de investimentos e irão pesquisar onde devem colocar seu dinheiro e seu tempo a fim de terem o melhor retorno possível.

Quando temos clareza de qual é a missão da ONG que representamos, quais são nossos objetivos, quais são os valores que norteiam nossas atividades, que tipo de parceiros gostaríamos de ter, o que esperamos receber do parceiro e o que podemos dar em contrapartida, fica muito mais fácil saber quem devem ser nossos parceiros na realização da nossa missão.

Para iniciarmos a seleção de potenciais parceiros, portanto, é preciso identificar pessoas e empresas que compartilhem dos nossos ideais, que tenham missões similares às nossas – ou que, pelo menos, apontem na mesma direção. É preciso localizar um “território comum”.

A missão é a declaração do que a ONG se propõe a fazer no âmbito de uma causa. É a alma da organização.

A maior parte das empresas privadas buscam causas que tenham a ver com o seu negócio, que agreguem valor a suas marcas e com as quais possam envolver os seus funcionários. A seleção de ONGs que podem vir a se tornar parceiras é sempre feita com muito rigor e por meio de critérios bem definidos.

Se a ONG estiver capacitada para agir da mesma forma, selecionando parceiros com critérios bem definidos, haverá uma probabilidade muito maior de sucesso no desenvolvimento dos relacionamentos de parceria, e a relação entre os parceiros, provavelmente, será mais igualitária.

Mais do que o desenvolvimento de bons relacionamentos de parceria, surge aí uma grande oportunidade para as ONGs que é atuar como “consultora” das empresas na implantação de atividades de cunho social que atendam a objetivos comuns.

Uma vez selecionadas as empresas que gostaríamos de ter como parceiras, podemos auxiliá-las no processo de implantação de uma atividade social, na medida em que conhecemos muito melhor esse meio e temos uma maior experiência no desenvolvimento de programas sociais.

É importante lembrar que são sempre indivíduos que fazem as doações pela empresa. As pessoas (ou empresas) doam por muitos motivos diferentes – por acreditarem na causa, por estarem de alguma maneira envolvidos com ela, porque acreditam que é importante para seus empregados, clientes ou fornecedores, porque o concorrente tem uma

atuação social e é importante equiparar-se com ele, porque isso beneficia sua imagem, etc. É fundamental tentar colocar-se no lugar do doador e tentar entender seu comportamento, suas motivações, seus receios. Isso ajudará a ONG a selecionar os parceiros da maneira mais adequada e a desenvolver abordagens que terão maior probabilidade de sucesso.

Também é fundamental pensar na identificação das expectativas dos possíveis parceiros. Será mais fácil conquistar e manter a parceria por um longo período se todos os envolvidos sentirem que suas necessidades e expectativas estão sendo preenchidas através do trabalho conjunto.

E, finalmente, é necessário avaliar se temos condição de atender a essas expectativas. Se pudermos atender às expectativas de todos os envolvidos, podemos iniciar a parceria, mas se nossa avaliação for de que não temos condição de atendê-las, precisamos começar a pensar em como podemos nos estruturar para sermos capazes de atendê-las no futuro. Isso pode (e deve) fazer parte do planejamento estratégico da organização.

A importância de ser fiel à missão

É muito comum vermos organizações que abrem mão de sua missão para servir a um doador. Quando abrimos mão de nossos princípios básicos, corremos o risco de perder nossa identidade.

A missão e os valores devem nortear todas as ações da organização. A missão deve ser uma das razões que mais motivam pessoas ou empresas a trabalharem ou contribuirem com essa organização e, dessa forma, não tem sentido desviar de sua missão para servir a um doador.

Se ambos os lados – ONGs e empresas – tiverem certeza de que têm a mesma missão em termos de investimento social, de que compartilham valores e objetivos, o trabalho conjunto pode ser realizado por meio de uma parceria com maior probabilidade de sucesso a longo prazo e com maior probabilidade de ser considerado satisfatório para todas as partes.

Uma parceria só poderá perdurar se as partes envolvidas puderem sentir-se como associadas, como pessoas que jogam no mesmo time, como pessoas que dançam juntas e que estão contratualmente associadas como dirigentes de um negócio (como foi dito acima na definição de parceiro).

Conclusões

A primeira importante conclusão que chegamos é que as parcerias são fundamentais para o desenvolvimento do terceiro setor e de cada uma das ONGs que operam no Brasil, porque elas trazem mais força para a causa.

Escolher os parceiros, no entanto, não é uma tarefa fácil. É importante que dediquemos tempo a isso, a fim de sermos mais eficientes no processo de captação de recursos.

Ter ciência das necessidades e expectativas dos potenciais parceiros é muito importante. Temos sempre de lembrar que, da mesma forma que estamos escolhendo nossos parceiros, estamos sendo escolhidos por eles.

As parcerias devem ser vistas como vínculos de longo prazo e, por isso, devem refletir decisões tomadas através do planejamento estratégico da ONG (e dos parceiros).

A nossa missão e os nossos valores devem ser o centro do trabalho de identificação de possíveis parceiros. Só quem compartilha desses valores pode ser um parceiro de verdade, comprometendo-se com os resultados do trabalho por um prazo mais longo e ajudando a atingir as metas estabelecidas ao longo do percurso.

E, finalmente, vale lembrar que ter parcerias sólidas é um grande passo para que a ONG possa atuar de forma mais estruturada e com maior tranquilidade. Ter parceiros fiéis e envolvidos com a causa facilita o atingimento dos objetivos comuns e diminui a necessidade de nos preocuparmos permanentemente com a continuidade de nossas atividades e com a sustentabilidade da organização que representamos.

Andrea Goldschmidt

Administradora de empresas pela Eaesp-FGV, atua como captadora de recursos desde 1999. Também é professora de Marketing e Captação de Recursos na ESPM e na Facamp e colaboradora do Centro de Estudos do Terceiro Setor (Cets) da Fundação Getúlio Vargas/SP. Consultora na Apoena Empreendimentos Sociais, auxiliando empresas na implantação de programas de responsabilidade social junto à comunidade. Contato: andrea@apoenasocial.com.br

O planejamento estratégico como uma das ferramentas para a sustentabilidade – o caso do Grupo Transas do Corpo

Lenise Santana Borges

O Grupo Transas do Corpo (GTC) é um grupo que há quinze anos desenvolve ações educativas em gênero, saúde e sexualidade. Sua criação, em 1987, está intimamente vinculada ao processo de abertura política verificada no Brasil em toda a década de 80 e à emergência de um novo feminismo. O grupo nasceu, principalmente, do desejo comum de suas quatro fundadoras, trabalhadoras da área da saúde pública, que se juntaram para formar um grupo de reflexão, interessadas que estavam em saber mais sobre sua saúde e sexualidade. Somado a isso, havia o desejo de sair das estruturas rígidas e burocratizadas que caracterizavam, e ainda caracterizam, o setor público do país. Empolgadas com os ensinamentos do feminismo e com as oportunidades alavancadas pelo Programa Integral de Saúde da Mulher (Paism), ansiavam por utilizar os conhecimentos acumulados. A idéia era juntar reflexão e prática e ir construindo o sonho de uma sociedade mais igualitária e plural. Nesse início, o que sustentava era a paixão, o sonho e a capacidade de criar espaços alternativos, percebidos como caminhos que tinham se tornado estagnados dentro do campo governamental.

Diferentemente de várias organizações não-governamentais (ONGs) que nasceram com recursos financeiros que viabilizaram seu desenvolvimento, a trajetória do Grupo Transas do Corpo seguiu caminhos diferentes. Por vários anos (1987 a 1992), a sustentação veio por meio de ganhos que eram gerados com palestras, consultorias, venda de produtos, confiadas à nossa competência técnica, coesão e identificação com a proposta política. O termo sustenta-

bilidade até então não tinha nenhum significado, o trabalho era desenvolvido com um jeito de planejar bem rudimentar, centrado em ações imediatas, as chamadas ações-fim, que se mantinham vivas pela insistência e pela baixíssima dependência de recursos do grupo. No entanto, aspirava-se por vôos maiores, ampliação de novos espaços de atuação, fortalecimento da proposta, intervenções mais qualificadas tanto do ponto de vista técnico quanto político. Revendo a história através do processo de avaliação institucional que está em curso, percebe-se claramente que existem vários momentos de redefinição de objetivos, metas e de identidade enquanto grupo. Em uma de nossas memórias escritas fica claro o desejo e a decisão de trilhar o caminho da institucionalização. De acordo com alguns teóricos de grupo, entre eles Sartre (apud Lapassade, 1989), existem algumas passagens no processo de formação e do desenvolvimento grupal, sendo que o momento em que o grupo aceita postular o problema da organização é o momento do reencontro da organização com seu poder interno. Esse é o momento que o grupo se trabalha, para se organizar e alcançar seus objetivos práticos. Tal processo exige do grupo uma ação reflexiva constante e mudanças na forma de atuar, como, por exemplo, a repartição de tarefas para alcançar seus objetivos. Esse momento vivido representou um desejo de mudança em vários níveis, exigindo decisões sobre o que se queria, aonde se queria chegar, com quem, de que forma e com que recursos. Penso que aí começou, ainda sem nome próprio, um pensamento que não era mais só reativo, mas

sim que estava amadurecendo, evoluindo para uma forma de pensamento que incorporava uma perspectiva de futuro. Era necessário parar, organizar a casa, repensar nosso passado e antecipar nosso futuro. E que para fazer isso, era imperioso buscar ajuda externa e ferramentas adequadas. Todo esse desenrolar histórico nos levou ao planejamento estratégico (PE). A execução e o desenvolvimento dessa experiência em PE se encontra ainda em andamento. Ela tem sido fonte de grande aprendizagem para o grupo e já se percebem mudanças positivas que serão detalhadas a seguir.

Em busca de caminhos estratégicos

É difícil identificar e nomear os vários fatores que estimularam as mudanças institucionais. No entanto, podemos arriscar a falar em fatores externos e internos operando lado a lado, propiciando diferentes configurações do grupo. Dentre os fatores externos, podemos citar alguns: as exigências da cooperação internacional no sentido do desenvolvimento institucional das ONGs; e, a ampliação de oportunidades no setor governamental e privado, demandando uma maior capacidade técnica e de gerenciamento, dado o aporte dessas demandas. Como fatores internos: a necessidade de otimizar nossas respostas dentro da equipe, requerendo uma melhor distribuição de papéis e funções; e desgaste e frustração para a equipe na realização das ações por falta de uma ação planejada e estruturada.

Era inquestionável a necessidade de se buscar ajuda externa para trilhar o caminho do fortalecimento institucional. Uma consultoria em Recursos Humanos foi a primeira escolha do grupo, no intuito de se desenvolver um trabalho mais voltado para relações interpessoais. Comunicação interna, falta de motivação e pouca clareza no desempenho das funções eram os problemas mais visíveis. A aposta do GTC era que, com mais coesão interna, maior participação e envolvimento das pessoas que trabalhavam, teríamos uma melhoria da comunicação interna e isso geraria maior confiança, maior adesão ao trabalho e espírito de equipe. Essa iniciativa foi suficiente no início. No entanto, a consultoria trouxe à tona outras fragilidades que precisavam ser enfrentadas. À época começava a se falar em planejamento estratégico (PE) e havia muita conversa, muita promessa, e pouca informação sobre o que era isso, quem fazia, como acontecia, etc. Animadas com tudo o que se prometia dessa mara-

vilha e com o estímulo das nossas financiadoras, iniciamos a busca de consultoras(es) que poderiam conduzir esse trabalho. O trabalho de busca foi um capítulo à parte nessa experiência, porque as experiências que tivemos nos mostraram que a ferramenta não é tudo; é fundamental que haja por parte do consultor conhecimento ou experiência com ONGs, além de disponibilidade de acompanhamento. A escolha acertada ou não de um consultor é certamente um dos principais entraves e, ao mesmo tempo, facilitador de um possível processo bem-sucedido de PE. A experiência inicial trouxe grande frustração pela não-resposta às demandas do grupo, e nos custou tempo e dinheiro. Estimuladas pela participação no Seminário em Sustentabilidade das Ações em HIV/Aids, realizado pelo Ministério da Saúde, em dezembro de 2000, retomamos nosso objetivo de investir na sustentabilidade. Importante frisar que, durante o processo de produzir um plano de sustentabilidade, pudemos refletir coletivamente sobre os vários caminhos possíveis, mas nos pareceu que o caminho mais indicado seria o de investir novamente na idéia do PE. Além da ação em PE, parecia-nos importante investir também em um plano de marketing e de captação de recursos, mas o recurso financeiro disponibilizado também limitava nossas escolhas, fazendo com que priorizássemos uma das ações – o planejamento estratégico. Fundamental ter escutado e convivido com pessoas que já tinham experienciado o PE e tinham algumas dicas sobre o que podia dar certo ou errado numa tentativa de PE. Foi fundamental a experiência da ONG Amazona, da Paraíba, do Gapa da Bahia, e as conversas com o SOS Corpo, com consultores e outras ONGs presentes no referido seminário.

O planejamento estratégico – ação e condução

Planejar é o processo de olhar a realidade e ir arrumando o caminho, para que se possa chegar ao objetivo desejado. Existem vários métodos em planejamento. O método que mais se adequou às necessidades do GTC foi o Planejamento Estratégico. A denominação “estratégico” refere-se à visão estratégica que permeia esse método. De acordo com Guerres (2001), algumas características possibilitam distinguir um método com visão estratégica de outros.

“trabalham com a idéia de que não podemos prever o futuro, pois ele não depende só de nós. Logo, o planejamen-

to tem de estar sempre acompanhando as mudanças que acontecem”.

“trabalham com a idéia de que a realidade tem muitos atores sociais, os quais têm idéias e interesses diferentes sobre uma mesma coisa. Assim, o planejamento tem de levar em conta o que os outros pensam, fazem e planejam, além de nós”.

A experiência de profissionais que lidam com o PE tem apontado para alguns aspectos que favorecem que a ação de PE seja bem-sucedida:

- Participação: aspecto fundamental de um processo de planejamento, que deve envolver a participação dos beneficiários e dos diferentes atores envolvidos em sua execução;
- Comunicação: processo pelo qual você atualiza beneficiários e parceiros sobre o que está acontecendo, é o que torna visível a sua idéia, projeto, ou serviço;
- Monitoramento e avaliação: acompanhamento sistemático de um determinado serviço, programa ou projeto.

No caso do Grupo Transas do Corpo, foi contratada a consultoria de uma profissional que tinha experiência com o setor governamental e com movimentos sociais, e cuja concepção teórica e metodológica de planejamento estava norteada pela idéia de processo. Importante ressaltar que a escolha de um PE que incluísse reuniões de acompanhamento e avaliação é decorrente do amadurecimento institucional que percebe o ato de planejar como um ato contínuo, dinâmico, e participativo, demonstrando que ele é um processo sujeito a constantes mudanças.

A estrutura de uma oficina de planejamento com visão estratégica pressupõe discussão dos seguintes aspectos: missão da organização, valores e princípios organizacionais, produtos e serviços, análise do macroambiente (oportunidades e ameaças), análise do microambiente (pontos fortes, pontos fracos), diagnóstico, estratégias, metas específicas (principais ações para superação dos problemas detectados) e plano de ação.

A oficina é conduzida por um facilitador(a) cuja função é dinamizar o processo de construção coletiva. Há várias técnicas apropriadas para se trabalhar com grupos. Em planejamento, utilizam-se técnicas de visualização, isto é, téc-

nicas que buscam representar graficamente o trabalho, por meio da escrita, de desenhos, de gráficos, etc. No caso do GTC, utilizou-se a técnica da visualização com perguntas. Uma questão ou pergunta é feita utilizando-se cartões coloridos, nos quais cada participante registra sua resposta, escrevendo com pincel atômico, fixando-os depois em painéis de papel pardo, com alfinete ou fita crepe.

O uso de técnicas de visualização, especificamente o da visualização de perguntas em tarjetas coloridas, propicia algumas vantagens: permite racionalizar e aprofundar as discussões estabelecidas; favorece a participação de todos, reduzindo as diferenças de hierarquia, conhecimento ou timidez. Permite também uma postura proativa dos participantes, resultando em uma maior adesão e compromisso com o que foi informado e discutido. Aumenta, ainda, a transparência do processo do grupo, possibilitando o armazenamento de idéias e informações para uso posterior. Essas informações podem ser retomadas ou resumidas através de sua permanente representação gráfica, facilitando o acompanhamento e a evolução das discussões travadas.

Por meio das idéias do PE foi produzido um plano com duração de dois anos (2002 e 2003). Para seu desenvolvimento, foram previstos cinco encontros anuais (um no início de 2002 e outro ao final do ano de 2002, com carga horária total de 40 horas), e três encontros de 8 horas cada (junho, agosto, outubro), com vistas ao acompanhamento do plano de ação. O objetivo era estabelecer uma prática permanente de planejamento e avaliação, levando em consideração projetos já aprovados e atividades em andamento, estabelecendo novas estratégias para as ações propostas. Foi também decidido que o planejamento deveria se materializar em um plano escrito, registrando os caminhos escolhidos para o enfrentamento de nossas fragilidades, de modo que pudessemos atingir os objetivos.

O plano constou da discussão sobre nossa missão, visão de futuro, análise estratégica (aspectos positivos e negativos dos ambientes interno e externo à instituição), e da reorientação dos projetos já aprovados diante das constatações que surgiram durante o processo de discussão. Os eixos definidos para orientar a alocação dos projetos foram: formação, publicações e pesquisas, articulação política e desenvolvimento institucional. As oficinas de PE contaram com a participação de toda a equipe colegiada do grupo nas primeiras discussões, acompanhadas de um processo de divulgação e

atualização com o restante da equipe técnico-administrativa, beneficiários e parceiros por meio de reuniões de repasse.

Foram escolhidos os problemas a serem atacados prioritariamente. Os principais problemas detectados se concentravam no ambiente interno, sendo a situação de gerenciamento pouco eficiente apontada como o principal entrave para que o grupo melhor desenvolvesse sua capacidade técnica. Várias ações foram definidas para superar os problemas levantados. Dentre elas, podemos citar:

- 1 A criação de um grupo-tarefa responsável pela melhoria no gerenciamento (incluindo a busca de soluções de vários problemas, dentre eles o gerenciamento de recursos humanos, a captação de recursos financeiros, o controle administrativo, a fragmentação de processos internos e externos, e a comunicação interna).
- 2 A implementação do acompanhamento e da avaliação do PE.

A metodologia de acompanhamento segundo Guerresi (2002) prevê as seguintes ações:

- Execução das ações estratégicas programadas;
- Necessidade e decisão de realizar novas ações, não previstas;
- Cumprimento do cronograma;
- Evolução dos indicadores.

No que toca à avaliação, segue o roteiro:

- 1 Com relação às ações estratégicas
 - Diante do que foi programado:
 - O que foi feito
 - O que não foi feito
 - O que foi feito além do que estava previsto
 - Evolução dos indicadores (cumprimento dos objetivos estratégicos/superação dos problemas)
 - Dificuldades encontradas
- 2 Com relação às ações dos projetos (programadas)
 - Diante do que foi programado:
 - O que foi feito
 - O que não foi feito
 - O que foi feito além do que estava previsto
 - Andamento das metas
 - Dificuldades encontradas

3 Em geral

- Mudanças no ambiente externo
- Mudanças no ambiente interno
- Novos problemas estratégicos

Resultados

- Embora a experiência do PE esteja ainda em processo, podemos apresentar alguns resultados dessa iniciativa.
- Elaboração de quadros (geral e específicos) de acompanhamento;
- Maior controle de nossas ações;
- Menor interferência de problemas da área-meio (área administrativa) dificultadores de um melhor desempenho da área-fim (execução dos projetos);
- Fortalecimento do colegiado, tanto de seus compromissos com a missão do grupo quanto com responsabilidades internas;
- Evidenciamento de áreas de conflito e maior clareza das diferentes competências e papéis no grupo;
- Aumento da capacidade de percepção da complexidade dos problemas, muitas vezes vistos como problemas pontuais;
- Contratação de consultoria em gestão institucional.

As informações dos quadros supracitados englobavam: detalhamento das ações, pessoa responsável, indicadores e dificuldades sentidas. Esses quadros alteravam-se conforme as mudanças, e sua utilização gerou maior rapidez e eficiência no acompanhamento das iniciativas que podiam ser verificadas visualmente, gerando maior resolutividade.

Um dos problemas detectados no diagnóstico inicial da oficina de PE foi a reduzida clareza no desempenho dos papéis da área-meio e sua importância para a consecução dos objetivos da organização. Com uma maior clareza nos papéis e atribuições foi possível equilibrar e potencializar as áreas-meio e fim, ressaltando a complementaridade das mesmas.

O PE possibilitou que o colegiado e toda a equipe de trabalho saíssem fortalecidos desse processo. Houve maior envolvimento e compromisso profissional com os objetivos do GTC.

A racionalidade do PE, bem como sua metodologia, exigiu das participantes um olhar mais crítico sobre a realidade.

de vida. Esse aprofundamento analítico permitiu desvendar camadas mais profundas que envolvem a problemática organizacional bem como pensar soluções mais complexas que tenham uma perspectiva mais a longo prazo.

Não menos valiosa tem sido a consultoria em gestão de processos, conduzida concomitantemente com o PE. Tal consultoria permite problematizar e buscar soluções para os principais problemas percebidos na área gerencial.

Conclusão

Os desafios que a sustentabilidade nos apresenta são muitos. No caso do Grupo Transas do Corpo, a ferramenta do PE tem sido bastante útil para a condução de processos de aperfeiçoamento institucional, especialmente no que diz respeito ao planejamento e monitoramento de suas ações. As iniciativas em curso têm exigido a incorporação de novas concepções e procedimentos, e isso tem requerido mudanças na forma de pensar e agir, o que muitas vezes é vivido com ansiedade pelo grupo. Resistências têm aparecido, portanto é preciso estar sempre atento aos movimentos individuais e grupal. No entanto, percebemos que estamos num processo de amadurecimento institucional e que o processo de se pensar e trabalhar internamente o grupo é um processo sem volta. Para onde isso vai nos levar? Não sei dizer. A grande aposta é que esses investimentos se revertam em um melhor desenvolvimento organizacional e institucional, trazendo uma melhora na formulação e aplicação de nossas ações, de maneira sustentável e articulada. Esperamos também que se ampliem as bases de sustentação social e política, diversificando as fontes de sustentação, e, por fim, favoreça a utilização mais eficiente de instrumentos gerenciais.

Lenise Santana Borges

Psicóloga, mestre em Estudos Sociais, professora do Departamento de Psicologia da Universidade Católica de Goiás e uma das fundadoras do Grupo Transas do Corpo. Contato: lenise@transasdocorpo.com.br

Referências bibliográficas

- ARMANI, D. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: CÂMARA, C. (Org.) **Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília: Ministério da Saúde, Série C. n. 45, 2001. Available from World Wide Web: < URL: www.aids.gov.br >
- BORGES, L.S. Projeto Planejamento Estratégico: estratégia de sustentabilidade para o Grupo Transas do Corpo. Goiânia: Grupo Transas do Corpo, 2002.
- GUERESI, S., PAULA, M.C.S., AUCELIO, P.Q. **Manual para Organizações Comunitárias**. Brasília: Ministério da Saúde, UnB, 2001.
- LAPASSADE, G. Dialética dos grupos, das organizações, das instituições. Grupos, Organizações e Instituições. 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.
- MEREGE, L.C. O Desafio da Sustentabilidade no Terceiro Setor: o caso das ONG/aids. (on-line). In: CÂMARA, C. (Org.) **Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília: Ministério da Saúde, Série C. n. 45, 2001. Available from World Wide Web: < URL: www.aids.gov.br >
- NEVES, M.G.R. (Org.) **Gênero e Desenvolvimento Institucional em ONGs**. Rio de Janeiro: Ibam/Ensur/Nempp; Madrid: Instituto de la Mujer, 1995.
- PERÔNICO, M.A.S. Sustentabilidade de ações em HIV/aids: o caso da Amazona. In: CÂMARA, C. (Org.) **Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil**. Brasília: Ministério da Saúde, Série C. n. 45, 2001. Available from World Wide Web: < URL: www.aids.gov.br >

Planejamento estratégico organizacional: a gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro setor

Luiz Rodovil Rossi Jr.

Apresentação

Cresce a confiança depositada nas organizações de um setor em constante e forte expansão no Brasil e no mundo: o chamado terceiro setor. Nesse setor, as organizações são privadas e sem fins lucrativos e complementam as iniciativas dos setores governamental e privado no atendimento de diversas necessidades da sociedade e na formação de um sistema econômico mais justo e democrático.

Nessas organizações se encontram, em sua grande maioria, os indivíduos que valorizam o ser humano de uma maneira intensa e que estão inconformados com as desigualdades sociais e econômicas que a lógica da economia de mercado acaba ignorando, e que o Estado de bem-estar social se mostrou incapaz de resolver.

O crescimento da consciência comunitária encontra, nessas organizações, um ambiente favorável a sua aplicabilidade. Os valores predominantes, bastante adequados para o desenvolvimento dos que trabalham nessas organizações, são: democracia, transparência, coletividade, flexibilidade e criatividade.

As organizações do terceiro setor conseguem, pela qualidade intrínseca de sua missão, motivar e comprometer seus colaboradores, facilitando a criação de um ambiente participativo e recompensador. Quem nelas trabalha sabe que está construindo sua felicidade pessoal e social e que lá existe uma via de mão dupla onde quem ajuda está se ajudando.

A busca da eficiência e eficácia no atendimento da missão das organizações do terceiro setor é o principal escopo deste trabalho. Essas organizações, que não têm o lucro como objetivo, tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados, além de estes serem difíceis de medir e controlar.

A crescente consciência por parte das organizações do terceiro setor da necessidade de demonstrar resultados para todas as partes interessadas – os stakeholders –, aliada a uma maior competição por recursos nem sempre facilmente disponíveis, propiciou uma abertura cada vez maior nessas organizações para a utilização de métodos administrativos profissionais, habitualmente utilizados nos setores privado ou mesmo público.

O planejamento estratégico é uma atividade apropriada para um gerenciamento focado em resultados, que une a missão aos planos de ação que fazem parte do dia-a-dia da organização, e que também serve como importante instrumento de comunicação do desempenho tanto interna como externamente.

O planejamento estratégico, que aqui designamos como gestão para resultados, é especialmente útil para as organizações do setor público e do terceiro setor, que normalmente carecem de indicadores quantitativos para justificar a sua atuação com resultados mensuráveis.

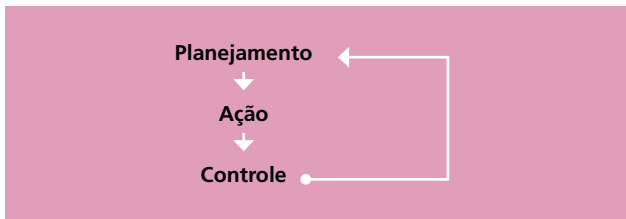
A seguir, é explicada a ferramenta administrativa “gestão para resultados” e todas as etapas necessárias para sua implantação: declaração da missão, diagnóstico do ambien-

te, definição dos objetivos estratégicos, desenvolvimento dos indicadores, determinação das metas de desempenho com o uso de referenciais, monitoramento dos indicadores de desempenho, e a prática e o acompanhamento dos planos de ação.

Gestão para resultados

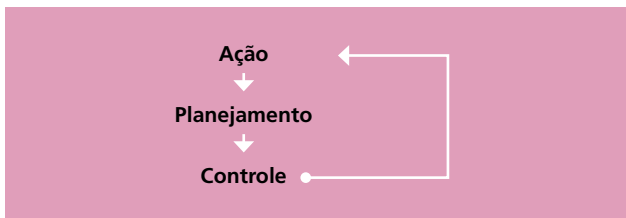
Planejamento, ação e controle

A teoria básica que fundamenta muitos sistemas de gestão organizacional é relacionada à idéia de que os dirigentes das organizações formulam planos e os põem em prática. A seguir, avaliam as conseqüências das ações e, finalmente, usam esse controle para ajustar seus planos, fazendo com que o ciclo se repita continuamente:

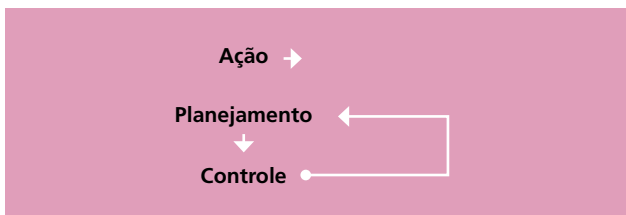


No entanto, o que usualmente acontece na prática administrativa das organizações é os dirigentes fazerem o que eles sempre fariam, como força de uma inércia ou hábito, e acabarem seguindo suas prioridades individuais.

O plano fica sendo meramente um registro de ações já executadas:



A degradação final do ciclo de gestão idealizado ocorre quando as ações dos dirigentes estão quase que totalmente desconexas do planejamento. Os controles são relacionados ao planejamento e discutidos, mas ficam distantes das ações que acontecem na prática da organização:



Essa prática de agir sem se preocupar com o planejamento e o controle faz parte da rotina de muitas organizações.

Os dirigentes dessas organizações têm, no melhor dos casos, a percepção de que o planejamento e o controle são um mal necessário e não se motivam a agir segundo os princípios básicos para uma gestão eficiente e eficaz.

A impossibilidade de alcançar os melhores resultados sem o vínculo contínuo do planejamento, da ação e do controle é evidenciada na própria definição de eficiência e eficácia:

- eficiência significa executar as atividades corretamente;
- eficácia significa fazer as atividades corretas.

A eficiência é a comparação dos resultados alcançados com os recursos utilizados. Quanto mais resultados obtidos para uma determinada quantidade de recursos disponíveis, maior a eficiência organizacional.

A eficácia organizacional é o alcance das metas e objetivos determinados e a correta determinação desses objetivos.

Portanto, sem um planejamento que defina as metas e objetivos, que gere planos de ação e avalie os resultados, a organização não pode alcançar ou demonstrar eficiência ou eficácia.

A ferramenta administrativa de gestão para resultados

A gestão para resultados é uma ferramenta administrativa que, por meio de sua metodologia, alinha o planejamento, a ação e o controle, promovendo a eficiência e a eficácia da organização.

Podemos considerar como funções da gestão para resultados:

- determinar a direção estratégica da organização;
- implementar e administrar o processo de mudança alinhado com a direção estratégica;
- melhorar continuamente o desempenho das atividades em andamento.

Determinar a direção estratégica significa criar a missão e definir os objetivos estratégicos, levando em consideração a visão e os valores da organização. Está relacionada a escolher o destino e o caminho corretos para a organização. Essa

escolha requer um alto grau de compreensão do ambiente externo bem como uma avaliação correta das capacidades e competências da organização.

Uma vez escolhida a estratégia é necessário escolher os indicadores e as metas de desempenho que mostrarão se a organização está no caminho planejado e, através de uma avaliação, o quanto de progresso foi feito na direção dos objetivos.

Os indicadores de desempenho são as manifestações mais claras do que a organização está tentando alcançar.

Definidos a direção estratégica e os indicadores de desempenho relacionados, a segunda tarefa da gestão estratégica é implementar e administrar a mudança necessária para alcançar os objetivos estratégicos definidos, ou seja, o compromisso da organização com a ação.

A terceira tarefa da gestão para resultados é melhorar continuamente a eficiência operacional.

Um dos maiores perigos para uma organização é a complacência operacional e organizacional. É acreditar que pouca melhoria pode ser feita nas operações, ou mesmo uma acomodação com resultados alcançados no passado.

A gestão para resultados, além de definir a direção estratégica e estimular programas de mudança, deve garantir que a melhoria contínua seja praticada em cada programa ou atividade da organização por meio de planos de ação frequentemente monitorados.

A seguir, está a seqüência dos eventos apropriados para uma gestão vinculada a resultados:



Missão

Esclarecer o propósito da organização e a definição clara do que a organização quer ser – eis o início da gestão para resultados. Essa definição gera a declaração da missão, que deve ser sintética, clara, de fácil compreensão e que identifique as características únicas da organização.

Da elaboração da missão deve participar o maior número possível de colaboradores e interessados na organização e sua declaração deve ser feita com a participação direta do conselho administrativo, do principal executivo e das pessoas-chaves da organização.

Todos os envolvidos na declaração da missão deverão efetivamente estar comprometidos com o futuro da organização e serão formalizados como parte integrante do comitê de gestão para resultados.

A função da declaração da missão é fazer que todos os diferentes grupos de interesse na organização foquem uma direção estratégica.

A organização precisa ter uma só finalidade, caso contrário seus membros ficarão desorientados. Eles atuarão segundo sua vocação e não necessariamente atendendo às reais necessidades da organização.

Sem uma missão cada um irá definir resultados em termos de sua visão, impondo seus próprios valores à organização.

Somente uma missão clara, concentrada e comum pode manter unida a organização e capacitá-la a produzir resultados.

A declaração da missão orienta a organização quando for do conhecimento de todos os envolvidos. Para isso deve ser divulgada correta e formalmente e estar afixada em todos os departamentos para que possa ser sempre lembrada.

Estar presente em documentos impressos é um modo de torná-la conhecida também da comunidade, o que constitui um meio de comunicar o propósito e os valores da organização.

A declaração de missão serve também para que a organização rejeite assumir responsabilidades que não lhe digam respeito. É comum ocorrerem pressões sobre uma organização do terceiro setor bem-sucedida para que execute tarefas fora de seu escopo. Se ceder, suas operações perderão o foco, provavelmente não serão eficazes e, possivelmente, abalarão o prestígio anteriormente conquistado.

Quando julgar necessário, a organização deve programar uma revisão de sua missão para reafirmá-la ou revisá-la. Esse procedimento deverá ser feito pelo comitê de gestão para resultados de modo participativo e com a mesma formalidade anteriormente descrita.

A declaração de missão deve responder a três perguntas:

- Qual o propósito da organização?
- Qual o campo de atuação da organização?
- Qual a abrangência da organização?

A seguir, dois exemplos, desenvolvidos como exercício em aula, que ilustram uma declaração de missão clara e objetiva:

Associação Lua Positiva

“Contribuir para o exercício pleno da cidadania dos portadores de HIV/aids do município de Lua Cheia, com o desenvolvimento de ações que visem ao fortalecimento da auto-estima, à criação de espaços de atuação e à auto-organização individual e comunitária.”

Associação dos Anzóis

“Contribuir para a redução da incidência das DST/HIV/aids, desenvolvendo ações educativas e preventivas junto à comunidade de pescadores do município de Praia Limpa”.

Diagnóstico do ambiente

Além de determinar a missão, é preciso analisar o cenário externo e interno em que a organização está atuando para que se possa avaliar as dificuldades e as oportunidades à realização da missão.

Tal análise deve ser feita sob uma visão de médio prazo, com um horizonte de um a três anos. Ela deve ser refeita periodicamente, em intervalos não superiores a um ano, com a participação do comitê de gestão para resultados.

O diagnóstico do ambiente é uma oportunidade de mostrar o comprometimento da alta administração com o trabalho em equipe, de se conhecer atitudes e opiniões sobre a organização e analisar a satisfação dos financiadores, parceiros, colaboradores e beneficiários dos serviços da organização.

A reunião de diagnóstico de ambiente é basicamente um levantamento de informações por meio de um brainstorm,

ou chuva de idéias, que ajude a organização a encontrar oportunidades e identificar ameaças no ambiente externo e a descrever as forças e as fraquezas da organização.

- **Forças:** atividades que funcionam bem, as quais a organização se orgulha em demonstrar e que proporcionam resultados.
- **Fraquezas:** atividades que poderiam ter sido feitas de forma melhor, que caracterizam oportunidades de melhorias.
- **Oportunidades:** fatores externos que favorecem as atividades da organização, contribuindo para o cumprimento de sua missão.
- **Ameaças:** fatores de risco ao bom desempenho das atividades da organização, comprometendo o cumprimento de sua missão.

A análise do ambiente externo deve abranger os contextos tecnológico, político, econômico, legal, sociocultural, demográfico e ecológico.

A análise do ambiente interno abrange as atividades das áreas de planejamento e gestão, financeira, marketing, captação de recursos e operacional.

Uma vez analisadas a situação e a tendência externa e interna, já é possível definir corretamente os objetivos estratégicos possíveis de serem alcançados pela organização.

Objetivos estratégicos

Definir os objetivos estratégicos é uma tarefa que deve ser feita anualmente pelo comitê de gestão para resultados, e revisada por ele sempre que se julgar necessário. Essa definição não é tarefa fácil pois existem diferentes grupos com diferentes expectativas da organização.

Esses grupos, conhecidos também como stakeholders, compreendem os beneficiários dos serviços, os empregados, os voluntários, a direção, o conselho administrativo, os financiadores, os parceiros, as agências governamentais e outras organizações afins.

Cada um desses grupos de interesse tem critérios diferentes a respeito do que esperam da organização. Deverão, portanto, existir diversas expectativas para atender a todos os grupos de interesse, sendo que a organização no curto prazo deve priorizar o atendimento de acordo com a necessidade maior do momento.

A priorização é feita na reunião anual, quando cada membro do comitê de gestão para resultados apresenta as expectativas dos grupos de interesse que o membro julgar que o atendimento seja importante para o sucesso da missão. A priorização é consequência de uma qualificação de importância para cada expectativa. Essa qualificação de importância é feita por consenso pelos membros do comitê de gestão para resultados.

As expectativas apontadas e qualificadas pelos membros são então separadas por assuntos ou categoria de expectativas. A categoria de expectativas serve para que as mesmas sejam agrupadas, facilitando a definição de objetivos estratégicos.

O número de categorias priorizadas não deve ser superior a cinco e deve necessariamente consistir de questões essenciais para o atendimento da missão. A partir dessas categorias é que são definidos os objetivos estratégicos, sendo que, no longo prazo, nenhum dos grupos de interesse deverá ser menosprezado e a organização deverá dispensar mais cedo ou mais tarde a devida atenção a todos eles.

A organização deve se certificar que os objetivos estratégicos:

- estejam relacionados com a missão e entendidos e compartilhados pelos grupos de interesse;
- sejam realistas e não muito ambiciosos. As organizações do terceiro setor têm normalmente limitações de recursos materiais e humanos. É melhor, portanto, estabelecer objetivos alcançáveis e que sejam um fator de motivação, do que falhar no alcance de objetivos fora da realidade;
- sejam os mais específicos possível. Os objetivos estratégicos devem ser descritos de modo que possam ser compreendidos e utilizados pelos colaboradores.

Geralmente os objetivos estratégicos nas organizações sem fins lucrativos são qualitativos e portanto difíceis de serem quantificados. Por isso são criados os indicadores de desempenho e seus respectivos quantificadores.

Indicadores de desempenho

O elemento essencial para uma boa definição de indicadores de desempenho é a identificação dos projetos ou processos-chave que garantem o sucesso da organização.

Em seguida são identificadas as funções ou atividades que influenciam cada projeto ou processo-chave em particular, para que se possa verificar como cada uma dessas funções ou atividades contribuem para os objetivos estratégicos da organização.

O resultado desse processo de identificação é a criação de não mais que vinte indicadores que poderão ser aprimorados de acordo com sua utilização.

Indicadores de desempenho têm quantificadores que devem medir o grau de atendimento de um objetivo estratégico ou de uma meta de desempenho. Para isso, devem ser expressos em unidades de medida que sejam significativas para aqueles que vão utilizá-los no monitoramento ou para a confecção de planos de ação com base na informação coletada.

Um quantificador de desempenho é composto de um número ou percentual, que indica a magnitude, e de uma unidade de medida que dá ao número ou percentual um significado.

Os indicadores e os quantificadores devem servir de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma ação, e não apenas seus resultados, e devem ser agrupados segundo os objetivos estratégicos.

Um indicador e seus respectivos quantificadores devem:

- ser compreensíveis;
- ter aplicação fácil;
- ser interpretados uniformemente;
- ser compatíveis com o processo de coleta de dados existente;
- ser precisos quanto à interpretação dos resultados;
- oferecer subsídios para o processo decisório;
- ter uma responsabilidade definida.

Um quantificador pode ser representado por uma unidade simples, como meses, reais, doadores, etc., ou por unidades multidimensionais, que expressam uma relação, como número de beneficiários por voluntário, número de atendimentos por semana, percentuais, etc.

É determinado também o nível de agregação em que serão coletados os dados. Nível de agregação é o grau de detalhamento desejado. Por exemplo, podemos querer medir numa escola o desempenho de todas as classes do primeiro grau ou de cada ano escolar individualmente.

Para cada indicador e respectivo quantificador é definida também a frequência de coleta de dados. O momento oportuno para a captação e utilização dos dados dos indicadores é um fator-chave para ser levado em consideração, pois ele varia de um indicador para outro e deve ter frequência que possibilite uma ação rápida.

A estruturação correta da avaliação de desempenho se torna inútil se não forem determinadas as áreas responsáveis para cada um dos indicadores. O fundamental e mesmo óbvio é que a área responsável pelo desempenho esteja diretamente relacionada com a atividade monitorada. Também o que garante que o processo de monitoramento do desempenho seja efetivo é que seja feito de forma descentralizada, simplificada e pouco burocrática, para que obtenha respostas rápidas.

A ênfase está sempre na autonomia e no autocontrole operacional.

A alta administração não é excluída do processo, mas participa mensalmente das reuniões do comitê de gestão para resultados monitorando e avaliando a eficiência e a eficácia dos indicadores em vez de se envolver com as decisões do dia-a-dia.

Todas essas informações são relacionadas na “Planilha de Indicadores de Desempenho”. Para melhor compreensão é recomendável visualizar a “Planilha de Indicadores de Desempenho” do exemplo de aplicação no final desta parte.

O próximo passo é a determinação das metas de desempenho.

Metas de desempenho

Os objetivos estratégicos são resultado de uma dimensão mais geral pretendida pela organização. As metas de desempenho são mais concretas e objetivas, necessárias ao atendimento dos objetivos e que servirão de referência para a avaliação do desempenho organizacional.

No processo de definição de metas de desempenho deve-se priorizar os esforços naquelas que tenham impacto direto e maior com os objetivos estratégicos.

As metas de desempenho devem estabelecer os níveis de desempenho minimamente aceitáveis, tanto a curto como a médio prazo, e devem necessariamente conter as mesmas medidas de seus respectivos quantificadores.

As metas de desempenho devem ser realistas porém desafiadoras, encorajando o progresso em relação aos níveis

históricos de desempenho. Metas não-realistas geram desmotivação e perdem credibilidade.

Uma prática eficiente de se determinar metas de desempenho é buscar referenciais externos.

O referencial, ou *benchmark*, garante que a organização mantenha um foco externo na melhor prática, em vez da prática freqüente de basear os objetivos nas melhorias do ano anterior.

Os principais passos para identificar um referencial são:

- Selecionar o indicador e quantificador a serem referenciados.
- Identificar a melhor organização para esse indicador.
- Selecionar o responsável pelo referencial.
- Visitar a organização referencial. Se isso não for possível é recomendável encomendar uma pesquisa ou consultoria sobre a melhor prática.
- Identificar as diferenças e as melhores práticas.
- Determinar as metas de desempenho.

As metas deverão ser determinadas para curto e médio prazo. Curto prazo é considerado até um ano, e médio prazo, de um a três anos.

Essa determinação de metas para curto e médio prazo leva a organização a pensar sobre a velocidade de atendimento possível no momento e a esperada para o futuro de médio prazo. Ela é um importante sinalizador para a área envolvida quanto ao ritmo de trabalho desejável.

Os referenciais e as metas de desempenho serão aprovados pelo comitê de gestão para resultados e relacionados na “Planilha de Metas de Desempenho”.

Essas metas devem ser revisadas anualmente pelo comitê de gestão para resultados ou quando o mesmo julgar necessário.

Para melhor compreensão, é recomendável visualizar a “Planilha de Metas de Desempenho” do exemplo de aplicação no final desta parte.

A próxima etapa, o monitoramento do desempenho, acontece quando toda a organização toma conhecimento dos indicadores, quantificadores e metas planejados e inicia o procedimento de coleta de dados e avaliação.

Monitoramento do desempenho

O monitoramento do desempenho é o processo administrativo que garante que aquilo que uma organização está fazendo está consistente com o que ela decidiu fazer.

Fazendo uma analogia com uma viagem, a declaração da missão é o processo que decide os destinos. O planejamento é o guia, e o monitoramento do desempenho é o acompanhamento das referências na estrada.

A sistemática de monitoramento do desempenho pode e deve ser implementada rapidamente. Quanto mais cedo forem levantados os dados dos indicadores, mais cedo teremos os planos de ações e a conseqüente melhoria no desempenho. Os resultados, ao aparecer, facilitarão a adesão rápida de toda a organização. Um obstáculo à implantação desse processo administrativo é a percepção errônea de que será difícil coletar os dados necessários ao monitoramento dos indicadores. Normalmente ocorre a agradável descoberta que muitos dados já existem, mas não são usados do modo correto.

Para que esse processo seja efetivo, ele deve responder a três perguntas:

- Estamos fazendo o que é certo?
- Estamos fazendo corretamente?
- Podemos fazer melhor?

Os indicadores de desempenho que constituem o monitoramento de desempenho devem garantir que essas perguntas sejam feitas e respondidas freqüentemente e, o mais importante, que os planos de ação sejam feitos e implementados rapidamente para que ocorra uma melhoria contínua.

Outro fator decisivo para uma boa aceitação do monitoramento do indicador de desempenho é que os responsáveis rapidamente identifiquem o problema que necessita de atenção. A planilha que contém os dados para a avaliação pode ser comparada em analogia a um painel de instrumentos de um carro. Os responsáveis, como os motoristas, tomam decisões rápidas e identificam os problemas usando a planilha na organização ou o painel de instrumentos do carro.

A tendência dos dados apontados também é um fator importante e deve ser constantemente observada. O responsável deve sempre olhar o futuro em vez de ficar concentrado no passado. Os dados históricos servem apenas como base para o foco no desempenho futuro. O gráfico resultante não pode ser usado apenas como uma análise matemática da tendência, caso nada seja feito, mas sim, como

um instrumento gerador de ações que devem ser cumpridas num período de tempo determinado, promovendo então a cultura de melhoria contínua em toda a organização.

Planos de ação

Os planos de ação são o que efetivamente promovem a melhoria contínua da organização e são apresentados em reuniões mensais por todos os responsáveis por meio da planilha “Monitoramento do Indicador de Desempenho”.

Estes são os pontos-chave da planilha “Monitoramento do Indicador de Desempenho”:

- preocupada com o futuro, agindo com o foco na direção das metas de desempenho de curto e médio prazo;
- feita para o responsável operacional da área, baseada nos indicadores de desempenho específicos de cada área;
- encoraja a mudança através do autocontrole e liberta a alta administração para que foque suas ações em questões estratégicas;
- monitora a eficiência e a eficácia dos planos de ação;
- facilita a identificação de problemas e a busca de soluções;
- ajuda a visualizar rapidamente a tendência evolutiva da área operacional;
- age como veículo de comunicação entre as áreas operacionais e a alta administração;
- promove a melhoria contínua em toda a organização.

A planilha “Monitoramento do Indicador de Desempenho” tem uma apresentação que permite aos responsáveis uma rápida e fácil assimilação dos dados principais para que possam tomar decisões efetivas. O formato é essencialmente visual, combina gráficos e pequenos textos e é utilizada essencialmente para a avaliação e monitoramento dos planos de ação elaborados.

Essa planilha, como observaremos a seguir no exemplo, cumpre a função de visualizar rapidamente o desempenho e verificar se houve melhoria no gráfico de tendências. O diagrama de causa e efeito subsidia dados que devem ser os mais relevantes para se diagnosticar o possível problema a ser resolvido. O problema diagnosticado é anotado no campo reservado para isso, bem como sua causa, a ação para a solução, o responsável, a data prevista para conclusão e a situação que aponta o quanto a ação avançou em relação ao prazo determinado para sua conclusão.

Os responsáveis pelas diversas áreas apresentam mensalmente suas planilhas de “Monitoramento do Indicador de Desempenho” em reunião com o comitê de gestão para resultados. Nessa reunião os participantes avaliam a ação planejada e decidem pela liberação de recursos eventualmente necessários para a solução de problemas diagnosticados.

Exemplo de aplicação

Para ilustrar a aplicação da ferramenta gestão para resultados, apresentamos a Associação Lua Positiva, uma organização desenvolvida por participantes de oficina oferecida pelo Ministério da Saúde por meio do Programa Nacional de DST/AIDS.

Associação Lua Positiva

Missão

“Contribuir para o exercício pleno da cidadania dos portadores de HIV/aids do município de Lua Cheia, com o desenvol-

vimento de ações que visem ao fortalecimento da auto-estima, à criação de espaços de atuação e à auto-organização individual e comunitária.”

Foram desenvolvidos os seguintes objetivos estratégicos:

- implantar uma gestão transparente que promova a visibilidade;
- capacitar os membros da organização;
- estabelecer parcerias com organizações afins de iniciativa pública e privada;
- ampliar os espaços para o reforço da auto-estima;
- estimular a auto-organização individual e comunitária do público-alvo.

Os dados constantes nas planilhas a seguir foram elaborados para exemplificar a aplicação.

Lua positiva		Planilha de Indicadores de Desempenho		Agosto 2002	
Freqüência	Objetivo Estratégico	Indicador	Quantificador	Nível de Agregação	Área Responsável
Mensal	Gestão Transparente e Eficiente de recursos	Emissão de Relatórios	Nº de Relatórios Emitidos e Publicados	Organização	Coordenação-Geral
Mensal	Gestão Transparente e Eficiente	Eficiência na Captação de Recursos	% de Recursos Arrecadados Recursos Necessários	Organização	Captação de Recursos
Mensal	Gestão Transparente e Eficiente	Eficácia Administrativa	% Gastos Realizados / Gastos Planejados	Organização	Coordenação-Geral
Mensal	Gestão Transparente e Eficiente	Eficiência Administrativa	% Gastos Realizados / Recursos Captados	Organização	Coordenação-Geral
Mensal	Reforço da Auto-Estima	Realização de Oficinas	% de Oficinas Realizadas Programadas	Grupos de Portadores	Fortalecimento da Auto-Estima
Mensal	Reforço da Auto-Estima	Envolvimento dos Portadores	% de Indivíduos Envolvidos / Cadastrados	Grupos de Portadores	Fortalecimento da Auto-Estima
Mensal	Reforço da Auto-estima	Capacidade do Atendimento	% de Pessoas Atendidas / Notificadas	Grupos de Portadores	Fortalecimento da Auto-Estima
Mensal	Estímulo à Auto-Organização	Eficácia na Inserção no Mercado de Trabalho	% de Portadores Inseridos / Total de Cadastrados	Grupos de Portadores	Estímulo à Auto-Organização
Trimestral	Parcerias	Desenvolvimento de Parcerias	% de Parcerias Estabelecidas / Parcerias Programadas	Organização	Coordenação-Geral
Trimestral	Parcerias	Abertura de Parcerias	Nº de Parcerias Programadas	Organização	Coordenação-Geral
Trimestral	Reforço da Auto-Estima	Programação de Oficinas	Nº de Oficinas Programadas	Grupos de Portadores	Fortalecimento da Auto-Estima
Semestral	Gestão Transparente e Eficiente	Satisfação dos Grupos de Interesse	% de Satisfação dos Grupos de Interesse	Grupo de Interesse	Desenvolvimento Humano
Semestral	Capacitação	Capacitação dos Colaboradores	% de Capacitados / Total de Membros	Área Organizacional	Desenvolvimento Humano

LUA POSITIVA		Planilha de Metas de Desempenho			AGOSTO 2002	
Objetivos Estratégicos			Situação Atual		Situação Objetiva	
Área Organizacional	Indicador de Desempenho	Quantificador de Desempenho	Nós	Referencial	Metas de Desempenho	
Captação de Recursos	Eficiência na Captação de Recursos	% de Recursos Arrecadados / Recursos Necessários	85%	100%	90% em 12 meses 100% em 24 meses	
Coordenação-Geral	Emissão de Relatórios	Nº de Relatórios Emitidos e Publicados/Trimestre	2	-	4 em 3 meses 6 em 8 meses	
Coordenação-Geral	Eficácia Administrativa	% Gastos Realizados /Gastos Planejados	95%	100%	100% em 12 meses	
Coordenação-Geral	Eficiência Administrativa	% Gastos Realizados /Recursos Captados	105%	100%	100% em 3 meses	
Coordenação-Geral	Desenvolvimento de Parcerias	% de Parcerias Estabelecidas/ Parcerias Programadas	70%	100%	80% em 12 meses 100% em 24 meses	
Coordenação-Geral	Abertura de Parcerias	Nº de Parcerias Programadas/ Semestre	3	-	5 em 6 meses 6 em 18 meses	
Desenvolvimento Humano	Satisfação dos Grupos de Interesse	% de Satisfação dos Grupos de Interesse	75%	100%	90% em 12 meses 100% em 24 meses	
Desenvolvimento Humano	Capacitação dos Colaboradores	% de Capacitados /Total de Membros	60%	100%	70% em 12 meses 100% em 18 meses	
Fortalecimento da Auto-Estima	Programação de Oficinas	Nº de Oficinas Programadas/ Trimestre	50	-	75 em 12 meses 100 em 24 meses	
Fortalecimento da Auto-Estima	Realização de Oficinas	% de Oficinas Realizadas / Programadas	90%	100%	30 em 3 meses 60 em 9 meses	
Fortalecimento da Auto-Estima	Envolvimento dos Portadores	% de Indivíduos Envolvidos / Cadastrados	50%	100%	80% em 12 meses 100% em 24 meses	
Fortalecimento da Auto-Estima	Capacidade do Atendimento	% de Pessoas Atendidas / Notificadas	55%	100%	75% em 12 meses 100% em 24 meses	
Estímulo à Auto-Organização	Eficácia na Inserção no Mercado de Trabalho	% de Portadores Inseridos / Total de Cadastrados	50%	100%	70% em 12 meses 100% em 24 meses	

LUA POSITIVA	Monitoramento do Indicador de Desempenho	AGOSTO 2002
Freqüência: Mensal	Objetivo: Reforço da Auto-Estima	Indicador: Envolvimento dos Portadores
Quantificador: % de Indivíduos Envolvidos / Cadastrados	Nível de Agregação: Grupos	Área: Fortalecimento da Auto-Estima

Gráfico de tendências		Gráfico de causa e efeito			
Problema	Causa	Ação	Área Responsável	Conclusão	Situação
Pouco Envolvimento dos Portadores	Falta Divulgação da Associação	- Criar boletim de apresentação de resultados bem-sucedidos	Coordenação-Geral	out/2002	**
**	Oficinas Pouco Atrativas	- Pesquisar junto aos portadores outras oficinas e implantá-las	Fortalecimento da Auto-estima	out/2002	**
**	Horário Inadequado das Oficinas	- Oferecer oficinas em outros Períodos	Fortalecimento da Auto-estima	jan/2003	**

Considerações finais

A crescente confiança depositada nas organizações do terceiro setor para a solução dos diversos problemas e necessidades da sociedade é sustentada principalmente pela qualidade de suas missões e pelos valores por elas praticados.

A materialização da forte expectativa de crescimento desse setor tem como requisito básico a manutenção da credibilidade conquistada.

A apresentação de resultados é um veículo para a credibilidade e é cada vez mais considerada como fundamental pelos diversos parceiros e grupos de interesse nas organizações da sociedade civil.

A ferramenta administrativa de gestão para resultados vem preencher essa necessidade de produzir e apresentar resultados.

Vimos que a implantação dessa ferramenta de gestão não é tarefa simples e demanda um grande empenho dos envolvidos. O empenho, a motivação e o comprometimento são as qualidades que as organizações do terceiro setor têm como sua principal força, conseqüência do elevado valor implícito em sua missão.

A velocidade da assimilação e implantação dessa ferramenta vai depender do valor e da importância percebidos pela alta administração da organização, na produção e na apresentação de resultados aos parceiros envolvidos e nos interessados em sua missão.

A compreensão, por parte dos dirigentes, dos benefícios da apresentação de resultados, seu envolvimento direto no aprendizado dessa ferramenta e seu comprometimento na prática e divulgação da metodologia apresentada é um fator-chave para sua aceitação.

Esse comprometimento é fruto da compreensão dos conceitos que estão fundamentando a prática dessa ferramenta de gestão:

- a alta administração deve estar ciente de que a organização será construída ao redor da informação e da comunicação e não da hierarquia;
- o compromisso e responsabilidade de cada um dentro da organização deve estar claro;
- as pessoas da organização devem se responsabilizar por resultados;

- as pessoas terão atribuições, não funções, e foco no desempenho;
- os planos, as metas e as decisões deverão ser feitas em equipe sempre que possível;
- a organização deve buscar o aperfeiçoamento contínuo do produto de sua ação e do processo operacional de prestação de serviços;
- a capacidade de atrair pessoas capazes e comprometidas será um indicador de desempenho para medir o sucesso da organização.

Essa ferramenta pode implicar, portanto, o redesenho da organização, alterando a cultura de gestão administrativa.

Luiz Rodovil Rossi Jr.

Professor do Centro de Estudos do Terceiro Setor - CETS da FGV - EAESP

Contato: rossi@gvmail.br

Referências bibliográficas

- COELHO, S.C.T. Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2000.
- DRUCKER, P.F. Terceiro Setor: exercício de auto-avaliação para empresas. São Paulo: Futura, 2001.
- . Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- . Administrando para o futuro. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FERNANDES, R.C. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- FISCHER, R.M. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.
- IOSCHPE, E.B. et al. (Orgs.). Terceiro Setor: Desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MEREGE, L.C., ALVES, M.A. Desenvolvendo a filantropia empresarial através da educação: uma experiência brasileira. **Cadernos do Terceiro Setor – CETS, São Paulo, n.1, nov.** 1997.
- NANUS, B., DOBBS, S.M. Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2000.
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1998.
- TENÓRIO, F.G. (Org.). Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

Planeação Estratégica Participativa para a efetividade e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil

Joel Souto Maior e Xavier F. Alterescu

O objetivo deste artigo é expor um arcabouço conceitual para a análise, avaliação, desenho e construção de organizações da sociedade civil (OSCs) efetivas. A premissa central é que tal arcabouço pode ajudar a fortalecer as OSCs e torná-las menos vulneráveis às investidas do mercado e do Estado.

Essas investidas têm tomado a forma de propostas de tornar as OSCs “mais empresariais”, isto é, de serem conduzidas como “negócios privados” (Posey et al., 1987). O argumento usado pelos proponentes dessa conversão das OSCs para a razão instrumental é que toda organização tem de desenvolver habilidades gerenciais e capacitar-se para formular estratégias competitivas como qualquer organização mercantil voltada para seus consumidores. Essas propostas também têm origem na convicção generalizada de que a empresa privada é eficiente e as OSCs, não. Portanto, eles apontam que o caminho a seguir é claro: adotar estruturas, métodos e técnicas que deram certo nas empresas privadas (Osborne e Gaebler, 1995).

Por outro lado, eles argumentam que o que impede as OSCs de adotarem essas propostas é que elas ainda estão apegadas a valores incompatíveis com um mundo globalizado, onde domina a ética da competitividade, traduzida no slogan “Produzir cada vez mais e com melhor qualidade”. Acrescentam que elas deveriam pensar mais nelas próprias, isto é, no seu crescimento, mesmo que isso represente diminuir ou mesmo abandonar seus propósitos solidários

(Posey et al., 1987). Quando ele se produz, esse abandono dos ideais solidários muitas vezes não é claramente percebido. De fato, para muitas pessoas que trabalham em OSCs, o próprio conceito de solidariedade não está claro. Isso pode ser devido a vários fatores, como, entre outros, a formação profissional e/ou acadêmica prévia dessas pessoas, o que pode facilitar sua aproximação da razão instrumental.

Existem também muitos pesquisadores e praticantes da administração do setor público e privado sem fins lucrativos que se opõem a esse movimento e insistem que essas organizações devem, não só manter seus ideais sociais, mas, também, cultivar uma nova ética, baseada na cooperação, no altruísmo, no amor, na compaixão, na democracia e na participação. Os autores deste artigo compartilham dessa nova ética. A maior parte do texto aqui apresentado foi extraída da tese do primeiro autor para concurso para professor titular do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba.

A partir da exposição das diferentes racionalidades poderemos analisar os conceitos inter-relacionados de efetividade organizacional e sustentabilidade das OSCs. Os resultados dessa análise, por sua vez, embasarão a discussão sobre os entrelaçamentos entre a teoria da ação comunicativa e a teoria de processamento de informação e decisão e, em particular, a teoria da formação e formulação de estratégias.

A teoria da racionalidade e suas implicações para a análise e desenho de OSCs

Sobre a importância do conceito de racionalidade, devemos lembrar que ele permeia todas as ciências sociais (Kekes, 1979) e é o esteio em que toda teoria da administração hoje se apóia. E tudo indica que assim ele continuará a ser durante muito tempo. O conceito de racionalidade é usado para explicar como indivíduos e organizações se comportam em geral, e, mais especificamente, tomam decisões para emitir julgamentos sobre esses comportamentos, para desenhar organizações e avaliá-las, para entender e prever a interação interorganizacional, para promover “a modernização administrativa e a reforma do aparelho do Estado”, para buscar explicações e procurar saídas para fenômenos cada vez mais complexos e fora do nosso controle, como a vulnerabilidade trazida pela globalização, e finalmente, mais importante de tudo, para compreender o que significa e como poderemos caminhar em direção à verdadeira emancipação e sustentabilidade da humanidade.

Racionalidade instrumental

Tal é o domínio da racionalidade instrumental nas ciências sociais que, do ponto de vista histórico, filosófico e sociológico, é necessário lembrar apenas que ela foi pela primeira vez clara e sistematicamente articulada por Thomas Hobbes, no século XVII, como a capacidade que o indivíduo adquire “pelo esforço” e que o habilita a fazer o “cálculo utilitário de conseqüências”. (Guerreiro Ramos, 1981, p.3). Esse conceito de racionalidade serviu de suporte para o desenvolvimento das ciências e da economia de mercado a partir do Iluminismo na Europa e por isso ficou sendo conhecida como razão iluminista. A racionalidade econômica é um subtipo da racionalidade instrumental na qual o indivíduo limita-se a fazer o cálculo utilitário dos resultados em termos do funcionamento do mercado. Entendemos, nesse caso, que o que a caracteriza não é só a atitude finalista com relação a resultados úteis à lógica do mercado, e sim, também, a redução dos valores objetivos dos indivíduos, nessa atitude específica, a valores econômicos. Entretanto, a partir do início do século XX, inicia-se um movimento de crítica ao progressivo e avassalador domínio dessa razão sobre todas as outras. Esse movimento é liderado pela chamada Escola de Frankfurt, que inclui entre seus pensadores Ador-

no, Horkheimer, Marcuse e Habermas (Oliveira, 1993). No âmbito da administração, o movimento é encabeçado por Alberto Guerreiro Ramos.

Racionalidade substantiva

Alberto Guerreiro Ramos (1981), em seu livro **A nova teoria das organizações**, resgatou e consolidou o conceito de racionalidade substantiva de Platão e Aristóteles. Guerreiro Ramos não aceita a possibilidade do ser humano adquirir a razão com seu próprio esforço, que, como vimos antes, está na base da proposta da razão instrumental. Tampouco ele aceita que o homem adquira a razão e consiga sua emancipação por meio de um processo de interação social. A teoria substantiva, como interpretada por Guerreiro Ramos, postula que os critérios para a ordenação social são evidentes ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo de socialização. A razão é dada, não construída. Nesse sentido, sua proposta é essencialista.

Para melhor entender o conceito de racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos, é preciso enfatizar que para ele só faz sentido falar em racionalidade em termos de “atualização do ser humano” (isto é, o processo que leva o homem a realizar todas as suas possibilidades ou potencialidades, sua emancipação). Ele afirma que, ao contrário do presente, quando a grande maioria da humanidade tem vida mais maçante, voltada para a competição e a aquisição de bens materiais, no período pré-moderno o indivíduo tinha uma vida mais gratificante e se associava com outros para promover sua auto-redenção. Em outras palavras, não havia organizações com outros fins além da atualização dos seus membros. Ao promover a atualização de seus membros, a organização estava, simultaneamente, promovendo a redenção humana. Disso resulta uma conclusão lógica: para Guerreiro Ramos, toda e qualquer organização só tem razão de existir se visar à atualização de seus membros. Portanto, para ele, uma teoria das organizações deve ser idêntica a uma teoria da emancipação humana.

Racionalidade comunicativa

A origem do conceito de racionalidade comunicativa de Jürgen Habermas é a mesma do conceito de racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos – a crítica à razão instrumental. Habermas propôs como razão comunicativa a capacidade de dois ou mais sujeitos chegarem a um consenso

sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade, por meio de uma **interação dialógica** (Habermas, 1973). Como, dos três conceitos de racionalidade, esse é certamente o mais novo, mais complexo, e por isso mesmo menos compreendido, vale a pena elaborar um pouco mais extensivamente sobre ele e explicitar as características da **interação dialógica**, ou diálogo argumentativo, proposta por Habermas como base para uma verdadeira racionalidade comunicativa: a) as normas da interação devem emergir do próprio diálogo; b) os interlocutores podem expressar suas idéias e intenções livremente, pois não é admitida a coerção, dominação; c) as posições dos interlocutores são passíveis de contestação através de argumentos; d) a interação é necessariamente voltada para o entendimento sobre meios e fins, para o consenso sobre verdade e falsidade, o que é correto ou errado, o que é uma vida desejável, uma boa sociedade; e) as ações comunicativas são coordenadas através da linguagem, especialmente através dos “atos de fala com pretensões de validade criticáveis” (Siebeneichler, 1989, p. 67), que definem expectativas recíprocas de comportamento e que têm de ser compreendidas e aceitas pelos interlocutores; f) a validade da ação comunicativa fundamenta-se exclusivamente na **intersubjetividade** do entendimento que se estabelece acerca das intenções dos interlocutores; finalmente, g) o diálogo entre os interlocutores se dá contra dois panos de fundo: o “mundo da vida” (das relações primárias) e o seu oposto, o mundo do sistema (das relações competitivas).

A proposta de Habermas com relação à validade da ação comunicativa, que seria considerada valorativa pelos positivistas e, portanto, não-suscetível de validação, consiste em considerar como verdadeira (ou falsa) uma afirmação que resulta de um consenso entre os participantes de um diálogo quanto à sua verdade ou falsidade; por outro lado, uma regra ou norma adotada pelos participantes é considerada legítima (ou ilegítima) quando o processo dialógico desembocar num consenso quanto à tal legitimidade ou ilegitimidade.

Essa proposta de Habermas, conhecida como a teoria de validação consensual, enfrenta, entretanto, um grande problema: como distinguir o falso consenso do verdadeiro? A saída de Habermas consiste em descrever uma **situação utópica** na qual: a) a comunicação não é perturbada nem por efeitos externos contingentes, nem por coações resul-

tantes da própria estrutura de comunicação; b) em princípio, todos os interessados podem participar; c) todos têm oportunidades idênticas de argumentar, com chances simétricas de fazer e refutar afirmações, interpretações e recomendações; d) participantes no processo só são aceitos se eles se comprometerem com as regras acordadas por eles mesmos. Com essas proposições, consideradas não-arbitrárias, seriam excluídas as deformações da comunicação encontradas numa situação real, pois seriam eliminadas todas as formas de coação externa e interna (Freitag e Rouanet, 1980).

Racionalidade substantiva versus comunicativa

Como vimos, para desenvolver seus paradigmas, tanto Guerreiro Ramos como Habermas partiram da crítica à razão instrumental, iniciada por Max Weber e sobretudo à sua forma dominante: o mercado econômico. Ambos reconhecem os benefícios materiais que advieram com a expansão dos mecanismos de mercado e ambos alertam para as conseqüências nefastas da idéia de que toda atividade humana possa ser guiada pelo cálculo utilitário e pela competição, ou seja que a sociedade se transforme em um mercado amplificado. Para Guerreiro Ramos, concordando com Mannheim, à medida que a racionalidade do mercado avança sobre a sociedade, há um declínio da capacidade do indivíduo de fazer autonomamente julgamentos sadios, resultando em alto desenvolvimento técnico e baixo desenvolvimento ético. Já para Habermas, o alastramento da

[...] razão econômica e administrativa, destituída de linguagem, passa a infiltrar-se sub-repticiamente em esferas vitais que são estruturadas sempre de acordo com um sentido ético, estético e comunicativo, fragmenta[ndo]-as (Habermas apud Siebeneichler, 1989).

Assim, tanto Habermas como Guerreiro Ramos, convencidos de que a crise moral hodierna é conseqüência da entronização da razão instrumental e de que não faria sentido apelar para a racionalidade causadora da crise, partiram para a conceptualização de **novos paradigmas de razão**, respectivamente comunicativa e substantiva.

Todavia, enquanto a racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos adota exclusivamente a perspectiva do indivíduo, a racionalidade comunicativa de Habermas aborda a

questão do ponto de vista da interação de dois ou mais indivíduos – a racionalidade não constitui apenas uma realização do indivíduo ou do seu interlocutor, mas também da comunicação intersubjetiva. A razão surge da situação contingencial, a partir dos fragmentos, ela é inerente à **interação dialógica** (Siebeneichler, 1989).

Habermas mostra que ao utilizar-se do trabalho eficiente, guiado pela razão instrumental, o homem se apropria da natureza e consegue sua emancipação material. Frequentemente, entretanto, ele precisa se associar a outros homens para tornar seu trabalho mais produtivo. Nesse caso, ele precisa de entendimento intersubjetivo sobre como realizar a reprodução material e social. Como diz Siebeneichler:

É possível, pois, interpretar o interesse instrumental e o comunicativo como constituindo duas coações naturais que pesam sobre o homem: a coação à produção e reprodução de técnicas e a coação à ação comunicativa, que leva à organização social (Siebeneichler, 1989).

Portanto, tanto Habermas como Guerreiro Ramos levantam a questão da necessidade que os seres humanos têm de desenvolver e participar de organizações, mas enquanto Guerreiro Ramos as ignora, Habermas concentra-se nas exigências do processo interativo. Aparentemente, Guerreiro Ramos não se dá conta da impossibilidade do desenho organizacional sem levar em conta tanto procedimentos como resultados da interação social.

Tanto Guerreiro Ramos como Habermas procuram resgatar o antigo conceito de racionalidade como uma **questão ética**. Entretanto, para o primeiro a racionalidade é anterior ao raciocínio e à interação enquanto, para Habermas, a racionalidade é posterior à interação dialógica intersubjetiva. Nesse ponto, Guerreiro Ramos se aproxima de Max Weber, que considerava enganadora a idéia de que era possível chegar-se à verdade através da síntese de vários pontos de vista partidários (Guerreiro Ramos, 1981) enquanto Habermas propõe que o caminho da verdade está no esforço de se chegar a um consenso através da argumentação não-impositiva.

Habermas, como era de se esperar de um filósofo, não está preocupado em sugerir soluções específicas para questões organizacionais. Sua proposta de **ação social comunicativa** está orientada para o entendimento, a compreensão e o consenso e, de modo geral, para a emancipação humana.

Racionalidade comunicativa versus instrumental coletiva

As premissas divergentes entre as duas racionalidades são:

- a. A racionalidade comunicativa implica um diálogo (a linguagem é o meio usado para a ação comunicativa) entre os participantes, enquanto que no caso da racionalidade instrumental coletiva a interação pode ser monológica (comunicação unidirecional entre dois participantes);
- b. Pode existir assimetria na interação na racionalidade instrumental coletiva, em função da distribuição desigual de poder entre os participantes e/ou à manipulação da linguagem (por exemplo, o uso da falsidade). De forma oposta, a interação é sempre simétrica na racionalidade comunicativa, pelas condições explicitadas no início dessa seção. Em consequência disso, é unicamente no caso da racionalidade instrumental coletiva que o resultado da interação pode representar a imposição do mais forte;
- c. No caso da racionalidade instrumental coletiva, o que leva os participantes a interagirem é a competição, isto é, a motivação egoísta de benefício próprio, embora agindo assim o sujeito da ação possa vir a beneficiar ou prejudicar alguns ou todos os participantes, inclusive ele mesmo, pois o resultado da interação é definido pelas ações de todos os participantes e não somente pelas suas;
- d. Na racionalidade instrumental coletiva é admissível a cooperação: i) entre alguns participantes (coalizões), para o fortalecimento de suas estratégias em relação aos outros, ii) entre todos os membros do grupo em que interage, em face de um oponente externo (na verdade, trata-se apenas de uma ampliação do alcance da situação interativa). Essa cooperação, que visa essencialmente mobilizar poder para apoiar a estratégia, é obtida através da persuasão de adversários ou indiferentes para transformá-los em aliados. No caso da racionalidade comunicativa, a cooperação é mandatária. O outro é visto sempre como um parceiro, pois a interação tem sempre como objetivo primordial o consenso, inclusive sobre a distribuição de benefícios. A cooperação resulta não da persuasão, mas do entendimento intersubjetivo;

- e. Da interação competitiva participam todos com suficiente interesse e poder. Da interação comunicativa participam só aqueles que aceitam não coagir nem mentir;
- f. Embora, como foi dito acima, o “cálculo de conseqüências” pelos participantes seja necessário em ambas as racionalidades coletivas, pois as ações não são baseadas unicamente em valores intrínsecos, e que na racionalidade instrumental coletiva os cálculos são feitos com a finalidade de desenvolver estratégias para vencer os oponentes, na racionalidade comunicativa esses “cálculos” terão forçosamente de ser compartilhados, e visarão sempre ao maior bem comum, como definidos pelos próprios participantes;
- g. Na interação competitiva, a estratégia incorreta de um participante é punida automaticamente com o seu insucesso; a sanção é individual. Já na interação comunicativa, os comportamentos que vão contra a busca do entendimento intersubjetivo são sancionados com o fracasso do próprio entendimento; a sanção é coletiva. Entretanto, esses comportamentos podem ser punidos individualmente por meio de sanções elas mesmas objeto de acordo **a posteriori**;
- h. Em uma interação competitiva o resultado é que conta, não os procedimentos usados para alcançá-lo. Por exemplo, ele pode ser obtido através de negociação e barganha ou mesmo imposição do mais forte. Embora um resultado da competição possa ser considerado bom no curto prazo, ele pode converter-se em um resultado ruim no longo prazo se, por exemplo, tiverem sido excluídos atores capazes de afetar os cursos de ação projetados, pois resultados desse tipo tendem a ser modificados mais tarde. Do ponto de vista da racionalidade comunicativa tal resultado representa um pseudoconsenso, porque ele foi alcançado pelas vias da coação e não de um entendimento intersubjetivo. Numa interação comunicativa, os procedimentos são tão importantes quanto os resultados, porque sua legitimidade e validade dependem desses procedimentos.

Algumas implicações para a análise e desenho de OSCs

Desde a mais remota antiguidade os homens se perguntam: qual o caminho para a “vida boa” e a “boa sociedade”?

Vimos que Aristóteles e Platão, muito antes de Guerreiro Ramos, afirmavam que o caminho devia ser guiado por uma razão baseada em valores embutidos no senso comum, compartilhado por todos os indivíduos. Adam Smith propôs que o bem comum resulta quando cada indivíduo procura os meios adequados para atingir seus fins, quaisquer que eles sejam. Por sua vez, Habermas aponta que o caminho da emancipação da humanidade está no entendimento intersubjetivo, sem coações e sem dominação.

De alguma forma, essas racionalidades sempre existiram e, de alguma forma, contribuíram para os avanços e retrocessos da humanidade. Todas começaram como utopias e foram gradualmente adquirindo contornos de realidade, primeiro individual, depois social.

Antes do Iluminismo, quando predominava uma forma de razão substantiva, a humanidade atravessou períodos de grande avanço intelectual (Antigüidade Clássica), mas também um dos períodos mais obscuros de sua história (Idade Média). A rápida expansão da razão instrumental trouxe consigo o progresso das ciências e uma enorme produção de riqueza. Mas trouxe também ameaças à sobrevivência da própria humanidade: o perigo nuclear, o efeito estufa, o buraco na camada de ozônio, crises econômicas globais... Assim, cada tragédia, cada crise, cada ameaça, por mais terrível que seja, traz em seu bojo também a sua solução. A razão comunicativa pode estar emergindo das cinzas dessas catástrofes anunciadas, pois poderá fomentar a cooperação, da mesma maneira que a ameaça da invasão persa forçou a cooperação entre os gregos na pólis. Portanto, o retorno da racionalidade instrumental e da competição para o mundo do mercado e do Estado e a adoção pelas OSCs da racionalidade comunicativa parece ser uma saída razoável, embora desafiadora.

Esse deslocamento, entretanto, não ocorrerá espontaneamente, nem significa relegar inteiramente o cálculo meios/fins da razão instrumental ao mercado. Significa, sim, usar meios éticos para atingir fins também éticos e confinar o **egoísmo e a competição** da racionalidade econômica ao seu lugar de origem: o mercado. O que não se deve é continuar a extrapolar essa racionalidade para o âmbito da sociedade civil e do Estado, pois é nessas esferas justamente onde deve prevalecer a cooperação e a solidariedade. As vantagens da racionalidade econômica para o aumento da produtividade e da qualidade de bens e serviços já foram conceitualmen-

te (Simon, 1981) e empiricamente demonstrados. O que se deve criticar é a busca a qualquer preço da produtividade e da qualidade, deixando de lado a emancipação de quem produz e a distribuição equitativa do que é produzido.

A razão comunicativa oferece uma alternativa conceitual para a ação emancipativa e solidária, substituindo a competitividade como princípio unidimensional para ordenar as relações humanas. A adoção pelas OSCs das premissas, princípios e compromissos embutidos na Teoria da Ação Comunicativa, como sintetizados, em contraposição às outras racionalidades, levará a uma maior efetividade para elas e trará um desenvolvimento de fato sustentável, revertendo a tendência atual de colonização pela racionalidade instrumental do mercado (lucro) e do Estado (poder).

Efetividade organizacional e sustentabilidade das OSCs

Três questões complementares receberão aqui atenção: a) devemos avaliar uma organização pelos resultados que obtém em termos de quantidade e qualidade dos bens ou serviços que produz? b) pelos processos que levam aos resultados? c) será possível adotar as duas alternativas conjuntamente? (Souto-Maior e Gondim, 1992).

Acreditamos que as OSCs devem aceitar o desafio e adotar critérios que tanto levam em consideração os processos como os resultados.

Veremos em seguida que somente a Teoria da Ação Comunicativa, de Habermas, fornece as bases teóricas adequadas para enfrentar tal desafio.

Eficiência

A racionalidade instrumental fornece os fundamentos para o critério mais antigo e mais amplamente utilizado na administração: a **eficiência**. Dwight (1966, p. 515) dizia que o “objetivo fundamental da ciência da administração é a realização do trabalho [...] com a mínima despesa de homens e materiais. A eficiência é então o axioma número um na escala de valores da administração.”

Como vimos, a racionalidade instrumental exige apenas que o indivíduo use os meios adequados para atingir seus fins, quaisquer que sejam eles. Para as organizações que atuam em um mercado econômico, o fim dominante é vencer

a competição com outras empresas que atuam no mesmo mercado. Vencer a concorrência significa aumentar a fatia da empresa e obter maior lucro. Organizações **competitivas** e eficientes são organizações que conseguem maximizar a relação produto–insumo, benefício–custo.

O critério eficiência focaliza os meios, as técnicas apropriadas para alcançar metas e resultados, quaisquer que sejam eles, não importando se são éticos ou não.

Eficácia

Peter Drucker foi o primeiro a propor uma diferenciação entre eficiência e eficácia. Como vimos, eficiência é a capacidade de uma organização de minimizar o uso de recursos para alcançar seus objetivos, isto é, “fazer as coisas certo”. A eficácia, para Drucker, é a capacidade da organização de determinar e atingir objetivos apropriados para si, isto é, “fazer as coisas certas”. Ele sugere ainda que, entre os dois critérios, a eficácia é o mais importante, já que nenhum grau de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha de objetivos inadequados (Drucker, 1967).

Efetividade

Os autores brasileiros da área administrativa na sua grande maioria seguem o esquema proposto por Drucker. No entanto, além de eficiência e eficácia, Benno Sander definiu efetividade como “o critério de desempenho que mede a capacidade de a organização produzir a solução ou resposta desejada pelos participantes da comunidade” (Sander, 1982, p. 13), indicando que o seu conceito de efetividade corresponde simultaneamente aos conceitos de **responsiveness** – capacidade de resposta e atendimento às demandas da sociedade –, e de **accountability** – responsabilidade social de uma organização, no sentido dela responder por seus atos perante a sociedade.

A razão comunicativa permite abordar não só a capacidade de uma organização de alcançar resultados que satisfaçam seu ambiente relevante, promovendo o seu bem-estar, mas também a capacidade de um sistema ajudar na auto-realização de cada um dos seus membros. Chamamos a essa múltipla capacidade de **efetividade**.

Se usarmos esse critério para avaliarmos o desempenho ou projetarmos sistemas sociais, chegaremos à conclusão que **organizações “efetivas” ou “comunicativas”** são aquelas que são capazes de definir objetivos e alcançar resultados

que satisfaçam o seu ambiente relevante, inclusive os seus próprios membros (auto-realização, crescimento, integração ao grupo, felicidade de forma geral). Além disso, a Teoria da Ação Comunicativa ajuda a responder às três perguntas levantadas anteriormente e indica que devemos aceitar que, numa sociedade democrática, os processos sejam tão ou mais importantes quanto os resultados (Souto-Maior e Gondim, 1992).

Planeação Estratégica Participativa

Avançaremos agora para o foco final deste artigo: a **reconstrução** de uma metodologia de planejamento e gestão simultaneamente participativa e estratégica, que tem a pretensão de consolidar uma práxis comunicativa para o fortalecimento das OSCs. Essa metodologia foi intitulada PEP – Planeação Estratégica Participativa.

Estratégias competitivas

Uma estratégia organizacional não pode depender de ação isolada de um participante do seu processo de formação, porque depende também da re(ação) do(s) outro(s), mesmo quando esta re(ação) consiste em não fazer nada. Esse é o ponto de vista da racionalidade instrumental coletiva. Para desenvolver sua estratégia de ação, a organização estaria ciente de que: a) não existe uma escolha melhor para si, independente da escolha de outras entidades (indivíduos ou organizações); b) todo resultado que emergir da interação será forçosamente válido para todos os participantes. O princípio que guia tanto a ação individual dos participantes ou da organização (como um todo) é o cálculo utilitário de conseqüências.

A interação instrumental não exige comunicação direta, nem transparência, nem confiança mútua e, freqüentemente, é fortemente influenciada pelo poder. Como já foi amplamente demonstrado na literatura, o cálculo instrumental egoísta, sobretudo na falta de comunicação e de confiança entre os participantes, em vez de proporcionar estratégias que levarão a uma situação melhor para todos (ótimo de Pareto), poderá levar à irracionalidade social, do ponto de vista da própria racionalidade instrumental (Souto-Maior, 1988 e 1998).

Estratégias comunicativas

Uma estratégia concebida como uma **ação comunicativa** resulta de uma interação argumentativa entre os interlocutores com as seguintes características:

- a. as regras da interação devem emergir do próprio processo interativo,
- b. os participantes podem expressar suas idéias e intenções livremente, pois não é permitida a coerção,
- c. as posições dos participantes são passíveis de contestação por meio de argumentos,
- d. a interação é necessariamente voltada para o entendimento sobre meios e fins, sobre o que é uma vida desejável, uma boa comunidade,
- e. as ações comunicativas são coordenadas através de linguagem, que explicita expectativas mútuas de comportamento; elas são validadas, legitimadas, através do consenso, mas esse consenso tem de ser fundado. Ele será fundado se a interação argumentativa tiver sido conduzida segundo alguns pressupostos programáticos tais como:
 - I. todos os interessados têm direito de participar;
 - II. têm oportunidades iguais de apresentar e refutar argumentos;
 - III. os argumentos são submetidos ao livre exame de todos;
 - IV. nenhum dos participantes pode sofrer qualquer coerção.

Toda metodologia de planejamento e gestão é baseada em um ou vários enfoques teóricos. A metodologia PEP, embora tenha sido desenvolvida originalmente sem uma preocupação explícita em relacioná-la com a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas, beneficiou-se de modo indireto, quase intuitivo, dos principais postulados daquela teoria. Isso se deve ao seu enfoque original amplamente participativo e democrático para o planejamento estratégico organizacional. A intenção, portanto, ao usar essa nova nomenclatura (planeação) para a metodologia PEP, é ressaltar que se trata de uma abordagem de planejamento e gestão voltada para a capacitação, formação, participação, reconstrução e ação. Outro ponto que deve ser destacado é que, na sua es-

sência, a metodologia PEP consiste num processo de facilitação da interação comunicativa, e não de condução de maneira sistemática de pessoas em direção a objetivos pre-determinados. Na PEP, os participantes se capacitam como sujeitos através de um processo pedagógico, tornando-se conhecedores de sua própria realidade e interessados no seu presente e futuro. A PEP torna-se assim um exercício voltado para a cidadania, o que a torna uma metodologia talhada para utilização pelas OSCs.

As etapas da PEP

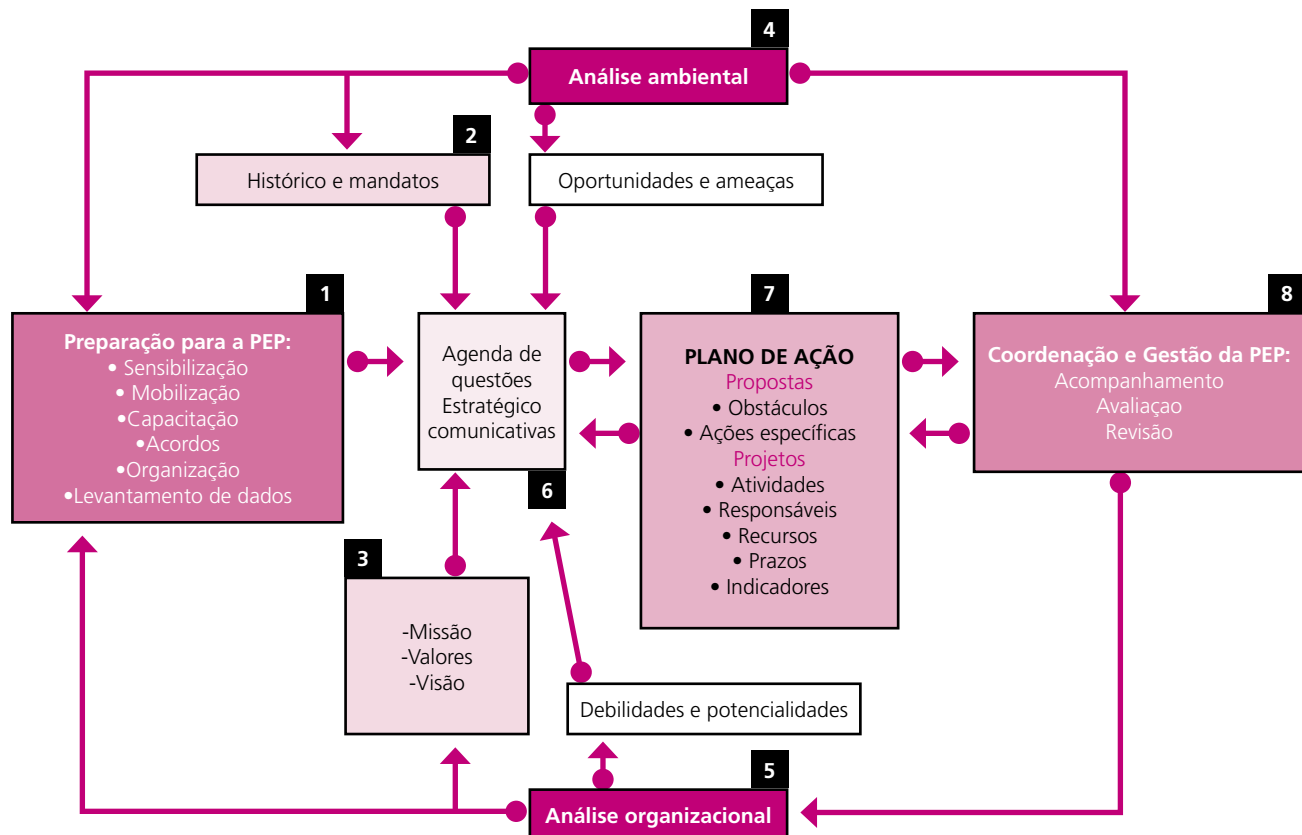
A maioria das abordagens de planejamento estratégico envolve quatro fases principais: i) definição da missão da organização; ii) análise dos ambientes externo e interno; iii)

delineamento de estratégias; iv) execução, acompanhamento, controle e avaliação (Oliveira, 1987; Castro, 1988; Certo e Peter, 1993; Nutt e Backoff, 1992). Essas fases são típicas, embora sua seqüência e grau de desenvolvimento variem de abordagem para abordagem. Na verdade, o processo é iterativo, isto é, ele se beneficia do processo de retroalimentação contínuo entre todas as etapas (feedback loops).

No caso da metodologia PEP, essas fases foram subdivididas em oito etapas, algumas delas distintas das outras abordagens. Elas caracterizam o processo como, simultaneamente, estratégico, participativo e comunicativo. Os participantes internos e externos à organização são reunidos em grupos e trabalham seguindo técnicas especificamente desenvolvidas para auxiliar nas oito etapas da PEP.

Processo de Planeação Estratégica Participativa (PEP)

Detalharemos apenas a primeira das oito etapas da metodologia PEP, porque ela é justamente aquela que mais diferencia a PEP das outras metodologias, e porque essa etapa é a mais crucial para o sucesso da PEP nas OSCs.



Etapa 1: preparação

A grande maioria das abordagens de planejamento, sejam elas mais participativas ou mais estratégicas, partem da suposição de que alguém consciente da necessidade de desenvolver estratégias para a organização em questão irá deslanchar o processo.

De fato, a iniciativa parte geralmente: a) de um membro da organização, nem sempre um de seus dirigentes; b) de uma entidade dando apoio técnico às OSCs e c) de uma instituição financeira de fomento, por exemplo, o Banco Mundial, o BID, os órgãos federais, estaduais e municipais.

Em todos os três casos, o processo PEP só começa de fato após um período de preparação que, dependendo da complexidade da situação, pode levar de uma semana a alguns meses.

Seleção dos participantes

Nas organizações de pequeno porte a participação de seus membros no processo de planeação é espontânea, sem que haja necessidade de incentivos individuais. Entretanto, à medida que o número de membros da organização cresce, começa a aparecer a necessidade de incentivos materiais, sociais ou morais. Alternativamente, pode-se reduzir o tamanho dos grupos que serão envolvidos no processo de formação de estratégias para que incentivos sociais passem a operar.

Uma das questões centrais do planejamento em OSC consiste em decidir quem, quando e como as pessoas devem participar do processo. Por isso, deve-se, de um lado, adotar técnicas de planejamento que facilitem uma participação equitativa, plural, legítima e responsável, dentro do possível, de todos os grupos afetados no ambiente relevante e, por outro lado, julga-se que, a médio e longo prazos, a continuidade do próprio processo de planejamento vai depender da eficiência e eficácia dessa participação. Daí que, embora a PEP preconize a participação ampla de todos os grupos afetados, essa participação nem sempre é possível, sobretudo porque, em sua maioria, as pessoas que compõem estes grupos não são suficientemente esclarecidas sobre a importância de sua participação no planejamento e também porque, em sua maioria, esses grupos não são suficientemente organizados para se mobilizar para tal participação. Portanto, a PEP enfatiza a necessidade de uma participação seletiva, não só dos parceiros, mas dos membros

da organização (no caso em que o número deles é muito grande).

Por ser construtivista, o processo PEP permite a construção conjunta das estratégias organizacionais e não simplesmente a colaboração dos participantes nesse processo. Nessa interação comunicativa, independentemente do alcance dos objetivos e resultados pretendidos, os participantes avançam em direção a um estágio superior de cidadania.

Dependendo da situação, a metodologia PEP pode ser flexibilizada e a participação relativizada. As estratégias podem ser formadas através do processo construtivista sem contar obrigatoriamente com uma participação “ampla e irrestrita”. De qualquer maneira, a participação de todos os interessados no diálogo argumentativo, como preconizado pela racionalidade comunicativa, é uma impossibilidade prática na maioria das situações de planejamento das OSCs.

A prática tem mostrado que a atuação dos facilitadores na aplicação da metodologia deve ser na direção de procurar: a) fomentar uma representatividade dos setores mais afetados e que normalmente têm menos acesso às decisões organizacionais; b) incentivar uma participação contínua e de qualidade. Não basta que os representantes de grupos do ambiente relevante participem de algumas reuniões do processo de formação de estratégias, mas que o façam com empenho e determinação; c) estimular tanto a representação da comunidade organizada como de indivíduos que, por sua qualificação e experiência, têm muito que contribuir para a formação de estratégias destinadas à sustentabilidade das OSCs. Também é importante não discriminar grupos com pouco saber técnico aparente como, por exemplo, os familiares das pessoas que vivem com o HIV ou aids, porque esses grupos detêm freqüentemente o saber popular que poderá fazer toda a diferença no sucesso da implementação de estratégias realmente comunicativas.

Seria de esperar que grupos organizados do ambiente relevante propusessem formas criativas e complementares de participação. As experiências com a PEP, porém, têm demonstrado que, na maioria dos casos, a motivação e a mobilização para a participação dependem muito da disponibilidade e da capacidade de facilitadores comprometidos com a metodologia. A proposta não é tornar a participação institucionalizada, porque a decisão sobre quem deve parti-

cipar deverá ser resultado de uma interação entre membros da OSC e representantes de grupos sociais do ambiente relevante.

Na última fase da metodologia PEP (coordenação e gestão) é vantajoso constituir um grupo mais ou menos formalizado para implementar o processo de acompanhamento, avaliação e revisão da implementação do plano de ação. Normalmente, isso facilita um maior compromisso por parte dos membros do grupo de coordenação e gestão.

Iniciação e acordos

Quando a PEP é iniciada sob a influência de uma entidade governamental, certamente terá a vantagem de contar com um maior apoio logístico, financeiro e, talvez, com o patrocínio de autoridades que detêm a responsabilidade pela execução de obras e serviços complementares às ações que são o objetivo maior da OSC.

Entretanto, existe o risco de que iniciativas patrocinadas por entidades governamentais resultem em cooptação da OSC para legitimar propostas e estratégias concebidas por esses órgãos e que visam alcançar objetivos partidários, paternalistas e/ou clientelistas.

Por outro lado, iniciativas que partem de uma instituição acadêmica como, por exemplo, uma universidade pública ou privada, são consideradas freqüentemente pelas OSCs e por seu ambiente relevante como ingerências desvinculadas da realidade local e que devem ser evitadas porque, freqüentemente, levam a uma dependência no que tange à continuidade do processo de formação de estratégias. O compromisso com essas organizações e comunidades é freqüentemente temporário, dependente dos seus interesses de pesquisa.

Finalmente, vale salientar que, embora a questão da iniciação de um processo PEP seja importante, mais importante ainda, e também mais difícil, como nossas experiências comprovaram, é garantir sua continuidade uma vez iniciada (Souto-Maior *et al.* 1999). O apoio e o compromisso dos dirigentes da organização e das lideranças sociais do ambiente relevante são cruciais para essa iniciação e continuidade. Nesse sentido, dinheiro normalmente não é o recurso mais escasso. O tempo e a atenção requerida das lideranças comunitárias são mais críticos.

De qualquer maneira, é muito importante seguir uma doutrina coerente com a Teoria da Ação Comunicativa, o

que significa que todos os que têm interesse no processo PEP sejam informados e mantidos continuamente a par da evolução do processo, de modo que não sejam surpreendidos com desdobramentos que lhes serão potencialmente prejudiciais.

Mobilização

O sucesso do processo PEP para a efetividade organizacional e a sustentabilidade institucional depende largamente do envolvimento no processo de um número adequado de representantes do ambiente relevante das OSCs. Como foi discutido, esse envolvimento não deve ser induzido, nem muito menos o resultado de uma doutrinação. Trata-se, em vez disso, de um processo construtivista de formação de uma consciência crítica (Freire, 1980) e capacitação pedagógica (Castro, 1988) das lideranças organizacionais do ambiente relevante. Num segundo momento, pode-se então desencadear uma interação discursiva sobre as várias dimensões da sustentabilidade institucional para o fortalecimento da OSC. Paralelamente, inicia-se um processo de sensibilização sobre o conceito de efetividade organizacional e da necessidade de uma metodologia como a PEP, para esse empreendimento.

De acordo com Cornely (1978), a importância da conscientização para o envolvimento num processo interativo como o do processo PEP reside no fato de que, quando as pessoas descobrem a realidade em que vivem, desmistificando-a, surge dentro delas um mecanismo psicossocial que faz com que almejem modificá-la. Segundo Paulo Freire (1980):

“na aproximação espontânea que o homem faz do mundo, a posição normal fundamental não é uma posição crítica, mas uma posição ingênua [...]; [a] conscientização mesma consiste no desenvolvimento crítico da tomada de consciência” (p. 26). Uma vez conscientizados, “os indivíduos começam a portar-se de uma maneira diferente frente à realidade objetiva, uma vez que esta realidade deixou de apresentar-se como um beco sem saída e tomou o seu verdadeiro aspecto: um desafio a que os homens devem responder” (p. 31).

O processo de mobilização para a PEP objetiva um envolvimento mais abrangente, mais representativo, mais le-

gítimo e efetivo de representantes do ambiente relevante. Diferentemente da mobilização para a participação induzida e manipulada, a mobilização para a PEP consiste num processo interativo e comunicativo. Nesse contexto, a mobilização leva a um engajamento e a um comprometimento solidário no sentido de, trabalhando em equipe no processo PEP, realizar o seu ideal de uma “boa vida” e não a uma subordinação a interesses políticos ou mercantis.

Em resumo, a mobilização para a PEP é um processo de estímulo à aprendizagem e à participação em um trabalho de um novo estado de coisas, de um resgate dos princípios básicos “do mundo vivido” descrito por Habermas.

Conclusão

Esperamos ter avançado neste artigo o argumento de que a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas fornece um sólido arcabouço conceitual para a análise, a avaliação, o desenho e a construção de organizações da sociedade civil (OSCs) **efetivas e sustentáveis**. Por sua vez, a abordagem PEP – Planeação Estratégica Participativa –, alicerçada naquele arcabouço e continuamente sendo construída a partir de sua aplicação junto a inúmeras organizações brasileiras (Souto-Maior, 2002), muitas com a assessoria direta dos dois autores desse artigo, tem mostrado que é possível desenvolver estratégias efetivas voltadas para a ação solidária, emancipativa e tendo como fim último a sustentabilidade da vida humana, substituindo com vantagem estratégias competitivas mais apropriadas para o mundo dos negócios e da luta pelo poder político.

Joel Souto Maior

Doutor em Planejamento/Administração Pública e professor titular do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Contato: soumaior@terra.com.br

Xavier F. Alterescu

Gerente de Projetos do MSH do Brasil (2001/2003), atualmente Diretor da Pact Brasil. Contato: xalterescu@pactbrasil.org

Referências bibliográficas

- CASTRO, M.A.O. Gestão Municipal Participativa (GMP): pedagogia para a participação popular. Recife: SUDENE, 1988.
- CERTO, S. C., PETER, J. P. Administração estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CORNELY, S.A. Subsídios sobre planejamento participativo. Revista Brasileira de Planejamento, São Paulo, n. 7, p. 20-26, abr. 1978.
- DRUCKER, P. F. The Effective Executive. New York: Harper & Row, 1967.
- DWIGHT, W. De que modo diferem a administração de empresas e a administração pública. Problemas e aspectos da Administração Pública. São Paulo: Pioneira, 1966.
- FREIRE, P. Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire. 3. ed. São Paulo: Moraes, 1980.
- FREITAG, B., ROUANET, S. P. Introdução. In: FREITAG, B., ROUANET, S. P. (Orgs.). Habermas: sociologia. São Paulo: Ática, 1980. p. 9-68. (Grandes cientistas sociais, 15).
- GUERREIRO RAMOS, A. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- HABERMAS, J. Theory and practice. Boston: Beacon Press, 1973.
- KEKES, J. Rationality and the Social Sciences. Phil. Soc. Sci. v. 9, p. 105-113, 1979.
- NUTT, C. P., BACKOFF, R. W. Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: a handbook for leaders. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1992.

- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987, p. 19-61.
- OLIVEIRA, F. B. Razão instrumental **versus** razão comunicativa. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, FGV, v. 27, n. 3, p. 15-25, jul./set. 1993.
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1995.
- POSEY, P. A., MCINTOSH, B., PARKE, E. L. Preparing public service agencies for strategic planning. International Journal of Public Administration, v. 10, n. 5, p. 421-437, 1987.
- SANDER, B. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. Educação brasileira, Brasília, v. 4, n. 9, p. 8-27, 2. sem. 1982.
- SIMON, H. As ciências do artificial. Coimbra: Arménio Amado, 1981.
- SOUTO-MAIOR, J. Efetividade organizacional e sustentabilidade institucional para o terceiro setor. Tese (Concurso Público para Professor Titular). João Pessoa, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, UFPB, 2002.
- . Racionalidades: alguns esclarecimentos. Estudos Avançados em Administração. João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 967-992, dez. 1998.
- . Avanços na teoria da racionalidade e suas implicações para a administração. Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 12. Belo Horizonte, 1988, v. 3, p. 1617-32.
- SOUTO-MAIOR, J. et al. Planejamento estratégico participativo: expectativas e realidades vivenciadas. Estudos avançados em administração. João Pessoa, PPGA/UFPB, v. 7, n. 1, p. 1106-1125, jun. 1999.
- SOUTO-MAIOR, J., GONDIM, L. M. Avaliação de arranjos institucionais para a gestão e o planejamento democráticos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, p. 140-151, jul./set. 1992.

3 Mobilização de Recursos

A captação de recursos orientada para a sustentabilidade financeira das ONG/Aids

Karen Bruck de Freitas

A discussão sobre o financiamento das organizações não-governamentais que trabalham com HIV/aids no Brasil está na ordem do dia, uma vez que, da sustentabilidade dessas organizações, depende a continuidade das ações da sociedade civil perante a epidemia, como também a própria experiência brasileira de resposta à aids.

Nos idos dos anos 80, a epidemia de aids provocou na sociedade civil um impacto que acabou configurando um amplo e diversificado número de respostas comunitárias já amplamente mapeadas¹. Essas respostas se concretizaram por meio de ações desenvolvidas em, basicamente, três tipos de organizações:

- organizações preexistentes à aids e que passaram a incluí-la em sua agenda (é o caso de muitos sindicatos, grupos feministas, associações de moradores, pastorais e grupos ligados à Igreja, por exemplo);
- organizações preexistentes ou criadas para organizar e representar as populações mais atingidas, pelo vírus ou pelo preconceito (associações de profissionais do sexo, grupos de gays e lésbicas; usuários de drogas injetáveis);
- organizações que foram criadas exclusivamente para trabalhar com aids (é o caso das organizações com ações

específicas de apoio a pessoas vivendo com aids e prevenção às DST/aids).

Essa trajetória constitui-se em um movimento social que integrou não somente pessoas vivendo com aids; como diversos outros movimentos (gay, feminista) e outros grupos sociais, originalmente identificados com a epidemia (travestis, profissionais do sexo e portadores de outras doenças (hansenianos, hemofílicos, renais crônicos).

Tais organizações da sociedade civil e particularmente as conveniadas com o Programa Nacional de DST/AIDS², acabaram se caracterizando por uma completa heterogeneidade, seja de origem, objetivos, metodologias de trabalho, princípios políticos ou áreas de atuação.

Essa heterogeneidade, aliada à articulação de várias dimensões (política, cultural, financeira e técnica) presentes no campo de lutas contra a aids, fez a diferença na construção de identidade coletiva para a maioria dessas organizações. Ou seja, ainda que enfatizando uma ou outra dimensão, essa articulação, em certa medida, caracterizou a trajetória de cada uma das OSCs.

Na maioria dos casos, a origem definia o tipo de atuação, que oscilava basicamente entre o pólo da denúncia e ação política na defesa dos direitos por um lado, e, por ou-

¹Ver a esse respeito o artigo de Câmara e Lima (2000).

²O PN-DST/AIDS, por meio de concorrências públicas, apóia projetos de organizações da sociedade civil. At junho de 2002, o Programa contava com 532 organizações conveniadas em todo o Brasil.

tro, ações voltadas a apoio e assistência às pessoas vivendo com HIV/aids e demais grupos vulneráveis. Esse “caldo” formou a “cultura” das diferentes organizações da sociedade civil que se envolveram diretamente com a epidemia.

Nos anos 80, a urgência da epidemia trazia uma agenda que girava em torno de viver, sobreviver e principalmente não morrer de aids. Foi a fase heróica³ da resistência, da solidariedade e da indignação, em que os diferentes perfis de organização foram sendo modelados e constituídos, em sua maioria, respondendo às demandas e à revelia de quaisquer planejamentos. O cenário desse momento era o de perdas, pânico, desinformação e discriminação.

O imperativo de responder, articular e denunciar era anterior a qualquer possibilidade de discussão sobre “sustentabilidade”. O contexto era o de “sobrevivência”, e essa era a palavra de ordem. Redes de trocas, doações e solidariedades horizontais garantiam o fortalecimento dos grupos de resposta comunitária.

Nesse contexto, a dimensão da sustentabilidade financeira, ainda que não fosse assim denominada, já na origem, era perseguida por meio de esforços cotidianos de arrecadação de recursos (rifas, festas e jantares de arrecadação, leilões, pedágios e doações espontâneas, geralmente de familiares). Uma segunda via da captação de recursos foi posterior e pioneiramente desbravada por ativistas mais experientes oriundos de outros movimentos sociais, através de apresentação de projetos a agências e fundações internacionais principalmente às vinculadas a diferentes igrejas. Incluem-se aí, principalmente organizações católicas e protestantes, tais como a Misereor, Christian Aid, Tierra des Hombres, ICCO, entre outras. É desse período também a entrada de um aporte significativo de recursos financeiros da cooperação internacional de agências norte-americanas como a Ford e MacArthur Foundation (Galvão, 2000).

Para fins de formatação de um projeto, os saberes foram sendo adquiridos aos “trancos e barrancos” conforme demandavam os formulários, os prazos e, muitas vezes, o idioma das agências internacionais. Nesse contexto, em que a internet ainda não estava disponível para a quase totalidade das organizações, o intercâmbio, direto e pessoal, de informações e de conhecimento foram vitais para a construção de um saber coletivo, não somente na busca de financiados,

mas principalmente nas áreas de metodologias de intervenção, estratégias de prevenção e apoio.

Em 1992, esporadicamente, e a partir de 1994, de forma sistematizada, por meio de concorrências públicas, o Programa Nacional de DST/AIDS passa a apoiar projetos oriundos de organizações da sociedade civil, abrindo novas perspectivas e frentes de atuação. Com a entrada dos recursos do PN-DST/AIDS, aliada à possibilidade de manutenção de ações com a possibilidade de financiamento regular, uma nova fase de trabalho para as organizações da sociedade civil se estabelece.

A concretização de investimentos em cursos, oficinas, seminários e treinamentos, bem como a possibilidade de atrair e remunerar “consultores” – profissionais das mais diversas áreas de conhecimento para planejar e monitorar estratégias –, significou avanços significativos na qualidade das ações. De certa forma, esse novo cenário acabou preenchendo lacunas de produção de conhecimento e de desenvolvimento de pesquisas, visto que mesmo dentro das universidades o tema “aids” ainda era abordado de forma incipiente e pontual. Uma vez que o campo comunitário de resposta à aids foi construído, antes de mais nada, como não-institucional e como não-governamental, muitos dos trabalhos de consultoria e aplicação de metodologias de intervenção acabaram gerando teses e dissertações.

Esse aporte de recursos e a entrada de pessoas com formação acadêmica – os “técnicos” – em sua grande maioria pessoas “exógenas” às organizações, acabaram gerando, nas organizações, críticas e debates acalorados no interior do campo formado pelas ONG/aids e demais grupos sociais. O receio da “cooptação” e “capitulação” em face dos “milhões do Banco Mundial” acaba se tornando debate constante nos Enong – Encontros Nacionais de ONG/Aids (Solano, 1995)⁴.

Ao final do primeiro Acordo de Empréstimo (Aids I), essa discussão já estava superada. A própria negociação para a efetivação de um segundo acordo, o chamado Aids II, no final de 1997, teve a participação ativa das organizações da sociedade civil, que se mobilizaram nacionalmente para a sua aprovação. Os temas já sinalizavam os desafios para os próximos quatro anos: a descentralização e a sustentabilidade.

³ Para uma contextualização histórica desse período, ver Galvão (2000).

⁴ É interessante observar que essa leitura, na época, tornou-se senso comum, apesar de equivocada. Os recursos são considerados nacionais, já que oriundos de Acordo de Empréstimo pelo qual o país paga juros, sendo, portanto, desde o princípio uma Política Nacional e não do Bird.

Cenário da sustentabilidade para as OSC/aids

A resposta da sociedade civil à epidemia de aids foi anterior à resposta governamental, mas configurou-se como uma das iniciativas mais bem-sucedidas de parceria entre governo e sociedade.

Desde o final dos anos 90, o cenário brasileiro da aids passou por grandes mudanças, tanto no perfil da epidemia e da infecção pelo HIV, quanto no cenário político econômico. Tais transformações redefiniram a atuação das organizações da sociedade civil de um modo geral e das dedicadas ao HIV/aids em particular.

Desde então, o PN-DST/AIDS tem desenvolvido uma série de ações para garantir a continuidade das ações da sociedade civil, tais como a promoção da ampliação de parcerias com entidades governamentais, com o setor privado e com agências de cooperação nacionais e internacionais. Soma-se a isso a busca de institucionalização das ações na rede pública de saúde.

O tema sustentabilidade (conceito derivado das discussões sobre desenvolvimento econômico associado à sustentabilidade do meio ambiente), ganha visibilidade com a discussão sobre o terceiro setor e seu papel no campo das ações sociais.

Por outro lado, com a crescente importância econômica (Abong, 1998) que as ações da sociedade civil passam a adquirir, vários analistas e pesquisadores decretam: “a gerência por intenções não tem mais espaço: a sociedade espera resultados concretos, que transformem carência em atendimento e ausência em participação, interrompendo o ciclo vicioso da exclusão” (Schiavo, 2000).

Essa discussão, associada à busca da sustentabilidade, enquanto capacidade de desenvolver ações que viabilizem a continuidade das ações, vem sendo paulatinamente incorporada às escolas e faculdades de administração e aos departamentos de marketing das empresas.

Temas como profissionalização, técnicas de gestão, desenvolvimento institucional, planejamento e captação de recursos passam a fazer parte do cotidiano, compondo a agenda de organizações que têm trabalhado com aids no Brasil.

A ação combinada desses e de outros fatores passou a pressionar muitas organizações para um processo de reestruturação institucional, que afetou tanto a sua dinâmica de trabalho quanto as suas prioridades de ação e, em certos casos, até mesmo sua identidade.

Esse cenário, como demonstra Armani (2000), em pesquisa sobre desenvolvimento institucional realizada com 170 organizações participantes do PAD (Programa de Articulação e Diálogo entre entidades ecumênicas européias e seus parceiros no Brasil), obrigou as organizações a promover mudanças em suas dinâmicas de atuação. Dentre as mudanças de rumo, as mais citadas foram: “diversificação das formas de captar recursos” (principalmente no caso de ONG); “capacitação dos quadros” (principalmente entre os movimentos sociais e organizações ecumênicas); “estabelecimento e/ou reforço das redes de articulação”; e, “novo sistema de planejamento” (especialmente nas organizações ecumênicas).

É nesse contexto que se insere a discussão sobre a sustentabilidade. Não se trata de uma discussão somente no campo teórico-conceitual, mas principalmente, da definição sobre que mecanismos, formas, modelos, instrumentos, planos, estão ou poderão ser implementados na superação desses desafios, no que diz respeito à continuidade e expansão das ações da sociedade civil e suas propostas de intervenção no social.

O tema “sustentabilidade”, nesse sentido, está para além de exigências meramente financeiras. Ele se insere no horizonte político e ideológico da discussão sobre o terceiro setor e seus desdobramentos – papel do Estado, parceria e terceirização, emprego e profissionalização, orientação para resultados e eficiência, entre outros.

Por sua vez, assim como a resposta à epidemia não pode se restringir unicamente a programas de assistência individual, a questão da sustentabilidade das organizações que trabalham com aids não pode ser colocada como um problema exclusivo dessas organizações. Trata-se de ampliar o debate para além do âmbito da construção de políticas públicas não somente no campo da saúde e da aids, mas em todas as suas interfaces.

Nesse sentido, já existe um consenso de que a viabilidade da continuidade das ações da sociedade civil em aids deverá se pautar por um conjunto de pressupostos e fatores.

- A não-interrupção do aporte de recursos oriundos da esfera governamental;
- A busca de diversificação de recursos e a necessidade de envolver outros parceiros estratégicos;
- A urgência de promover algumas definições tais como a missão da organização – o que faz (princípios e valores),

como faz (metodologia), com quem faz (parcerias), para quem faz (público-alvo) e por que faz (ideologia);

- O desafio de conjugar ativismo, militância e ações de controle social com profissionalização de gestão.

Agenda para a sustentabilidade orientada para a captação de recursos

Para as organizações que trabalham com aids, a ampliação das fontes de recursos, em tese, deverá trazer benefícios se entendida como uma ação estratégica inserida no contexto de maior autonomia e menor dependência dos recursos públicos.

Observa-se, por fim, que existe uma tendência de buscar a diversificação de recursos para OSC/aids. Essa perspectiva de ação, deve ser bem-vinda, na medida em que, estimula diferentes atores – governo, agências, organizações, iniciativa privada – a atualizarem suas missões orientadas para ações estratégicas, com vistas a ampliarem o diálogo e o debate sobre sustentabilidade.

Nesse sentido, as organizações estão sendo desafiadas a recuperar e recompor suas estratégias de captação do início da epidemia, associados aos novos saberes consolidados nesse campo, quais sejam:

- Investimento para ampliar a captação de recursos para além dos meios já consagrados (rifa, campanhas) buscando estratégias de captação nos chamados recursos locais (empresas e indivíduos);
- Promoção da defesa intransigente dos direitos civis das pessoas atingidas direta ou indiretamente pela epidemia, imperativo para a consolidação da sustentabilidade política;
- Promoção do diálogo com todos os setores da sociedade, grupos organizados que atuam contra outras doenças, sexualmente transmissíveis ou não; outras agendas de reivindicação como as de combate à pobreza, ampliação da rede de benefícios sociais e de assistência, gênero, orientação sexual, raça e etnia;
- Fortalecimento do diálogo com estados e municípios, no sentido de firmar compromissos públicos de atuação e de parceria que não signifiquem perda de senso crítico e capacidade de denúncia;
- Ampliação do horizonte de captação para um horizonte de cooperação com outros atores, que poderá ser desenvolvida em pelo menos três frentes:

- Cooperação Técnica – desenvolvimento de um projeto conjunto, em que ocorre a cessão e/ou o intercâmbio de conhecimentos técnicos, entre dois ou mais agentes, por meio da vinda de especialistas, do envio de técnicos para treinamento, e, em certos casos, envolvendo ainda, a doação de equipamentos.

- Cooperação Financeira – concessão, de recursos financeiros de um (ou mais) agente(s) para outro(s) por meio de empréstimos e/ou de contribuições financeiras, destinados à implementação de um projeto.

- Cooperação Científica e Tecnológica – transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos entre dois ou mais agentes, por meio do intercâmbio de especialistas, com o objetivo de implementar projetos que envolvam o desenvolvimento de pesquisas conjuntas de interesse mútuo.

- Promoção de práticas de visibilidade, transparência e prestação de contas na utilização dos recursos;
- Busca de metodologias de avaliação e conseqüente promoção e divulgação dos resultados e impacto das ações;
- Busca do desenvolvimento de experiências que possam fazer a diferença na vida das pessoas e modelos que possam ser aproveitados e reproduzidos por outras organizações similares;

A experiência acumulada da resposta comunitária, não-governamental, sugere que para além das adequações, urgentes e necessárias, nos parâmetros da sustentabilidade financeira, permanece o desafio maior de manter as ações contra o HIV/aids no campo da sustentabilidade política. Saberes e práticas foram gestados e devem ser recolocados nesse cenário, sob o risco de essas experiências se perderem na pressão pela “gestão dos resultados”. O conteúdo político das ações das OSC/aids não é, nem deve ser, o do mercado. A pressão política das respostas não-governamentais provou ser condição *sine qua non* para a qualidade da resposta governamental.

Karen Bruck de Freitas

Socióloga (UFRGS) e consultora técnica do PN-DST/AIDS. Contato: karenbf@aids.gov.br e karenbf@terra.com.br

Referências bibliográficas

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais. **O impacto social do trabalho das ONGs no Brasil.** São Paulo: ABONG. 1998.

ALTMAN, D. Poder e Comunidade: respostas organizacionais e culturais à Aids. Rio de Janeiro: Relume-Dumará:ABIA:IMS/UERJ, 1995. (Coleção Histórica Social da Aids, n. 5).

ARMANI, D. Concepções e práticas de Desenvolvimento Institucional na Rede Pad – Relatório da Sistematização Nacional sobre DIDO, Porto Alegre, setembro de 2000.

ARMANI, D. O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONG no Brasil. In: CÂMARA, C. (Org.) **Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil.** Brasília: Ministério da Saúde, Série C. n. 45, 2001. Available from World Wide Web: < URL: >www.aids.gov.br

CÂMARA, C., LIMA, R. M. Histórico das ONG/Aids e sua contribuição no campo das lutas sociais. Cadernos ABONG, n. 28. São Paulo: Editora Autores Associados, 2000. (Direitos Humanos, Cidadania e AIDS).

GALVÃO, J. Aids no Brasil: a agenda de construção de uma epidemia. Rio de Janeiro: ABIA: Editora 34, 2000.

SCHIAVO, M.R. Conceito e evolução do Marketing Social. **Socialtec, 2001.** Disponível online – Available from World Wide Web: < URL: >www.Socialtec.org.br

SOLANO, N. Reflexões sobre planejamento institucional e gerenciamento de ONGs/Aids – O Retorno. São Paulo, 1995.

TENÓRIO, F.G. Um espectro ronda o Terceiro Setor: o espectro do mercado. RITS, 1999. Available from World Wide Web: < URL: >

Posturas e práticas para a sustentabilidade

Elisa Rodrigues Alves Larroudé

Panorama da sustentabilidade

A mobilização de recursos para causas sociais é um desafio constante para as organizações da sociedade civil. No Brasil, esse desafio vem passando por grandes mudanças nos últimos anos, atraindo cada vez mais a atenção do público e exigindo crescente profissionalismo e planejamento. Tal tendência se deve, especialmente, ao reconhecimento do papel da captação de recursos para sustentabilidade das organizações: trata-se efetivamente de uma função essencial à continuidade de suas atividades e portanto ao cumprimento de suas missões.

Além de sua natureza estratégica, a atividade de captação de recursos passou também a demandar mais dedicação e especialização dos profissionais – em parte em razão do maior número de organizações buscando recursos, em parte por causa da crescente exigência de doadores por reconhecimento, prestação de contas, ética e retorno social.

O intuito de atender às demandas e necessidades dos doadores leva os profissionais de captação de recursos a aprimorarem diversas facetas da atividade: princípios de marketing ampliam a visibilidade das causas e o reconhecimento de doadores, enquanto o monitoramento e a ava-

liação dos projetos sociais demonstram seu impacto social e subsidiam a prestação de contas; acima de tudo, a transparência e o compromisso do profissional contribuem para o avanço da ética na captação. O contato desses profissionais com as práticas e padrões predominantes em países desenvolvidos também exerce considerável influência nas tendências apontadas.

Um reconhecido fator crucial para a sustentabilidade das organizações é a diversidade das fontes de recursos, que evita que a instituição fique vulnerável pelo fato de depender de poucas fontes. Um dos resultados mais impactantes da diversificação é a valorização de tipos variados e inesperados de recursos, inclusive não-financeiros, e até intangíveis.

Em outras palavras, as organizações têm buscado e obtido contribuições não apenas em dinheiro, mas também em espécie, bem como na forma de trabalho voluntário e apoio institucional. Esses esforços podem revelar uma soma considerável de efetivos e potenciais colaboradores, que incluem voluntários, doadores, conselheiros, técnicos, funcionários e associados. E o que é mais importante: geralmente há recursos disponíveis mais perto do que se imagina.

O processo de captação de recursos

Preparo e Planejamento

Os esforços constantes de captação de recursos para uma organização podem ser organizados a fim de permitir o devido preparo, planejamento, execução, controle e avaliação. A ordenação das diferentes tarefas em etapas otimiza os esforços e propicia à instituição maior autoconhecimento e capacidade de crítica. A seguir, uma possível seqüência lógica é apresentada⁵:

1. Levantamento de informações

O planejamento da captação institucional de recursos (isto é, a manutenção da organização e de seus projetos específicos) começa com o levantamento e sistematização de informações. Mesmo concentrado nesta etapa, este esforço não deixa de ocorrer em todo o processo. Cumpre apurar e registrar as principais informações sobre a instituição (conforme aplicáveis): missão, visão, princípios e valores; histórico; composição da equipe técnica e da gestão (Diretoria e Conselhos); relação de voluntários; quadro de associados; projetos e atividades realizadas e impactos alcançados; parcerias firmadas; relação de financiadores, colaboradores e apoiadores; recursos existentes e em falta; e assim por diante.

2. Determinação dos objetivos

Com o levantamento acima, ficam mais claras as necessidades da instituição, e o planejamento pode determinar os objetivos de captação de recursos. Cumpre apontar, portanto, não só os projetos que necessitam de recursos, mas também os objetivos de desenvolvimento institucional, tais como diversificação das fontes de recursos, ampliação da base de doadores, lançamento de uma campanha, instituição de um fundo patrimonial, ou outros.

3. Seleção dos “mercados” e estratégias

Uma vez estabelecidos os objetivos, cabe examinar as possíveis fontes para captação dos recursos pretendidos, dentre empresas, comerciantes locais, fundações públicas e privadas, governo, indivíduos, agências financiadoras internacionais, consulados estrangeiros, instituições religiosas e quaisquer outras que possam colaborar. A seleção das fon-

tes deve especialmente considerar o vínculo da fonte com a causa ou a organização, seu potencial de interesse em colaborar; e sua efetiva capacidade de contribuição.

Além disso, cumpre estabelecer as diferentes estratégias a serem adotadas para a obtenção dos fundos, como campanhas anuais ou capitais, elaboração de projetos de financiamento (fontes também conhecidas por “**grantseeking**”, em inglês), solicitações pessoais por telefone ou pelo correio, etc.

4. Elaboração do plano de captação

A partir dos elementos acima, o plano de captação de recursos já está bastante encaminhado. Cabe então definir o que será utilizado para sua execução (em termos de disponibilidade de equipe e voluntários, materiais, espaços de divulgação e outros), bem como o correspondente cronograma de atividades.

Em seguida, é importante definir as metas esperadas de captação e os mecanismos de controle e avaliação do plano após sua execução. Isso permitirá avaliar a eficácia e viabilidade das diferentes estratégias, mercados e cronograma determinados no plano, o que será extremamente útil na futura elaboração de planos e tomada de decisões.

II. Práticas permanentes

A relação da organização com seu universo de colaboradores e doadores requer um cultivo contínuo que exige consistência e criatividade. As pessoas precisam sentir que podem contar com a organização mas também gostam de surpresas boas, então é importante saber inovar sem perder a coerência. A organização deve procurar conhecer e atender às expectativas de seus colaboradores. Com o tempo, poderá avaliar melhor o custo-benefício do esforço de conseguir e manter os diferentes tipos de doadores.

Há certas práticas institucionais bastante habituais, frequentemente adotadas por organizações no Brasil e ainda mais em países desenvolvidos, que contribuem diretamente para os esforços de captação de recursos. Aliás, quaisquer atividades que digam respeito ao relacionamento da instituição com seus colaboradores são da alçada (não-exclusiva) do profissional de captação de recursos. Dentre elas, incluem-se as seguintes:

⁵ Essa seqüência é adaptada a partir do material produzido por The Fundraising School/Indiana University Center on Philanthropy (1999), no curso *Principles and Techniques of Fundraising – 101* (Escola de Captação de Recursos/Centro de Filantropia da Universidade do Indiana, *Princípios e Técnicas de Captação de Recursos*).

Informativos

Qualquer documento, impresso ou eletrônico, veiculado periodicamente e que apresente as últimas notícias sobre a organização corresponde a um informativo. Em geral, tais documentos circulam com um título que os identifica e associa com a organização. Quando preparados e divulgados regularmente, são indicadores do progresso da atuação e demonstram a preocupação da instituição em manter contato com seus públicos.

Prestação de contas

Uma organização que receba recursos para destinar ao benefício público tem a obrigação de prestar contas de suas despesas, receitas e atuação aos seus parceiros e à sociedade em geral. A política mais comum associada à prestação de contas é a elaboração e apresentação de relatórios de auditoria independente, mas quaisquer outros documentos relevantes que sejam disponibilizados contribuem para a postura de transparência e responsabilidade.

Avaliação

O impacto social e a eficiência na atuação da organização precisam ser apurados e demonstrados por processos confiáveis; e preferencialmente constantes, de monitoramento e avaliação. Tais processos produzem relatórios de desempenho e impacto que podem e devem ser compartilhados com os colaboradores e colocados à disposição do público. Aliás, sempre que possível, a organização deve envolver seus beneficiários e colaboradores para participarem da avaliação; isso aprimorará as relações com esses públicos e aumentará a credibilidade dos relatórios perante os demais segmentos da sociedade.

III. Potenciais públicos

Sem prejuízo da coerência, a abordagem da instituição também deve ser adequada aos seus diferentes públicos – beneficiários, colaboradores ou simplesmente interessados. Tais públicos podem ser considerados “mercados”, em sentido amplo, por corresponderem a conjuntos distintos de indivíduos e organizações com semelhantes expectativas e potenciais; cabendo à organização aproveitar os aspectos singulares de cada conjunto. Perante todos eles, a instituição deve se posicionar como um igual, em uma postura que valorize ambos os lados.

Setor privado

Nas relações de uma organização sem fins lucrativos com o setor privado, é preciso considerar questões relativas aos interesses e necessidades de cada uma das partes. É importante analisar tanto as possibilidades de benefício mútuo quanto os riscos e custos envolvidos. Nessa reflexão, vale examinar, entre outros aspectos, se há afinidade entre a missão da organização e a da empresa, em que tipo de investimento (inclusive tamanho e duração) ela tem interesse, e qual o acesso da organização à parte da empresa que lida com investimentos sociais e patrocínios.

Da mesma maneira, a instituição precisa desenvolver argumentos e benefícios atrativos para oferecer aos seus doadores empresariais, cujas necessidades envolvem imagem institucional e rentabilidade. Ou seja, é importante apurar previamente as estratégias e práticas de responsabilidade e investimento social de uma empresa, bem como sua postura perante o público e a concorrência. Não custa lembrar: além de aportes financeiros para projetos específicos ou campanhas-, uma empresa pode contribuir com doações em espécie e de tempo de seus funcionários para trabalho voluntário.

Em geral, empresas dão preferência a causas e projetos que tenham capacidade de agregar valor à sua imagem e marca. Com isso, elas aumentam sua própria capacidade de atrair e fidelizar consumidores e funcionários de talento. Além disso, projetos com cunho de desenvolvimento econômico local podem, em longo prazo, aumentar o mercado de consumo dos produtos e serviços da empresa. Em ambos os casos, o investimento social contribui também para sua rentabilidade.

Nesse sentido, vale listar algumas das vantagens que a instituição pode oferecer a uma empresa ao solicitar uma doação ou investimento:

- oportunidade de colaborar com uma causa social;
- oportunidade de visibilidade;
- reputação da organização e sua credibilidade perante a sociedade;
- acesso à rede de relações e contatos da organização;
- conhecimentos técnicos específicos sobre a causa social;
- competência e eficiência na implementação de projetos; e
- benefícios fiscais, quando aplicáveis.

As organizações que combatem a aids – Síndrome da Imunodeficiência Adquirida devem procurar descobrir segmentos empresariais que são impactados, — positiva ou negativamente, — pela causa. Por afinidade, as empresas que têm relação com a área de saúde, como fabricantes de remédios e produtos de higiene e beleza, são grandes candidatas, mas há diversas outras com considerável potencial de interesse, especialmente as que trabalham com as tendências de comportamento do público jovem.

Por fim, ao lidar com doadores empresariais, cabe ter em mente algumas considerações que podem assegurar uma boa relação:

- as trocas devem manter em vista o longo prazo, e não apenas o retorno imediato;
- a organização deve ter flexibilidade na negociação, mas sempre manter claro o seu compromisso com a causa, não permitindo ajustes aos projetos que possam desviá-la de sua missão;
- é preciso reconhecer como doador a empresa como um todo, e não apenas o setor responsável pela aprovação da contribuição;
- na divulgação da colaboração, é importante esclarecer as condições de uso do nome e da imagem da instituição pela empresa.

Uma fonte de pesquisa que tem muito a contribuir para essas relações é o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (www.ethos.org.br), cujas publicações fornecem orientações para a atuação das empresas.

Setor Público

A captação de recursos com o setor público no Brasil apresenta diversas oportunidades e desafios para as organizações. Por um lado, há um conjunto bastante diversificado e volumoso de recursos públicos; por outro, o acesso a tais recursos geralmente apresenta consideráveis entraves, que abrangem desde exigências burocráticas e falta de informações precisas até práticas de corrupção.

De início, é preciso apurar quais recursos estão disponíveis e onde – um esforço necessariamente exaustivo, que deverá respeitar os limites da capacidade da organização. Vale apontar que a Abong – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (www.abong.org.br) publi-

ca, desde 2000, o Manual de Fundos Públicos, que apresenta uma relação dos recursos disponíveis e os requisitos e contatos para acessá-los.

O apoio do setor público pode trazer mais visibilidade a um projeto ou causa, mas também é importante considerar a vulnerabilidade da organização a fatores que saem do seu controle, tais como mudanças políticas de porte, ou potenciais riscos de imagem associados a problemas de má gestão ou corrupção. Também é preciso considerar que as necessidades do governo podem ter sua temporalidade vinculada aos mandatos dos eleitos e às incertezas das dotações orçamentárias, de modo que as negociações têm, em decorrência, prazo mais curto.

Para trabalhar em conjunto com o setor público, é importante descobrir as principais lacunas de sua atuação, para determinar as que podem ser preenchidas ou auxiliadas pela organização. Frequentemente é mais simples começar as trocas em nível local, para posteriormente expandir para o nacional. Depois de um período, os resultados do trabalho fornecerão informações para subsidiar os argumentos da sociedade civil ao conscientizar e negociar com o setor público.

Indivíduos

O universo de doadores individuais é bastante diversificado, mas tem crescido muito como fonte de recursos para as organizações de benefício público. Ao considerarmos os padrões internacionais, em que a esmagadora maioria dos doadores é composta por pessoas físicas, percebemos um grande mercado a explorar no Brasil.

Assim, muitas organizações podem criar e manter uma base ampla de doadores individuais regulares que contribuam com valores pequenos de maneira constante. Essa prática aprimora a sustentabilidade de uma organização por assegurar uma entrada contínua de recursos, os quais geralmente não precisam estar vinculados a um projeto específico e podem ser destinados à manutenção da instituição. Além disso, a quantidade de doadores individuais é um indicador do reconhecimento público e da credibilidade da organização.

No campo das organizações que combatem a aids e o HIV é preciso lembrar que os programas geralmente beneficiam pessoas de baixa renda, com menor acesso a recursos de tratamento e informações para prevenção. O potencial

de contribuição efetiva é maior com o público formador de opinião, que não só tem acesso a tais informações e recursos como também pode colaborar para sua disseminação.

A captação de recursos com indivíduos exige criatividade da organização para atrair os doadores. Se a abordagem inicial não é dirigida a uma pessoa determinada, mas a todo um segmento da população, a decisão de contribuir dependerá objetivamente de dois fatores: i) qualidade da comunicação: a mensagem é transmitida de maneira clara, direta e realista, e ii) facilidade da contribuição: a doação é simples de ser efetuada e dá pouco ou nenhum trabalho ao doador.

Evidentemente, fatores subjetivos, como a afinidade do doador com a causa ou com a organização, são extremamente relevantes e devem ser pesados no planejamento da captação. Trata-se, porém, de elementos além do controle da organização; daí a ênfase aqui nos elementos objetivos da solicitação.

Uma vez conquistada a doação, é preciso adotar mecanismos para manter os doadores interessados e envolvidos. O reconhecimento da doação é essencial, assim como a prestação de contas sobre o uso dos recursos. É importante cuidar para não cansar os doadores com solicitações exageradas ou insistentes; cultivar a relação com eles exige atenção às suas necessidades e desejos.

Uma medida de bastante impacto para a captação de recursos com indivíduos é a obtenção do apoio de artistas, atletas e outras celebridades, que agregam visibilidade e credibilidade à organização. No tocante ao universo do combate à aids e ao HIV, tais pessoas podem ser particularmente eficazes em campanhas de prevenção.

Posturas Propostas

Pelo exposto, conclui-se que a captação de recursos para as instituições de benefício público exige um equilíbrio entre rigor e flexibilidade. É preciso ter “jogo de cintura” e um certo malabarismo para transformar desafios em oportunidades, sem perder de vista o objetivo final de sustentabilidade e cumprimento da missão da organização. Nesse contexto, vale sugerir algumas posturas, tanto para captadores de recursos quanto para instituições, que certamente con-

tribuirão para os esforços de captação e para a sustentabilidade da organização:

- valorizar a comunicação entre as partes, como o meio para a troca de informações, conhecimento, experiências e prestação de contas, e também com a mídia, na busca de ampliar a visibilidade da causa e a capacidade de articulação da instituição;
- expressar claramente os termos e condições das relações de parceria, cooperação, apoio, patrocínio, doação e colaboração, a fim de evitar desentendimentos, frustrações e perda de oportunidades;
- observar princípios éticos como “integridade, transparência, respeito à informação, honestidade em relação à intenção do doador e compromisso com a missão da organização⁶”; e
- especialmente para as organizações que buscam combater a aids e o HIV, articular com parceiros congêneres e distintos, a fim de ampliar a percepção da relação deste tema com outros aspectos de desenvolvimento social e demonstrar como diferentes públicos (especialmente potenciais contribuintes) podem ser impactados pela melhoria, — ou não, — da situação dos soropositivos e demais vidas afetadas pela aids e pelo HIV.

Elisa Rodrigues Alves Larroudé

Advogada formada pela Universidade de São Paulo e tradutora juramentada e intérprete comercial do idioma inglês no Estado de São Paulo. Diretora-executiva da ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos (www.abcr.com.br), foi membro voluntário da diretoria desde a constituição (1999). Em 2003 liderou a organização da 11ª Conferência Latino-Americana de Mobilização de Recursos para o Terceiro Setor. Trabalhou no Pólis – Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais na área de captação de recursos e desenvolvimento institucional (2001-2003). É conselheira consultiva do Grupo de Apoio à Escolarização Trapézio e integra a equipe da ABDL – Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças. É autora e tradutora de livros e artigos relativos a captação de recursos e aspectos jurídicos do terceiro setor e colabora com a ISTR - International Society for Third-Sector Research como animadora do grupo brasileiro da rede latino-americana de pesquisadores. Contato: elarroude@terra.com.br

⁶ Trecho extraído do Código de Ética e Padrões Prática Profissional da ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos (www.abcr.com.br).

Referências bibliográficas

ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos. Available from World Wide Web: URL: <www.abcr.com.br>

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais. Available from World Wide Web: URL: <www.abong.org.br>

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. Available from World Wide Web: URL: <www.ethos.org.br>

THE FUND RAISING SCHOOL. Principles and Techniques of Fundraising. Indiana University Center on Philanthropy, 1999. Available from World Wide Web: URL: <www.philanthropy.iupui.edu>;

PEZZULLO, Susan. Growing Your Organization: A Sustainability Resource Book for NGOs. International Youth Foundation, 1999. Available from World Wide Web: URL: <www.iyfnet.org> ;

Mala direta e mobilização de recursos

Flávio Franco Matos

Antes de entrarmos no tema “mala direta”, gostaria de abordar a definição da terminologia que usamos.

Por que usar mobilização de recursos e não captação de fundos? A diferença está entre levantar apenas recursos financeiros e conseguir, além de dinheiro, material, trabalho voluntário, solidariedade, entre outras possibilidades.

E é fundamental colocarmos ênfase nisso: o conceito de mobilização de recursos dá a verdadeira amplitude, a real dimensão do que fazemos. Mobilizamos recursos quando evitamos despesas e quando contamos com mão-de-obra voluntária, seja ela qualificada ou não, desde que saibamos como e onde usá-la. Quando conseguimos espaço gratuito em um jornal, uma estação de rádio ou de TV, ou num cartaz de rua que estava vazio, para um anúncio institucional sobre a natureza do nosso trabalho ou buscando fundos para continuar com ele, estamos mobilizando recursos. Mobilizamos recursos quando fazemos o conselho e a diretoria da nossa entidade entender que uma grande parcela da responsabilidade por mobilizar recursos para nossa entidade cabe a eles.

A diretoria e os conselheiros normalmente possuem um rol de relações que permite que a entidade se aproxime de pessoas que podem contribuir tanto financeiramente como prestando seu apoio direto, seja abrindo portas, seja advogando em favor da entidade perante seu grupo de relacionamento ou, preferivelmente, exercendo ambos ao mesmo tempo. Mas não é só isso. Eles realmente são os responsáveis pela manutenção e continuidade da entidade, portanto de-

vem estar engajados na busca de fundos e recursos. Ressalto isso mais uma vez, pois a consequência dessa conscientização para a entidade é extremamente positiva. Trabalhar o público interno é a primeira tarefa para um mobilizador de recursos.

Atitude positiva: Somos vendedores, não mendigos

Quem faz favor a quem?

Um vendedor profissional pensa: “Se eu tenho um bom produto que é necessário às pessoas, eu de fato faço um favor às pessoas que o compram de mim, portanto tenho que convencê-los deste fato”.

Referir-se a dívidas ou problemas da sua entidade é trilhar um caminho rumo ao fracasso. Alguns se apiedarão de você e lhe darão uma moeda, mas os demais irão lhe virar as costas. Eles estão angustiados com seus próprios problemas e não querem ouvir falar dos alheios.

O que chama a atenção do doador, o que o inspira a doar é o êxito. Todos querem estar do lado dos vencedores, daqueles que resolvem problemas.

O produto para ser “vendido” ao seu doador não é o problema que você luta para resolver dentro da entidade e sim os benefícios que sua entidade produz e os grupos sociais beneficiados por ela, aqueles que recebem seus serviços. Descubra por que seu produto é necessário para o doador. Mostre felicidade e não tragédia.

Resumindo, devemos vender um produto positivo, com grande apelo e capacidade de envolvimento. As tragédias nos abalam e os fracassos não contam com nossa simpatia.

Qual a razão de se mobilizar recursos?

Quando? Como?

A entidade necessita definir por qual motivo ela precisar iniciar o esforço de mobilizar recursos. Mobilizar recursos é caro, exaustivo e cria compromissos muito sérios – compromissos com o doador e com quem espera o resultado da arrecadação do outro lado do balcão.

Não existe uma “época mais propícia” para se começar, mas é importante que:

- a entidade esteja preparada para atender a uma demanda que ela mesma vai criar;
- que se evitem concorrências desnecessárias como Natal e férias por exemplo.

Mas é sempre bom lembrar que a campanha de mobilização pode estar se valendo exatamente de um período assim para criar e fazer seu apelo.

1. Canais de mobilização: a mala direta

Os canais são vários, podemos tratar aqui de alguns mais comuns como a venda de produtos, a doação de empresas ou a parceria com empresas que se dispõem a patrocinar um programa ou projeto específico da entidade, um anúncio na TV ou no rádio ou em revistas e jornais, e qualquer outro meio que a criatividade e a possibilidade de realizar permitam.

Estou aqui para falar de “mala direta”.

Que bicho é esse?

A mala direta é uma solicitação por escrito de uma doação que se distribui e devolve pelo correio. Significa normalmente o envio em massa de cartas dirigidas a pessoas que não conhecem pessoalmente quem assina a carta e pessoas que, em geral, ignoram o que é esta entidade e o que ela faz.

Todos os anos milhares de associações sem fins lucrativos, grandes e pequenas, recebem milhões de dólares em doações por meio do correio. Outras, porém, não aprovei-

tam o correio como poderiam, perdem dinheiro nos seus esforços ou recebem muito menos do que deveriam receber como resultado de seus programas de mala direta. Por isso a importância de conhecer a técnica, o mercado e qual a relação deles com a causa da entidade. Uma ferramenta, por melhor que seja, não serve se for usada de maneira equivocada.

Os grandes programas de mala direta, que abrangem dezenas ou centenas de milhares de cartas a possíveis doadores, não são adequados para todas as entidades. Mas mesmo as entidades com orçamentos limitados ou com “pouca popularidade” podem ampliar sua base de doadores e incrementar seus ingressos utilizando os princípios e as estratégias da mala direta que sejam apropriados para a sua situação.

Um investimento caro e de baixo retorno

Pois é! Mala direta custa caro e seu retorno quase não paga o investimento feito. Atualmente as taxas de retorno de mala de prospecção são mínimas. Prospecção é o envio de uma mala para o endereço de pessoas que provavelmente não ouviram falar de sua entidade ou, pelo menos, nunca ajudaram. As pessoas que já nos ajudam deverão estar dentro de uma base de dados (eletrônica ou não) e são considerados como nossa “lista própria” – esse é o grande tesouro para uma organização que trabalha com mala direta. Atualmente, as taxas de retorno de mala de prospecção estão na casa dos 0,3%, ou seja, para cada 1.000 cartas enviadas apenas três retornam. Considerando alguns valores médios de mercado, o custo de uma carta para uma pessoa está em torno de um real, o que significa que para eu pagar o custo dessa mala vou necessitar que três pessoas doem o equivalente a R\$ 1 mil. Desse modo, o custo de obter um doador está por volta de R\$ 333, sem contar o custo das pessoas que trabalham nisso dentro da organização.

Cortar custos, reduzir as despesas e fidelizar o doador. Pode funcionar!

Os maiores custos são o envio da mala e a aquisição de listas de endereço.

O envio, neste caso a taxa de postagem dos Correios, pode ser reduzida pelo envio das cartas como impresso (sua carta vai demorar um pouco mais para chegar ao destino. Considere isso no seu cronograma de trabalho). Você preci-

sa de um contrato para isso. Providencie com antecedência e saiba quais são os padrões de envelope para o envio das cartas, antes de mandar produzir os envelopes. O peso do pacote influi nas tarifas. Tome cuidado com o tipo e a gramatura do papel, a quantidade de objetos dentro do envelope. Use a tabela dos Correios e uma balança de precisão.

- Tente um acordo com os Correios, peça um patrocínio a eles, convença-os a uma parceria nessa atividade. Isso é mobilização de recursos.
- As listas também são caras. Tente listas com diversas empresas (cartões de crédito, editoras de revistas e jornais, clubes, associações de classe). Tente obter de graça – em alguns casos isso é possível. Teste as listas antes de enviar. Envie em torno de 5.000 nomes como teste. Fica um pouco mais caro no princípio, mas economiza muito dinheiro no final.
- Cuidado com a qualidade do material. Não faça nada luxuoso e não use um material muito pobre. Revise cuidadosamente as peças, não permita erros de português, cheque cuidadosamente endereços e telefones. Boa impressão e qualidade não são luxo e mostram o seu respeito para com o doador. Ele gosta disso.

Em função de peso, pense em não enviar o jornal da sua entidade e nem um brinde. Guarde isso para aqueles que realmente fizeram uma doação.

Use os dois como componentes do processo de fidelização do doador. Um “pacote de boas-vindas” enviado para aquele que fez sua primeira doação, junto com a carta de agradecimento e o recibo (a cada doação feita) são fundamentais para você conquistar a simpatia e a confiança do doador, desde que enviados logo após a doação ter chegado até a entidade. Resposta rápida é fundamental para impressionar positivamente o doador.

O banco de dados

Antes de iniciar a atividade de mala direta é fundamental possuir um sistema de banco de dados. Um bom banco de dados deve ser flexível e prover você de todas as informações necessárias para uma boa segmentação da sua lista própria. É fundamental que o banco seja adequado para os propósitos de mobilização de recursos. Um bom banco de dados não é uma agenda eletrônica e sim uma ferramenta

que vai permitir inúmeros cruzamentos a partir dos dados existentes e, portanto, uma melhor definição do seu público, tendências, etc.

Tão importante quanto o programa é o gerente do banco de dados. Temos a tendência de colocar alguém da área de informática para gerenciar o banco, quando na realidade precisamos de um **expert** em armazenamento e recuperação de dados. Um analista de O&M ou um contabilista talvez se saiam melhor do que alguém com preocupações técnicas com máquinas e programas de computador. Mas lembre-se de dar uma forma ao seu banco de dados antes de implantá-lo. Um estatístico vai poder ajudá-lo muito nessa tarefa. Ele pensa automaticamente em segmentação e vai poder ajudá-lo a vislumbrar as possibilidades do banco.

Exemplo

Coloco o endereço do doador em uma linha única ou separo item a item? Em um banco de dados é mais fácil juntar do que separar. Se eu quiser segmentar sabendo que na Avenida das Nações em São Paulo a numeração vai de 1 a mais de 25.000 e que a partir do número 4.000 somente existem indústrias e no banco de dados o número estiver separado do nome da rua e dos complementos, será fácil estabelecer que somente as indústrias da avenida receberão minha correspondência.

O bom gerenciamento do banco permitirá a você enviar seus agradecimentos em tempo e da forma correta para quem realmente necessita receber. Lembre-se que você recuperará do banco aquilo que colocar nele. Se o que ali se colocou for lixo (em termos de análise estatística), você só recuperará lixo.

Mala direta

Oito passos em direção a cartas-apelo de sucesso (retirado do livro *How to Write Successful Fundraising Letters* de Mal Warwick)

- 1 Desenvolva o conceito de marketing
- 2 Determine o conteúdo do pacote e seu formato
- 3 Faça um rascunho do cartão-resposta
- 4 Escreva o texto do envelope externo
- 5 Escreva o **lead** da carta-apelo
- 6 Escreva o P.S. (**Post Scriptum**) da carta-apelo
- 7 Trabalhe os subtítulos e os sublinhados (ou negritos)
- 8 Escreva o texto (finalmente!)

2. Mala direta: composição habitual

Envelope

Trata-se do primeiro contato do possível doador com o nosso pedido. Deve atuar como um incentivador para que o destinatário abra a carta. A partir daí a responsabilidade fica com o texto.

O envelope pode ser ilustrado e chamativo, mas deve ter relação com o texto ou com o pacote como um todo. Também pode ser singelo, praticamente sem identificação, de modo a despertar a curiosidade de quem recebe. O que é melhor? Só podemos responder testando a resposta do nosso público-alvo.

Teste é a síntese de tudo. Só devemos investir dinheiro em uma grande mala direta se estamos seguros dos resultados. Lembrando-nos que nada é cem por cento seguro e que algum fator imponderável pode afetar positivamente ou negativamente a **performance** de uma mala ou uma lista.

O contato com os Correios é importante. Não é difícil estabelecer um, mas devemos cuidar disso com antecedência e ficar atentos aos padrões definidos por eles para não produzir material que os Correios não irão aceitar posteriormente, resultando em atraso e prejuízo. É necessário o pagamento de taxas anuais e assinatura de contratos para usar tais serviços.

Carta-apelo

A carta-apelo, via de regra, deve ter um texto leve e sério, que exponha o tema de modo claro. Lembre-se que você não conhece o público, não sabe o seu grau de escolaridade, seus desejos, como ele enxerga aquela questão. Aborde o lado positivo, ou seja, o que você já oferece como solução e proponha que ele, leitor, também se torne parte dessa solução, dessa coisa positiva. Fale de números gerais (200 crianças atendidas, duas creches funcionando, cinco centros de saúde...), mas individualize o benefício, fale do Claudinho, como era a vida dele antes e como é agora, o que foi possível fazer e o que, com a ajuda do leitor, será possível fazer além.

Para redigir a carta procure ajuda profissional. Nunca, nunca mesmo, deixe o diretor-executivo ou o gerente daquele projeto redigir uma carta-apelo. Eles estão por demais envolvidos com a questão, enxergam o lado técnico da coisa

e não vão saber vender o seu produto. Peça para uma agência de publicidade fazer. Aí o gerente e você podem ambos preparar um documento detalhado, profundo, para a agência, o chamado **briefing**. Construam junto com o pessoal da agência um texto. A agência tem de percebê-los como um “produto social” e não comercial. Você tem de vender sua missão para os publicitários. Depois de comprá-la, eles saberão vendê-la.

Muitas agências trabalham gratuitamente para entidades filantrópicas. Só as procure se você for fazer realmente uma mala direta, se você dispuser de orçamento para isso. Não as faça trabalhar por nada. Também não aceite ser tratado de forma diferente de um cliente que paga. Isso tem de ficar claro desde o primeiro contato. Você também tem prazos e necessidades e não pode esperar que eles arrumem tempo para atendê-lo, só porque você é atendido gratuitamente.

Cartela de doação

A cartela de doação é o elemento que permite ao doador enviar a doação. Por isso a importância dela está na clareza com que ela expressa como você pode fazer a doação – quais são os canais –, se cheque, cartão de crédito, débito em conta-corrente, depósito ou transferência bancária, boleto bancário, internet ou qualquer outra forma que seja possível.

É claro que a cartela serve basicamente para pagamentos via cheque, cartão, débito ou solicitação de boleto.

É importante que a cartela peça os dados do doador que serão usados para compor o banco de dados. O CPF é o melhor meio de verificar a incidência de duplicidade.

Para a autorização de débito via cartão de crédito ou débito em conta bancária, a cartela já deve seguir o padrão adequado para o processo de “assinatura em arquivo”, no qual mantemos a autorização arquivada e apenas apresentamos a cobrança por meio de um arquivo eletrônico ou via terminal de vendas. É necessário ter um contrato com cada operadora do cartão de crédito ou com cada banco e negociar as taxas, ou melhor, a ausência delas. Os cartões podem ser cobrados através de terminais de vendas e as contas bancárias através de arquivo eletrônico. Para grandes volumes de cobrança, um sistema de transferência eletrônica de fundos é desejável. Tudo isso gera custo que impacta na arrecadação e, portanto, é necessário um olho na modernidade e outro na contabilidade. Sempre!

A cartela não deve ser atrativa, com fotos muito bonitas, por exemplo, pois pode gerar o desejo do destinatário ficar com ela e não enviá-la de volta.

A possibilidade de adquirirmos novos nomes e endereços através da colocação de uma área própria para a indicação de amigos no verso da cartela (doador-indica-doador) deve ser vista com cautela, pois, de acordo com inúmeros testes efetuados no exterior, isso reduz a taxa de retorno das campanhas de mala direta. Ao mesmo tempo, um programa engajado e dinâmico de doador-indica-doador, separado da campanha de mala direta pode trazer bons resultados se os participantes em vez de somente nos enviarem nomes e endereços, também fizerem contato com esses amigos para dizer que são doadores da entidade “X” e os estão indicando para receberem mais informações sobre ela.

Envelope-resposta

O envelope-resposta segue um padrão de tamanho e aparência, não tendo sido objeto de muitas experimentações, ao menos aqui no Brasil.

No entanto sua presença no pacote é de fundamental importância, pois a existência de um “facilitador” de resposta faz com que essa cresça de forma notável.

Sobre o seu aspecto visual, tenho usado um envelope branco de 11 x 16 cm com um fundo de segurança (uma cor pelo lado interno que elimina a transparência e impede a visão do conteúdo).

Isso não significa que não podemos criar, alterando cor, colocando elementos gráficos ou fotos em seu exterior (dentro das medidas e locais autorizados pelos Correios). Isso gera maiores custos de produção e merece um teste para ver se essa “presença” mais vibrante altera a taxa de resposta.

De qualquer forma é importante lembrar-se que é necessário um contrato com os Correios para utilizar-se do envelope-resposta.

Uma dica interessante é valer-se de amigos, e de você mesmo, para colocar envelopes em caixas de correio com alguma coisa dentro. Sabendo-se da data da postagem e de onde cada envelope foi postado podemos aferir o tempo que leva recebermos cada envelope e se está havendo o extravio de algum. Apesar da confiabilidade que temos no sistema de Correios aqui no Brasil, esse tipo de controle é sempre benéfico. Preencha você mesmo o remetente de

cada envelope e codifique, para um melhor controle. O esforço vale a pena.

Relatório / jornal

Apesar de importantíssimos no relacionamento com o doador o jornal ou o relatório, segundo alguns especialistas, não devem ser parte do pacote de prospecção. Testes realizados na Europa e no Japão demonstram que o índice de resposta declina quando temos esse tipo de material incluído no pacote. O mesmo teste reproduzido aqui apontou resultado semelhante.

Isso não quer dizer que não é necessário produzir tal material. Nosso doador quer saber o que fazemos com o dinheiro que ele deu, através de nós, para aquela causa que relatamos para motivá-lo.

Esse tipo de material deve ser parte obrigatória da carta de agradecimento. Um relatório anual informando os fundos arrecadados e sua destinação (em um formato muito simples, com alguns gráficos do tipo pizza) também deve ser enviado. Não sofisticue a informação, tudo o que ele quer saber é quanto foi arrecadado e onde e de que forma foi usado.

Não incluir isso numa lista grande de prospecção corta os custos de produção de material, alivia peso do pacote e torna sua comunicação mais direta com seu possível doador.

Além disso, ao enviar esse material a quem doou, você ganha a oportunidade de falar com ele novamente.

Brinde

Um brinde tem uma função específica em uma mala direta e sempre ajuda a aumentar a resposta. O problema é sempre: o que produzir que seja bonito e de baixíssimo custo? que não cause a impressão de que estamos gastando muito dinheiro?

Minha sugestão é que os brindes sejam enviados somente para a lista própria, aquelas pessoas que já são doadoras, pois isso faz com que a taxa de retorno fique ainda maior. Também aumenta a fidelidade da sua lista, reduzindo a assim chamada “taxa de perda”, que é o número percentual de pessoas da sua lista que pararam de doar, sempre calculado em uma base anual.

Num programa de fidelização, que visa manter seu doador fiel e motivado a contribuir com sua entidade, costu-

ma-se dar um brinde por ano. Os brindes, modo geral, podem ser conseguidos gratuitamente. É importante que essa informação seja repassada ao doador, inclusive com o nome de quem fez a doação.

Novamente aqui é bom cuidar do peso do brinde para não afetar o seu custo, especialmente quando o brinde é mais caro, mais sofisticado, mas foi doado em pouca quantidade. Um trabalho com os maiores e mais recentes doadores (peça uma segmentação dos doadores com base nesses parâmetros para o seu gerente de banco de dados) pode ser feito pouco antes do envio de uma mala solicitando doação. É válido e eficiente inclusive enviar o brinde pessoalmente, quando possível, usando voluntários. Um convênio com uma empresa de entregas do tipo Federal Express ou de **motoboy**s pode funcionar.

Mala direta – composição habitual: envelope, carta-apelo, cartela de doação, envelope-resposta, relatório/jornal e brinde

Para resumir e reforçar o que foi dito acima, o texto da carta-apelo deve ser definido em função do que queremos atingir/divulgar e em função do que a entidade faz. É necessário cuidar de cada detalhe do pacote e cuidar que um detalhe não enfraqueça o outro. Se, por exemplo, você optar que cada carta seja selada e não franqueada mecanicamente, como forma de torná-la “mais pessoal”, não devem existir no envelope elementos visuais que concorram com o selo.

Em função do que se quer, serão definidos os desenhos do envelope, da cartela, do jornal e o próprio brinde.

Todos os elementos do pacote devem ser parte de um todo, ter unidade. Mas o pacote tem de ser leve e sério ao mesmo tempo. O leitor não pode ser constrangido. A leitura e a visão do pacote têm de entusiasamá-lo a ponto de ele dizer “também quero ajudar, fazer parte disso”.

Volto a insistir em testes. Testar os elementos que compõem o pacote e alterá-los, um por vez para novos testes, é

fundamental. O meio mais simples é definir uma lista para se trabalhar, através do envio de um pacote básico para várias listas. A partir dos resultados elegem-se as listas com retorno mais expressivo e envia-se para grupos aleatórios, também conhecidos por randômicos, dentro daquelas listas-pacote que contenham cada uma uma única modificação. Eles devem estar perfeitamente codificados e sua taxa de retorno, tempo médio de retorno, valor médio de doação por grupo, retorno por sexo, faixa etária e região geográfica podem e devem ser elementos de avaliação dos testes realizados. Ao se chegar a um pacote definitivo, deve-se sempre ter em conta o teste de um pacote novo a cada mala realizada para verificar a eficiência do pacote definitivo.

Também é bom alertar que qualquer teste retrata um momento e representa tendências. Um teste com bons resultados hoje pode ser uma campanha de resultados não tão bons quatro meses depois.

Para realizarmos testes é necessário definir o tamanho da amostra que vamos usar e o grau de confiabilidade que queremos dos resultados. Usamos normalmente uma fórmula desenvolvida internacionalmente para definir o tamanho da amostra. Sendo assim, a tabela abaixo é resultado de estudos matemáticos e estatísticos e não entraremos no mérito da tabela em si (**extraída do livro Bom senso em marketing direto, de Drayton Bird**).

% do nível de confiança	Valor de nível de confiança
75	1,32
90	2,71
93	3,21
95	3,83
99	6,63

Internacionalmente trabalha-se dentro de uma “norma” de 95%. Nesse nível, o valor de NC é igual a 3,84.

A fórmula desenvolvida é:

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\text{NC} \times \text{resposta por cento} \times \text{Não resposta por cento}}{(\text{TE})^2}$$

Onde:

NC = nível de confiança

TE = tolerância de erro

Exemplificando:

Supondo que estejamos contentes com o nível de confiança “normal” de 95% e, embora estejamos procurando por 2% de resposta, não estaremos cometendo haraquiri se tivermos 1,5%.

$$TA = \frac{3,84 \times 3 \times 97}{(0,5)^2}$$

$$TA = 4.470$$

3. Mala direta: pós-venda

Como em qualquer atividade de venda moderna, a pós-venda é fundamental para continuarmos e prosperarmos no negócio. Falar com o doador depois que ele fez a doação, assegurar transparência no uso dos recursos que ele nos enviou e mostrar os resultados que pudemos obter graças à doação realizada vão nos aproximar do doador e garantir a continuidade do ato de doar, sempre que solicitarmos.

Pacote de bem-vindo

O “pacote de bem-vindo” tem a função de apresentar melhor a entidade ao doador.

É enviado somente uma vez, quando da primeira doação, e contém uma carta de apresentação da entidade (pode ser do mobilizador de recursos, do diretor-executivo, do presidente do conselho ou de alguém conhecido que apóia publicamente a entidade). Não se esqueça que a carta de agradecimento já irá agradecer ao doador pela doação feita. Não use pacotes diferentes para a mesma finalidade. Além da carta, um fôlder ou uma cartilha falando da missão da entidade, o que ela faz, onde está localizada, o que mais você pode fazer pela entidade ou pela missão dela (exemplo: trabalhamos em prol das crianças e você pode ajudar denunciando ao Ministério Público do seu estado as situações de trabalho infantil que você presenciou ou de que teve notícias). Procure não introduzir informações que necessitam de atualizações constantes, como números. Deixe isso por conta do jornal.

A carta de agradecimento

A carta de agradecimento deve seguir junto com o recibo da doação.

Dentro da sistemática de recebimento de doação, um cheque deve ser depositado no mesmo dia em que foi recebido, por isso uma rotina de ida diária aos Correios em época de campanha para retirar os envelopes-resposta e depositar os cheques que foram enviados ou debitar os cartões de crédito informados no mesmo dia é fundamental. Também é essencial que os recibos sejam emitidos imediatamente e junto com eles a carta de agradecimento.

Eu emito os recibos e as cartas em uma única folha de papel e envio em um envelope especial. Os doadores que doaram mais de uma vez sabem que ali dentro está o seu recibo, a prova que a sua doação chegou até nós. Quando há atraso, eles ligam para confirmar o recebimento e nos ajudam a rastrear junto aos Correios se houve algum extravio. Essa é uma ótima oportunidade para enviar o jornal ou o relatório, cada qual a seu tempo.

Também é uma ótima oportunidade para enviar outro cartão de doação com o endereçamento do doador, sem, no entanto, pedir uma nova doação. Muitas vezes ele envia uma nova doação.

Isso nos lembra uma máxima da mobilização de recursos que diz: “sempre peça novamente para quem já deu”. A chance de ele doar novamente é muito maior do que daquele que ainda não doou.

O recibo

O recibo deve seguir o padrão dos recibos normalmente emitidos pela entidade. A esmagadora maioria das entidades brasileiras não pode fornecer um recibo que possa ser deduzido no imposto de renda a pagar, portanto emitimos nossos recibos eletronicamente a partir do banco de dados e com uma assinatura digitalizada.

Isso não significa que não controlamos essa emissão. Só emitimos segundas vias manualmente, onde fazemos constar ser esse recibo uma segunda via emitida por extravio da primeira. Cuidados assim fazem com que o doador nos perceba como entidade séria e que tem controle sobre as doações que ali circulam.

Mala direta – pós-venda: pacote de bem-vindo, carta de agradecimento e recibo

Resumindo: a ação de mala direta não acaba quando enviamos todos os pacotes ou quando chegam as respostas. Temos de alimentar nossos doadores o tempo todo. Eles agora são parte da nossa lista própria e também são consumidores do nosso produto. Se quisermos continuar a tê-los como clientes devemos cuidar bem deles.

Um cliente bem atendido, em média, fala bem de sua empresa para outras cinco pessoas (Oba! não vamos nos esquecer do nosso doador-indica-doador). Um cliente mal atendido fala mal de sua empresa para 18 pessoas.

O custo de recuperar um doador é muito alto, mas o custo de conseguir um novo é ainda maior. Solução: não vamos perdê-los.

Para finalizar, elaborei este texto de modo quase circular, repetitivo, como maneira de reforçar conceitos e ligar os diversos aspectos de uma mala entre si. Espero que ele seja útil a quem tem a intenção de criar um programa de mala direta. O último conselho que posso dar é: tenham persistência.

Flavio Franco Matos

Graduado em Comunicação Social – Propaganda e Publicidade (ESPM), com pós-graduação em Marketing (ESPM), e MBA – Análise, Avaliação e Elaboração de Projetos (FGV). É oficial de mobilização de recursos (fundraiser) do Unicef no Brasil. Contato: flavfranco@click21.com.br e flavfranco@hotmail.com

Referências bibliográficas

- BIRD, D. Bom senso em marketing direto. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FRASER-ROBINSON, J. Mala direta eficaz. São Paulo: Makron Books, 1991.
- KACHOREK, J.P. Direct mail testing for fundraisers. Illinois: Precept Press, 1991.
- SHEPARD, D. Database marketing – O novo marketing direto. São Paulo: Makron Books, 1993.
- WARWICK, M. How to write successful fundraising letters. Jossey-Bass, 2001.
- . You don't always get what you ask. California: Strathmoor Press, 1992.

Ferramentas de comunicação e marketing na mobilização de recursos

Maria Cecília Castello Branco

A caminho

Durante o voo para Aracaju, indo para o “I Seminário Nacional sobre Sustentabilidade: Aids e Sociedade Civil em Debate...”, com a naturalidade forçada de um pássaro, reflito sobre o curso que vou ministrar. Como é bom ter os pés no chão e caminhar sobre a terra, cumprir nosso destino de bípedes. Penso em Paulo Freire (1987) e em sua prática pedagógica: “Não há palavra verdadeira que não seja ao mesmo tempo práxis. Daí que dizer a palavra verdadeira seja transformar o mundo.” Vou falar para um grupo que está lançado na prática-práxis de uma causa que desconheço. Pior: não a conheço por dentro, não sei a sua palavra verdadeira. Aqui estou, sem asas para voar e a dez mil metros de altura.

Aids, para mim, é um exemplo de um bom encontro entre políticas públicas e uma rede forte de organizações da sociedade, além de continuar sendo o perigo que mora ao lado. O desafio é penetrar num mundo desconhecido que, sei, bem articulado, para mostrar teorias acadêmicas de um outro mundo, nada divino ou humilde, que muitas vezes ignora a própria experiência da vida real para construir conceitos que voam sem asas dentro das universidades. Mas havia outro ponto dolorido. A questão central do encontro era a mobilização de recursos. Como abordá-la sem cair no lugar-comum dos modelos de projetos já tão disseminados e pouco discutidos?

Tomei, então, duas decisões. Pensar a mobilização de recursos pela ótica da competência do fazer, somá-la à garra

e à experiência do grupo, otimizando-a; e levar minha própria experiência de trânsito entre o acadêmico e a prática da comunicação e do marketing na Fundação Banco do Brasil. Nesse sentido, as teorias podiam descer à terra comigo, mesmo lembrando as diferenças que certamente existiam entre a minha prática e a deles. O caminho era esse: procurar construir com o grupo uma reflexão dentro do seu fazer, nossas diferenças se somando em busca de uma identidade que surgiria lá, no calor da hora. E assim, o avião desceu entre cinquenta olhares atentos em sala de aula.

O cenário

Não há como começar a planejar nada sem pensarmos nas circunstâncias que nos envolvem. Para falarmos de comunicação e marketing nas práticas sociais, devemos pensar primeiro no lugar onde as estamos exercendo, os conflitos, as causas, as conseqüências, os agentes – enfim, todo o conjunto de forças que estão agindo sobre nós. Esse lugar onde transitamos, entre os três agentes tradicionalmente identificados – Estado, mercado e sociedade, é chamado de Terceiro Setor. Proponho aqui uma reflexão sobre esse conceito já tão difundido.

Na definição de Fernandes (1994), há um predomínio da ótica econômica na identificação da origem e destinação dos recursos para diferenciar os papéis exercidos – entre o Primeiro Setor (Estado), que utiliza recursos públicos para fins públicos, e o Segundo Setor (sociedade e mercado), com recursos privados para fins privados, surge o terceiro

setor, servindo-se de recursos privados para fins públicos. Apesar do esforço pioneiro, essa definição reforça paradigmas vigentes que estão sofrendo profundas modificações nos dias de hoje; mas não sejamos injustos. Fernandes observa uma atitude de negação inicial que já aponta para um questionamento. Ao começar negando o Estado e o mercado para se afirmar – não-governamental e não-lucrativa –, essa parte da sociedade se percebe nova o suficiente para não saber o que é, apenas o que não é.

No entanto, isso não a faz ser permeada de matéria angelical, pois permanece inserida na realidade econômica do país e forma hoje um conjunto significativo em geração de trabalho e renda. Portanto, apesar de insuficiente para explicar o fenômeno, a economia não pode ser esquecida. Um bom exemplo de quem está percebendo a multiplicidade das relações econômicas é o de Laville (2001), que identifica hoje uma economia plural. Para além da complexidade das trocas mercantis, em que são distribuídos os bens e serviços no mercado, coexistem outras formas econômicas, como a não-mercantil, onde há circulação de moeda e a distribuição de bens e serviços se faz como redistribuição, e a não-monetária, que se faz a partir de uma distribuição voltada à reciprocidade e à administração doméstica. Percebe-se que as duas últimas formas, a não-mercantil e a não-monetária, se aproximam das práticas sociais; mas ainda continuamos negando os modelos existentes.

Outro interessante esforço de pensamento é o de Santos (2000). A partir dos espaços fundamentais de constituição do capitalismo, a emancipação e a regulação, propõe uma leitura que identifique novas complexidades de espaços sociais. O espaço da regulação é onde o indivíduo assume o seu papel de cidadão e compreende o Estado, o mercado e a sociedade. Já o espaço da emancipação é aquele em que o indivíduo assume seu lugar de sujeito e produz seus saberes e prazeres, como a ética e o direito, a ciência e a tecnologia e as artes e a estética. Ao longo da história do capitalismo, esses espaços se aproximaram, se afastaram, se cruzaram, criando a dinâmica própria das sociedades capitalistas. Embora haja uma independência entre os dois espaços, há também uma estreita relação entre as produções dos indivíduos e os agentes reguladores. A ética e o direito atendem preferencialmente os interesses do Estado, a ciência e a tecnologia conversam diretamente com o mercado, e as artes e a estética transitam no âmbito da sociedade.

Santos (2000) percebe que essas classificações não são mais suficientes para explicar o que ocorre hoje e faz um primeiro exercício, buscando outra forma de conceituar os espaços percorridos pelos indivíduos: o espaço doméstico, onde transitam o sexo e as gerações e o poder está na família; o espaço da produção, cuja unidade social são as classes e o poder é administrado pelas empresas; o espaço da cidadania, quando surge o indivíduo e o poder se encontra no Estado; e, por último, o espaço mundial, com a unidade social da nação e o poder dos contratos e relações internacionais. Sendo apenas um esforço inicial em identificar os novos espaços de trânsito dos indivíduos, já rompe com a dicotomia sujeito x cidadão e reconhece que somos muito mais complexos.

Essa leitura nos remete a modificações fundamentais que ocorreram nos últimos anos, no apagar das luzes do século XX. Vimos a sociedade migrar das organizações de classe, que privilegiavam o espaço da produção, para outras causas que transcendiam os interesses classistas. Surgem diversos movimentos que problematizaram questões de gênero, sexo, raça, ecológicos, comunitários, entre tantos. O movimento de combate ao HIV/aids está aí, lutando não só contra o vírus, mas principalmente contra os preconceitos que envolvem o tema. Historicamente, a visão da sociologia caminhou de processos de interação, anomia e inadaptação para revolução e inovação. A sociedade é agora o espaço natural de lutas e disputas políticas que se abrem para situações de conflito e relações sociais de dominação. São os chamados novos movimentos sociais (NMS).

A despeito de não haver consenso se há, de fato, velhos e novos movimentos sociais, eles apresentam mudanças fundamentais: possuem identidade mais complexa, não só psicológica e social, que delimita membros, fronteiras e a ação; preenchem o vazio deixado pelo fracasso das organizações tradicionais; e reconhecem o papel ativo do participante, agora sujeito da ação e não somente um indivíduo levado pela massa. Reconhecendo que algo de novo surgiu, Santos lança sua reflexão:

A novidade dos NMS não reside na recusa da política, mas, ao contrário, no alargamento da política para além do marco liberal da distinção entre Estado e sociedade civil (...). Nestas condições, invocar o princípio de Estado contra o princípio de mercado é cair na armadilha da

radicalidade fácil de transformar o que existe no que já existe, como é próprio do discurso político oficial (Santos, 2000).

Vemos hoje formar-se um ciclo de solidariedade na resolução dos problemas que transcende a visão dos movimentos sociais e acende novas questões. As ações sociais têm sido enfrentadas coletivamente, com os demandadores da ação sendo também seus executores, o que implica sejam elas ARTICULADAS por grupos organizados. São necessários projetos, propostas, sugestões e planejamentos de atuação para ser possível tanto sua implementação como também a captação de recursos, repassados muitas vezes pelo poder público. As fronteiras se diluem e formam-se redes sociais solidárias.

Precisamos aí estar de olhos bem abertos. Uma expressão como terceiro setor pode parecer apenas um simples e inofensivo nome para toda a movimentação do cenário; mas ela esconde vícios do olhar. Na prática, o que se constrói não destitui o papel social do Estado nem santifica o mercado. É um lugar de afirmação da organização e da politização da sociedade. O que se tem que valorizar em todo o processo é o aparecimento de uma cidadania coletiva e participativa, de cidadão para cidadão, que não exclui a cidadania social do Estado para o cidadão. E saborear o quanto de autonomia, igualdade e solidariedade está se conquistando nesse lugar de práticas sociais, no qual a experiência com o movimento de HIV/aids é um ótimo exemplo.

O que está apenas na superfície é que está se formando um nível de profissionalização nessas redes para competir com as exigências do mercado. Os profissionais envolvidos atuam como assalariados, o que os envolve todos na mesma busca de eficiência, pois eles também precisam de renda. O que está num nível mais profundo é a esperança de que a busca de soluções e resultados esteja calcada na inovação e solidariedade, e não na simples reprodução do padrão capitalista de trabalho.

O marketing social

A palavra “social” sofre da síndrome dos insubstituíveis. Por não possuir sinônimos, o que em princípio pode indicar restrição de usos, torna-se generalista e ambígua, servindo a todos os sentidos que remetem ao homem, para o

bem e para o mal. Receptiva, não se ressentir de qualquer qualidade substantiva que se aproxime dela, desde seu aparecimento na língua portuguesa, em 1597, vinda do latim socius – “que acompanha”, “associado a ou com”(Houaiss, 2001).

Contraposto ao privado, o social revela o público, o coletivo, o que pertence a todos. Em geral, refere-se ao que é concernente à sociedade, à comunidade, ao conjunto de cidadãos de um país. No entanto, a expressão “entrada social” expõe o preconceito brasileiro que exclui do acesso principal de edifícios, comerciais ou residenciais, os entregadores, empregados ou prestadores de serviço. Diante dessa existência paradoxal de sentidos, o que significa de fato sua presença de mãos dadas com o marketing?

A não-tradução do termo marketing para o português demonstra uma falta de vontade de transposição, no mínimo, lingüística. Pode-se inferir que, se um povo abre mão de sua língua, abre mão da sua própria visão de mundo e das conseqüentes singularidades envolvidas. Isso explica em parte a enorme confusão de sentidos, na maioria pejorativos, que a palavra adquiriu por aqui. A simples presença da palavra social junto ao marketing provoca e confunde ainda mais sua compreensão, pois trata-se de um encontro inesperado de idéias, bebês nascidos em berços de ouro e lata. No entanto, sua existência é inegável e o marketing social começa a ser disseminado como ferramenta de gestão para as práticas sociais.

A “revolução do marketing” se deu a partir da perspicácia de Drucker, em seu livro *Prática da Administração de Empresas*, de 1954. Considera-se como sendo esse o momento fundador do conceito “orientação para marketing”. Surge definitivamente associado a um período inicial pujante. Foi no período do pós-guerra, com a reconstrução dos países comandada pelos Estados Unidos, quando havia crescente potencial de consumo e a demanda superava a oferta de mercado, que os norte-americanos consolidaram seu império. Várias gerações de administradores e teóricos enriqueceram sua fonte, projetando-o, com seus exemplos de enriquecimento, como a mágica para as empresas de todo o mundo.

O conceito original de marketing incluía três princípios: o conhecimento do cliente, a coordenação de todas as atividades em torno do foco no cliente, e a mensuração dos resultados pelo lucro, e não pelas vendas. O debate se amplia

com Kotler, no final da década de 60, sobre a esfera de ação do marketing:

Com efeito, a 'opção' com a qual se defrontam os dirigentes de organizações sem fins lucrativos não é se devem ou não comercializar, visto que nenhuma organização pode evitar o marketing. A escolha está entre fazê-lo bem ou mal (apud Brown, 1997). (grifo nosso)

Ao afirmar que era uma atividade de longo alcance, poderia ser aplicado para vender tanto políticos, museus e instituições de caridade quanto carros ou sabão. À reação de que o marketing deveria se restringir às transações de mercado, Kotler acusa seus críticos de míopes e incapazes de repensar o marketing em períodos de grandes mudanças sociais. Ali já se desenhava o marketing social e Kotler foi, sem dúvida, o melhor de todos e é até hoje considerado o grande papa da matéria, ao perceber a possibilidade de expansão de “mercado” para o marketing naquele momento.

Em conjunto com o filipino Eduardo Roberto, que não entrou para a história, Kotler conceituou o marketing social como o conhecemos hoje, com a publicação do livro “Marketing Social: Estratégias para Alterar o Comportamento Público”, em 1989. O ambicioso objetivo do marketing estende-se ao marketing social sem constrangimentos, pois ao pregar não só o conhecimento, mas a mudança de comportamentos, atitudes e práticas dos “clientes”, reforça seu projeto de imposição de valores ao mundo. O conceito revela a ênfase na decisão manipuladora da oferta e a perspectiva da relação estabelecida com quem ele denomina “adotantes-alvo”. A palavra social esvazia-se de qualquer complexidade.

Marketing Social é uma mudança social no gerenciamento tecnológico envolvendo criação, implantação e controle de programas voltados para o aumento da aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos dos adotantes escolhidos como alvo (Kotler e Roberto, 1989).

Não há nenhuma preocupação em perceber as reais necessidades da sociedade, muito menos em respeitar singularidades culturais, visto o marketing social também utilizar-se de pesquisas de mercado que partem dos mesmos princípios de implantação e controle do marketing. Suas premissas

revelam sua natureza ideológica e a impossibilidade de efetivamente propor uma gestão para fora do pensamento estratégico que o determina: a guerra do mercado.

No Brasil, dois profissionais envolvidos nas práticas sociais, Fontes e Schiavo (2001), mostram como o conceito está sendo trabalhado no país. Os autores buscam assegurar a qualidade da ação ao inserirem referenciais éticos e direitos humanos. Sua enunciação consolida as anteriores e está tão focada na ação que nem ao menos faz menção a quem e como se vai recebê-la:

Marketing social é a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas individuais e coletivas orientadas por preceitos éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social (Fontes e Schiavo, 2001).

Na aparente evolução do conceito, os fundamentos advindos do mercado permanecem intactos. A entrada de outros elementos não provoca nenhuma grande mudança estrutural na idéia-base que o constitui: produzir coisas para que as pessoas comprem. Porque está ainda por nascer o produto surgido a partir do desejo expresso por alguém. O que, de fato, ocorre, é justamente o contrário.

A matéria-prima do marketing é, na verdade, o desejo, e há entre ele e a necessidade um fosso inseparável. A idéia de consumo traz em si uma face cruel, pois o que se oferece não visa prover ninguém do que precisa, e sim vender aquilo que o seduz, num ciclo infinito entre satisfação e insatisfação. Essa manipulação do desejo coletivo se constrói pela associação de modelos criados pela comunicação de massa, em que possuir objetos associados aos ricos garante imediatamente status ao comprador – a chamada “revolução das expectativas crescentes”.

Não se trata de ver no marketing o grande vilão da humanidade. Ele sempre esteve ao lado de aliados poderosos, como, por exemplo, a indústria da comunicação de massa. O famoso “p” de promoção do marketing, defendido como apenas uma face do processo de administração das empresas, adquiriu vida tão própria que virou seu sinônimo. Falar de marketing é falar de propaganda. Afinal, ela é a alma do negócio.

Essa fusão de sentidos entre o marketing e a propaganda se perpetua no marketing social. No Brasil, está se consolidando a confusão entre a promoção ou propaganda social de empresas com o marketing social. Associa-se de tudo a ele: o investimento social privado, a filantropia, a responsabilidade social ou mesmo o assistencialismo. Há fortes razões para que isso se dê. Se o marketing, ligado irremediavelmente aos interesses do mercado, já traduz sozinho o sentido de propaganda, por que a palavra “social” o salvaria?

Isso significa, então, que devemos ignorar o marketing social? Se o que queremos, na verdade, é uma forma de organizar e planejar as ações sociais que considerem as características próprias das práticas sociais, e se o marketing é uma forma de planejar para o mercado, podemos retirar dele a lição de organizar as idéias de maneira simples. Desmistificar o famoso mix de marketing pode ser um bom começo. O que isso significa, afinal? Parece com aquelas fórmulas de antigas professoras, para ajudar a decorar a lição. Eram quatro, agora são seis “p”: produto, preço, promoção, ponto de distribuição, público e pessoas. Sem nos deter ainda no que cada um significa, podemos perceber que são um exercício de pensar em cada etapa da ação.

O que importa é retirarmos da prática social qualquer intenção estratégica, porque não vamos fazer nenhuma guerra. A luta aqui é de outra natureza: nossa lida é com gente e é sem esquecer nunca disso que temos que construir uma ação fundamentalmente comunicativa. Porque ninguém muda comportamentos, atitudes e práticas sem que as pessoas interessadas participem da construção da ação. O que muda é o agir: não planejar para, e sim com o outro, para que seja possível uma construção coletiva de soluções.

Para quem está sinceramente na prática social, tentando encontrar caminhos possíveis para reduzir as distâncias sociais por meio da formação de redes de solidariedade que devolvam dignidade e revalorizem as diversas culturas e valores, o marketing social não faz mesmo nenhum sentido, pois não pode ser a resposta para a forma participativa das ações sociais. Apesar do necessário planejamento e otimização da escassez dos recursos, é da interação com as pessoas que vivem os problemas que surgirão as soluções, até para a questão da gestão das organizações não-lucrativas da sociedade. A interação dá voz ao indivíduo e a sua comunidade,

resgatando o sentido original da palavra “social”: o pertencimento à ação.

Ferramentas de planejamento

Não vamos falar de nenhum marco zero, um momento inicial e especial, quando alguém se ilumina e encontra um caminho. Cada um de nós já exercita, em graus diferenciados, o planejamento pessoal de sua vida, em cada decisão que tomamos. Portanto, falar de planejamento é falar de algo que fazemos muitas vezes inconscientemente. A grande diferença é pensá-lo de forma organizada, sem pressupor obviedades e com a consciência de que temos dificuldade para lidar com as coisas simples. O complexo nos desperta e interessa, mas os grandes erros são cometidos por nossa incapacidade de ver as coisas que estão debaixo do nosso nariz. Quanto mais experiência ou conhecimento que tenhamos sobre determinada questão, mais precisamos ter cautela no agir, pois é precisamente ali que estaremos mais distraídos. Mas planejar só se justifica na medida em que não se torna a mera produção de relatórios de papel. O objetivo é clarificar o quê e como fazer e, para isso precisa ser compartilhado por todos que dele usufruirão.

A premissa inicial de qualquer planejamento é ter clareza da causa em que se vai atuar. Em geral, não é uma escolha pura e simples: ela acontece na própria história de vida das pessoas, suas relações e experiências e, com certeza, esse grupo deve conter muitos exemplos. Identificá-la, para em seguida situá-la em seu contexto maior. É preciso olhar à volta e desenhar um cenário, que chamaremos de “visão global”. Aí se identificam as políticas públicas – vigentes ou não – ou mesmo sua falta; os agentes que atuam na mesma causa; e as ações existentes. Essas informações devem se somar para formar um conjunto de oportunidades para a causa em questão, porque certamente nenhuma ação é isolada de seu contexto, nacional e mundial. Quanto mais dados relevantes forem levantados, melhor e mais apurada será a visão global conseguida, para dela se retirar uma visão de futuro, que nada mais é do que um exercício de adivinhar alguns possíveis rumos desse cenário, o que pode evitar futuros sustos ou tropeços.

Em contraponto à visão global, devemos também olhar para o cenário mais próximo de nós, ou seja, ter uma visão

local, que constitui a base de qualquer iniciativa: os valores culturais e características mais importantes das pessoas de interesse na causa; a rede de pessoas dispostas à ação; o ambiente físico; os recursos financeiros; e os equipamentos e materiais necessários. De posse dessa avaliação inicial, podemos pensar nos três níveis de planejamento necessários à ação.

No primeiro, a partir das informações recolhidas na visão global e local, define-se a missão, os direcionadores e o posicionamento. A missão define a visão geral do que se pretende fazer, ou seja, traduz como agiremos em relação à causa identificada. Os direcionadores determinam os parâmetros de como se quer agir, ou seja, traçam-se alguns caminhos a partir dos valores e recursos envolvidos. Já o posicionamento delimita a identidade pretendida dos públicos de relacionamento, como queremos ser reconhecidos em meio aos nossos pares. Esse conjunto é fundamental para que todos ratifiquem e se reconheçam na identidade coletiva da organização. Por definir algo tão essencial à ação, não precisa ser revisto a cada ano, podendo continuar válido por quatro anos.

O segundo nível do planejamento tem um horizonte de tempo menor. É quando se decide o que fazer ao longo dos próximos doze meses. Ali se desenham objetivos, metas, prazos, investimento e indicadores. Os objetivos determinam o que será possível realizar, enquanto as metas definem onde se quer ou se pode chegar. É importante prever os prazos de realização das ações, porque há ações que podem extrapolar o ano e outras que podem ser implementadas em curto espaço de tempo. Planejar o orçamento necessário, incluindo não só os investimentos diretos com a prática, mas principalmente os valores de manutenção das estruturas necessárias para a ação, sejam profissionais envolvidos ou materiais a serem adquiridos. Por fim, mas não menos importante, definir os indicadores que medirão a efetividade e a eficácia das práticas. Só a partir deles poderemos saber se os objetivos e as metas estabelecidas foram cumpridas. Esse dado é fundamental não só como prestação de contas a possíveis financiadores, mas como resposta às expectativas das pessoas envolvidas nas ações.

No terceiro nível do planejamento, realizamos os chamados “planos de ação”, que detalham a realização direta das ações. É onde se desdobram os objetivos gerais traçados no nível dois em diversas ações com objetivos mais es-

pecíficos. Nem toda ação exige um plano correspondente, somente as que envolvem muitas variáveis. O planejamento de um ano pode conter vários planos de ação, que terão tempos diferenciados entre si – algumas ações são complexas, mas se realizam num curto prazo. Cada plano de ação deve mapear o público de interesse, o pessoal, o orçamento, a distribuição e a comunicação.

Aqui, resgatamos os elementos do mix de marketing, os famosos seis “p”, com alguma diferença. Como não se trata de uma venda, chamar de produto o que é antes uma vontade, ou melhor, um desejo de ação, é no mínimo um desvio. Portanto, é a partir de um objetivo específico que interagimos com as pessoas envolvidas, tanto o público de interesse quanto o pessoal necessário à ação. Levantar o investimento necessário é fazer um orçamento, pensar na distribuição é levar a ação até o público e, principalmente, identificar toda a comunicação necessária a sua implementação. Essa última etapa é tão importante que merece toda a nossa atenção, pois ela é a base para uma prática social de sucesso.

A comunicação

Todas as relações sociais são permeadas pela comunicação. Afirmamos ser ela a base da prática social na medida em que a reconhecemos como matéria-prima do dia-a-dia, de nossa vida com a própria vida. As várias teorias que se desenvolveram em torno do tema nunca deram conta de sua complexidade. Há quem esteja interessado no que se diz, ou na mensagem; outros entendem que o importante é quem fala; outros, quem escuta; há ainda os meios e os canais que são utilizados. O grande educador Paulo Freire em muito contribuiu para clarificar essa confusão, ao reconhecer no diálogo a base de toda ação comunicativa:

(...) a comunicação implica uma reciprocidade que não pode ser rompida. Portanto, não é possível compreender o pensamento sem referência à sua dupla função: cognoscitiva e comunicativa. (...) O que caracteriza a comunicação enquanto este comunicar comunicando-se, é que ela é diálogo, assim como o diálogo é comunicativo (Freire, 1992).

Se pensarmos que toda prática social implica uma ação educativa e transformadora, esse diálogo pressupõe o en-

contro de uma fala comum, construída entre os falantes e não para alguém. Não podemos perder de vista que comunicar não é transferir um conhecimento prévio para alguém que precisa dele. Portanto, entender a comunicação na prática social é entender uma fala que deve ser exercitada por cada um de nós na multiplicidade de papéis que diariamente exercemos.

Embora essa breve abordagem não pretenda dar conta da complexidade do tema, ela aponta a atenção que precisamos dispensar quando pensamos nos níveis de fala que exercemos em uma organização. Para que possamos lidar com objeto tão vasto, vamos delimitar dois momentos distintos: a fala institucional e a fala da prática social. No nível institucional, dá-se uma fala coletiva da organização, cuja identidade parte do posicionamento desenhado no planejamento. Cada indivíduo que a represente deve ter sempre isso em mente ao atrasar-se para um compromisso, ou falar em uma reunião de trabalho, ou mesmo no modo de comportar-se. Trata-se de entender que a comunicação é muito mais que o verbal – as linguagens são várias e pode se dizer muito com o corpo, o comportamento ou mesmo com o silêncio.

O discurso é construído por todos – é a imagem da organização que se consolida a partir de um somatório de percepções sobre suas práticas, seus valores e sua fala. Por isso, é preciso todo cuidado ao falar: identificar o público e o meio adequado. Nesse nível institucional, os interlocutores são outras organizações, as empresas, o Estado, a mídia, uma comunidade ou mesmo uma parte maior da sociedade. Dispomos de uma série de espaços para utilizar, sejam entrevistas, correspondências, releases, palestras ou mesmo encontros e seminários. Há que se valorizar e não desperdiçar nenhum deles, porque a imagem da organização se constrói lentamente no conjunto de todas essas falas; mas tudo isso só se consolida na própria prática social, onde se prova e comprova a credibilidade do discurso.

Pois é aí, na ação concreta da prática, que o desafio é ainda maior. Os públicos e os meios se diferenciam. Podem ser parceiros, públicos de interesse envolvidos ou público-meio, como educadores e outros ativistas – todos públicos fundamentais para o sucesso da ação. Os meios ganham outras características e a criatividade para encontrar soluções adequadas para a especificidade do público torna-se a melhor ferramenta de comunicação. O céu é o limite: aposti-

las, fôlderes, vídeos, anúncios, faixas ou mesmo a comunicação face a face.

Se os meios precisam ser adequados a cada nível de fala, isso também ocorre com os canais. A idéia aqui é onde você distribui sua comunicação e trata-se, no nosso caso, muito mais de oportunidade do que de escolha. Podemos pensar em mídias diversas – imprensa (jornal, revista), falada (rádio) ou eletrônica (TV), ou nas inúmeras redes virtuais que transitam hoje pela internet, ou mesmo no tradicional correio ou em participação em prêmios. Tudo é espaço para se divulgar o trabalho e levar a discussão para a sociedade. O importante é ter em mente que o lugar privilegiado para falar de práticas sociais ainda é a imprensa e o quanto de mídia espontânea você consegue junto a ela. Para isso, é preciso uma lida constante com os jornalistas, abastecendo-os com informações sobre a ação a ser divulgada – o chamado release, de forma a montar uma rede solidária de profissionais engajados com a causa.

Se buscamos a transformação social com nossas ações, temos de reconhecer que todo e qualquer movimento será permeado de um agir comunicativo e, por isso, merece toda a nossa atenção e carinho. É com o seu bom desempenho que o planejar ganha corpo e passa para a vida real com consistência, coerência e a tão desejada confiabilidade. Assim, atraímos tudo o que se identifica conosco – os chamados recursos são, afinal, pessoas, que compartilham conosco seu próprio trabalho, ou materiais ou mesmo dinheiro. Mobilizar é isso: compartilhar paixões entre semelhantes. E todas as teorias que a gente inventa para compreender o mundo só fazem sentido se contiverem a mesma paixão e nos ensinarem a caminhar com asas. Por isso mesmo é que inventaram a poesia. Volto à Brasília nas asas de Ferreira Gullar: “... porque o canto não pode ser uma traição à vida, e só é justo cantar se o nosso canto arrasta consigo as pessoas e as coisas que não têm voz.”

Maria Cecília Castello Branco

Assessora de Comunicação e Marketing da Fundação Banco do Brasil (www.cidadania-e.com.br). Pós-graduada em Marketing para Altos Executivos (Coppead-UFRJ) e Estratégias de Comunicação em Mobilização e Marketing Social (FAC-UnB). Contato: cecilia@fbb.org.br

* Este texto é dedicado à Candelária: seu carinho, sua lição de vida e seu fantástico baralho para jovens se protegerem de DST/aids.

Referências bibliográficas

BROWN, S. A Crise dos 40. HSM Management: revista bimensal de negócios. Mar.-abr., 1997.

DICIONÁRIO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA.
Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

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

FONTES, M., SCHIAVO, M. Marketing Social Revisitado: novos paradigmas do mercado social. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

FREIRE, P. Extensão ou Comunicação? 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

_____. Pedagogia do Oprimido. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

KOTLER, P., ROBERTO, E. Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LAVILLE, J-L. apud NUNES, B. Dádiva e solidariedades urbanas. **Sociedade e Estado**. Brasília, v. XVI, n. 1-2, jan.-dez. 2001.

SANTOS, B. S. Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

Um estudo exploratório sobre o e-social no Brasil

Edson Sadao

Apresentação

O presente trabalho pretende analisar as iniciativas sociais que utilizam a internet como um dos meios para realizar os seus objetivos. Para efeito deste estudo utilizaremos o termo “e-social” para qualificar o social que está presente na internet brasileira. O terceiro setor, ainda que não exista um consenso acadêmico sobre a sua existência, vem evoluindo e ampliando as suas ações principalmente na década de 90. Com o avanço da internet percebemos que a exclusão digital torna-se cada vez mais evidente, ou seja, entre todos os outros problemas sociais como a fome, a miséria, a precariedade nos serviços de educação e saúde, agrega-se um fato novo que é o chamado digital divide. Os estudos sobre esse assunto no Brasil ainda são incipientes, seja por ser algo muito recente em nossa sociedade, como também pelo fato inusitado de reconhecermos a internet como meio para o desenvolvimento social. Seja qual for a causa dessa precariedade, acreditamos ser importante analisarmos esse fenômeno sob a ótica social. Por isso propomos este estudo exploratório, pois pode ser uma contribuição importante para futuros estudos e análises sobre o tema.

Introdução

A internet está, a cada dia que passa, mais presente na vida das pessoas. Numa velocidade espantosa e com uma energia nunca antes vista, ela vai tomando conta das ações

relacionadas ao trabalho, família, amigos, negócios, educação e, mais recentemente, à prática cidadã. As pessoas, como era natural de se esperar, têm reagido de maneiras muito diferentes diante dessa “nova realidade”: algumas ficam fascinadas, outras perplexas; muitas ainda estão ou deslumbradas ou totalmente descrentes, há ainda as que aceitam a internet sem maiores questionamentos e outras que relutam em aceitar as novas tecnologias.

A questão central, entretanto, não é se aceitamos ou não a internet. Castells (1999), em seus livros sobre a “Era da Informação: economia, sociedade e cultura”, resume bem um posicionamento diante das mudanças tão rápidas quanto profundas que estamos vivendo hoje: “não há bom ou mau movimentos, mas contextos dinâmicos a serem compreendidos”.

O mercado, de uma maneira geral, vem aderindo à nova economia como se fosse uma espécie de corrida em busca do ouro. Os governos, por sua vez, têm apostado muito no e-gov (governo eletrônico). Mesmo com a queda constante da Nasdaq, bolsa de valores das empresas de alta tecnologia de Nova Iorque, muito dinheiro tem sido investido nas organizações pertencentes à nova economia. Tudo isso tem sido amplamente noticiado. Mas, e o terceiro setor e os projetos de cunho social e ligados à cidadania?

Foi motivado por essa pergunta e por um estudo realizado pela Fundação Kellogg (2000) sobre a e-filantropia americana (ações filantrópicas baseadas na internet) que resolvemos apresentar um estudo exploratório sobre as ini-

ciativas relacionadas ao social no Brasil e que estão presentes na internet através dos seus sites. Esse é o nosso objetivo principal.

Além disso, procuraremos apresentar (e esclarecer) algumas questões básicas sobre a internet, alguns efeitos e implicações, assim como desafios e oportunidades. As referências bibliográficas ainda são precárias, principalmente no Brasil. Mesmo assim, na medida do possível, apresentaremos os conceitos técnicos, assim como a teoria já produzida sobre esse assunto.

Contextualização

Pode parecer inusitado tentar associar de alguma forma a internet com o social. Há outras prioridades, o mundo tem outros problemas mais importantes como a fome, a miséria, a ignorância. Esse é um argumento forte, irrefutável do ponto de vista empírico, porém o que está em jogo? No limite, ao aceitarmos esse raciocínio, ficamos imobilizados em face das necessidades crescentes e cada vez mais complexas. Menou (1999) traz uma visão mais “conciliadora”: “parece que o uso da internet, ou de informação em geral, não parece ter qualquer efeito, a menos que exista uma combinação dos atributos e fatores externos apropriados”.

A despeito dos outros problemas sociais existentes, muitos líderes vêm mostrando sua preocupação com o tema. James Wolfensohn, presidente do Banco Mundial, por exemplo, declarou (num documento firmado pelo G-8 em Okinawa sobre a sociedade da informação): “As comunidades pobres não querem simplesmente um punhado de dinheiro, mas sim a chance de acumular conhecimentos a fim de ficarem aptas a se desenvolver por si mesmas. E não há veículo mais eficiente para a difusão de conhecimentos do que a internet”. O presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton, pediu para que haja uma ação global contra o chamado “digital divide” (exclusão digital).

Ao mesmo tempo em que se reconhece a importância da internet num processo de transformações sociais, verifica-se também muitas incertezas e dúvidas quanto ao uso da internet no desenvolvimento social e econômico. Thompson

(2000), Diretor para América Latina e Caribe da Fundação Kellogg, disse:

(...) Se fizer um clique na internet não encontrará a resposta. Simplesmente porque as mudanças globais – na economia, na política e nas comunicações – não estão incidindo positivamente nas necessidades locais, nas comunidades. A distância entre os incluídos e os excluídos não se encerra na internet e nem na velocidade das comunicações. (...) Mas a justiça, a equidade e a sustentabilidade no planeta Terra ainda não é uma prioridade na agenda mundial. E para isso não há atalhos.

Thompson (2000), contudo, considera também:

“(...) Mas não há dúvidas que a internet está colocando em xeque os modos tradicionais de pensar, agir, relacionar-se e identificar-se. As novas identificações sociais se associam crescentemente em ser uma .ORG ou .COM. Ainda que a grande maioria continue depositando as suas esperanças numa .GOV, consideramos que o mais importante para o progresso humano continue sendo as .EDU.”⁷

Ainda em relação ao senso crítico quanto à internet, Menou (1999) diz:

A fascinação pela tecnologia e pela novidade, associada com os enormes investimentos e previsões de lucros ainda maiores, contribuiu para a crença predominantemente afirmativa de que as tecnologias de informação e, portanto, a internet, são boas, essenciais e positivas. O que Heeks (1999) jocosamente chama de “fetichismo das tecnologias de informação contemporâneas.”

Impacto se tornou um modismo que aparece em quase todos os artigos ou palestras sobre as “novas” tecnologias da informação e da comunicação, acrescentando-se à já longa coleção de termos imprecisos usados. Em relação a isso, Menou (1999) diz:

⁷ Na internet, as organizações e endereços eletrônicos são definidos com as terminações .ORG (organização sem fins lucrativos), .COM (empresas), .GOV (governos) e .EDU (organizações educacionais).

(...) impactos não somente estão ligados com um conjunto dramaticamente complexo de fatores, mais além do mero “uso da internet”, como podem não alterar durável ou substancialmente a forma com que as pessoas ou as organizações tratam de suas atividades particulares. Seria então mais apropriado chamá-las de “efeitos” do que de “impactos”. Uma vez que as ações consideradas resultantes das mudanças acima mencionadas produzam efeitos, estes podem, por seu lado, induzir uma série subsequente de mudanças, isto é, a adaptação, a adoção e a institucionalização daquelas alterações iniciais. Nesse momento, finalmente, entramos na área que deveria ser conhecida como de impacto, propriamente dita.

Um estudo relacionado aos efeitos e impactos da internet demandaria uma condição muito especial de pesquisa. Considerando-se a precariedade de dados e informações no Brasil, essa tarefa seria ainda mais difícil. Diante disso, procuramos escolher algo mais simples: um estudo exploratório sobre o e-social (projetos de cunho social baseados na internet) no Brasil. Esse é um primeiro esforço na tentativa de compreendermos a relação internet–social no nosso país.

Referencial analítico

A internet

As pessoas têm utilizado o termo internet para situações e contextos muito diferentes. Embora seja usado de maneira indiscriminada, não é nada fácil entender a que se refere.

Como um referencial teórico, vamos utilizar a definição de Menou (1999): “Um espaço social, em um dado tempo e lugar, que opera através de campos analógicos e digitais de comunicação.”

Os atributos derivados da internet, de acordo com o mesmo autor, podem ser divididos em quatro categorias básicas que terão um caráter permanente em qualquer esquema de observação:

- Comunicação
- Administração/ Decisão
- Produção ou troca de bens e serviços tangíveis
- Criação ou troca de bens e serviços intangíveis (por exemplo, pesquisa, aprendizagem, criação artística, etc.)

Não fossem as coisas suficientemente complicadas, identificar e rastrear os usuários da internet é tudo, menos uma tarefa fácil. Mesmo as organizações, lucrativas ou não, são difíceis de serem analisadas – uma mesma organização, por exemplo pode ter mais de um registro sob o mesmo CNPJ (cadastro nacional de pessoas jurídicas).

Em muitos casos, os usuários são identificados por meio de uma conta da internet. Mesmo onde elas são individuais, em sua maior parte, é muito difícil estabelecer uma conexão precisa entre uma transação e uma pessoa, ou um cão, de acordo com o desenho animado (o cão, no terminal, diz: “On internet nobody knows you’re a dog – Na internet ninguém sabe que você é um cachorro”).

O ciberespaço

De acordo com Benedikt (1994), o ciberespaço é:

“Uma realidade virtual, ou artificial, multidimensional, globalmente trabalhada em rede, suportada por computadores, acessada por computadores, gerada por computadores. Nesta realidade, para a qual cada computador é uma janela, objetos vistos ou ouvidos não são nem físicos nem, necessariamente, representações de objetos físicos, mas são, principalmente, na forma, caráter e ação, formados por dados, pura informação. Esta informação deriva em parte das operações do mundo físico, natural, mas a maior parte deriva do imenso tráfego de informações que constitui os empreendimentos humanos em ciência, arte, negócios e cultura.”

Cano (2000) evidencia algumas das principais características do ciberespaço:

- As linguagens utilizadas são próprias: a comunicação ocorre de forma padronizada (Ware et al., 1997);
- A distância é desprezível: a velocidade dos acessos eletrônicos torna as distâncias geográficas irrelevantes (Martin, 1995);
- Tempo de acionamento de processos é desprezível: as rotinas administrativas, legais e burocráticas, são geralmente cumpridas em tempo real, na velocidade do processamento eletrônico (Martin, 1995; Martin, 1996; Mckenna, 1997);
- Os custos de transporte de informações e produtos tendem a zerar: isso se dá em função da própria natureza

de alguns produtos com grande conteúdo informacional como **softwares**, música (MP3) e livro-virtual (Peppers e Rogers, 1997);

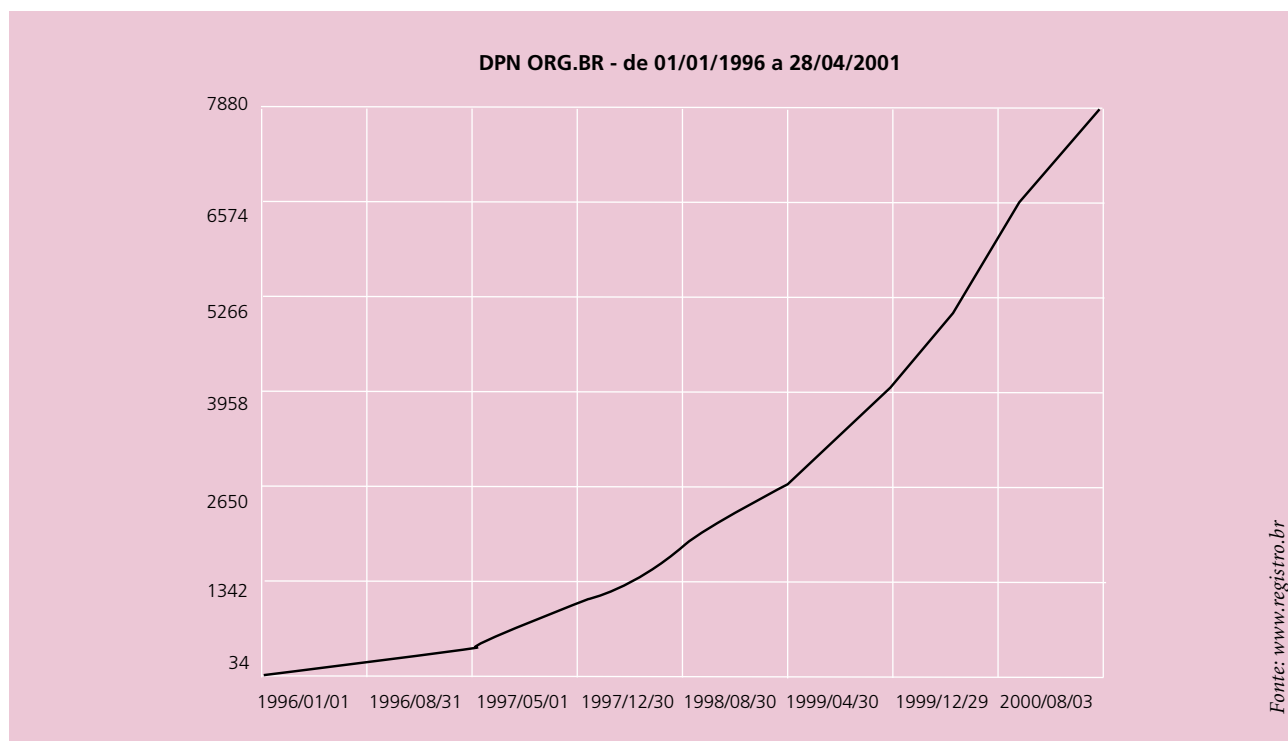
- É permitido o sincronismo temporal de comunicação: sua estrutura permite ultrapassar barreiras temporais naturais (Tapscott e Caston, 1993);
- É permitido o teletrabalho humano: as estruturas de comunicação possibilitam que as pessoas trabalhem à distância (Hope e Hope, 1997; Martin, 1996);
- É permitida a multiplicação da produção: produtos com grande conteúdo internacional podem ser produzidos instantaneamente (distribuído) inúmeras vezes, em qualquer ponto do espaço cibernético (Cano, 2000);
- É viabilizada a modularidade no atendimento do mercado: essa característica permite a volta da personalização artesanal da produção, a volta ao atendimento do nicho de um só (Davis e Meyer, 1999; McKenna, 1997; Peppers e Rogers, 1997);
- É facilitado o acesso à informação: constituído por pura informação, o espaço cibernético permite ordenamentos e seleções envolvendo um grande número de banco de dados, segundo uma variedade não limitada por chaves de classificação (Martin, 1996).

O universo pesquisado

Uma vez esclarecidas as questões técnicas e teóricas fundamentais sobre internet e o ciberespaço, passaremos à apresentação da pesquisa que realizamos.

Para verificarmos a presença do e-social no Brasil, fizemos uso dos chamados buscadores (sites na internet, especializados em encontrar assuntos, organizações, pessoas, etc.)— www.google.com, www.uol.com.br/miner, www.yahoo.com.br; www.cade.com.br; www.imais.com.br; www.todobr.com.br; www.radix.com.br; principalmente. Além disso, procuramos visitar sites do tipo “portal” (que congregam vários num único assunto de maneira horizontal, por exemplo: meio ambiente, educação, etc.), como por exemplo, www.filantropia.org; www.rits.org.br; www.abong.org.br, etc.

Foi uma pesquisa bastante extensa: foram mais de 2.000 sites visitados ao longo de quatro meses. No Brasil, de acordo com dados do www.registro.br, há perto de 8.000 sites do tipo “.ORG”, ou seja, projetos e iniciativas originárias de organizações sem fins lucrativos. É extremamente difícil determinarmos o número exato de organizações, pois se pode registrar mais de uma iniciativa sob o mesmo CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas). Da mesma forma,



não é possível determinarmos, no universo das “.ORG”, as que são relacionadas à assistência social, educação, saúde, cidadania, etc., a menos que fizéssemos uma visita a cada uma delas. Apresentamos a seguir um quadro que demonstra a evolução das “.ORG” no Brasil:

Foi apenas no final de 1997 que o número de iniciativas sem fins lucrativos ultrapassou a 1.000 registros. Houve um crescimento acentuado a partir de então, sendo que há uma tendência de crescimento (mesmo que em menor grau).

Para realizar o estudo exploratório do e-social, elegemos 12 temas diferentes, que são tradicionalmente aceitos e utilizados na área social, para a organização dessa pesquisa: assistência social, cultura, direitos humanos, educação, gestão social, governo, infância e juventude, meio ambiente, movimentos sociais, múltiplas áreas, responsabilidade social das empresas e saúde. Essa é uma classificação bastante diferente do que encontramos no relatório da Fundação Kellogg (2000), que privilegiou o tipo de serviço prestado (captação de recursos, voluntariado, filantropia, etc.).

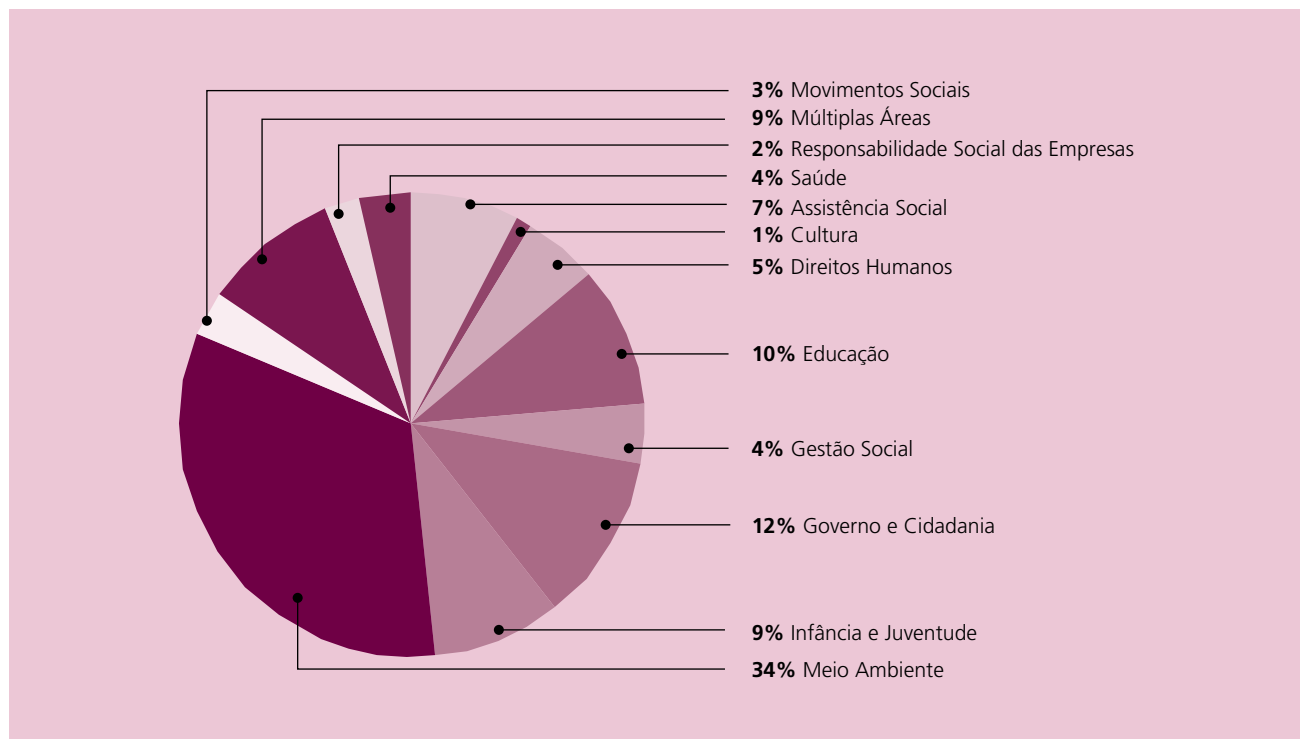
Do universo de mais de 2.000 sites visitados, selecionamos apenas 323, que estão distribuídos da seguinte forma: em assistência social – 24, cultura – 04, direitos humanos – 17, educação – 31, gestão social – 14, governo e cidadania

– 37, infância e juventude – 29, meio ambiente – 107, movimentos sociais – 10, múltiplas áreas (incluindo o voluntariado) – 30, responsabilidade social das empresas – 08 e saúde – 12. Essa classificação seguiu o posicionamento temático apresentado pelas organizações pesquisadas, ou seja, procuramos seguir a definição apresentada na apresentação institucional e/ou missão de cada uma das organizações.

Os critérios de seleção para escolhermos os 323 sites entre os mais de 2.000 analisados foram: a) sites em português e/ou de origem nacional, b) presença do endereço (URL – Uniform Resource Locator, localizador uniforme de recursos) em mais de um site de busca; c) “profissionalismo” no site (os sites considerados “domésticos” foram desconsiderados). Houve um outro recorte quanto aos sites relacionados a qualquer tipo de religião, partidos políticos e assuntos que pudessem de alguma forma incitar qualquer forma de preconceito e intolerância.

De uma forma geral, de acordo com os dados obtidos, os sites estão restritos a: uma representação institucional na internet e apresentação de conteúdos. Ainda é muito incipiente a utilização para outras finalidades como: captação de recursos financeiros e mobilização de voluntários. Além disso, há um considerável desequilíbrio quanto aos temas: o

Quadro sobre a distribuição dos sites selecionados, de acordo com a temática social



meio ambiente, por exemplo, é o assunto mais presente na internet brasileira, por isso pudemos selecionar um grande número de projetos (107); tivemos dificuldade em encontrar sites relacionados ao tema da cultura – encontramos apenas quatro no universo pesquisado.

Em termos comparativos, as “.ORG” representam o segundo número de registros na internet brasileira, perdendo apenas para as “.COM”, que estão com mais de 200 mil registros atualmente. Um dado importante é sobre o interesse do internauta (pessoas que utilizam a internet) nesse assunto. De acordo com as revistas especializadas no mercado, esse é o terceiro assunto mais visitado pelas pessoas.

A presença global do terceiro setor brasileiro, assim como de iniciativas de interesse público e social, porém, pode ser considerada baixa em relação ao número de organizações existentes: representam pouco menos de 3% do universo total de 250 mil entidades sociais, conforme pesquisa realizada por Landim (1995) e Kanitz (1999) quanto ao crescimento do terceiro setor. Esse número, provavelmente, é ainda mais baixo, pois conforme expomos acima, os registros “.ORG” não representam necessariamente o número de organizações (é sempre mais baixo do que isso).

Apesar disso, é surpreendente o número de organizações, projetos e iniciativas relacionados às questões sociais no Brasil. Não imaginávamos que encontraríamos um número expressivo de organizações e iniciativas. A seguir, apresentamos o resultado da nossa pesquisa, onde os sites foram separados por temas, conforme exposto anteriormente, com o nome do projeto/iniciativa/organização e o seu respectivo endereço eletrônico.

Assistência social (24 sites selecionados)

- Site da Fome
(www.sitedafome.com.br)
- Doe Grátis
(www.doegratis.com.br)
- Adoção
(www.adocao.com.br)
- Associação Comunidade de Mãos Dadas
(www.acmd.org.br)
- Lar Santo Antônio dos Excepcionais
(www.larsantoantonio.com.br)
- Clique Fome
(www.clickfome.com.br)

- Filantropia.org
(www.filantropia.org.br)
- Clique Doe
(www.clickdoe.com.br)
- e-social
(www.esocial.org.br)
- Ação Comunitária do Brasil
(www.crianca-sa.org.br)
- Obras Sociais Irmã Dulce
(www.irmadulce.org.br)
- AACD
(www.aacd.org.br)
- Cruzada do Menor
(www.cruzadadomenor.org.br)
- Instituto de Cegos Padre Chico
(www.padrechico.org.br)
- Teleton
(www.teleton.org.br)
- Santa Casa SP
(www.santacasasp.org.br)
- Fundação Dorina Nowill
(www.fundacaodorina.org.br)
- Casa de Apoio ao Menor com Câncer
(www.hope.org.br)
- Prato de Sopa
(www.pratodesopa.com.br)
- Aldeias Infantis SOS
(www.aldeiasinfantis.org.br)
- A Turma da Sopa
(www.abbp.org.br)
- Visão Mundial
(www.visaomundial.org.br)
- Organização pela Solidariedade
(www.solidariedade.org.br)
- Sociedade de Assistência aos Cegos
(www.sac.org.br)

Cultura (4 sites selecionados)

- Academia Brasileira de Letras
(www.academia.org.br)
- Fundação Darcy Ribeiro – Fundar
(www.fundar.org.br)
- Fundação Joaquim Nabuco
(www.apipucos.fundaj.gov.br)

- Itaú Cultural
(www.ici.org.br)

Direitos humanos (17 sites selecionados)

- Anistia Internacional
(www.anistia.org.br)
- Biblioteca Virtual de Direitos Humanos
(www.direitoshumanos.usp.br)
- Cepia
(www.cepia.org.br)
- Comissão de Direitos Humanos
(www.camara.gov.br/cdh)
- Conjuntura Criminal
(www.conjunturacriminal.com.br)
- Gajop
(www.gajop.com.br)
- Human Rights Watch
(www.hrw.org/portuguese)
- Ilanud
(www.sites.uol.com.br/ilanud)
- Ministério da Justiça
(www.mj.gov.br)
- Movimento Nacional de Direitos Humanos
(www.mndh.org.br)
- Movimento Tortura Nunca Mais
(www.torturanuncamais.org.br)
- OAB – Ordem dos Advogados do Brasil
(www.oab.org.br)
- Prêmio Socioeducando
(www.neuronio.com.br/socioeducando)
- Rede de Telemática Direitos Humanos & Cultura
(www.dhnet.org.br)
- Secretaria Estadual de Direitos Humanos/SP
(www.justica.sp.gov.br/pedh.htm)
- Visão Mundial
(www.visaomundial.org.br)
- Viva Rio
(www.vivario.org.br)

Educação (31 sites selecionados)

- A Biblioteca Virtual do Estudante Brasileiro
(www.bibvirt.futuro.usp.br)
- Ação Educativa
(www.acaoeducativa.org)

- Amigos da Escola
(www.amigosdaescola.com.br)
- Biblioteca Virtual
(www.bibliotecavirtual.org.br)
- Cebela
(www.cebela.org.br)
- Cenpec
(www.cenpec.org.br)
- CISV Brasil – Children International Summer Village
(www.cisv.org.br)
- Click Livro
(www.clicklivro.com.br)
- Educ_BH
(www.educ-bh.com.br)
- EducaFórum
(www.sampaonline.com.br/educaforum)
- Educare
(www.educare.org.br)
- Escola de Pais do Brasil
(www.escoladepais.org.br)
- Federação de Bandeirantes do Brasil
(www.bandeirantes.org.br)
- Fundação Bradesco
(www.fundacaobradesco.org.br)
- Fundação Educar Dpaschoal
(www.educar.com.br)
- Fundação Estudar
(www.estudar.org.br)
- Fundação Iochpe
(www.widesoft.com.br/fiochpe)
- Fundação Odebrecht
(www.odebrecht.com.br/fundacao.htm)
- Fundação Peirópolis
(www.peiropolis.org.br)
- Fundação Victor Civita
(www.fvc.org.br)
- Fundo de Fortalecimento da Escola
(www.fundescola.org.br)
- Inep
(www.inep.gov.br)
- Ines – Instituto Nacional de Educação de Surdos
(www.ines.org.br)
- Instituto InfoCri@nça
(www.instituto.dialdata.com.br)

- Instituto Paulo Freire
(www.paulofreire.org)
- IQE – Instituto Qualidade no Ensino
(www.iqe.org.br)
- MEC – Ministério da Educação
(www.mec.gov.br)
- Projeto Achademia
(www.achademia.uol.com.br)
- Projeto Aprendiz
(www.aprendiz.org.br)
- Telecurso 2000
(www.telecurso2000.org.br)
- Unesco
(www.unesco.org.br)

Gestão social (14 sites selecionados)

- Afinco
(www.afinco.org.br)
- ABDL
(www.lead.org.br)
- Rede Social
(www.redesocial.org.br)
- Rits – Rede de Informações do Terceiro Setor
(www.rits.org.br)
- Instituto Academia Social
(www.academiasocial.org.br)
- Gestão social, estudo e tecnologia
(www.gset.org)
- Revista Integração – Cets
(www.200.18.48.123)
- Programa de Estudos em Gestão Social
(www.fgv.br/ebap/pesquisa/i_proest.htm)
- USP MBA EXE
(www.usp-mba-exes.org.br)
- Instituto Christophorus
(www.christophorus.org)
- Ocara
(www.ocara.org.br)
- Fundamig
(www.fundamig.org.br)
- FOS – Federação de Obras Sociais
(www.fos.org)
- Federação das Entidades Assistenciais de Campinas
(www.feac.org.br)

Governo e cidadania (37 sites selecionados)

- Alfabetização Solidária
(www.alfabetizacaosolidaria.org.br)
- Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental
(www.anesp.org)
- Banco Federativo
(www.federativo.bndes.gov.br)
- CDI – Comitê para a Democratização da Informática
(www.cdi.org.br)
- Cebrap
(www.cebrap.org.br)
- Compromisso Público
(www.compromisso-publico.com.br)
- Congresso Nacional
(www.congressonacional.com.br)
- Correio da Cidadania
(www.correiodacidade.com.br)
- Escolha Seu candidato
(www.escolhaseucandidato.com.br)
- Fundação Banco do Brasil
(www.fbb.org.br)
- Fundação Prefeito Faria Lima
(www.cepam.sp.gov.br)
- Fundap
(www.fundap.sp.gov.br)
- Gestão Pública e Cidadania
(www.gv.br/ford/gpcindex.asp)
- Governo do Brasil
(www.brasil.gov.br)
- Ibase
(www.ibase.org.br)
- Instituto Brasileiro de Administração Municipal
(www.ibam.org.br)
- Instituto Catarse de Fomento à Cidadania
(www.catarse.org.br)
- Instituto da Cidadania
(www.institutocidadania.org.br)
- Instituto de Estudos Direito e Cidadania
(www.iedc.org.br)
- Instituto de Estudos Socioeconômicos
(www.inesc.org.br)
- Instituto Florestan Fernandes
(www.institutoflorestan.org.br)

- Instituto Internacional para o Desenvolvimento da Cidadania
(www.iidac.org)
 - Instituto Pólis
(www.polis.org.br)
 - Ipar-des
(www.ipardes.gov.br)
 - Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural
(www.nead.gov.br)
 - Mundo Social
(www.terravista.pt/BaiaGatas/2932)
 - Parlamentar Virtual
(www.parlamentarvirtual.com.br)
 - PoliStar
(www.polistar.com.br)
 - Política OnLine
(www.politicaonline.com.br)
 - PoupeTempo
(www.poupetempo.com.br)
 - Procon-SP
(www.procon.sp.gov.br)
 - Professor Ladislau Dawbor
(www.ppbr.com/ld)
 - Programa Leia Brasil
(www.leiabrasil.com.br)
 - Quero Reclamar
(www.queroreclamar.com.br)
 - Rede de Bancos de Dados em Gestão Local
(www.web-brazil.com/gestaolocal)
 - Saber
(www.saber.org.br)
 - Transparência Brasil
(www.transparencia.org.br)
- Infância e Juventude (29 sites selecionados)**
- Amencar
(www.amencar.org.br)
 - Andi – Agência de Notícias dos Direitos da Infância
(www.andi.org.br)
 - Associação Brasileira de Magistrados e Promotores de Justiça
(www.abmp.org.br)
 - Associação Projeto Roda-Viva
(www.members.tripod.com/~rodaviva)
 - Cecria
(www.cecria.org.br)
 - Centro de Orientação e Educação Sexual
(www.cores.org.br)
 - Comdica
(www.comdica.org.br)
 - Criança S.A.
(www.crianca-sa.org.br)
 - Crianças Criativas
(www.criancascriativas.com.br)
 - Educação Profissional de Adolescentes.
(www.educprof-cadastro.org.br)
 - Escotismo Brasil
(www.escotismo.com.br)
 - Federação Brasileira de Albergues da Juventude
(www.hostel.org.br)
 - Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança
(www.fundabrinq.org.br)
 - Fundação Athos Bulcão
(www.fundathos.org.br)
 - Fundação Mudes
(www.mudes.org.br)
 - Fundação Perseu Abramo
(www.fpabramo.org.br)
 - Fundo Cristão para Crianças
(www.fcc-brasil.org.br)
 - Grupo Elenko
(www.elenkokva.org.br)
 - IAS – Instituto Ayrton Senna
(www.ias.com.br)
 - Instituto Paulista de Adolescência
(www.instadolescente.com.br)
 - Instituto Pró-Ação pela Cidadania Jovem
(www.proacao.org.br)
 - Pastoral da Juventude
(www.geocities.com/CapitolHill/Lobby/5340)
 - Projeto Acalanto
(www.projetoacalanto.org.br)
 - Save the Children
(www.savethechildren.org.br)
 - Textos Cogea- USP
(www.cogea.uol.com.br/eticaedrogas/textos.htm)
 - Trote Cidadão
(www.trotecidadao.org.br)

- Unesco
(www.unesco.org.br/publica/juv_public.html)
- União dos Escoteiros do Brasil
(www.ueb.org.br)
- Unicef
(www.unicef.org/brazil)

Meio ambiente (107 sites selecionados)

- 5 Elementos
(www.5elementos.org.br)
- A Última Arca de Noé
(www.aultimaarcadenoe.com.br)
- ABCMAC
(www.abcmac.com.br)
- Adeams
(www.adeams.com.br)
- Agenda 21
(www.agenda21.org.br)
- Aipa – Associação Ituana de Proteção Ambiental
(www.aipa.org.br)
- Amavida
(www.amavida.org.br)
- Amazon Life
(www.amazonlife.com)
- Amazônia
(www.amazonia.org.br)
- Amazônia Legal
(www.amazonialegal.com.br)
- AmbienteGlobal.com
(www.uol.com.br/ambienteglobal)
- Amda – Associação Mineira de Defesa do Meio Ambiente
(www.amda.org.br)
- Apasfa
(www.apasfa.org)
- Apromac
(www.apromac.org.br)
- Aspan
(www.aspan.org.br)
- Associação de Defesa do Meio Ambiente de Jacarepiá
(www.adeja.org.br)
- Associação Defesa da Ecologia da Região de Tatuí
(www.asseta.com.br/alerta)
- Associação dos Empresários/Invest.na Amazônia Legal
(www.amazon.org.br)
- Associação Ecológica Serra do Seara
(www.aesse.org.br)
- Associação Ituana de Proteção Ambiental
(www.aipa.org.br)
- BDT – Bases de Dado Tropical
(www.bdt.org.br)
- Bicuda
(www.bicuda.org.br)
- Caranguejo
(www.caranguejo.com)
- Cempre – Compromisso Empr.para Reciclagem
(www.cempre.org.br)
- Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental
(www.cetrel.com.br)
- ClickÁrvore
(www.clickarvore.com.br)
- CNDA – Conselho Nacional de Defesa Ambiental
(www.cnda.org.br)
- Coalizão Rios Vivos
(www.riosvivos.org.br)
- Comam – Comunicação p/o Meio Ambiente
www.meioambiente.org.br)
- Conservation International do Brasil
(www.conservation.org.br)
- Consórcio da Bacia das Águas
(www.agua.org.br)
- Copati
(www.copati.org.br)
- CRA – Centro de Recursos Ambientais
(www.cra.ba.gov.br)
- Defensores da Natureza
(www.defensoresdanatureza.com.br)
- Dossiê do Saneamento – Esgoto É Vida
(www.esgotoevida.com.br)
- Eco Brasil 2000
(www.nasa.org.br)
- Eco Latina
(www.ecolatina.com.br)
- Eco Legal
(www.ecolegal.com.br)
- Eco Press
(www.ecopress.org.br)
- Ecoar
(www.ecoar.org.br)

- EcoBrasil
(www.ecobrasil.org.br)
- EcoForça
(www.ecof.org.br)
- Eco-guia
(www.ecoguia.com.br)
- EcolNews
(www.ecolnews.com.br)
- Ecolnews
(www.ecolnews.com.br)
- Ecomarapendi
(www.ecomarapendi.org.br)
- Ecosolidariedade
(www.ecosolidariedade.com.br)
- Embrapa
(www.embrapa.br)
- Fitma
(www.fitma.com.br)
- Folha do Meio Ambiente
(www.folhadomeioambiente.com.br)
- Funbio – Fundo Brasileiro para a Biodiversidade
(www.funbio.org)
- Fundação Florestal de São Paulo
(www.fflorestal.sp.gov.br)
- Fundação Gaia
(www.fgaia.org.br)
- Fundação O Boticário de Proteção à Natureza
(www.fbpn.org.br)
- Fundação Onda Azul
(www.ondazul.org.br)
- Fundação Preservar
(www.buriti.com.br/preservar)
- Fundação Relictos
(www.relictos.ipn.zaz.com.br)
- Fundação SOS Mata Atlântica
(www.sosmatatlantica.org.br)
- Fundação Vitória Amazônica
(www.fva.org.br)
- Gestão Ambiental Web Site
(www.gestaoambiental.com.br)
- GreenPeace
(www.greenpeace.org.br)
- Grude – Grupo de Defesa Ecológica
(www.grude.org.br)
- Grupo Ecológico Linha Verde
(www.gelv.org.br)
- Guia Verde
(www.guiaverde.com.br)
- Hyppocampus
(www.dive.to/hyppocampus)
- Ibama
(www.ibama.gov.br)
- Ideal Inst. Estudos dos Ecossistemas Aquáticos
(www.ideal-cr.com.br)
- Imaflora
(www.imaflora.org)
- Instituto Ambiental Biosfera
(www.biosfera.com.br)
- Instituto Cultural e Ecológico Lagoa Viva
(www.lagoaviva.org.br)
- Instituto de Ecoturismo do Brasil
(www.ecoturismo.org.br)
- Instituto Eco'nvivência
(www.ieco.org.br)
- Instituto O Direito Por Um Planeta Verde
(www.planetaverde.org)
- Instituto Sea Shepherd Brasil
(www.seashepherd.org.br)
- Instituto Socioambiental
(www.socioambiental.org)
- Instituto Terra Brasil
(www.terrabrasil.org.br)
- IWC/BRASIL
(www.via-rs.com.br/iwcbr)
- Jornal do Meio Ambiente
(www.jornaldomeioambiente.com.br)
- Jornalismo Ambiental
(www.jornalismoambiental.jor.br)
- Lixo
(www.lixo.com.br)
- Manual do Ecologista Amador
(www.geocities.com/RainForest/Andes/1185/manual.htm)
- Ministério Águas Vivas
(www.aguasvivas.com.br)
- Movimento de Prevenção aos Riscos Urbanos
(www.riscosurbanos.org.br)
- Neoambiental
(www.neoambiental.com.br)

- Pajé
(www.paje.bio.br)
- Pangea Centro de Estudos Socioambientais
(www.pangea.org.br)
- Pró Ecologia
(www.proecologia.com.br)
- Projeto Tamar
(www.tamar.com.br)
- Pro-Natura International
(www.pronatura.org.br)
- Reciclar – T3
(www.reciclar-t3.org.br)
- Recicloteca
(www.recicloteca.org.br)
- Rede Ambiente
(www.redeambiente.org.br)
- Refloresta.com
(www.refloresta.com)
- Renctas
(www.renctas.org.br)
- Revista Meio Ambiente Industrial
(www.meioambienteindustrial.com.br)
- SBS – Sociedade Brasileira de Silvicultura
(www.ipef.br/sbs)
- Sociedade Protetora dos Animais de Curitiba
(www.softall.com.br/protetora)
- Sopaes
(www.members.xoom.com/sopaes/)
- Suipa
(www.suipa.org.br)
- Tom da Mata
(www.tomdamata.org.br)
- Treinadores da Alegria
(www.ativarh.com.br/treinadores)
- Vários sites de meio ambiente
(www.resol.com.br/esp/ong_esp_1.asp)
- Vitae Civilis
(www.vitaecivilis.org.br)
- VivaTerra
(www.vivaterra.org.br)
- Worldwatch Institute Brasil
(www.worldwatch.org.br)
- WWF Brasil – Fundo Mundial para a Natureza
(www.wwf.org.br)

Movimentos sociais (10 sites selecionados)

- Celim – Centro de Liderança da Mulher
(www.celim.org.br)
- Centro Feminista de Estudos e Assessoria
(www.cfemea.org.br)
- Cimi – Conselho Indigenista Missionário
(www.cimi.org.br)
- Geledés
(www.geledes.com.br)
- Mulher.br
(www.mulher.org.br)
- Mulheres Negras
(www.mulheresnegras.org)
- Rede Mulher de Educação
(www.redemulher.org.br)
- Riscos Urbanos
(www.riscosurbanos.org.br)
- União Brasileiro-Israelita do Bem-estar Social
(www.unibes.org.br)
- Viva Rio
(www.vivario.org.br)

Múltiplas áreas – outros (30 sites selecionados)

- Ashoka Society
(www.ashoka.org.br)
- Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças
(www.abdl.org.br)
- Associação Nacional de Jornais
(www.anj.org.br)
- Banco Mundial
(www.bancomundial.org.br)
- BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
(www.iadb.org)
- Centro de Valorização da Vida
(www.cvv.com.br)
- Centro de Voluntariado de São Paulo
(www.voluntariado.org.br)
- Conar
(www.conar.org.br)
- DataTerra
(www.dataterra.org.br)
- Dieese
(www.dieese.org.br)

- Fundação Grupo Esquel
(www.esquel.org/brazil.htm)
- Fundação Roberto Marinho
(www.frm.org.br)
- Geração
(www.geracao.org.br)
- Instituto Christophorus
(www.christophorus.org)
- Instituto Sou da Paz
(www.soudapaz.org.br)
- Iser – Instituto de Estudos da Religião
(www.iser.org.br)
- Ocesp
(www.ocesp.org.br)
- Pró-Vida
(www.provida.org.br)
- Integração Cósmica
- Psicologia On-line
(www.psicologia-online.org.br)
- Recife Voluntário
(www.voluntario.org.br)
- Rede Ceape
(www.ceape.org.br)
- Rede de Tecnologia
(www.redetec.org.br)
- Rede Solidariedade Pró-bicho
(www.geocities.com/RainForest/Canopy/6695)
- Saci
www.saci.org.br
- Serviço de Notícias Dom Hélder Câmara
(www.domhelder.org.br)
- Site da Maturidade
(www.maturidade.com.br)
- UN Development Program
(www.undp.org.br)
- UNIPAZ – Universidade da Paz
(www.unipazsul.org.br)
- VITAE
(www.vitae.org.br)

Responsabilidade social das empresas (8 sites selecionados)

- Balanço Social
(www.balancosocial.org.br)

- Fides
(www.fides.org.br)
- Gife – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
(www.gife.org.br)
- Instituto Cives
(www.cives.org.br)
- Instituto Ethos
(www.ethos.org.br)
- Instituto Fonte
(www.fonte.org.br)
- PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais
(www.pnbe.org.br)
- USP MBA-EXE
(www.usp-mba-exes.org.br)

Saúde (12 sites selecionados)

- Aborto
(www.aborto.com.br)
- Amamentação On-Line
(www.aleitamento.org.br)
- Associação de Amigos do Autista
(www.ama.org.br)
- Centro de Informática e Informações sobre Paralisias Cerebrais
(www.defnet.org.br)
- Coordenação Nacional DST/AIDS
(www.aids.gov.br)
- Federação Brasileira das Associações de Síndrome de Down
(www.federacaosind.down.org.br)
- Gapa Bahia
(www.gapabahia.org.br)
- Narcóticos anônimos
(www.na.org.br)
- Pela Vidda
(www.pelavidda.org.br)
- Pró-saúde
(www.prosaude.org.br)
- Sociedade Viva Cazuza
(www.vivacazuza.org.br)
- Tem que Usar
(www.temqueusar.com.br)

Desafios e oportunidades

O relatório sobre e-filantropia da Fundação Kellogg nos apresenta as seguintes oportunidades relacionadas ao terceiro setor:

- Comércio eletrônico e shopping
- Captação de recursos e publicidade
- Filantropia e serviços de doação
- Capacitação e conhecimento
- Voluntariado
- *Advocacy* e afins
- Eventos e afins
- Portais e serviços diversos

No contexto brasileiro do momento, não seria possível essa classificação, pois não há exemplos implementados suficientes que justifiquem uma pesquisa. Por outro lado, isso demonstra o quanto o e-social brasileiro tem a evoluir.

Os desafios apontados pela Fundação Kellogg, para a e-filantropia são:

- A exclusão digital. Muitas organizações não estão preparadas tecnologicamente para o mundo virtual (cibernético);
- Baixa visibilidade dos projetos na internet, mesmo para as organizações mais “desenvolvidas”;
- Uma baixa velocidade nas organizações financiadoras em aportar recursos para esse tipo de projeto;
- As inovações on-line precisam de investimentos e trabalho dos membros fundadores;
- A necessidade da criação de modelos híbridos que contemplem os conhecimentos do setor lucrativo e sem fins lucrativos;
- Uma maior colaboração entre as “.COM” e as “.ORG”. Assim como em outros casos, as “.ORG” só existem porque as empresas lucrativas querem, e não o inverso;
- Melhora nos serviços de busca, com especialização no setor sem fins lucrativos;
- Falta de intercâmbio quanto à troca de dados;
- A regulação no mercado da internet irá afetar as “.ORG”;
- Os doadores estão ainda confusos em razão do crescimento demasiadamente rápido da e-filantropia;
- Nesse estágio inicial de inovações em projetos na internet irá duplicar esforços.

Quanto às oportunidades, o relatório da Fundação Kellogg, nos apresenta:

- Práticas mais eficientes, oportunidades exclusivas para captação de recursos em projetos específicos, auto-serviço, acesso livre para oportunidades de liderança;
- Acesso e novas colaborações estão permitindo um novo paradigma, com novos parceiros;
- Democratização nas relações com doadores, mantenedores e colaboradores, permitindo uma nova forma de parceria;
- Integração da e-filantropia com uma série de outros serviços on-line (shoppings sociais, acesso a novos conhecimentos, voluntariado on-line, etc.);
- Apoio de empresas especializadas no mercado de internet pode catalizar os projetos em e-filantropia;
- A internet tem proporcionado uma maior conexão entre as pessoas e tem promovido uma ação direta, local;
- Qualquer pessoa ou organização pode se tornar global;
- Novas políticas e regulação podem esclarecer as coisas e estabelecer de que forma colaborar para os projetos em e-filantropia.

O estudo realizado pela Fundação Kellogg é um bom referencial para entendermos os limites e as possibilidades no mundo cibernético. O Brasil tem muito a ganhar com os conhecimentos e informações apresentadas. Vale a pena frisar que esse relatório, conforme os próprios organizadores disseram, não seria possível há um ano atrás, pela falta de iniciativas relevantes. Ou seja, o dinamismo inerente à internet reflete-se também nas ações sociais.

Conclusão

Os novos movimentos sociais, de acordo com Castells (1999), consistem em uma forma de organização e intervenção descentralizada e integrada em rede. O mesmo autor diz: “(...) Essas redes fazem muito mais do que simplesmente organizar atividades e compartilhar informações. Elas representam os verdadeiros produtores e distribuidores de códigos culturais”.

O nosso estudo é um primeiro esforço para entendermos o e-social no Brasil. Temos certeza de que há a necessidade de nos aprofundarmos e aperfeiçoarmos esse estudo para compreendermos a questão de maneira mais ampla.

A intenção deste trabalho foi o de contribuir para mapear o e-social brasileiro.

Pelos dados e informações colhidos, verificamos que o e-social tem muitas semelhanças com os principais desafios do terceiro setor: alta fragmentação nas ações e sobreposição de esforços, baixo nível técnico na gestão administrativa, recursos limitados e escassos, ausência ou poucos dados confiáveis, a dificuldade na formação de redes e modelos colaborativos entre as organizações da sociedade civil, desequilíbrio e concentração de recursos em poucas organizações, enfim, apesar de todo o “glamour” em torno da internet, diversos problemas ainda permanecem. E isso confirma o que Thompson (2000) disse ao valorizar a integração entre o on-line e o off-line, além é claro, de não nos iludirmos com os benefícios proporcionados com as novas tecnologias em face das necessidades sociais prementes e da falta de priorização nas ações que visem à solução dos mesmos.

Acreditamos que a partir deste estudo, muitas questões relevantes virão à tona, por exemplo: em que medida a internet pode colaborar para o transformação da realidade, se a maioria das pessoas se encontra excluída disso? Quais são os fatores determinantes para que exista a democratização ao acesso e uso das novas tecnologias no Brasil? Os financiadores estão preparados para aportar recursos para projetos sociais com base tecnológica? Como avaliar de fato, os efeitos e impactos (positivos e negativos), para o desenvolvimento social? Enfim, há muitos outros questionamentos que não caberiam nesse estudo, mas que são muito importantes para aprofundarmos o entendimento sobre o e-social.

Esperamos que o nosso trabalho possa inspirar novas pesquisas, e que instiguem as pessoas para um refletir mais profundo sobre o que significa incluímos a internet nas nossas vidas, em especial nas iniciativas que promovam a solidariedade e a cidadania.

Edson Sadao

Edson Sadao Iizuka é mestre em Administração Pública e Governo, com especialidade no Terceiro Setor. Graduou-se pela EAESP/FGV em Administração Pública e participou da primeira turma trainee Gife de formação de lideranças para o Terceiro Setor. Contato: edsonsadao@uol.com.br

Referências bibliográficas

- BENEDIKT, M. Cyberespace: some proposals. Cyberspace, 1994.
- CANO, C. Modelo para análise de organizações que operam em espaço cibernético. Porto Alegre: tese de doutorado, PPGA-UFRGS, 2000.
- CENTRO DE VOLUNTARIADO DE SÃO PAULO. O potencial do trabalho voluntário na cidade de São Paulo. São Paulo, 2000.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999, volume 1.
- _____. O poder da identidade – A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999, volume 2.
- _____. Fim do milênio – A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999, volume 3.
- DAVIS, S., MEYER, C. Blur: a velocidade da mudança na economia integrada. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FUNDAÇÃO Kellogg. E-philantropy, volunteerism, and social changemaking: a new landscape of resources, issues and opportunities. Battle Creek, 2000.
- GOLDMAN, S. Report of internet: Latin American. EUA, 1999.
- HOPE, J., HOPE, T. Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- KANITZ, S. Por que o brasileiro doa tão pouco? Available from World Wide Web: < URL: www.filantropia.org>
- _____. O Crescimento do 3º Setor brasileiro. Available from World Wide Web: < URL: www.filantropia.org>

___ . As maiores e melhores. Available from World Wide Web: < URL: www.voluntarios.com.br>

LAFIS. Relatório sobre internet na América Latina. São Paulo, 1999.

LANDIM, L. O 3º Setor brasileiro. Rio de Janeiro: Johns Hopkins University, 1995.

MARTIN, J. The great transition: using the seven disciplines of enterprise engineering to align people, technology and strategy. New York: Amacom, 1995.

McKENNA, R. Real time – preparing for the age of the never satisfied customers. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

MENOU, M. J. Impact of the internet: some conceptual and methodological issues, or how to hit a moving target behind the smoke screen. In: Revista de Ciência da Informação – nº zero, dez. 1999, artigo 6.

PEPPERS, D., ROGERS, M. Entreprise one to one – tools for competing in the interactive age. New York, 1997.

REBUFFET, V.K. Youth, learning and technology for development. EUA: Project Proposal – Global Youth Dialogue – UNESCO, 1999.

RODRIGUES, M.C. A sociedade contemporânea constrói um novo mundo: O Virtual. São Paulo: Tese de mestrado da PUC/SP, 1999.

THOMPSON, A. “Webeando”, así en el cielo como en la tierra. Buenos Aires: Fundación Kellogg, 2000.

TAPSCOTT, D., CASTON, A. Paradigm shift: the new promise of information technology. New York: McGraw-Hill, 1993.

UNITED NATIONS. Impact of internet technologies on global politics discussed in NGO forum. EUA, 1999.

YANKEE GROUP. Report of internet. EUA, 1999.

WARE, J. P. et al. The search for digital excellence. New York: McGraw-Hill, 1997.

Prêmio “Ações Sustentáveis em HIV/Aids”

Cristina Câmara

Em agosto de 2002, na ocasião do “1º Seminário Nacional sobre Sustentabilidade: Aids e sociedade civil em debate...”, foi entregue o prêmio “Ações Sustentáveis em HIV/Aids”.

A idéia dessa premiação às OSCs, promovida pelo PN-DST/AIDS, era dar visibilidade às organizações que estavam desenvolvendo ações bem-sucedidas dirigidas a sua sustentabilidade. Com esse intuito foram divulgados os pré-requisitos às candidaturas, que deveriam estar inscritas em uma das seguintes categorias: planejamento estratégico, fortalecimento de gestão, marketing institucional ou captação de recursos.

Por solicitação da Unidade de Articulação com a Sociedade Civil e de Direitos Humanos (SCDH) do PN-DST/AIDS, foi reunido um grupo de pessoas com inserções sociais e institucionais diversas compondo a banca examinadora do Prêmio “Ações Sustentáveis em HIV/Aids”. Esta contou com 12 participantes, que não possuíam qualquer vínculo com o PN-DST/AIDS, o Centro de Estudos do Terceiro Setor (Cets) da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, o Gapa/Bahia e a Amazona, parceiros nos trabalhos de sustentabilidade realizados para as OSCs pelo PN-DST/AIDS.

Os integrantes da banca examinadora estavam ligados às seguintes instituições:

- Associação Brasileira de Captadores de Recursos e Instituto Presbiteriano Mackenzie
- Centro de Integração da Cidadania
- Fundação Semear
- Interage – Grupo Interagências para Mobilização de Recursos
- Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- Ofício Plus Comunicação e Marketing Ltda., e Instituto Idéia Social
- Oxfam

- Polis – Instituto de Estudos Formação e Assessoria em Políticas Sociais
- Rits – Rede de Informações para o Terceiro Setor
- UNDCP
- Unesco
- Universidade Federal da Bahia

A análise das propostas recebidas foi realizada com base na pontuação dos seguintes itens: inovação, replicabilidade, desenvolvimento de parcerias, sustentabilidade política, sustentabilidade financeira e sustentabilidade técnica. Além disso, a banca examinadora considerou as referências oferecidas por duas instituições, mencionadas para tal pelas organizações concorrentes, e materiais anexados no momento da inscrição (fôlder, vídeos, materiais de divulgação, etc.).

No total, foram recebidas 57 inscrições. Destas, 13 foram desclassificadas após deliberação da banca examinadora porque não estavam de acordo com nenhuma das categorias ligadas à premiação. Da mesma forma, considerou-se que não havia candidata que preenchesse os pré-requisitos para o terceiro lugar na categoria “planejamento estratégico”.

Tal como divulgado amplamente, somente os primeiros lugares receberam o prêmio em dinheiro, no valor de R\$ 50 mil. Nesse caso, com o apoio do Banco Bradesco S.A., Usaid, Volkswagen do Brasil e Fundação Ford.

As organizações classificadas em segundo lugar receberam a assessoria especializada da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) para a elaboração de um plano de captação de recursos. Os terceiros lugares foram contemplados com um prêmio simbólico, a coleção “Gestão e Sustentabilidade”. Todas as organizações premiadas receberam um troféu e um certificado a serem adicionados a seu curriculum institucional.

Apresentamos a seguir as organizações premiadas, por categoria, para registro da parceria entre setores diversos na efetivação do prêmio “Ações Sustentáveis em HIV/Aids”. Os interessados poderão consultar os sites disponíveis para maiores informações.

Planejamento Estratégico

1 – Davida – Prostituição, Direitos Civis, Saúde – www.davida.org.br

A organização foi criada em 1992, no Rio de Janeiro. Surgiu da necessidade de articulação entre as prostitutas, já organizadas na Rede Brasileira de Profissionais do Sexo, fundada em 1989. Na época de criação da Davida, considerou-se importante sistematizar ações nas áreas de educação, capacitação de jovens e organização do movimento de profissionais do sexo.

A organização promove a auto-estima e a cidadania de comunidades marginalizadas, principalmente profissionais do sexo e seus clientes, assim como as de adolescentes. Realiza inúmeras atividades em educação, saúde, cultura e comunicação, além de projetos de geração de renda e capacitação profissional. Em 1994, sediou o “III Encontro Nacional de Trabalhadoras do Sexo”. Os dois anteriores foram realizados em 1987 e 1989.

Davida apóia associações de profissionais do sexo na elaboração e desenvolvimento de projetos de prevenção em DST/aids e assessora projetos em parceria com o poder público. Possui um centro de documentação especializado em prostituição. Atua na distribuição de preservativos, oficinas temáticas, cursos de capacitação para o mercado de trabalho (jovens), recebendo interessados em consultar sua biblioteca e documentação.

Davida publica o jornal “Beijo da Rua”, dirigido a profissionais do sexo.

Proposta premiada: “Davida Nova”.

2 – Diet – Direito, Integração, Educação & Terapêutica em Saúde e Cidadania – www.diet.mk.com.br

O grupo Diet foi criado em Guarulhos, São Paulo, em 1990. Atua nos municípios de Guarulhos, Arujá, Santa Izabel e região. Visa prevenir, educar, assistir e informar a população sobre DST, HIV, aids e drogas por meio de cam-

panhas preventivas, palestras, treinamentos e oficinas. Um de seus principais públicos é o de crianças e adolescentes. Procurando atingi-lo, elaboram materiais informativos específicos.

O Diet desenvolve estudos de comportamento, pesquisas e acompanhamento da aids. Oferece assistência e apoio a portadores do HIV, especialmente os mais pobres. Baseia-se no trabalho voluntário e é com esse perfil que busca dar respostas e alternativas aos problemas causados pela aids e o consumo de drogas com prevenção, apoio e solidariedade. Oferece serviços como assistência social, jurídica e psicológica, distribui cestas básicas e proporciona a realização de cursos profissionalizantes, entre outros.

Proposta premiada: “Novo Rumo – Projeto de Sustentabilidade e Desenvolvimento Institucional”.

Fortalecimento de Gestão

3 – Abia – Associação Brasileira Interdisciplinar de Aids – www.abiaids.org.br

A Abia foi criada em 1986, no Rio de Janeiro. Na época, a aids tornava-se uma realidade devastadora entre os hemofílicos. Um de seus principais objetivos é promover o desenvolvimento de atividades sociais e científicas voltadas para a prevenção à aids, tais como estudos, pesquisas e projetos socioeconômicos, formação de banco de dados, preparo e divulgação de relatórios, boletins e publicações, por parte da própria organização ou através de terceiros. Estabelece contratos e intercâmbios de programas com organizações, órgãos públicos ou privados, fundações e sociedades nacionais e estrangeiras.

Dentre as atividades realizadas pela Abia estão as oficinas dirigidas a jovens Homens que fazem Sexo com Homens e casais sorodiscordantes.

A Abia possui um dos melhores centros de documentação e recursos especializados em aids no Brasil, que atrai estudantes e pesquisadores de diversas formações. Periodicamente publica materiais informativos sobre a epidemia de HIV/aids, especialmente os boletins “Boletim ABIA” e “Ação Anti-Aids”. De cunho mais analítico, a Abia publicou a coleção “História Social da Aids”, entre outros.

Proposta premiada: “Sustentando a Solidariedade – Políticas de Saúde e Democratização da Informação”.

4 – SOS Corpo – Gênero e Cidadania – www.soscorpo.org.br

Organização feminista criada em 1981, no Recife, o SOS Corpo começa a trabalhar na prevenção à aids em 1993. Sua fundação traz à tona a saúde da mulher. Na época surgiam novos sujeitos políticos e o movimento feminista tornava-se visível, trazendo consigo a tarefa histórica de construir a cidadania das mulheres e dessa forma incluí-las como sujeito no processo democrático. O feminismo aliava-se ao movimento geral em defesa das liberdades individuais.

O SOS Corpo, ao longo de seus anos de existência, tem reafirmado como missão institucional o projeto de contribuir para a democratização da sociedade brasileira através da promoção da igualdade de gênero com justiça social. Trabalha pela cidadania, no combate à pobreza e contra a exclusão social, tendo as mulheres como sujeito central de sua ação. Desenvolve ações educativas e informativas para grupos e organizações de mulheres em situação de pobreza, assessora organizações não-governamentais, movimentos sociais e órgãos públicos, atua na defesa de direitos, elabora materiais pedagógicos, pesquisas e diagnósticos, realiza campanhas educativas e atua em conselhos exercendo o controle social. Possui inúmeras publicações, entre elas a série “Caderno de Texto”.

Proposta premiada: “Fortalecendo Grupos de Mulheres para Prevenção em HIV/Aids”.

5 – Idac – Instituto de Ação Cultural/Banco de Horas – www.bancodehoras.org.br

O Idac foi criado em 1980, no Rio de Janeiro. A atenção à aids surge em 1993, com a criação do Banco de Horas, que funciona como um departamento do Idac destinado à correlação saúde mental e aids. Organiza um amplo voluntariado de profissionais de saúde mental, que atendem gratuitamente em seus consultórios privados. Atualmente são em torno de 200 profissionais.

Publica livros e folhetos informativos dirigidos a profissionais de saúde mental e à população em geral, além de promover seminários, simpósios e eventos culturais de sensibilização sobre aids. Suas publicações registram a realização desses eventos.

Proposta premiada: “Um Voluntariado de Profissionais Liberais de Saúde Mental”.

Marketing Institucional

6 – Gapa/RS – Grupo de Apoio à Prevenção à Aids no Rio Grande do Sul – www.gapars.com.br

O Gapa/RS foi criado em 1989, em Porto Alegre. Surgiu na defesa de pessoas vivendo com HIV/aids, reunindo mais de 30 pessoas, entre elas diversos religiosos luteranos, profissionais de saúde, homossexuais, hemofílicos, soropositivos e doentes de aids e seus parceiros, familiares e amigos. A composição inicial deu o tom das primeiras reivindicações e ações do grupo: uma preocupação em garantir atendimento adequado e digno para as pessoas doentes de aids.

Sua missão é promover a redução da infecção pelo HIV através de ações de prevenção e lutar pela garantia dos direitos das pessoas atingidas pela epidemia de aids.

O Gapa/RS realiza trabalhos de prevenção e apoio às pessoas afetadas pelas DST/HIV/aids, através de plantão de atendimento pessoal e telefônico, atendimento jurídico e psicoterapêutico, grupos de ajuda-mútua para pessoas que vivem com HIV/aids, grupos de adesão ao tratamento, cursos de capacitação, visitas hospitalares, intervenção comportamental entre profissionais do sexo e mulheres, além de produzir campanhas e materiais informativos. Seus cartazes são reconhecidos pela qualidade e criatividade. Também possui o Centro de Informação e Documentação (CID) com livros, textos, vídeos e materiais para pesquisa.

Proposta premiada: “Controle Social e *Advocacy*”.

7 – ISDS – Instituto de Projetos e Investigações em Saúde e Desenvolvimento Social – www.chla.ufal.br/multireferencial/ong-isds

Criado em 1993, em Fortaleza, o ISDS surgiu por iniciativa de alguns profissionais da área de saúde. Procura desenvolver projetos e estudos nas áreas de saúde pública e desenvolvimento; oferecer assistência técnica, assessoria e consultoria na área de saúde pública a instituições e entidades públicas e privadas; coletar e disseminar informações relativas à saúde no âmbito local, nacional e internacional, através de publicações e outros meios de comunicação social; realizar, patrocinar ou apoiar treinamentos, cursos, conferências, seminários, debates e palestras sobre temas referentes à saúde pública; e, manter intercâmbios com entidades e instituições similares.

A singularidade da organização está nas formas de comunicação com o público. O ISDS investe nas apresentações de peças teatrais sobre aids, programas com radialistas que compõem a “Rede Radialistas contra a Aids”, a exposição itinerante “Desing X Aids”, entre outras. Publicou um catálogo de entidades que trabalham com adolescentes no Ceará.

Proposta premiada: “Teatro de Rua contra a Aids”.

8 – Gapa/SE – Grupo de Apoio à Prevenção à Aids de Sergipe – <http://www.infomidia.com/gapase>

O Gapa/SE foi criado em 1991, em Aracaju. Busca contribuir com uma política eficaz no enfrentamento da epidemia de aids, visando a melhores condições e qualidade de vida para as pessoas vivendo com HIV/aids em Sergipe. Prioriza os segmentos marginalizados e/ou grupos desprovidos de proteção social ou proeminência política. Em grande parte, atua com voluntários.

A organização atende a pessoas vivendo com HIV/aids e promove ações de prevenção. Também atende ao público em geral, faz visitas domiciliares e promove treinamentos de agentes multiplicadores de informações em DST/HIV/aids para voluntários e segmentos sociais específicos. Possui parcerias com instituições públicas e privadas.

Proposta premiada: “Tô Vivo: Uso Camisinha”.

Captação de recursos

9 – Barong – Instituto Cultural Interservice – www.dkt.com.br

Criado em 1995, em São Paulo, o Barong estreou no verão de 96 nas praias do litoral paulista. Trata-se de uma unidade móvel cujo trabalho dos agentes é voltado à pesquisa, prevenção à aids e intervenção e venda de preservativos a preços subsidiados, através de técnicas de marketing social em áreas urbanas de grande concentração. Seu objetivo é minimizar o impacto social da epidemia de aids por meio de uma linguagem simples e compreensível para o grande público.

Proposta premiada: “Venda de Preservativos como Fonte de Manutenção das Atividades de Rua”.

10 – ASA – Ação Social Arquidiocesana – www.arqui-the.org.br

Criada em 1956, em Teresina, a ASA surge da necessidade de trabalhos com pessoas carentes da Arquidiocese de Teresina. Em 1995, inicia suas ações de prevenção à aids.

O objetivo da organização é promover e executar programas de assistência social que visem ao bem-estar das pessoas e da comunidade, através de serviços e outras iniciativas. Orienta e coordena movimentos e atividades de ação social e de atendimento e promoção dirigidas a pessoas menos favorecidas.

Oferece atendimento médico, psicológico, educacional, odontológico, fisioterapêutico, nutricional, informações sobre direitos humanos, comunicação e assistência religiosa. Seu público varia entre meninos e meninas em situação de rua e risco social, mulheres, portadores de HIV, pessoas com hanseníase, terceira idade, entre outros.

Proposta premiada: “Caminhada da Fraternidade”.

11 – Aproce – Associação de Prostitutas do Ceará

Atuando desde 1990, no Ceará, a Aproce foi criada após o “I Encontro de Trabalhadoras do Sexo”, realizado no Rio de Janeiro. Foi organizada por um grupo de prostitutas cearenses.

A organização procura lutar por melhores condições de vida para as prostitutas, combater os preconceitos, as discriminações e oferecer capacitação para que as mesmas tenham outra forma de renda que não seja apenas a prostituição. A prevenção à aids é uma pauta primordial nas ações educativas e preventivas desenvolvidas.

A Aproce promove palestras, encontros e seminários para discutir a articulação entre as prostitutas, e o conceito de cidadania. Reivindica melhores condições de vida para as prostitutas, o respeito a seus direitos, lutando contra a violência e os preconceitos contra as mulheres prostitutas.

Proposta premiada: “Serigrafia, Saúde e Mulher”

Cristina Câmara

Socióloga, responsável pela SCDH entre jan./2001 e abr./2003.

Atualmente trabalha como Especialista em ONG na Pact Brasil.