

 <p>UnB Universidade de Brasília</p>	 <p>UFPB Universidade Federal da Paraíba</p>	 <p>UFRN Universidade Federal do Rio Grande do Norte</p>
Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis		

ANAMÉLIA CAVALCANTI CARVALHO DE MELO

**INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS ENTIDADES DO
TERCEIRO SETOR: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do
Estado da Paraíba.**

**JOÃO PESSOA – PB
2008**

ANAMÉLIA CAVALCANTI CARVALHO DE MELO

INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS ENTIDADES DO
TERCEIRO SETOR: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado
da Paraíba.

Dissertação apresentada ao Programa
Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-
Graduação em Ciências Contábeis, da
Universidade de Brasília, da Universidade Federal
da Paraíba, e da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, como requisito para obtenção do
título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador:
Prof. Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante

JOÃO PESSOA – PB
2008

M528i Melo, Anamélia Cavalcanti Carvalho de.

Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado da Paraíba./ Anamélia Cavalcanti Carvalho de Melo. – João Pessoa, 2008.

96 p.

Orientador: Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante

Dissertação (Mestrado) UnB,UFPB,UFRN

1. Contabilidade. 2. Indicadores de desempenho. 3. Terceiro Setor. 4.OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

UFPB/BC

CDU: 657(043)

*Dedico este trabalho,
Aos meus pais, Edvaldo e Albertina – por todo
sacrifício, força e amor. Amo vocês!!!*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, sem Ele nada seria possível.

Ao meu Anjo da Guarda que trabalhou dobrado e em nenhum momento dormiu em serviço durante todo o mestrado.

Meu maior agradecimento é dirigido aos meus pais, Edvaldo e Albertina, meu alicerce para toda a vida. Obrigada pelo contínuo apoio, pela força e pela grande confiança e fé que sempre depositaram nas minhas decisões em todos estes anos. Em especial, e de forma muito carinhosa, a minha mãezinha pelas suas orações e sua paciência infinita, e que durante todo esse tempo sempre chegava nas madrugadas em claro com um copo de mingau para esquentar as noites e espantar o sono.

Ao meu irmão, Felipe, por tudo o que ele representa para mim.

Ao meu orientador, Professor Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante, um ser humano iluminado de coração imenso, cuja paciência, preocupação e zelo são dignos dos maiores elogios. Muito obrigada pelo carinho, apoio e orientação!

Aos professores do Programa Multiinstitucional de Pós-Graduação, pelos ensinamentos que contribuíram para meu crescimento profissional.

À Ivanacy, secretária do mestrado, pela dedicação e amizade.

A CAPES, pelo apoio financeiro que me foi concedido, possibilitando que me dedicasse ao mestrado e à realização desta dissertação.

Aos meus amigos e familiares que souberam entender a minha ausência durante esses anos.

Aos colegas de mestrado, em especial à amiga de caminhada, Janieiry Queiroga, que compartilhou comigo os mais importantes momentos desse mestrado, desde o dia da entrevista. Jany, nosso Anjo da Guarda é forte, chegamos ao fim!!!

A uma pessoa especial que surgiu no finalzinho do mestrado para me dar apoio e força na caminhada. Um verdadeiro presente enviado por Deus, que soube compreender como ninguém toda a fase pela qual eu estava passando tentando entender meus estresses e minhas dificuldades, tornando-se uma fortaleza ao qual sempre esteve presente ao meu lado apesar da distância física. Alysson, a você agradeço carinhosamente e de todo coração por todo apoio recebido.

Às organizações que viabilizaram esse estudo, concedendo entrevistas e permitindo o uso de informações.

A todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão desse trabalho.

Muito obrigada!

RESUMO

A criação da Lei nº 9.790/99 estabeleceu a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs e instituiu o Termo de Parceria como o instrumento passível de ser firmado entre essas entidades e o Poder Público. Com essa lei, essas entidades precisam estar aptas a prestar contas dos recursos recebidos e a utilizar indicadores de desempenho na sua gestão. Como as medidas de desempenho são ferramentas importantes no gerenciamento de organizações, a presente pesquisa buscou investigar os indicadores de desempenho utilizados pelos gestores das OSCIPs do Estado da Paraíba no processo de gestão. Para isso, foram pesquisadas 31 entidades, dentre um total de 57 OSCIPs cadastradas no Ministério da Justiça, e aplicou-se um questionário com perguntas objetivas direcionadas aos seus gestores. Em relação aos resultados da pesquisa, verificou-se que 32,2% das entidades pesquisadas utilizam indicadores de desempenho no seu processo de gestão. Essa parcela apresenta as seguintes características: as entidades atuam, no máximo, há 5 anos no Terceiro Setor; o tempo de atuação do gestor no Terceiro Setor é superior a 5 anos; elas têm o governo como principal financiador das suas atividades; e metade delas firma Termo de Parceria. Como indicadores utilizados, a pesquisa evidenciou que os do tipo financeiro foram os mais citados pelos gestores. Apesar de as informações geradas pelos gestores apresentarem alguns aspectos relacionados ao uso de medição de desempenho, a avaliação de resultado muitas vezes é feita comparando o planejado com o executado, e utilizando indicadores de forma aleatória.

Palavras-Chave: Indicadores de Desempenho; Terceiro Setor; Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs.

ABSTRACT

The Law 9,790/99 established the qualification of the Civil Society Organizations of Public Interest – OSCIPs and instituted the Partnership Agreement as a legal instrument able to be signed by mutual consent between a public authority and the OSCIP. This Law brought the need for such organizations being able to account for funds received and to use performance indicators in their management process. From this perspective, this research is aimed at identifying the performance indicators used by the OSCIPs' managers in the state of Paraíba. In order to achieve this purpose, there were 31 organizations researched, out of a total of 57 OSCIPs registered in the Ministry of Justice. A questionnaire was used with objective questions to the managers. The research revealed that 32.2% of the OSCIPs utilized performance indicators in their process. This portion has the following characteristics: these organizations have been acting in the Third Sector for 5 years at most; their managers have more than 5 years of experience in the Third Sector; they have the government as the main financier of their activities; and half of them signed the Partnership Agreement. Regarding on the use of indicators, the research showed that the financial indicators were mostly cited by the managers. Although the information generated by the managers presented some aspects related to the use of performance measurement, the evaluation of the results is done, most of time, by comparing what has been planned with what was executed, and by using the indicators randomly.

Keywords: Performance Indicators; Third Sector; Civil Society Organization of Public Interest- OSCIP.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre uso de indicadores e tempo de atuação das OSCIPs do Estado da Paraíba.....	79
Figura 2 – Relação entre uso de indicadores e tempo de atuação dos gestores das OSCIPs do Estado da Paraíba.....	79
Figura 3 – Relação entre uso de indicadores e uso de Termo de Parceria nas OSCIPs do Estado da Paraíba.....	80
Figura 4 – Relação entre uso de Termo de Parceria e tempo de atuação das OSCIPs do Estado da Paraíba.....	80
Figura 5 – Relação entre uso de Termo de Parceria e tempo de atuação dos gestores das OSCIPs do Estado da Paraíba.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características de Organização do Terceiro Setor – OTS	25
Quadro 2 – As Principais Categorias do Terceiro Setor no Brasil.....	28
Quadro 3 – Principais Características das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público	32
Quadro 4 – Avaliação de Resultados e Prestação de Contas: componentes do termo de parceria	34
Quadro 5 – Desempenho das Organizações.....	38
Quadro 6 – Indicadores Não-Financeiros	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo/Função do Respondente	58
Tabela 2 – Grau de Escolaridade.....	59
Tabela 3 – Tempo de Atuação no Terceiro Setor	60
Tabela 4 – Tempo de Atuação da OSCIP.....	61
Tabela 5 – Área de Atuação da OSCIP	62
Tabela 6 – Número de Colaboradores.....	62
Tabela 7 – Número de Beneficiários	63
Tabela 8 – Termo de Parceria.....	63
Tabela 9 – Valor do Termo de Parceria	64
Tabela 10 – Financiadores das Atividades da OSCIP	65
Tabela 11 – Volume Anual de Recursos.....	65
Tabela 12 – Processo de Gestão da OSCIP	66
Tabela 13 – Processo de Prestação de Contas.....	67
Tabela 14 – Informações Contábeis Geradas pela Entidade	67
Tabela 15 – Informações que Sustentam o Processo Decisório	68
Tabela 16 – Obtenção de Outras Informações.....	68
Tabela 17 – Elaboração de Orçamento	69
Tabela 18 – Comparação entre Planejado e Executado	69
Tabela 19 – Transmissão de Metas e Objetivos aos Colaboradores	70
Tabela 20 – Divulgação das Metas Estabelecidas	70
Tabela 21 – Utilização de Relatórios no Processo de Gestão.....	71
Tabela 22 – Grau de Importância da Utilização de Relatórios no Processo de Gestão.....	71
Tabela 23 – Frequência da Utilização de Relatórios de Gestão.....	72
Tabela 24 – Uso de Sistema de Medição de Desempenho.....	73
Tabela 25 – Utilização de Indicadores de Desempenho	73
Tabela 26 – Variáveis de Desempenho Avaliadas Pela Entidade.....	73
Tabela 27 – Indicadores Financeiros e Econômicos	75
Tabela 28 – Grau de Importância dos Indicadores Financeiros e Econômicos	76
Tabela 29 – Indicadores Não-Financeiros	77
Tabela 30 – Grau de Importância dos Indicadores Não-Financeiros	78

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Problema da Pesquisa	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Justificativa	17
1.5 Estrutura do Trabalho	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 O Terceiro Setor.....	20
2.1.1 Classificação e Características do Terceiro Setor.....	23
2.1.2 Aspecto Legal e Jurídico do Terceiro Setor.....	26
2.1.3 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP.....	29
2.2 Processo de Gestão.....	35
2.2.1 Gestão no Terceiro Setor.....	36
2.3 Medição de Desempenho.....	42
2.3.1 Medidas de Desempenho Financeiro.....	44
2.3.1.1 Índices de Liquidez.....	45
2.3.1.2 Indicadores de Endividamento e Estrutura.....	46
2.3.1.3 Índices de Rentabilidade.....	47
2.3.2 Medidas de Desempenho Não-Financeiro.....	48
2.3.3 Medidas de Desempenho Aplicados ao Terceiro Setor.....	49
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	53
3.1 Delimitação da Pesquisa.....	54
3.2 Universo da Pesquisa	54
3.3 Instrumento de Coleta e Análise dos Dados	55
3.3.1 O Questionário.....	55
3.3.2 Tratamento dos Dados.....	57
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1 Perfil dos Respondentes da Pesquisa	58
4.2 Perfil das OSCIPs Pesquisadas	60
4.3 Processo de Gestão	66
4.4 Medidas de Desempenho.....	72
4.4.1 Indicadores de Desempenho Utilizados pelas OSCIPs da Paraíba.....	74

4.5 Relações entre Características das OSCIPs da Paraíba	78
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	82
5.1 Conclusões.....	82
5.2 Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas	84
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE (Questionário de Pesquisa)	90
ANEXO (Lista das OSCIPs cadastradas na Paraíba, Lei 9.790/99).....	98

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As Organizações Não-Governamentais – ONGs ficaram conhecidas mundialmente após a Segunda Guerra Mundial quando a Organização das Nações Unidas (ONU) utilizou o termo ONG para designar as organizações que cuidam de interesses públicos, mas que não foram estabelecidas por acordos governamentais.

No Brasil, de acordo com dados do IBGE (2004), essas organizações surgiram com objetivos de promoção da cidadania, com ênfase nos trabalhos de educação popular, defesa de direitos e luta pela democracia política e social, com elaboração e controle social de políticas públicas.

A partir da década de 80, as ONGs alcançaram, no Brasil, um significativo crescimento. O último estudo do IBGE, em 2002, apontou que entre 1996 e 2002 as ONGs passaram de 107 mil para 276 mil entidades, mas “estima-se que hoje esse número seja superior a 540 mil” (TACHIZAWA, 2004).

Olak e Nascimento (2000) apontam as principais causas que podem ser consideradas como responsáveis pelo crescimento do número dessas entidades:

- Crise no setor público e conseqüente redução dos recursos destinados às áreas sociais;
- Crescimento do trabalho voluntário, motivado por maior conscientização das pessoas, apoio da mídia e normatização desse serviço;
- Crescimento da violência urbana e rural;
- Maior envolvimento empresarial, buscando “cativar” os consumidores com a política da “cidadania empresarial”.

Com isso, essas entidades vêm assumindo um papel de destaque cada vez maior junto à sociedade no sentido de promover o desenvolvimento e defesa social.

Pode-se, então, afirmar que essas organizações, de modo geral, surgiram em resposta às necessidades de cunho sociais, não atendidas pelas atividades dos setores do governo e privado, tendo como objetivo principal o de promover mudanças nos indivíduos e na sociedade.

O surgimento de entidades cujos propósitos são substancialmente distintos daqueles das entidades que buscam o lucro (Segundo Setor), mas, ao mesmo tempo, não se constituem na forma de entidades públicas (Primeiro Setor), fez surgir a denominação Terceiro Setor.

O Terceiro Setor é, portanto, aquele constituído por entidades que apresentam como principais características: não terem o lucro como fim, não o distribuírem e não se submeterem ao controle estatal. Assim, esse setor é composto por organizações que atuam de forma distinta do Primeiro Setor – o governo, responsável por realizar o bem comum, ou seja, distribuir serviços essenciais à coletividade – e que também se distinguem do Segundo Setor – o privado (mercado), formado pelas organizações com fins lucrativos, aquelas que esperam por um retorno em cima do

capital investido na entidade.

Na medida em que o Estado perdia eficácia no seu papel de agente de promoção do bem-estar coletivo, as organizações componentes do Terceiro Setor ganharam mais espaço, e passaram a trabalhar em parceria com a sociedade civil, situação tal que trouxe como consequência o reconhecimento da importância dessas organizações.

Dentre as instituições que compõem do Terceiro Setor, Ferreira (2005) observa que há,

[...] uma grande variação em relação aos propósitos perseguidos, às formas de gestão adotadas e ao grau de institucionalização alcançados. Há ONGs voltadas para a defesa de grupos sociais específicos, enquanto outras direcionam seus esforços para questões que se apresentam relevantes para a sociedade como um todo. Algumas instituições desempenham tarefas que tradicionalmente são entendidas como inerentes ao Estado, ao passo que outras visam influenciar a ação do governo e atuar na definição de políticas públicas. O campo de ação de algumas organizações não vai além do bairro no qual estão instaladas, enquanto outras atuam em questões de âmbito nacional ou mesmo mundial. Ao mesmo tempo em que algumas organizações mantêm-se no campo da informalidade, outras profissionalizaram sua gestão e criaram sofisticados sistemas de controle e prestação de contas.

Atuando nas mais diversas áreas, as entidades do Terceiro Setor contam com centenas de colaboradores, voluntários ou não, e chegam a movimentar milhões de reais por mês. Suas entidades geram, de acordo com Tachizawa (2004, p.21), “cerca de 5% dos empregos no mundo e 2,5% dos postos de trabalho no Brasil, e chegam a movimentar anualmente cerca de 1,5% do PIB brasileiro”.

Uma das contribuições que o Terceiro Setor está trazendo à sociedade é o fato de tentar reconstruir uma sociedade voltada para princípios da promoção social já que algumas entidades que o compõem esse setor têm como objetivo suprir as lacunas deixadas pelas ações do governo.

Como se percebe, as entidades componentes do Terceiro Setor apresentam objetivos próprios e específicos, objetivos esses que para serem cumpridos dependem, naturalmente, do emprego de recursos econômicos, o que requer uma gestão bem feita. De outra forma, para que a entidade atinja o seu objetivo principal, faz-se necessário que o gestor seja detentor de certas competências que, segundo Falconer (1999), seria a capacidade de conhecer e desenvolver todas as possibilidades disponíveis de obtenção de recursos, de maneira a tê-los em volume suficiente, de forma continuada e sem gerar dependência ou subordinação a nenhuma fonte individual de financiamento.

Cabe notar que as entidades do Terceiro Setor, ainda que não tenham o lucro como fim, precisam ser eficientes, quanto ao uso de recursos, e eficazes, quanto ao alcance dos seus objetivos, lembrando que como não “vendem” produtos ou serviços, precisam convencer aqueles que se dispõem a colaborar com elas da validade dos benefícios oferecidos à sociedade.

Para Milani Filho (2006), entidades ineficientes consomem mais recursos para oferecer o mesmo serviço/produto que outras, e a maior beneficiada quando o resultado econômico das entidades do Terceiro Setor é positivo, é a própria sociedade, que passa a receber bens e serviços

produzidos de maneira eficiente.

A sustentabilidade dessas entidades está diretamente associada à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros e à elaboração de projetos, com vistas à captação de financiamentos por parte do governo, de empresas privadas e de órgãos de cooperação internacional.

Os gestores responsáveis pela gestão de entidades do Terceiro Setor enfrentam, quase sempre, a difícil situação de muito ter para fazer e poucos serem os recursos disponíveis para o alcance dos seus objetivos. Tal situação exige da gestão uma incessante busca de eficiência na utilização dos (limitados) recursos obtidos e de eficácia na ampliação do atendimento e solução dos problemas sociais (missão da entidade).

Cabe notar que, a despeito dos objetivos que buscam alcançar, a gestão de entidades do Segundo e do Terceiro Setores tem muito em comum. Na essência, em ambos os casos, há um processo pelo qual se busca fazer o máximo com o uso mínimo de recursos, e precisa-se reconhecer que no particular das entidades do Terceiro Setor, como conseqüência do menor período de participação na história econômica dos povos, os modelos de gestão ainda não são totalmente conhecidos.

Considerando-se a essência do processo de gestão, qual seja: tomar decisões, independente dos objetivos buscados pela entidade, assim como do setor no qual ela está situada, o certo é que os gestores necessitam de informações e parâmetros que os auxiliem a avaliar o efeito do processo de tomada de decisões. Em outros termos, o gestor precisa de sinais que lhe apontem, *a priori*, qual a melhor decisão a tomar e, *a posteriori*, se o efeito provocado pela decisão tomada foi aquele planejado.

Nesse sentido, os gestores de organizações componentes do Terceiro Setor precisam pensar em ferramentas de gestão que respeitem as particularidades da entidade, com o intuito de poder orientar seus esforços para atividades que são realmente importantes. E como o leque de organizações que compõe esse setor é bastante amplo e apresenta, como comentado anteriormente, uma vasta diversidade de objetivos, faz-se necessário um estudo mais aprofundado do tema, levando-se em conta principalmente suas diferenças, amplitudes e complexidades.

Para Olak e Nascimento (2000), mesmo desempenhando funções sociais de extrema importância, essas entidades têm recebido pouca atenção de estudiosos, no sentido de promover a aplicação de novas técnicas contábeis e gerenciais, amplamente discutidas no contexto empresarial. Em conseqüência, nota-se que os sistemas de informações contábeis e gerenciais atualmente utilizados por entidades do Terceiro Setor não satisfazem plenamente às necessidades dos gestores no processo de tomada de decisões.

Assim, considerando a notória tendência de expansão dessas organizações, bem como a demasiada movimentação de recursos financeiros, materiais e humanos para o cumprimento de suas atividades, é importante que o assunto venha despertar um interesse maior da parte de pesquisadores, a exemplo dos pesquisadores da Ciência Contábil.

Para França (2007, p.32), "um dos desafios presentes no Terceiro Setor refere-se aos aspectos relacionados à sua gestão. As organizações desse setor carecem de melhor gestão no

campo administrativo, financeiro e econômico”. Ainda segundo o autor, “as organizações do Terceiro Setor precisam gerir seus recursos materiais e humanos para atingirem seu fim, através de um superávit mínimo desejável, garantindo a sustentabilidade e continuidade da organização”.

Segundo Tenório (2006, p.15),

para superar esse desafio que pode ameaçar sua existência e sua eficiência administrativa, as ONGs têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais [...] a partir da criação de mecanismos mais eficazes de controle que possibilitem avaliar o impacto das ações executadas.

No contexto dessa discussão, vale lembrar que as informações contábeis podem contribuir para que o gestor tenha segurança para tomar decisões no sentido de garantir a continuidade da entidade e o cumprimento dos seus objetivos institucionais. No mesmo sentido, a utilização de um conjunto de indicadores que expressem medidas de desempenho pode reduzir as incertezas do processo de gestão, contribuindo, assim, para assegurar a confiabilidade das informações relativas às decisões dos gestores e auxiliá-los no controle dos impactos das ações desenvolvidas pelas ONGs.

Para Pace, Basso e Silva (2004), os resultados de um projeto social nunca são uma certeza, mas um investimento, uma aposta na possibilidade de alcançá-los, com a necessidade de construir meios de verificação que auxiliem a perceber o rumo das mudanças que se consegue produzir.

Dessa maneira, os indicadores de desempenho servirão de suporte para a confiabilidade dos relatórios que as entidades do Terceiro Setor utilizam para avaliar seu desempenho econômico e financeiro.

Para Kardec (2002), os indicadores são como guias que permitem medir não somente a eficácia das ações tomadas, como também os vieses entre o programado e o realizado. Assim, sem indicadores, é praticamente impossível avaliar o desempenho de uma organização e identificar seus pontos fracos.

Segundo Drucker (2006, p.80), “desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados”. Para o autor, quando os gestores de instituições sem fins lucrativos se vêem diante de uma decisão que implica em riscos, eles precisam definir resultados e, para isso, cada um precisa, antes de mais nada, responder à pergunta: *como deve ser definido o desempenho desta instituição?*

Nota-se, portanto, que a decisão de usar indicadores de desempenho é importante para a sustentabilidade dessas entidades sem fins lucrativos, já que, a partir do uso de indicadores, os gestores passam a contar com uma forma mais precisa e de maior grau de segurança para informar seus financiadores sobre aplicação e eficiência dos recursos empregados e sobre os resultados e viabilidade de suas ações.

1.2 Problema de Pesquisa

A designação Terceiro Setor engloba um conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativos, formadas por associações e fundações, cujo objetivo é determinado por valores expressos em sua missão e com atuação voltada ao atendimento de necessidades ou reivindicações sociais. Nesse sentido, para que sua missão seja atingida, faz-se necessário um bom gerenciamento dos recursos empregados na consecução de seus objetivos.

A função social desempenhada pelas entidades do Terceiro Setor parece mais necessária em ambientes menos desenvolvidos do ponto de vista econômico, já que a carência social presente em tais ambientes é mais acentuada quando comparadas com as necessidades encontradas em ambientes com maiores condições econômicas.

Quanto maiores forem as necessidades do ambiente, maior precisa ser o índice de eficiência e de eficácia alcançado pelas decisões dos gestores, ainda mais se a entidade recebe recursos públicos como é o caso das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs, que firmam Termo de Parceria com órgãos públicos e que devem utilizar avaliação de desempenho, mediante indicadores de resultados, segundo a Lei 9.790/99.

Se, por um lado, existe a necessidade de administrar de forma adequada os recursos recebidos, por outro lado, até mesmo como consequência daquela necessidade, é preciso prestar contas, de forma particular, às fontes de financiamento e, de modo geral, para a sociedade, das decisões que estão sendo tomadas.

De tal forma, com uma quantidade cada vez maior de recursos a serem gastos e administrados, aliada com a obrigação de prestar contas aos fornecedores de recursos, os gestores de entidades do Terceiro Setor devem utilizar ferramentas auxiliares que sirvam como orientadores no processo de tomada de decisões, contribuindo, assim, para o acerto das ações empreendidas e, ao mesmo tempo, que se prestem a evidenciar o efeito das mesmas.

Nesse sentido, levando-se em conta as carências presentes no Estado da Paraíba, que é um dos estados menos desenvolvidos do ponto de vista econômico na Federação Brasileira, e também as características especiais das OSCIPs, coloca-se o seguinte problema a ser pesquisado: ***quais indicadores de desempenho são utilizados pelos gestores das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs, do Estado da Paraíba, no auxílio ao processo de gestão?***

1.3 Objetivos

Para que seja alcançada uma solução para o problema de pesquisa formulado linhas atrás, algumas etapas precisam ser cumpridas, etapas tais consubstanciadas nos objetivos da pesquisa. Sendo assim, os objetivos estabelecidos são de duas naturezas: um de natureza genérica (o objetivo geral), o qual se constitui em resposta objetiva para aquele problema; e outros de natureza mais específica (objetivos específicos), os quais representam passos necessários para que o objetivo geral seja alcançado.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é: **investigar quais indicadores de desempenho são utilizados pelos gestores das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs do Estado da Paraíba no processo de gestão.**

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs que atuam no Estado da Paraíba;
- Discutir o processo de gestão no Terceiro Setor;
- Verificar quais os indicadores de desempenho que são utilizados pelas OSCIPs no seu processo de gestão e o grau de importância que os gestores atribuem a cada um deles;
- Traçar paralelos entre o uso de indicadores de desempenho e algumas características dessas organizações.

1.4 Justificativa

A relevância do presente estudo fundamenta-se no fato de o Terceiro Setor ter adquirido um importante papel no mundo contemporâneo. Aqui, na sociedade brasileira, esse setor se desenvolveu de forma acentuada, tanto na prestação de serviços quanto no controle e mobilização social. Por esse ser um tema relativamente novo, e como essas entidades vêm crescendo em número e na quantidade de recursos que utilizam, essa área continua necessitando de estudos que considerem sua especificidade.

Algumas abordagens organizacionais foram desenvolvidas no meio acadêmico visando contribuir para a eficácia das organizações, mas poucas foram as que tiveram por objeto as entidades do Terceiro Setor. Em função da limitação de estudos desse tipo e da crescente relevância do Terceiro Setor no cenário brasileiro nas últimas décadas, é que a presente pesquisa foi desenvolvida.

Dois dos principais aspectos para a consecução deste trabalho é a recente consolidação desse setor e as grandes perspectivas relacionadas à sua forma de gestão, na qual eficiência, eficácia e efetividade possuem um papel decisivo na consecução de seus objetivos.

Outro ponto relevante que justifica esta pesquisa é o fato de não existirem indicadores específicos, consensualmente aceitos, que possam medir o desempenho dessas entidades do Terceiro Setor. Como indicadores de desempenho são ferramentas que oferecem aos gestores um auxílio no processo de tomada de decisões, sua análise ajuda a extrair informações relevantes para apoio a decisões importantes que exigem um maior conhecimento da situação, para poder equacionar questões gerenciais das entidades do Terceiro Setor.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi levado em consideração o fato de o tema Terceiro Setor ainda sofrer com a falta de estudos por parte da área contábil, acarretando deficiências estruturais de planejamento e avaliação. Essas deficiências podem ter por conseqüência, entre outros aspectos, a fragilidade na sustentabilidade de suas ações ou até a descontinuidade dessas entidades.

Para alcançar a sustentabilidade e maximizar o benefício social de sua atuação, as organizações do Terceiro Setor devem prestar contas dos recursos captados e demonstrar de maneira clara a aplicação dos mesmos, e assim ganhar legitimidade estabelecendo uma estratégia competitiva para a sustentabilidade de suas ações. Para isso, faz-se necessário que essas organizações prestem a seus financiadores, seja governo, empresas privadas ou financiadores internacionais, informações suficientes para que esses possam se posicionar a respeito dos recursos investidos por essas entidades.

Quando se discute sobre a gestão dessas organizações, percebe-se que ações e esforços isolados, tanto por parte dos gestores tanto por parte dos financiadores, já não são suficientes para garantir a sustentabilidade e a conseqüente sobrevivência das organizações do Terceiro Setor. E, levando-se em consideração que o que não pode ser medido, não pode ser administrado, tomar decisões sem ter bons indicadores de desempenho pode conduzir à decisões falhas ou equivocadas na gestão dessas instituições.

Fatos como a crescente relevância do Terceiro Setor no contexto social das últimas décadas e a limitação de estudos cujo objeto sejam essas entidades justificam e valorizam, sobremaneira, estudos exploratórios como o aqui apresentado. Assim, as informações obtidas poderão ser utilizadas por instituições como universidades, órgãos representantes a exemplo das OSCIPs e demais organizações não governamentais, as quais pretendem consolidar ou iniciar relações com indicadores de desempenho.

Finalmente, não se pode esquecer o ambiente no qual a pesquisa será desenvolvida. A contribuição para o aprimoramento do processo de gestão de entidades do Terceiro Setor que atuam em um dos estados mais carentes da Federação, por si só, já serve como justificativa suficientemente forte para a realização da mesma.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se dividido em cinco partes.

Nesta parte encontra-se a Introdução onde são enfatizados os argumentos que levaram a essa pesquisa.

Na segunda parte é evidenciado o Referencial Teórico que teve por objetivo contextualizar, conceituar e caracterizar as organizações que compõe o Terceiro Setor, descrever as especificidades sobre as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, o processo de gestão, a importância e as características das medidas de desempenho, bem como seu papel para as entidades sem fins lucrativos.

A terceira parte descreve a Metodologia da Pesquisa, evidenciando a descrição de todas as etapas e as premissas utilizadas, para que os objetivos deste estudo fossem atingidos.

A quarta parte contempla a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, obtida por meio da coleta de dados e análise descritiva dos mesmos.

Por fim, há as conclusões e limitações do estudo, bem como as sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Terceiro Setor

Ao analisar o Terceiro Setor com base em uma perspectiva histórica, observam-se vestígios de atividades que podem nele ser enquadradas desde os primórdios da humanidade, mesmo que não conhecido com esse nome, mas com a existência do seu significado. Sob essa perspectiva Hudson (1999, p.1) afirma que,

a criação de um código baseado na justiça para atender as primeiras civilizações, fazia com que as pessoas ajudassem uns aos outros em suas necessidades, ou seja, transportando um pobre para o outro lado do rio sem cobrar, dando abrigo, mantimentos e alimentos aos mais necessitados.

Na verdade, o termo Terceiro Setor surgiu nos Estados Unidos com a visão social de organizações sem fins lucrativos, estabelecendo que essas estão completamente proibidas de assim ser consideradas se houver divisão de lucros, decorrente de superávit, com seus diretores. Esse setor engloba vários tipos de organizações sem fins lucrativos e, no Brasil, uma das principais formas de atuação desse setor seria através das Organizações Não-Governamentais – ONGs.

As ONGs tiveram sua origem na Europa depois da Segunda Guerra Mundial, e ficaram conhecidas após a Organização das Nações Unidas – ONU utilizar essa expressão para designar organismos supranacionais e internacionais que não foram estabelecidas por acordos governamentais.

Depois da Segunda Grande Guerra, como era de se esperar, o mundo enfrentou vários problemas de cunho social, sendo esses problemas de uma ordem tal, que os administradores públicos não logravam solucioná-los por completo. Nesse cenário, como resultado da intervenção da sociedade civil, surgiram as ONGs, que no início tiveram um caráter assistencialista, pois eram ligadas a grupos religiosos. Mas foi a partir da década de 70, do Século XX, que as ONGs ficaram conhecidas por seus trabalhos para a execução de atividades de auto-ajuda, assistência e serviços nos campos da educação, saúde, entre outros.

No Brasil uma explosão sobre o tema só surgiu na década de 70, com as ONGs voltadas para os movimentos de defesa de meio ambiente, minorias, etc. (PEREZ; JUNQUEIRA, 2002).

Já na década de 90, o papel das ONGs, no Brasil, era propor à sociedade brasileira, a partir da sociedade civil, uma sociedade democrática, do ponto de vista político, social, econômico e cultural (SOUZA, 2000, p. 11-14 *apud* TENÓRIO, 2006).

Assim, segundo Tenório (2006, p.11) as ONGs são

organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado. Têm suas ações financiadas por agências de cooperação internacional, em função de projetos a serem desenvolvidos, e contam com trabalho voluntário.

Segundo a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – ABONG (2007), a idéia de um setor social, ao lado do Estado e de um setor empresarial, começou a ser utilizada no Brasil há poucos anos. Em torno dessa expressão, trajetórias históricas concretas de vários segmentos da sociedade civil brasileira, que sempre atuaram com base em diferentes valores, perspectivas e alianças, são resignificadas e tendem a se diluir em um conceito homogeneizado.

A expressão Terceiro Setor abriga uma variedade de organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, tais como entidades filantrópicas, igrejas, associações, fundações, etc. Essas organizações surgiram em resposta a uma ineficiência do Estado em relação à sociedade, com o papel de reduzir a pobreza e promover o desenvolvimento.

No Brasil, a denominação Terceiro Setor é utilizada para identificar as atividades da sociedade civil que não se enquadram na categoria das atividades estatais, Primeiro Setor, representado por entes da Administração Pública ou das atividades de mercado, Segundo Setor, representado pelas empresas com finalidade lucrativa.

Segundo Hudson (1999, p. 11), o termo Terceiro Setor diferencia essas organizações do setor privado e do setor público.

O traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam elas mesmas tomar providências nesse sentido. [...] Ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independência para determinar seu próprio futuro.

Em linhas gerais, o Terceiro Setor é o espaço ocupado especialmente pelo conjunto de entidades privadas, sem fins lucrativos, que realizam atividades complementares às públicas, visando contribuir com a solução de problemas sociais e em prol do bem comum.

O desempenho dessas atividades é financiado com recursos de várias fontes, inclusive do próprio governo, bem como de organismos oficiais internacionais, fundações nacionais e internacionais e outras entidades dos mais diversos segmentos da economia.

Para Bettiol, Barbieri e Martins (2005) os recursos financeiros chegam às instituições do Terceiro Setor sob a forma de contribuições, doações e subvenções. Essas modalidades são detalhadas abaixo, conforme a Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBC-T 19.04), Resolução CFC nº1.026/05:

Contribuições – são as transferências derivadas da lei orçamentária, concedidas por entes governamentais a autarquias, fundações e a entidades sem fins lucrativos, destinadas à aplicação em custeio e manutenção destas, sem contrapartida direta do beneficiário dos recursos em bens e serviços, ou determinadas por lei especial anterior, para o atendimento de investimentos ou inversões financeiras.

Doações - são transferências gratuitas, em caráter definitivo, de recursos financeiros ou do direito de propriedade de bens móveis e imóveis, com as finalidades de custeio, investimentos e imobilizações, sem contrapartida do beneficiário dos recursos.

Subvenções - são as transferências derivadas da lei orçamentária e concedidas por órgãos do setor público a entidades, públicas ou privadas, com o objetivo de cobrir despesas com a manutenção e o custeio dessas, caracterizadas ou não pela contraprestação de bens e serviços da beneficiária dos recursos.

O Governo vem, nos últimos anos, tentando regulamentar o setor, principalmente no que se refere a formas de financiamento. A prova disso é a Lei 9.790/99 (apresentada no Anexo), conhecida como Lei do Terceiro Setor, que disciplina o Termo de Parceria, cujo objetivo é criar vínculos entre o Poder Público e o Terceiro Setor (OSCIPs), para o fomento de atividades ligadas a essas entidades.

Segundo Araújo (2006, p.11),

as principais fontes de recursos dessas entidades estão assim baseadas não no mercado organizado, mas nos conceitos de cidadania e responsabilidade social, nem sempre constantes e previsíveis, o que determina a necessidade de se encontrarem formas de gerenciamento que as façam manter seus serviços e, assim, garantir sua continuidade.

Dessa forma, entende-se que essas entidades abrigam no objetivo principal atividade de abrangência social ao invés de econômico, portanto sua essência engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.

2.1.1 Classificação e Características do Terceiro Setor

Uma das principais características das organizações que formam o Terceiro Setor é a não distribuição de lucros, daí a denominação de organizações sem fins lucrativos. Essas organizações, de modo geral, têm a finalidade não-lucrativa, a não-distribuição dos excessos operacionais ou superávit com nenhum dos seus membros e proporcionam o bem-estar social da comunidade onde atuam.

Hudson, (1999, p.1) diz que o Terceiro Setor

consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias, (...) são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam elas mesmas possam tomar providências nesse sentido.

Conforme Di Pietro, (2003, p.413), o Terceiro Setor é aquele que é composto por entidades da sociedade civil de fins públicos e não lucrativos, caracterizando-se por prestar atividade de interesse público, por iniciativa privada, sem fins lucrativos, sendo assim chamadas de entidades paraestatais usando a terminologia do direito administrativo, pois de certa forma, colaboram com o Estado, desempenhando a sua função não lucrativa.

Existem três setores que movimentam a economia e trabalham para a evolução da sociedade; para Araújo (2006, p. 1) no Primeiro Setor está o Estado desempenhando as seguintes funções:

- Instituição e dinamização de uma ordem jurídica;
- Resolução de conflitos sociais por meio da aplicação das normas instituídas e,
- Administração e gerenciamento dos bens públicos para atender as necessidades da coletividade.

No Segundo Setor, estão as empresas privadas que exploram as atividades comerciais e tem como objetivo obter lucros como condição necessária para a continuidade da atividade.

E no Terceiro Setor estão todas as entidades sem fins lucrativos com objetivo de caráter social, ao invés de caráter econômico. Assim, as instituições sem fins lucrativos existem para acender mudanças nos indivíduos e na sociedade, fazendo com que todos vejam como é importante participar de projetos, dando ênfase aos seus objetivos, para que possam ser concretizados com sucesso. Não esquecendo que a contribuição principal e maior do setor está na sua capacidade de representar o que cada um acha, inovando e proporcionando um sentido novo de cidadania.

O Terceiro Setor, como já definido, é o conjunto de todas as pessoas jurídicas de direito privado, de administração própria, que não visam à obtenção de lucro e não o distribui entre os seus associados ou membros, atendendo, voluntariamente, a um determinado grupo ou à sociedade em geral, proporcionando-lhes o bem-estar social sem fugir dos seus objetivos estatutários.

Essas entidades podem ser classificadas de acordo com a sua certificação requerida junto ao Governo Federal Brasileiro, e Rocha (2003) baseia-se na certificação expedida pelo Ministério da Justiça para classificar as entidades do Terceiro Setor da seguinte forma:

- Entidades de Utilidade Pública – são pessoas jurídicas reconhecidas com o título de utilidade pública, que desenvolvem as suas atividades no intuito de realizar os interesses da coletividade, sendo que podem pleitear esse título todas as associações, fundações e sociedades civis.
- Organizações Sociais (OS) – são entidades de fins não-lucrativos, que se dedicam à

atividade de ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à preservação e proteção do meio ambiente, à cultura e à saúde. Sendo que, só podem se classificar como tal as associações e as fundações.

- Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) – são as organizações sem fins lucrativos, providos do Título de Interesse Público expedido pela Secretaria Nacional de Justiça do Ministério da Justiça, em que seu objetivo social atenda as finalidades dispostas nos incisos do artigo 3º da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.

As organizações que constituem o Terceiro Setor têm características peculiares derivadas do ambiente que estão inseridas. De acordo com Olak e Nascimento (2000, p.28), as principais características dessas, aqui denominados de organizações do Terceiro Setor, são as apresentadas no Quadro 1, a seguir:

1.	Objetivos institucionais	→	Provocar mudanças sociais
2.	Principais Fontes de Recursos Financeiros e Materiais	→	Doações, contribuições, subvenções e prestação de serviços comunitários.
3.	Lucro	→	Meio para atingir os objetivos institucionais e não um fim
4.	Patrimônio/Resultados	→	Não há participação/distribuição aos provedores
5.	Aspectos Fiscais e Tributários	→	Normalmente são imunes ou isentas
6.	Mensuração do Resultado Social	→	Difícil de ser mensurado monetária e economicamente

Quadro 1: Características de Organização do Terceiro Setor - OTS

Fonte: Olak e Nascimento (2000, p.28)

Bettiol, Barbieri e Martins (2005, p.4) destacam que “uma das características mais marcantes do Terceiro Setor é a heterogeneidade das organizações que o compõe”, pois esse setor está representado por entidades que atuam em diferentes áreas, como educação, saúde, assistência social, etc., na qual apresentam várias particularidades.

Entretanto, Ioschpe (2000 *apud* ARAÚJO, 2006, p.6), na comparação das organizações do Terceiro Setor com os outros tipos de organizações, considera como características mais particulares e complementares do Terceiro Setor as seguintes:

- Não têm fins lucrativos, sendo organizações voluntárias;
- São formadas, total ou parcialmente, por cidadãos organizados voluntariamente;
- O corpo técnico normalmente é constituído por cidadãos ligados à organização por razões filosóficas;
- São orientadas para a ação e,
- Comumente são intermediárias entre o cidadão comum e entidades que podem participar da solução de problemas identificados.

Já na visão do FASB (1980) - *Financial Accounting Standards Board*, nº 4, as maiores características que distinguem as organizações sem fins lucrativos das com fins lucrativos, são:

- Recebimento de quantias significativas de recursos provenientes de doadores, que não esperam retorno de pagamento ou benefícios econômicos proporcionados por suas doações;
- Propósitos operacionais que são diferentes de fornecer bens ou serviços a um lucro ou lucro equivalente;
- Ausência de interesse de propriedade definida que pode ser vendido, transferido, ou resgatado, ou que possua direito a uma parte de uma distribuição residual de recursos no caso da liquidação da organização.

2.1.2 Aspectos Legais e Jurídicos do Terceiro Setor

Com relação aos aspectos legal e jurídico, as organizações sem fins lucrativos podem constituir-se como associações ou fundações. Apesar de serem utilizadas as expressões ONGs, entidade, instituição, etc., essas denominações servem apenas para designar uma associação ou fundação, as quais possuem importantes diferenças jurídicas entre si.

Segundo a Cartilha do Terceiro Setor (2005), “associação é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultado financeiro entre elas”. A criação de uma associação não implica a existência de um patrimônio prévio, nem de um instituidor.

Para a sua constituição é necessário que seja realizada uma reunião entre as pessoas interessadas para que sejam elaborados a Ata de Constituição e o Estatuto Social.

A Ata de Constituição é um instrumento jurídico onde é registrada a reunião dos instituidores da associação e no qual deverá constar a data, local e horário da reunião; a qualificação dos participantes da reunião; o motivo da reunião; o funcionamento e administração da entidade; e as assinaturas de todos os presentes.

No Estatuto Social, deverão constar as vontades dos participantes e as regras de funcionamento da associação, assim como:

- a denominação, os fins e a sede da associação;
- os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;
- os direitos e deveres dos associados;
- as fontes de recursos para sua manutenção;
- o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos;
- as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.

A mesma Cartilha (2005, p. 7) conceitua fundação como “uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma a partir da existência de um patrimônio destacado pelo seu instituidor para servir a um objetivo específico, voltado a causas de interesse público”.

Para a instituição de uma fundação também existe a necessidade de uma Ata de Constituição, bem como de um Estatuto, mas alguns pontos devem ser observados, como:

- escritura pública ou testamento para criação da fundação;
- elaboração de estatuto pelos instituidores;
- aprovação do estatuto pelo Ministério Público e;
- registro da escritura de instituição, do estatuto e respectivas atas no Cartório competente.

Com relação às fundações, cabe lembrar que, após a entrada em vigência do atual Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002), a sua constituição ficou restrita a um número muito pequeno de atividades. Assim, de acordo com o art.62, parágrafo único do Código Civil, uma fundação só poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência.

Como já comentado anteriormente, as entidades do Terceiro Setor são formadas por associações e por fundações, mas existem denominações que qualificam essas associações e fundações através de títulos, certificações e qualificações, como, por exemplo: Título de Utilidade Pública Federal; Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS); Organização Social (OS) e; Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Ainda segundo a Cartilha do Terceiro Setor (2005, p.12), esses títulos trazem benefícios para a entidade que os obtém, tais como:

- Diferencia as entidades que os possuem, inserindo-as num regime jurídico específico;
- Demonstra à sociedade que a entidade possui credibilidade;
- Facilita a captação de investimentos privados e a obtenção de financiamentos;
- Facilita o acesso a benefícios fiscais;
- Possibilita o acesso a recursos públicos, assim como a celebração de convênios e parcerias com o Poder Público e;
- Possibilita a utilização de incentivos fiscais pelos doadores.

Além dos benefícios apontados acima, esses títulos, certificações ou qualificações têm características que distinguem seus possuidores entre si. Olak e Nascimento (2006) apontam as principais categorias do Terceiro Setor no Brasil juntamente com suas características (Quadro 2).

Categoria	Principais Características
Associações	São organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
Fundações Privadas	É uma categoria de conotação essencialmente legal. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
Organizações Filantrópicas, Beneficentes e de Caridade	São organizações voltadas para seus clientes na promoção de assistência social (abrigo, orfanatos, centros para indigentes, distribuição de roupa e comida, etc.) e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação (colégios religiosos, universidades e hospitais religiosos). Também se inclui nessa categoria a filantropia empresarial. Embora estas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil

		Brasileiro, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo, boa vontade e serviço à comunidade.
Organizações Não-Governamentais (ONGs)		Como no caso das associações, são organizações comprometidas com a sociedade civil, movimentos sociais e de transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil Brasileiro, diferenciam-se das associações por estarem, sobretudo orientadas para “terceiros” grupos, ou seja, para objetivos externos aos membros que as compõem. Também se diferencia das organizações filantrópicas – e isso é questão de honra para as ONGs – por não exercerem qualquer tipo de prática de caridade, o que seria contrário à sua idéia de construção de autonomia, igualdade e participação dos grupos populares.
Organizações Sociais (OS)		Trata-se de um modelo de organização pública não estatal destinado a absorver atividades publicizáveis (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica) mediante qualificação específica. É uma forma de propriedade pública não estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público.
Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)		Criadas pela Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999, e regulamentadas pelo Decreto n. 3.100, de 30 de junho de 1999, tem por objetivo principal estimular parcerias entre o Poder Público e as entidades sem fins lucrativos, através do Termo de Parceria, instrumento que foi instituído e disciplinado pela Lei 9.790/99 com o objetivo de fomentar atividades de interesse público.

Quadro 2: As Principais Categorias do Terceiro Setor no Brasil

Fonte: Olak, Nascimento (2006, p.13) (adaptado)

As duas últimas qualificações, Organizações Sociais (OS) e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), foram criadas após a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho Administrativo do Estado, que teve como objetivo incentivar a publicização dos serviços não-públicos através de um novo modelo de relacionamento entre a administração pública e o Terceiro Setor. Esse relacionamento entre o Primeiro e o Terceiro Setor deu-se, a partir de então, através de Contratos de Gestão, para as OSs e Termos de Parcerias para as OSCIPs.

2.1.3 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP

A Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, conhecida como OSCIP, é uma qualificação dada a entidades de direito privado sem fins lucrativos, ou seja, associações ou fundações, que somente existem para atuar no campo definido genericamente como público.

Essa qualificação surgiu após uma consulta do Conselho da Comunidade Solidária (Projeto de Lei nº 4.690, de 28/07/98), em parceria com o Governo Federal e o Congresso Nacional. Essa consulta deu origem à Lei nº 9.790, de 23 de Março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de entidades como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público e disciplina o Termo de Parceria.

A Lei 9.790/99 é considerada o marco do Terceiro Setor, pois, segundo Alves e Slomski (2006), busca introduzir mudanças na relação entre Primeiro e Terceiro Setor no Brasil, num contexto

de medidas que visam o fortalecimento desse último segmento através da reformulação do arcabouço legal inerente a ele.

Outra contribuição que essa lei trouxe para o Terceiro Setor foi conceituar as entidades chamadas “sem fins lucrativos”, que até então sempre foi a principal característica da entidade que compõe o Terceiro Setor, mas nunca foi definido o que são essas entidades. Assim, a Lei 9.790/99 em seu artigo 1º, §1º, considera sem fins lucrativos

a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

As OSCIPs são pessoas jurídicas de direito privado sem finalidade lucrativa, que obtêm um certificado emitido pelo Ministério da Justiça ao comprovar que seus objetivos sociais e suas normas estatutárias atendem aos requisitos instituídos pela Lei. 9.790/99.

Para requisitar sua qualificação como OSCIP, a entidade deverá encaminhar um requerimento ao Ministério da Justiça acompanhado de cópias autenticadas do estatuto da organização registrado em cartório; ata de eleição de sua atual diretoria; balanço patrimonial; demonstração do resultado do exercício; declaração de isenção do imposto de renda; e cartão de inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

Antes de indicar quem pode se qualificar como OSCIP, o artigo 2º enumera as atividades que as entidades interessadas em obterem a referida qualificação não podem exercer, são elas:

- Sociedades comerciais;
- Sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- Instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- Organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- Entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- Entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- Instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- Escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- Organizações sociais;
- Cooperativas;
- Fundações públicas;
- Fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;

- Organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

A Lei 9.790 deixa claro que mesmo que a entidade se dedique a alguma atividade que autorize sua qualificação como OSCIP, ela não poderá obter esse título caso exerça alguma das atividades acima. Assim, será qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público aquela que tiver como objetivo social uma das atividades descritas no artigo 3º da referida lei, que são:

- Promoção da assistência social;
- Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- Promoção gratuita da educação;
- Promoção gratuita da saúde;
- Promoção da segurança alimentar e nutricional;
- Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- Promoção do voluntariado;
- Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- Experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- Promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades citadas anteriormente.

Alves e Slomski (2006) sintetizaram em um quadro as principais características das entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) (Quadro 3).

Itens	Descrição
Legislação	Lei 9.790/99 e Decreto 3.200/99
A quem se aplica	Às entidades de direito privado que não distribuem, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica na consecução do respectivo objeto social; e que exerçam as atividades descritas no artigo 3º da lei 9.790/1999.
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de oferecer dedução fiscal no imposto de renda, em doações de pessoas jurídicas; ▪ Regulamentação da participação de OSCIPs na atividade microfinanceira, ou seja, as entidades que tiverem por finalidade a concessão de microcrédito somente não estarão sujeitas à chamada Lei da Usura (limite de taxa de juros a 12% ao ano) se tiverem a qualificação como OSCIP; ▪ Possibilidade de receber bens apreendidos, abandonados ou disponíveis administrados pela Secretaria da Receita Federal; ▪ Isenção do imposto de renda também para OSCIPs que remuneram seus dirigentes; ▪ Possibilidade de receber doações de bens móveis da União, considerados antieconômicos e irrecuperáveis; ▪ Acesso a recursos públicos para financiamento de projetos via Termo de Parceria.
Obrigação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovação da qualificação, no caso das OSCIPs receberem doações dedutíveis do Imposto de Renda ▪ Pessoa Jurídica; ▪ Dar publicidade ao relatório de atividades e demonstrações contábeis da entidade. ▪ No âmbito dos termos de parceria, deverá ser realizada prestação de contas ao parceiro público.

Quadro 3: Principais Características das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
Fonte: Alves e Slomski (2006)

A Lei 9.790, de 23 de Março de 1999, trouxe algumas vantagens às organizações que assumem esse título, como por exemplo: a possível e contínua prestação de contas por métodos que se baseiam mais na eficiência e eficácia do que na formalidade, demonstrando que o setor tem como compromisso a transparência e o interesse público.

Outras vantagens que podem ser enumeradas em relação à qualificação como OSCIP:

- Oferecer dedutibilidade do Imposto de Renda das pessoas jurídicas;
- Introdução de mecanismos de avaliação de desempenho;
- Possibilidade de remuneração dos dirigentes sem a perda de benefício fiscal;
- Profissionalização/qualificação dos funcionários e dirigentes;
- Adoção de parcerias com o Poder Público através do Termo de Parceria.

O Termo de Parceria é uma das principais inovações que vieram com a Lei 9.790/99, e trata-se de uma parceria realizada entre o Governo e a OSCIP para o fomento e execução de projetos. Esse dispositivo dispõe de procedimentos mais simples do que aqueles utilizados para a celebração de um convênio, que são acordos firmados entre órgãos públicos ou entre órgãos públicos e privados para a realização de atividades de interesse comum dos participantes, geralmente no campo social, educacional, de pesquisa, etc.

A obrigação da prestação de contas do Termo de Parceria é mais simples do que a dos convênios, devendo ser feita diretamente ao órgão parceiro, por meio de relatório da execução do objeto do Termo de Parceria contendo comparação entre as metas e os respectivos resultados, entre o demonstrativo da receita e o da despesa realizada, e entre o extrato da execução física e o da financeira publicado.

A Lei das OSCIPs, como é conhecida a Lei 9.790/99, em seu artigo 10, § 2º discrimina as cláusulas essenciais que devem constar no Termo de Parceria. São elas:

- O objeto, que conterà a especificação do programa de trabalho;
- As metas e os resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;
- Os critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;
- A previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;
- As obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no inciso IV da referida lei;
- A publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento da Lei 9.790/99, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

No que se refere à avaliação de desempenho associada ao Termo de Parceria, Alves e Slomski (2006) informam:

quanto ao processo de avaliação de desempenho, verifica-se que, no âmbito do Termo de Parceria, esse deve ser pautado em critérios objetivos, mediante a utilização de indicadores de resultado, além da existência de uma comissão de avaliação e acompanhamento (CAA), composta por dois representantes do órgão governamental parceiro, um da OSCIP e um do conselho de política pública, quando houver, para monitoramento da execução do Termo de Parceria e análise dos resultados alcançados com base nos indicadores previamente estabelecidos no programa de trabalho.

Ainda com relação à avaliação de resultados, Alves e Slomski (2006), descreveram como é feito o acompanhamento e a avaliação de resultados e a prestação de contas nas OSCIPs (Quadro

4).

Componentes	Descrição
Acompanhamento e avaliação de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão expressa de critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado; • Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de acompanhamento e avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a OSCIP.
Prestação de Contas	<p>Entende-se por prestação de contas a comprovação, perante o órgão estatal parceiro, da correta aplicação dos recursos públicos recebidos e do adimplemento do objeto do Termo de Parceria, mediante a apresentação dos seguintes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo entre as metas propostas e os resultados alcançados, • Demonstrativo integral da receita e despesa realizadas na execução; • Parecer e relatório de auditoria, nos casos em que o montante de recursos recebidos for maior ou igual a R\$ 600.000,00; • Entrega do extrato da execução física e financeira (conforme modelo estabelecido no Decreto 3.100/1999).

Quadro 4: Avaliação de Resultados e Prestação de Contas: componentes do Termo de Parceria

Fonte: Alves e Slomski (2006)

Dessa maneira, a OSCIP fica obrigada a criar um Conselho Fiscal como primeira instância de controle interno; dar publicidade a seus relatórios de atividades e às suas demonstrações contábeis.

Guilherme *et al.* (2002) enfatizam que uma grande parte das OSCIPs enfrenta dificuldades no que concerne à organização dos aspectos administrativos, financeiros e contábeis. Os recursos escassos pressionam as instituições a melhorar o seu desempenho e a eficiência na aplicação desses recursos revendo seus processos e procedimentos para manter-se no mercado. Dessa maneira, as OSCIPs são pressionadas pelo Estado, pelas agências de financiamentos e também pelo mercado a buscarem formas de medir seu desempenho através de melhorias no seu processo de gestão.

2.2 Processo de Gestão

O ambiente no qual as empresas competem tem sofrido profundas modificações nas últimas décadas. Esse mudar constante no modo de competir vem exigindo rápidas e contínuas adaptações na postura estratégica das empresas, para assegurar-lhes a continuidade e o crescimento nesses tempos de globalização da economia. Uma das conseqüências, talvez a principal, é a exigência de acerto nas decisões tomadas pelos gestores, no sentido de planejar e executar ações. Em outras palavras, o processo de gestão precisa estar muito bem estruturado.

Para Schmidt, Santos e Martins (2006, p.11),

todo empreendimento possui um processo de gestão. Nesse sentido, estão estabelecidos implícita ou explicitamente os diversos métodos e caminhos que a administração maior da organização estabelece para que os objetivos e metas sejam atingidos. Esse processo de gestão inicia-se na missão da empresa e no modelo de gestão, em que pode ser observado o conjunto das crenças e valores que devem nortear o comportamento dos gestores.

Ainda segundo os autores, o processo de gestão pode ser definido como o conjunto de procedimentos e determinações que os gestores identificam como necessários para impulsionar a empresa da atual situação à outra identificada como possível e desejada em um tempo futuro.

Dessa forma, o processo de gestão poderá ser entendido como uma forma de controle do desempenho da empresa, cujo objetivo principal é garantir o cumprimento de sua missão e sua continuidade. Esse processo é formado por um ciclo composto por etapas, como: planejamento, acompanhamento e avaliação.

É a partir do planejamento que a gestão começa a traçar os objetivos da organização e define quais recursos serão usados para a consecução de sua missão. Planejamento pode ser entendido como uma incursão no futuro para identificar uma situação desejável. A partir daí, "segue-se a elaboração de um plano de ação, com os respectivos medidores de desempenho, a ser realizado em um tempo considerado razoável, no sentido de alcançar assim a situação desejável". (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006, p.30).

Após a fase do planejamento, as ações precisam ser executadas, e é a partir daí que serão implementadas todas as transações e eventos preparados no planejamento, onde o gestor deverá identificar as melhores alternativas e efetuar as transações já planejadas.

Para Figueiredo e Caggiano (2004) a função de controle está intimamente ligada à função de planejamento por um sistema de *feedback* que informa o resultado de decisões passadas, possibilitando a comparação entre os desempenhos e os objetivos planejados. Ou seja, o acompanhamento e o controle das ações têm por objetivo garantir a execução do que foi planejado, e a partir daí identificar as falhas e os desvios na execução de alguma atividade. Por fim, existe a avaliação, que compara os resultados alcançados com os que foram planejados.

2.2.1 Gestão do Terceiro Setor

Do ponto de vista do processo de tomar decisões, uma entidade do Terceiro Setor não se diferencia de modo relevante de uma entidade do Segundo Setor, haja vista que ambas lidam com variáveis parecidas: uma missão, utilização de recursos limitados, necessidade de planejar e, após a execução do planejado, avaliação do resultado. Nada obstante, transportar de forma direta os conceitos administrativos utilizados nas entidades do Segundo Setor para as organizações do Terceiro Setor tem sido um grande desafio, principalmente em razão da finalidade de cada uma. O resultado é que entidades do Terceiro Setor têm apresentado problemas de gestão.

Para Voltolini (2004, p.77), “um dos maiores desafios da administração consiste em conseguir que as pessoas de uma organização incorporem os objetivos estabelecidos, de forma a assumir o compromisso de realizá-los”.

Segundo Falconer (1999), há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil, a deficiência no gerenciamento dessas organizações é um dos maiores problemas do setor, e que o aperfeiçoamento da gestão – através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo de Administração – é um caminho necessário para atingir melhores resultados. O problema fundamental do Terceiro Setor, nessa visão, é um problema de gestão.

Ainda na visão do autor, existem quatro principais necessidades de desenvolvimento de gestão que podem ser generalizadas para o Terceiro Setor:

- *Stakeholder accountability*: refere-se à necessidade de transparência e ao cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas. Os *stakeholders* de uma organização e de outra podem ser completamente distintos, mas a necessidade de transparência diante destes permanece;
- Sustentabilidade: é a capacidade de captar recursos, sejam eles financeiros, materiais ou humanos, de maneira suficiente e contínua, e utilizá-los com competência, para que a organização consiga alcançar os seus objetivos;
- Qualidade de serviços: a qualidade de serviços deve deixar para trás a visão assistencial do passado, substituindo a caridade e a filantropia por serviços prestados a cidadãos conscientes de seus direitos, introduzindo a exigência do uso eficiente dos recursos, e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes. O aprimoramento da qualidade deve ser um objetivo contínuo das entidades, que não podem se acomodar em uma postura de satisfação de estar fazendo a sua pequena parte, ou de paralisia frente ao sentimento de impotência diante da magnitude dos déficits sociais;
- Capacidade de articulação: depende da existência de interesses compartilhados, dos recursos necessários para promovê-la, mas também de uma competência gerencial, que

inclui técnicas e habilidades inter-pessoais, que deve ser desenvolvida nos gestores de organizações do Terceiro Setor.

Segundo Silva (2007), é importante que as entidades do Terceiro Setor tenham um corpo gerencial com profissionais qualificados para que a instituição consiga estabelecer suas metas, realiza-las e controlá-las de forma que seus objetivos sejam todos atingidos.

No mesmo sentido que o autor acima, Drucker (2006, p.XIV) afirma:

as próprias instituições 'sem fins lucrativos' sabem que necessitam ser gerenciadas, exatamente porque não têm 'lucro' convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que essa não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar na missão [...].

Um ponto crucial na gestão de qualquer entidade é o fato de, normalmente, lidarem com recursos escassos. Tal constatação é válida para entidades de qualquer um dos setores que formam a economia – Primeiro, Segundo e Terceiro, o que exige que os gestores dessas organizações, para alcançar a eficácia e a eficiência, gerenciem bem esses recursos, ou seja, a gestão precisa efetivamente funcionar.

Segundo Tenório (2006, p.18) gerenciar é

estabelecer objetivos e alocar recursos para atingir finalidades determinadas. A ação do gerente deve ser avaliada para se verificar como ele está utilizando os recursos disponíveis e sua capacidade de viabilizar o alcance dos objetivos da organização. Para avaliarmos a gerência, portanto, devemos nos valer das medidas de eficiência, eficácia e efetividade.

Dessa maneira, o autor conclui que a administração vem buscando, ao longo dos anos, a eficiência, a eficácia e a efetividade como forma de permitir o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações.

Ainda dentro da concepção de Tenório (2006), para analisar o desempenho das organizações deve-se ter em mente as seguintes hipóteses (Quadro 5):

Desempenho	Avaliação
Eficaz e eficiente	Os objetivos propostos foram atingidos com a menor utilização dos recursos disponível;
Eficaz, mas ineficiente	Os objetivos foram alcançados, mas com maior consumo de recursos do que o previsto;
Eficiente, mas ineficaz	Os recursos foram utilizados conforme o estabelecido, porém os objetivos previstos não foram alcançados;
Ineficaz e ineficiente	Os objetivos não foram alcançados e o consumo de recursos

	ultrapassou o previsto.
--	-------------------------

Quadro 5: Desempenho das Organizações

Fonte: Tenório (2006, p.19)

Então, sempre que se pensar em gestão das organizações sem fins lucrativos, deve-se considerar as medidas de desempenho que possam retratar mais fielmente a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações sociais realizadas.

Do ponto de vista conceitual, é possível associar eficiência com a utilização dos recursos disponíveis, ou seja, quanto maior o resultado obtido com uma mesma quantidade de recursos, mais eficiente se é. Já a eficácia pode ser associada com a realização dos objetivos e, finalmente, a efetividade tem associação com a capacidade de atingir o objetivo fazendo-se a coisa certa.

Uma gerência comprometida com a eficiência, eficácia e efetividade da organização é aquela de cujo cotidiano deve fazer parte o exercício diário das principais funções gerenciais: planejamento, organização, direção e controle.

Segundo Tenório (2006), planejamento é o processo de estabelecer antecipadamente a finalidade da organização, escolher objetivos e prever as atividades e os recursos para atingi-los, definindo o que fazer, como, quando e com que recursos.

Para que a organização tenha êxito, não basta definir onde se pretende chegar. É fundamental organizar o trabalho a ser realizado, estabelecer atribuições e responsabilidades, distribuindo recursos e definindo formas de trabalho, de modo a garantir que os objetivos sejam atingidos. É através da função organização que viabiliza-se a execução do trabalho necessário ao alcance dos objetivos (TENÓRIO, 2006, p.22).

A atribuição de responsabilidade deve fazer parte da administração de qualquer organização. Se bem desenvolvida, essa função gerencial pode minimizar os comuns atritos entre os técnicos e os voluntários de uma organização. Com as funções e responsabilidades bem delimitadas, não sobrá muito espaço para divergências internas, potencializando o trabalho em equipe, composta tanto por voluntários quanto por profissionais contratados (ANDRADE, 2002).

Mas, para que esse trabalho em equipe seja potencializado, é necessário que exista a função direção, por meio da qual o gerente toma as decisões que vão orientar e estimular as pessoas a realizarem o trabalho necessário para atingirem os objetivos organizacionais.

Com isso, a função de direção representa um grande desafio para as organizações do Terceiro Setor que muitas vezes têm expectativas, necessidades e objetivos distintos uma das outras. Fazer com que seus gerentes conciliem tais fatores e consigam liderar, coordenar e motivar seus funcionários e voluntários para que trabalhem de forma eficiente, otimizando a utilização dos recursos disponíveis, é um grande desafio.

Tenório (2006, p.84) afirma que “para que o gerente possa exercer eficazmente a função de direção, não basta que o comando da organização lhe delegue autoridade formalmente. Faz-se necessário que exerça a gerência com liderança [...]”.

A liderança é o “processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns” (MOTTA, 1991 *apud* TENÓRIO, 2006, p. 84). Então é através da

cooperação e do comprometimento que o líder consegue com que seus liderados adotem o que foi planejado, trabalhando dessa forma para um melhor desempenho da organização.

Os principais executivos das organizações sem fins lucrativos precisam exercer a liderança. A liderança “cuida de esclarecer a missão, motivar as pessoas e dar à organização um sentido de propósito” (HUDSON, 1999, p. 230). Araújo (2006) evidencia que os líderes dessas organizações não-governamentais buscam a eficiência e a eficácia na aplicação de recursos como forma de determinar a manutenção da organização e o cumprimento de sua missão.

Depois de planejar, dirigir e orientar chega-se à fase em que é preciso comparar resultados. Para isso existe a função de controle que é a que compara as ações planejadas com os resultados obtidos. A partir dessa análise é possível dar início a eventuais correções nos rumos definidos pela organização (TENÓRIO, 2006, p.94).

Durante todo o processo decisório são tomadas as decisões estratégicas, táticas e operacionais, convertendo-as em ação. A tomada de decisão não é uma tarefa simples por si só; porém, quando é feita numa organização sem fins lucrativos pode tornar-se ainda mais complexa, já que a cada tomada de decisão estará sendo estabelecido qual o problema social a ser trabalhado com as ações da organização e quais os problemas que não serão trabalhados naquele determinado momento.

Por isso, “diante do quadro de incertezas e de disputa por financiamentos, torna-se indispensável às organizações do Terceiro Setor adotar medidas gerenciais para incrementar sua capacidade de concretizar objetivos propostos” (TENÓRIO, 2006), deixando claros ao investidor social os objetivos e a forma de atuação da organização.

Para Falconer (1999), o perfil das organizações do Terceiro Setor no Brasil parece, à primeira vista, apenas confirmar a percepção de que o problema do setor é, fundamentalmente, um problema de competência na gestão; operando em um meio desfavorável, caracterizado pela falta de recursos e de apoio do poder público, as organizações não conseguem romper o ciclo vicioso: *falta de recursos humanos capacitados; gerenciamento inadequado; falta de dinheiro, e insuficiência de resultados*.

Com isso, Hudson (1999, p.18) expõe os principais aspectos relacionados à gestão das organizações do Terceiro Setor, os quais são:

- É fácil ter objetivos vagos. Objetivos sociais, educacionais, de saúde, meio ambiente e espiritual são difíceis de ser especificados com precisão. Quais devem ser os objetivos de uma orquestra, de um partido político ou de uma igreja?
- O desempenho é muitas vezes difícil de monitorar. Em virtude da dificuldade ao especificar objetivos precisos, também é mais difícil medir e monitorar as realizações. Exatamente quão bem tocou a orquestra ontem à noite?
- As organizações do Terceiro Setor são igualmente responsáveis perante muitos patrocinadores. Membros, entidades financiadoras, doadores individuais, equipes, voluntários e usuários – todos têm interesses diferentes numa organização do Terceiro Setor, influenciando muitas vezes no estilo e na cultura da entidade.

- As estruturas administrativas são complexas. As necessidades de contrabalançar os interesses dos diversos patrocinadores e de envolver certas peculiaridades de gerenciamento resultam em complexas estruturas de administração, de comissões e subcomissões, cada qual desfrutando de uma posição legítima na estrutura.
- O voluntariado é um ingrediente essencial. A maioria das organizações do Terceiro Setor possui um conselho diretor não remunerado, cujos membros podem não ter experiência administrativa. Muitas dependem de mão-de-obra voluntária e do comprometimento “voluntário” de funcionários, que dão horas de trabalho, sem qualquer recompensa financeira. Em retorno a esse comprometimento voluntário, as pessoas, muitas vezes, esperam ter reconhecido os seus pontos de vista e desejam envolver-se ativamente na tomada de decisões.
- Os valores precisam ser cultivados. As organizações do Terceiro Setor são eficientes quando as pessoas envolvidas partilham dos mesmos valores e idéias sobre os propósitos e o estilo de operação da organização.
- A falta de resultado financeiro dificulta a determinação de prioridades. Os administradores do Terceiro Setor raramente podem usar um resultado financeiro ou uma projeção do fluxo de caixa para orientá-los na escolha de prioridades e investimentos futuros. Essas organizações dependem das negociações internas para chegar a um consenso sobre as prioridades. Toda organização precisa desenvolver seus próprios critérios para alocar recursos que se encaixem nas suas particularidades e em determinadas ocasiões.

Apesar dos problemas enfrentados, Voltolini (2004, p.7) afirma que “essas entidades não podem perder de vista a dimensão do humano e a dimensão sociocultural, mas têm de ser administradas com métodos atuais”. Com isso,

quando os executivos de instituições sem fins lucrativos se vêem diante de uma decisão que implica em riscos, eles precisam definir os resultados desejados – antes que os meios de medir o desempenho e os resultados possam ser determinados. No caso de instituições sem fins lucrativos, para cada uma delas o executivo que a dirige precisa, antes de mais nada, responder a pergunta: Como deve ser definido o desempenho da instituição? (DRUCKER, 2006, p.79).

Dessa maneira, as entidades sem fins lucrativos precisam gerenciar seus resultados de forma que seus objetivos sejam atingidos com base no acompanhamento, processo este que pode ser muitíssimo eficaz com a utilização de indicadores de desempenho que reflitam a realidade da organização.

2.3 Medição de Desempenho

As organizações buscam cada vez mais novas idéias, novas ferramentas e novos métodos que as auxiliem no aperfeiçoamento do seu processo de gestão e assim, melhorar seu desempenho. Dessa maneira, os sistemas de medição de desempenho precisam refletir as mudanças nas organizações fornecendo informações fidedignas e mais adequadas para seus gestores.

Para Takashina e Flores (2005, p.1), “indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, [...] são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para as tomadas de decisões e para o re-planejamento”.

Avaliar o desempenho é, basicamente, verificar se os resultados esperados foram atingidos conforme esperado, ou seja, avaliação está ligada desde o planejamento das ações da organização até sua execução e controle.

Rummler e Brache (1994 *apud* SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006, p.14) defendem a importância de um sistema de mensuração de desempenho, argumentando que a ausência de um sistema de medição de desempenho afeta negativamente o desempenho global das organizações. E, para justificar sua argumentação, eles defendem que:

- Sem um processo de medição de desempenho, o desempenho não está sendo gerenciado;
- Sem medição, não se podem identificar adequadamente os problemas, nem um conjunto de prioridades;
- A falta de um sistema de medição desorienta as pessoas, na medida em que não se pode definir o que se espera de cada um de forma objetiva. Da mesma forma, as pessoas não têm certeza de que seu desempenho é adequado;
- A ausência de um sistema de medição de desempenho impede a construção de uma base eqüitativa e objetiva para a adoção de um sistema de recompensas – aumentos, bônus, promoção – ou punições – ações disciplinares, rebaixamento ou recompensa;
- A retroalimentação do processo, visando à melhoria e aperfeiçoamento, fica prejudicada na medida em que não se tem um processo de medição de desempenho;
- O gerenciamento fica muito parecido com um conjunto de adivinhações desordenadas.

Harrington (1993 *apud* SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006, p.15), por sua vez, salienta que a existência de um processo de medição de desempenho adequado, construído em bases de medição fidedignas, contribui com a gestão da organização nos seguintes aspectos:

- Entender melhor o que está acontecendo;
- Avaliar as necessidades de adequações e de melhorias nos seus processos, bem como o impacto de tais mudanças;
- Preservar os avanços e ganhos obtidos;
- Corrigir situações fora de controle com agilidade;
- Estabelecer uma ordem de prioridade coerente com os objetivos organizacionais;
- Gerenciar as responsabilidades com mais segurança;
- Administrar um sistema de treinamento de forma mais eficaz;
- Planejar as ações direcionadas para atender as novas expectativas do cliente;
- Estabelecer cronogramas mais realistas.

No contexto aqui discutido, é importante considerar o objetivo e as características das organizações que serão alvo de avaliação. Existem inúmeras formas de se avaliar uma organização e os indicadores de desempenho são capazes de fornecer informações relevantes sobre a estrutura do empreendimento, mostrando suas particularidades. Dessa forma, a escolha dos indicadores capazes de ajudar no sucesso da organização é tarefa bastante difícil, e durante esse processo é importante observar os diversos tipos de indicadores que existem.

Kaplan e Norton (1997) classificam os indicadores de desempenho em:

- Indicadores de resultado: são aqueles que verificam se as iniciativas de curto prazo e as estratégias estão gerando os resultados desejados;
- Vetores de desempenho: são específicos para uma determinada unidade de negócio, refletem a estratégia organizacional e fornecem informações sobre previsões e tendências, ou seja, abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

Já Miranda, Wanderley e Meira (1999) classificaram os indicadores de desempenho como:

- Indicadores financeiros tradicionais: são aqueles que existem na literatura há muito tempo, como: valor do faturamento, margem de lucro, fluxo de caixa, retorno sobre investimento, lucratividade e gastos com lançamento de produtos;
- Indicadores não-financeiros tradicionais: dentre o grupo dos não-financeiros, são os que também existem na literatura há muito tempo, como: número de reclamações de clientes, volume de vendas, volume de produção e participação no mercado;
- Indicadores não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros): são os que ainda não aparecem na literatura ou que começaram a aparecer recentemente, tais como o valor do *goodwill*, o valor da marca, o valor adicionado para o acionista e faturamento pela internet.

Diante do que foi exposto, percebe-se que é difícil assegurar quais os melhores indicadores de desempenho para as organizações, mas pode-se afirmar que essas diferenças acontecem por serem distintos os objetivos de cada organização. Ou seja, dependendo do objetivo a ser alcançado, Kaplan e Norton (1997) afirmam que em um sistema de medição de desempenho empresarial, os tomadores de decisão precisam equilibrar medidas financeiras e não-financeiras.

2.3.1. Medidas de Desempenho Financeiro

Os métodos de avaliação de desempenho podem, muitas vezes, estar baseados em indicadores financeiros e econômicos. Estes são utilizados há bastante tempo pelas organizações com o objetivo de diminuir as incertezas durante o processo decisório. Os indicadores de desempenho financeiros podem ser utilizados para avaliar diversas áreas de uma organização, e podemos citar alguns indicadores, tais como: índices de liquidez, índices de rentabilidade, indicadores de estrutura, dentre outros.

Dessa maneira, esses indicadores são utilizados para efetuar comparações entre organizações e minimizar as incertezas do processo decisório através da verificação do desempenho financeiro dessas entidades.

Para Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003), os indicadores são ferramentas centrais por permitirem o acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitarem o planejamento de ações visando melhorias de desempenho.

2.3.1.1 Índices de Liquidez

Os indicadores de liquidez são aqueles que demonstram a situação financeira da empresa, ou seja, medem a capacidade financeira da entidade de acordo com sua capacidade de pagamento.

Segundo Marion (2002, p.83), os indicadores de liquidez

são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada, considerando: longo prazo, curto prazo ou prazo imediato.

De acordo com Assaf Neto (2006), os principais índices são descritos a seguir:

- Liquidez corrente (LC): refere-se a relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, indica quanto a empresa tem a curto prazo (bens e direitos) para saldar suas dívidas vencíveis no mesmo período.

$$LC = \frac{\textit{Ativo Circulante}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

- Liquidez seca (LS): mede a capacidade de pagamento indicando o percentual das dívidas de curto prazo que pode ser resgatado mediante o uso de ativos circulantes de maior liquidez (disponível, valores a receber e aplicações financeiras de curto prazo e curtíssimo prazo).

$$LS = \frac{\textit{Ativo Circulante} - \textit{Estoques} - \textit{Desp. Antecipadas}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

- Liquidez imediata (LI): reflete a porcentagem das dívidas de curto prazo que pode ser saldada imediatamente, por sua disponibilidade de caixa.

$$LI = \frac{\textit{Disponível}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

- Liquidez geral (LG): esse indicador retrata a saúde financeira a longo prazo da empresa.

$$LG = \frac{\textit{Ativo Circulante} + \textit{Realizável a Longo Prazo}}{\textit{Passivo Circulante} + \textit{Exigível a Longo Prazo}}$$

2.3.1.2 Indicadores de Endividamento e Estrutura

Os índices de endividamento e estrutura indicam o grau de dependência da empresa em relação ao capital de terceiros, ou seja, eles são empregados para saber se a entidade utiliza mais recursos próprios ou recursos de terceiros.

Para Assaf Neto (2006, p.116),

esses indicadores são utilizados, basicamente, para aferir a composição (estrutura) das fontes passivas de recursos de uma empresa. Ilustram, com isso, a forma pela qual os recursos de terceiros são usados pela empresa e sua participação relativa em relação ao capital próprio. Fornecem, ainda, elementos para avaliar o grau de endividamento financeiro de uma empresa perante seus credores (principalmente instituições financeiras) e sua capacidade de cumprir os compromissos financeiros assumidos a longo prazo.

Alguns indicadores de endividamento e estrutura são listados abaixo:

- Participação de capitais de terceiros (PCT): indica qual o percentual do capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido da empresa.

$$PCT = \frac{\textit{Passivo Circulante} + \textit{Exigível a Longo Prazo}}{\textit{Patrimônio Líquido}}$$

- Relação capital de terceiros e passivo total (RCTPT): mede a porcentagem dos recursos totais da empresa que se encontra financiado por capital de terceiros.

$$RCTPT = \frac{\textit{Passivo Circulante} + \textit{Exigível a Longo Prazo}}{\textit{Passivo Total}}$$

- Imobilização de recursos permanentes (IRP): indica quanto dos recursos passivos a longo prazo estão aplicados no ativo permanente da empresa.

$$IRP = \frac{\textit{Ativo Permanente}}{\textit{Exigível a Longo Prazo} + \textit{Patrimônio Líquido}}$$

2.3.1.3 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade avaliam o desempenho da empresa com relação a sua capacidade de gerar lucros, ou seja, a sua rentabilidade.

Assaf Neto (2006) afirma que os indicadores de rentabilidade visam avaliar resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas

dimensões, a partir de bases de comparações como: ativo total, o patrimônio líquido e as receitas de venda.

Alguns indicadores de rentabilidade estão listados abaixo:

- Retorno sobre o ativo (RSA): indica a lucratividade da empresa sobre o investimento total.

$$RSA = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total Médio}}$$

- Retorno sobre o patrimônio líquido (RSPL): representa a rentabilidade do negócio para seus proprietários

$$RSPL = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

- Retorno sobre investimento (RSI): indica o rendimento obtido pela empresa como remuneração do investimento dos acionistas.

$$RSI = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Médio}}$$

2.3.2 Medidas de Desempenho Não-Financeiro

A medição de desempenho financeiro tradicional tem como principal objetivo a medição do uso eficiente de recursos de uma organização. Mas algumas mudanças na tecnologia e nas formas de competição entre as empresas vêm demandando que essas organizações utilizem ferramentas voltadas para o intangível. Dessa forma, acredita-se que a utilização de medidas de desempenho não-financeiro gere vantagem competitiva nas organizações.

[...] muitas organizações líderes desenvolveram sistemas de medição amplos depois de identificadas as limitações das medidas financeiras como ferramentas para tomada de decisão estratégica. Informações financeiras e contábeis sozinhas não são suficientes para medir o desempenho da organização. Embora os demonstrativos contábeis sejam medidas de fundamental importância para o retorno dos ativos dos acionistas ou proprietários, eles não focam a qualidade do produto, os esforços dos empregados, a liderança de mercado, a capacidade de resposta e a satisfação do cliente. (GALVÃO, 2002).

Um das possíveis vantagens do uso de indicadores não-financeiros nas organizações é que esses indicadores podem demonstrar de forma mais rápida as ações implementadas no alcance dos objetivos da organização. Além do mais, pode auxiliar um maior aprendizado e crescimento em áreas da organização que não eram englobadas pelos indicadores financeiros, como por exemplo:

satisfação, qualidade nos serviços prestados, tempo de resposta da empresa, custo e lançamento de novos produtos, etc.

Para Banker, Potter e Srinivasan (2000) as medidas não-financeiras são medidas de desempenho futuro melhores do que os indicadores financeiros, pois auxiliam os administradores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo melhor do que as medidas financeiras.

Na opinião de Carvalho (2007) e Meira *et al.* (2002), são exemplos de indicadores não-financeiros (Quadro 6):

INDICADOR	FÓRMULA
Satisfação dos Clientes	Pesquisa de mercado e conversas informais
Número de parcerias	Números de empresas com as quais desenvolve negócios
Evolução do Número de usuários	Usuários ativos/ total de usuários x100
Número de funcionários	Evolução no número de funcionários
Qualidade dos produtos	Número de reclamações
Sucesso no desenvolvimento de novos produtos	Número de novos modelos projetados que se transformam em produtos finais
Evolução da posição de mercado	Posição em relação aos concorrentes
Investimento em ação social	Valor do investimento

Quadro 6 – Indicadores Não-Financeiros

Fonte: Adaptado Carvalho (2007) *apud* Meira *et al* (2002)

2.3.3 Medidas de Desempenho Aplicadas ao Terceiro Setor

Segundo Williams (1990), por muitos anos o foco básico de avaliação de desempenho das ONGs estava focado nos projetos pequenos iniciados por elas, ou na participação delas em projetos maiores. Em anos recentes, tem-se deixado de lado a avaliação centrada em projetos para avaliar as contribuições institucionais no desenvolvimento das ONGs. Nesse processo, também têm-se tido uma maior consciência da relevância das ações governamentais para a efetividade e resultado dos esforços das ONGs.

À medida que o ambiente das organizações sem fins lucrativos se torna mais dinâmico, o papel do gestor se torna mais relevante, o que requer uma administração cujo exercício esteja voltado tanto para o sentido estratégico, quanto para o operacional. Em tais condições, torna-se clara a necessidade de um bom planejamento e de uma operação eficiente e eficaz (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.400).

Para Drucker (2006, p.80), “nas instituições sem fins lucrativos, o desempenho precisa ser planejado. E isso começa com a missão, sem a qual o desempenho é impossível, uma vez que ela define quais são os resultados em cada instituição”.

No intuito de atender a sua missão e as necessidades da comunidade, as organizações do Terceiro Setor muitas vezes não param para analisar os resultados de suas ações de maneira a permitir que seus objetivos sejam alcançados juntos com sua sustentabilidade.

Falconer (1999) diz que sustentabilidade é um termo que se presta a muitos significados, mas é entendido como a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos.

O autor conclui dizendo que a sustentabilidade não se limita à capacidade de captação dos recursos de que uma organização necessita, mas também ao seu emprego de maneira eficiente, de modo a maximizar os resultados alcançados e assegurar que a entidade continuará a contar com o apoio do público.

Segundo Freire (2001 *apud* GUILHERME *et al.* 2002, p.5), para a tomada de decisão

“a elaboração de relatórios gerenciais é uma constante preocupação de qualquer instituição, que freqüentemente tem que apresentar a evolução dos seus projetos, atividades e resultados para vários públicos distintos. No caso das instituições sem fins lucrativos, que não possuem o elemento ‘lucro’, e que, em geral atuam com recursos oriundos de financiadores externos, a necessidade de apresentar os resultados obtidos ao longo do tempo de diferentes formas se torna mais freqüente e complexa”.

Os autores acima ainda afirmam que

“a demonstração do desempenho é fundamental para o público interno (conselho, diretoria e executores) planejar o futuro, efetuar correções de rumo pela análise dos erros e acertos do passado e visualizar projeções futuras com base em dados históricos ou estimativas de resultado. É também necessário para o público externo (financiadores e beneficiários) avaliar onde, como, quando e com que nível de qualidade está sendo utilizados os recursos recebidos pelas instituições e sua capacidade de execução de novos projetos”.

À medida que as entidades do Terceiro Setor vão se expandindo e se desenvolvendo, seu processo de gestão também precisa ser aperfeiçoado. Nessa etapa, aumenta a necessidade de se garantir uma maior segurança durante o processo decisório, e é nesse sentido que indicadores de desempenho se mostram úteis como ferramenta de auxílio ao processo de tomada de decisão.

Os indicadores de desempenho têm como objetivos medir a situação em que se encontra uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos. São ferramentas de auxílio à gestão, formados por elementos que medem quantitativa e qualitativamente o desempenho das entidades, comparando seus resultados com as metas que se pretendem atingir a curto ou longo prazo.

Os modelos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional demonstram, até certo ponto, o desempenho da organização, mas não demonstram diretamente os fatores externos e intangíveis que influenciam nos resultados da entidade. Isso acontece porque não existem indicadores de desempenho específicos para entidades do Terceiro Setor, o que pode causar uma

falta de clareza com relação aos objetivos das entidades e criar ações dispersas das que se deseja alcançar.

Uma das grandes dificuldades encontradas pelos gestores de organizações do Terceiro Setor é a implantação de medidas de desempenho que venham a auxiliar na melhoria do processo de gestão das entidades. Com isso, ainda surgem outras dificuldades que são alguns dos entraves encontrados para adoção de medidas de desempenho, tais como: dificuldade cultural de mudar as práticas de medição existentes, para incluir dimensões qualitativas de medição; e a falta de metodologias adequadas para a medição de informações puramente qualitativas, que possam ser utilizadas no processo de gestão.

Em decorrência disso, um grande desafio a ser enfrentado pelas instituições sem fins lucrativos é o fato de tentar criar alternativas para sua sustentabilidade e continuidade. “O comprometimento se volta para o gerenciamento devido à escassez de recursos e, com isso, há a necessidade de reavaliar sua forma de gestão com o fim precípuo de bem administrar e gerar instrumentos para enfrentar condignamente as turbulências econômicas”. (PEREIRA, 2004, p.2).

Galer e Holliday (1988, p.23) afirmam que

a maior parte das organizações sem fins lucrativos tem algum tipo de sistema de registro estatístico – número de clientes, orientações, pedidos de informações, etc. Números são compilados e relatados ao conselho como uma medida do desempenho da organização. Entretanto, nem todas as organizações examinaram minuciosamente seus requisitos de tarefas ou requisitos de desempenho organizacional. Esse importante passo deve ser dado antes da implantação de um programa de qualidade. Como se pode saber se o desempenho atende aos requisitos se você não sabe quais são eles?

Em seu estudo, Coelho, Zambarda e Batistella (2003, p.10) asseguram que “as informações quantitativas restringem-se, na maioria dos casos, à escriturações contábeis nos moldes utilizados em atividades comerciais, sem grande detalhamento, o que torna bastante difícil uma avaliação mais minuciosa sobre o desempenho dessas entidades”.

Com isso, um sistema de indicadores deve estar estruturado de forma a fornecer informações claras e concisas, adequadas ao usuário das mesmas. Um sistema de indicadores eficaz ajuda a desvendar o relacionamento entre a empresa e seu processo de gestão. A preocupação básica é saber se o objetivo da organização está sendo cumprido, e o que pode-se fazer para melhorá-lo.

A utilização de indicadores de desempenho leva o gestor a exercer com mais consciência e objetividade a tomada de decisão, no sentido de trabalhar da melhor forma os recursos disponíveis e também a continuidade da organização.

Aguiar (2004, p.109), em seu estudo sobre desempenho no Terceiro Setor, resume os pontos mais significativos da sua pesquisa:

- Um sistema de medidas de avaliação de desempenho para ser elaborado precisa considerar

a missão da entidade;

- Há dificuldade para se estabelecerem medidas de desempenho para ONGS, considerando tais resultados para todo o Terceiro Setor, em função da natureza dos serviços que são oferecidos à comunidade;
- A maioria dos estudos realizados se coloca em um plano teórico, demonstrando a necessidade de aplicação prática das propostas de avaliação de desempenho;
- Há dificuldades no estabelecimento de um conjunto de medidas de avaliação de desempenho que possa ser útil para qualquer entidade sem fins lucrativos;
- E, ao mesmo tempo, constata-se a crescente cobrança, não apenas dos financiadores, mas também da comunidade, no sentido de obter informações acerca do desempenho de entidades que formam o Terceiro Setor.

Para que tais medidas de desempenho sejam satisfatórias é necessário planejar para saber quais objetivos atingir; usar melhor os recursos; administrar os problemas atuais; fazer os processos funcionarem bem; e olhar o presente (HUDSON, 1999).

Dessa maneira, apresentado o referencial teórico, no Capítulo seguinte será abordado a metodologia da pesquisa com procedimentos e técnicas utilizados no desenvolvimento do estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

As preocupações desta pesquisa estão voltadas para aspectos relacionados com a gestão de entidades do Terceiro Setor, focalizando especificamente um tipo de entidade, qual seja: as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs.

No que diz respeito à classificação científica do trabalho, quanto ao fim, o melhor enquadramento é como pesquisa exploratória que, segundo Gil (1995), tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Vale lembrar que o objeto da pesquisa não tem recebido muita atenção da parte de pesquisadores, sendo ainda pouco conhecido, o que reforça a idéia de uma pesquisa de natureza exploratória.

Quanto aos meios utilizados para se alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi desenvolvida através de dois tipos de levantamento: a pesquisa bibliográfica e o trabalho de campo.

O método investigativo bibliográfico, por ser essa a base de todas as pesquisas, foi utilizado para selecionar e interpretar as diversas fontes sobre Terceiro Setor e fontes sobre indicadores de desempenho e gestão, para melhor respaldar a fundamentação teórica, assim como as características das OSCIPs.

Diante da necessidade que existe em promover pesquisa sobre o tema e seu importante papel perante a sociedade, foi feita uma pesquisa de campo que, segundo Marconi (*apud* ANDRADE, 1999, p.109), “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Os dados foram coletados através de questionários aplicados aos gestores das OSCIPs do Estado da Paraíba para identificar quais os indicadores de desempenho que eles utilizavam como ferramenta de gestão. Procedimento semelhante foi adotado por Albuquerque (2007) ao estudar o nível de evidenciação das informações contábeis das OSCIPs do mesmo estado.

A análise e a interpretação dos dados coletados junto às entidades foram realizadas utilizando-se o método da estatística descritiva. Isso possibilitou que o processo de gestão e evidenciação financeira, através de indicadores de desempenho, fosse descrito no trabalho.

3.1 Delimitação da Pesquisa

O Terceiro Setor é composto por instituições que apresentam grandes diferenças entre si, em virtude da diversidade de prestação de serviços e das diversas denominações encontradas, mas em geral são identificadas com uma perspectiva comum de transformação social.

Diante do quadro, optou-se por pesquisar um tipo de entidade com características jurídicas

especiais, inclusive com restrições quanto ao seu modo de atuação. Assim foi escolhido como objeto de pesquisa as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs, situadas no Estado da Paraíba.

Dessa forma, este estudo é delimitado a uma das categorias do Terceiro Setor: as OSCIPs. A escolha dessas organizações sociais deve-se à acentuada carência de pesquisas que abordem suas características, principalmente por ser essa a categoria mais recente dentre as que compõem o Terceiro Setor.

3.2 Universo da Pesquisa

Para determinar o universo da pesquisa, foi obtida uma lista, no site do Ministério da Justiça, das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs do Estado da Paraíba.

Estão cadastradas no Ministério da Justiça, nesse estado, 57 entidades qualificadas como OSCIPs. A lista dessas instituições, juntamente com outras informações obtidas junto ao Ministério da Justiça, encontra-se no Anexo. Dessas 57 entidades, 20 estão situadas em João Pessoa, 9 em Campina Grande e as outras 27 encontram-se espalhadas por 23 municípios paraibanos, formando um total de 56 entidades, já que uma OSCIP no Ministério da Justiça que constava como sendo desse estado encontrava-se na cidade de Salgueiro, município de Pernambuco, ficando assim fora do universo da pesquisa.

Das 56 entidades, 10 foram criadas e qualificadas em 2007, sendo 7 delas a partir do segundo semestre, não havendo movimento durante esse período, motivo pelo qual foram excluídas da pesquisa, reduzindo o universo para um número de 49 entidades.

Das 49 entidades, 5 não foram encontradas, resultando em um universo final de 44 entidades selecionadas. Foram enviados questionários a todas essas 44 entidades, dos quais obteve-se resposta de 31 entidades, o que equivale a 70,5% dos questionários enviados. Alguns, inclusive, foram respondidos na presença da pesquisadora.

Antes do envio dos questionários a todas as entidades, endereçado aos gestores das organizações, foi aplicado um pré-teste em duas OSCIPs para descobrir possíveis falhas no questionário. Chegou-se a conclusão de que não haveria necessidade de modificações das questões, pois os questionários entregues foram bem compreendidos e encontravam-se pertinentes ao assunto.

Dessa maneira, a pesquisa foi realizada durante os meses de setembro a dezembro de 2007, por meio de questionário específico entregue às OSCIPs da Paraíba pelos Correios e por e-mails, complementado por visitas pessoais da pesquisadora a algumas organizações, para fazer a observação sistemática e tirar eventuais dúvidas que surgissem durante a aplicação do questionário.

3.3 Instrumento de Coleta e Análise dos Dados

3.3.1 O Questionário

Através da aplicação de questionários às OSCIPs do universo da pesquisa (explicitado no item anterior), fez-se a coleta de dados para análise. Uma cópia desse questionário, tal qual foi aplicado, encontra-se no Apêndice.

O questionário foi elaborado a partir de pesquisas sobre o tema Terceiro Setor e indicadores de desempenho, e estruturado com questões de múltipla escolha e questões com escalas do tipo Likert, utilizando graus de importância do tipo:

- 01 - Não é importante;
- 02 - Pouco Importante;
- 03 - Indiferente;
- 04 - Importante; e
- 05 - Muito importante.

A listagem dos Indicadores Financeiro e Não-Financeiro que encontra-se nas últimas questões do questionário de pesquisa foi retirada do Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social (2007). Com isso, o questionário ficou estruturado da seguinte maneira:

Na primeira parte do questionário há a identificação da entidade através dos **Dados da Organização**. Nessa seção constam os dados gerais da organização, como: nome, endereço, missão, tempo de atuação no Terceiro Setor, área de atuação, número de colaboradores e a quantidade de beneficiados.

A segunda parte do questionário de pesquisa é reservada para os **Dados do Respondente**, onde é identificado o respondente do questionário, através de dados como: sexo, função, grau de escolaridade e tempo de atuação no Terceiro Setor.

Na terceira parte do questionário, estão as questões referentes ao **Processo de Gestão** da OSCIP. Nela são abordados:

- Processo de gestão;
- Tipos de prestação de contas;
- Informações geradas pela OSCIP;
- As informações que sustentam o processo decisório;
- Informações sobre Termo de Parceria;
- Os financiadores da instituição;
- O volume médio de recursos da OSCIP.

Na última parte do questionário, encontram-se as **Medidas de Desempenho**, onde investigaram-se algumas questões a respeito da medição de desempenho das entidades sem fins lucrativos, tais como:

- Elaboração do orçamento;
- Comparação entre planejado e executado;

- Divulgação dos objetivos estratégicos e das metas estabelecidas;
- A utilização de medidas de desempenho e quais variáveis são avaliadas.

Ainda com relação à quarta parte do questionário, foi investigado se as OSCIPs utilizavam indicadores financeiros e não financeiros e o seu grau de importância (escala Likert) para o respondente. Em seguida, indicadores (financeiros e não-financeiros) foram listados com a sua respectiva fórmula para que o respondente assinalasse seu uso ou não, e expressasse seu sentimento de concordância ou discordância em uma escala de Likert.

3.3.2 Tratamento dos Dados

Após o recebimento dos questionários, procedeu-se ao tratamento dos dados. Primeiramente, com o auxílio da planilha eletrônica Microsoft Excel, foram montadas as tabelas com as informações de cada OSCIP.

Com o uso desse mesmo aplicativo, foi realizada a análise de estatística descritiva, em que se calculou a frequência de repetição de uma mesma informação (análise de frequência). Esses resultados foram dispostos em novas tabelas que estão apresentadas no Capítulo 4. Ainda nessa mesma planilha, agruparam-se os dados originais dois a dois, e com o auxílio das Ferramentas de Gráfico, foi possível montar as relações entre as características observadas nas OSCIPs. Os gráficos finais, com as relações entre algumas características (tais como *uso de indicadores X tempo de atuação dos gestores*, *tempo de atuação das OSCIPs X Termo de Parceria*, etc.) estão apresentados ao final do Capítulo 4.

Essas análises foram fundamentais e suficientes para se observar peculiaridades importantes das OSCIPs da Paraíba e para que o objetivo desta pesquisa, de caráter exploratório, fosse atingido.

A apresentação e discussão dos resultados será mostrada no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo contempla a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, e que se encontra dividida em cinco partes: perfil dos respondentes da pesquisa, perfil das OSCIPs pesquisadas, processo de gestão, medidas de desempenho e relações entre características das OSCIPs.

4.1 Perfil dos Respondentes da Pesquisada

Nesta primeira parte é feita a apresentação do perfil dos respondentes da pesquisa. Esses foram indagados sobre: cargo ou função que ocupam na entidade; grau de escolaridade e tempo de atuação no Terceiro Setor.

A pesquisa mostrou que 71,0% dos respondentes ocupam cargo de presidente nas OSCIPs, 12,9% são administradores, 3,2% ocupa a função de contador e 3,2% são integrantes do Conselho Administrativo. Das 31 entidades, 3 entidades, ou seja, 9,7% tiveram os questionários respondidos por pessoas que ocupam outras funções que não as especificadas (Tabela 1).

O alto percentual de respondentes que ocupam as funções de presidente e administradores, 83,9%, quando somadas as duas funções, deve-se ao fato de a pesquisa ter sido prioritariamente direcionada para esse público, isso com o intuito de se facilitar o acesso às informações desejadas nas entidades de interesse. Outro ponto que merece destaque é que essas pessoas se constituem no principal gestor das entidades, o que significa que devem apresentar um entendimento completo a respeito das atividades da mesma, assim como conhecem bem as informações que sustentam o processo de tomada de decisões.

Tabela 1 - Cargo/Função do Respondente

Função do Respondente	Frequência	%
Presidente	22	71,0%
Administrador	4	12,9%
Contador	1	3,2%
Integrante do Conselho	1	3,2%
Outro	3	9,7%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Com relação ao grau de escolaridade dos respondentes das entidades do Terceiro Setor qualificadas como OSCIP que atuam na Paraíba, observou-se que 45,2% dos respondentes têm curso superior completo, 12,9% têm mestrado e outros 12,9% têm especialização (Tabela 2). Dessa forma, pode-se concluir que 71,0% dos gestores entrevistados têm no mínimo o curso superior completo, o que pode ser considerado um nível bom de escolaridade, especialmente quando são

levadas em conta as dificuldades de acesso ao ensino superior no Brasil. Cabe destacar, também, que se espera que pessoas com grau superior apresentem um maior discernimento e, portanto, maior capacidade para entender as questões relacionadas com a entidade.

Apesar de a maior parte dos gestores ter formação acadêmica de nível superior, ainda foram encontrados gestores com apenas o ensino médio (22,6%) e ensino fundamental (6,5%).

Quanto à área de formação dos respondentes, a pesquisa apontou que são as mais diversas, como: Comunicação, Ciências Econômicas, Serviço Social, Psicologia, Radialismo, Medicina, Ciências Contábeis, Letras, Administração e Pedagogia. Ainda que a princípio se pense que a gestão de entidades do Terceiro Setor pareça mais apropriada para aqueles com formação nas ciências sociais aplicadas, cabe lembrar que as OSCIPs atuam nas mais diversas áreas.

Tabela 2 - Grau de Escolaridade

Grau de Escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental	2	6,5%
Nível Médio	7	22,6%
Nível Superior	14	45,2%
Especialização	4	12,9%
Mestrado	4	12,9%
Doutorado	0	0,0%
Não respondeu	0	0,0%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

A Tabela 3 apresenta que das 31 OSCIPs pesquisadas, 51,6% têm gestores que atuam de 1 a 5 anos no Terceiro Setor, seguido de 22,6% que atuam de 5 a 10 anos e de 19,4% que atuam há mais de 10 anos. Percebe-se que aproximadamente a metade dos gestores atua no Terceiro Setor há até 5 anos, o que é um tempo ainda pequeno e comprova que muitos dos gestores entraram no Terceiro Setor depois da criação da Lei 9.790/99 que qualifica as OSCIPs.

Cabe lembrar que quanto maior o tempo de atuação profissional em uma mesma atividade, mais ampla deve ser a compreensão do gestor a respeito das particularidades da organização.

Tabela 3 - Tempo de Atuação no Terceiro Setor

Tempo de Atuação	Frequência	%
Até 1 ano	1	3,2%
De 1 a 5 anos	16	51,6%
De 5 a 10 anos	7	22,6%
De 10 a 20 anos	3	9,7%
Mais de 20 anos	3	9,7%
Não respondeu	1	3,2%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

No que se refere ao perfil dos respondentes, pode-se afirmar que se, por um lado, eles são bem qualificados em relação à formação acadêmica, por outro, eles apresentam pouco tempo de

experiência na função, isso sem esquecer que a maior parte dos respondentes está na função de gestor mais importante da entidade.

4.2 Perfil das OSCIPs Pesquisadas

A seguir são elencadas as principais características das OSCIPs pesquisadas, e dentre os aspectos abordados encontram-se: o tempo de atuação da entidade no Terceiro Setor, a área de atuação, o número de colaboradores (funcionários e voluntários), a quantidades de beneficiários atendidos pela OSCIP, o Termo de Parceria e seu valor, quem são os financiadores das atividades da entidade e o volume anual de recursos das instituições pesquisadas.

Com relação ao tempo de atuação no Terceiro Setor (Tabela 4), observou-se que a maioria das entidades atua, no máximo, há 5 anos no Terceiro Setor (74,2%), 12,9% das entidades atuam entre 10 e 20 anos no Terceiro Setor, e apenas uma entidade tem mais de 20 anos de atuação, o que corresponde a 3,2% da população pesquisada.

Foi possível detectar, durante a aplicação do questionário, que aproximadamente 16,0% das entidades já atuavam no Terceiro Setor antes da criação da Lei 9.790/99, que qualifica as OSCIPs. Não se indagou as razões que levaram essas entidades a optarem pela classificação de OSCIP.

Tabela 4 - Tempo de Atuação da OSCIP

Tempo de Atuação	Frequência	%
Menos de 1 ano	1	3,2%
Entre 1 e 5 anos	22	71,0%
Entre 5 e 10 anos	3	9,7%
Entre 10 e 20 anos	4	12,9%
Mais de 20 anos	1	3,2%
Não respondeu	0	0,0%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Para pesquisar as áreas de atividades das OSCIPs foi utilizada a Classificação Internacional das Organizações Não-Lucrativas – ICNPO (*International Classification of Nonprofit Organizations*). O ICNPO é um modelo criado no Instituto de Políticas Públicas de Johns Hopkins, pelo Centro de Estudos sobre a Sociedade Civil, que tem como objetivo documentar o papel do Terceiro Setor em 22 países, inclusive o Brasil.

Na Tabela 5, área de atuação da OSCIP, percebe-se que 48,4% das entidades atuam na área de assistência social, seguido de educação e pesquisa com 35,5%, cultura e recreação com 32,2% e desenvolvimento com 29,0%.

Das entidades pesquisadas, 12 delas, 38,7%, atuam apenas em uma área. Grande parte das entidades atua em mais de uma área, 8 delas (correspondente a 25,8% da população pesquisada) atuam em mais de quatro áreas ao mesmo tempo, algumas atuam em até seis áreas. As entidades

que atuam em mais de quatro áreas, muitas vezes não têm uma missão definida tão clara, ou seja, não existe um foco a ser seguido. A pesquisa também identificou que 9,7% das OSCIPs pesquisadas atuam em outras áreas que não as listadas a abaixo.

Tabela 5 – Área de Atuação da OSCIP

Área de Atuação	Total	%
Assistência social	15	48,4%
Educação e pesquisa	11	35,5%
Cultura e recreação	10	32,3%
Desenvolvimento	9	29,0%
Filantrópica	7	22,6%
Saúde	6	19,4%
Ambiental	6	19,4%
Defesa dos direitos humanos	6	19,4%
Religiosa	3	9,7%
Associação profissional	2	6,5%
Internacional	0	0,0%
Outros	3	9,7%
Não respondeu	0	0,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Quanto ao número de colaboradores (funcionários e voluntários) existentes nas instituições, identificou-se que 48,3% das entidades respondentes têm até 10 colaboradores, e 29,0% tem entre 10 e 25 colaboradores. Outras 6,5% entidades têm de 25 a 50 colaboradores, mesma porcentagem das que têm mais de 100 colaboradores. (Tabela 6)

Tabela 6 – Número de Colaboradores

Número de Colaboradores	Freqüência	%
Até 10 colaboradores	15	48,3%
Entre 10 e 25 colaboradores	9	29,0%
Entre 25 e 50 colaboradores	2	6,5%
Entre 50 e 75 colaboradores	0	0,0%
Entre 75 e 100 colaboradores	0	0,0%
Acima de 100 colaboradores	2	6,5%
Não respondeu	3	9,7%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Nota-se que o número de pessoas envolvidas com as OSCIPs da Paraíba é ainda muito pequeno, já que quase 50,0% das entidades pesquisadas têm até 10 colaboradores, isso incluindo os voluntários.

É de se pensar que a quantidade de colaboradores influencia diretamente o número de beneficiários atendidos. Nesse sentido, questionou-se a respeito desse número e o resultado está apresentado na Tabela 7. Verificou-se que grande parte das entidades (45,2%) atende mais de 100 beneficiários.

Tabela 7 - Número de Beneficiários

Número de Beneficiários	Freqüência	%
Até 10 beneficiários	2	6,5%
De 10 a 25 beneficiários	3	9,7%
De 25 a 50 beneficiários	6	19,4%
De 50 a 100 beneficiários	2	6,5%
Mais de 100 beneficiários	14	45,2%
Não respondeu	4	12,9%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Relacionando os dados da Tabela 6 (número de colaboradores) com os da Tabela 7 (números de beneficiários) observa-se que das 14 entidades que atuam com mais de 100 beneficiários, 42,9% dessas entidades têm até 10 colaboradores, ou seja, essas entidades têm uma média de 1 colaborador para cada 10 beneficiários. Ainda com relação às OSCIPs com mais de 100 beneficiários, 35,7% das entidades têm entre 10 e 25 colaboradores, e apenas 14,3% têm mais de 100 colaboradores. Não foi questionado às entidades qual o valor exato de beneficiários atendidos.

A pesquisa apurou, também, que apenas 19,4% das OSCIPs firmam algum Termo de Parceria, enquanto 67,7% não o utilizam. Já o restante das entidades, 12,9%, não respondeu a respeito desse quesito (Tabela 8). O Termo de Parceria (criado através da Lei 9.790/99) é um instrumento que pode ser firmado apenas entre OSCIPs e o Poder Público (governo federal, estadual e municipal) no qual são registrados os direitos e obrigações das partes com o objetivo de fomentar atividades de interesse público.

Também se verificou que muitas das entidades que não utilizam o Termo de Parceria, também não o conheciam. Assim, uma possível explicação para justificar a opção dessas entidades pela classificação como OSCIP é a possibilidade de remuneração dos seus dirigentes, deixando de lado, muitas vezes, o verdadeiro sentido da titulação que é a criação de parceria entre as entidades qualificadas como OSCIP e o Poder Público.

Tabela 8 - Termo de Parceria

Termo de Parceria	Freqüência	%
Sim	6	19,4%
Não	21	67,7%
Não respondeu	4	12,9%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Para os gestores das OSCIPs que utilizavam o Termo de Parceria foi questionado sobre o valor dessa parceria e obteve-se que: 33,3% das entidades têm Termo de Parceria de até R\$50.000,00, outros 33,3% tem de valores entre R\$100.000,01 a R\$200.000,00, enquanto apenas uma entidade, 16,7%, tem Termo de Parceria entre R\$400.000,01 a R\$500.000,00. Das 6 entidades que responderam que firmam parceria com o Poder Público através de Termo de Parceria, apenas

uma, o que equivale a 16,7% das entidades que responderam sim, tem termo com valor superior a R\$600.000,00 (Tabela 9).

Vale lembrar que as instituições que têm parceria com o governo com valor igual ou superior a R\$600.000,00 devem ter suas demonstrações contábeis auditadas por auditores independentes.

Tabela 9 - Valor do Termo de Parceria

Valores	Frequência	%	% em relação as 31 OSCIPs
Até R\$50.000,00	2	33,3%	6,5%
De R\$50.000,01 a R\$100.000,00	0	0,0%	0,0%
De R\$100.000,01 a R\$200.000,00	2	33,3%	6,5%
De R\$200.000,01 a R\$300.000,00	0	0,0%	0,0%
De R\$300.000,01 a R\$400.000,00	0	0,0%	0,0%
De R\$400.000,01 a R\$500.000,00	1	16,7%	3,2%
De R\$500.000,01 a R\$600.000,00	0	0,0%	0,0%
Acima de R\$600.000,00	1	16,7%	3,2%
Não respondeu	0	0,0%	0,0%
Total	6	100,0%	19,4%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Quanto aos financiadores das atividades das OSCIPs, observou-se que 38,7% das entidades são financiadas por doações de indivíduos, 32,3% recebem receitas do governo e outras 32,3% utilizam receitas próprias. Apenas 6,5% das entidades pesquisadas recebem recursos de empresas privadas e 3,2% de fontes internacionais (Tabela 10).

Existem entidades que têm apenas uma fonte de recurso, a exemplo de 16,1% das entidades pesquisadas que sobrevivem apenas com doações de indivíduos e de outras 9,7% que sobrevivem apenas com receitas próprias. Há também OSCIPs que recebem recursos de mais de 3 fontes. Algumas instituições são financiadas através de outras fontes diferentes das especificadas no questionário.

Ainda com relação aos financiadores das atividades das OSCIPs, 29% das entidades não responderam essa questão.

Sobre a origem dos recursos, a pesquisa mostra que 67,8% das entidades pesquisadas captam recursos de fonte nacionais, enquanto 3,2% captam de fontes internacionais.

Tabela 10 – Financiadores das Atividades da OSCIP

Financiadores	Total	%
Governo	10	32,3%
Receita Própria (venda de produtos, prestação de serviços, aluguel de imóvel)	10	32,3%
Doação de indivíduos	12	38,7%
Doação de empresas privadas	2	6,5%
Fontes Internacionais	1	3,2%
Outras	3	9,7%
Não respondeu	9	29,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Após identificar quem são os financiadores das atividades das entidades pesquisadas, buscou-se saber qual o volume anual de recursos recebidos pelas OSCIPs da Paraíba (Tabela 11). Verificou-se que 22,6% das entidades têm um volume anual de recursos de até 10.000,00, 9,7% têm entre R\$100.000,01 e R\$200.000,00; 6,5% têm entre R\$10.000,01 a R\$50.000,00 e outros 6,5% têm um volume anual de recursos acima de R\$1.000.000,00. Vale salientar que, 41,9% das entidades não responderam sobre essa questão, o que indica pouca transparência, situação muitas vezes encontrada no Brasil no que se refere à divulgação do volume de receitas, isso da parte de entidades tanto do Terceiro Setor, quanto do Segundo Setor.

Tabela 11 - Volume Anual de Recursos

Volume de Recursos	Frequência	%
Até R\$10.000,00	7	22,6%
De R\$10.000,01 a R\$50.000,00	2	6,5%
De R\$50.000,01 a R\$100.000,00	1	3,2%
De R\$100.000,01 a R\$200.000,00	3	9,7%
De R\$200.000,01 a R\$300.000,00	0	0,0%
De R\$300.000,01 a R\$400.000,00	0	0,0%
De R\$400.000,01 a R\$500.000,00	2	6,5%
De R\$500.000,01 a R\$600.000,00	0	0,0%
De R\$600.000,01 a R\$1.000.000,00	1	3,2%
Acima de R\$1.000.000,00	2	6,5%
Não respondeu	13	41,9%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Com relação ao perfil da OSCIPs pesquisadas, foi possível observar que grande parte das instituições atua a pouco tempo no setor e que as principais áreas de atividade são: assistência social; educação e pesquisa; e cultura e recreação. Ainda existe na Paraíba um número muito pequeno de colaboradores, incluindo funcionários e voluntários, nas entidades classificadas como OSCIPs, mesmo quando metade das entidades pesquisadas tem mais de 100 beneficiários.

A principal inovação da Lei 9.790/99 foi a regulamentação do Termo de Parceria, mas no Estado da Paraíba as entidades ainda desconhecem o objetivo desse termo, com isso há entidades no estado que sobrevivem, muitas vezes, apenas com recursos de doações de indivíduos.

Um fato importante verificado acerca do perfil das OSCIPs paraibanas é que num setor onde a transparência é imprescindível, 41,9% das entidades pesquisadas deixaram de informar o volume anual de recursos.

4.3 Processo de Gestão

Nesta seção buscou-se identificar como funciona o processo de gestão das OSCIPs através de questionamentos sobre: processo de gestão, prestação de contas, informações contábeis, informações que sustentam o processo decisório, elaboração de orçamento, divulgação das metas da entidade, utilização de relatórios no processo de gestão, grau de importância dos relatórios e a frequência com que são utilizados.

Sobre o processo de gestão das OSCIPs da Paraíba, verificou-se que 80,6% das entidades pesquisadas utilizam o processo descentralizado para a tomada de decisão (Tabela 12).

Tabela 12 - Processo de Gestão da OSCIP

Processo de Gestão	Frequência	%
Centralizada	3	9,7%
Descentralizada	25	80,6%
Não respondeu	3	9,7%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Após apurar a forma do processo de gestão das entidades, procurou-se identificar se existia algum tipo de prestação de contas na instituição. Vale lembrar que um processo de prestação de contas transparente pode se constituir em elemento de muita valia para entidades que necessitam levantar recursos na sociedade. Nesse respeito, identificou-se que 74,2% das entidades pesquisadas utilizam algum tipo de prestação de contas, conforme a Tabela 13.

Questionou-se qual seria o tipo de prestação de contas utilizado pelas instituições e obteve-se que algumas utilizam o Balanço Patrimonial, a Declaração de Imposto de Renda, o Fluxo de Caixa, Boletins Informativos com a prestação das atividades desenvolvidas, e os relatórios exigidos pelo Ministério da Justiça, indicados por quase todos.

Tabela 13 - Processo de Prestação de Contas

Prestação de Contas	Frequência	%
Sim	23	74,2%
Não	4	12,9%
Não respondeu	4	12,9%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

As informações contábeis necessárias para demonstrar a situação patrimonial e financeira da entidade estão discriminadas na Norma Brasileira de Contabilidade (NBC-T3), Resolução CFC N.º 686/90, que estabelece o conceito, o conteúdo, a estrutura e a nomenclatura das Demonstrações Contábeis. Dentre as informações mais utilizadas, a Tabela 14 apresenta que: a Demonstração de Resultado e Atividade do Exercício é utilizada por 58,1% das entidades; o Balanço Patrimonial é utilizado por 45,2%; a Demonstração do Fluxo de Caixa, por 41,9%; a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos, por 35,5%; e a Demonstração das Mutações do Patrimônio Social, por 22,6%.

Das OSCIPs pesquisadas, 9,7% informaram que utilizam também outras informações geradas pela entidade, tais como: parecer de auditoria interna e externa e Balanço Social.

Tabela 14 - Informações Contábeis Geradas pela Entidade

Informações Contábeis	Total	%
Balanço Patrimonial	14	45,2%
Demonstração do Resultado e Atividades do Exercício	18	58,1%
Demonstração do Fluxo de Caixa	13	41,9%
Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos	11	35,5%
Demonstração das Mutações do Patrimônio Social	7	22,6%
Outras	3	9,7%
Não respondeu	6	19,4%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

A pesquisa mostrou que das instituições pesquisadas, 25,8%, utilizam apenas um tipo de demonstração contábil. Dentre as mais citadas estão: Demonstração de Resultado e Atividade do Exercício; Demonstração do Fluxo de Caixa; e Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos.

Acredita-se que esse dado revele que os gestores das entidades do Terceiro Setor que afirmaram utilizar apenas a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos como única demonstração, não saibam exatamente do que se trata essa demonstração. Apesar de a DOAR ser uma demonstração rica em informações para as entidades que a utilizam, ela é de difícil compreensão para os usuários de informação contábil, diferente da Demonstração do Fluxo de Caixa que é mais simples de elaborar e de ser interpretada.

No que diz respeito às informações que sustentam o processo decisório, 51,6% das OSCIPs pesquisadas utilizam o planejamento de ações, seguido pelo plano de metas com 41,9%, orçamentos com 32,3%, informações contábeis, 29,0%, e o controle do desempenho com 22,6% (Tabela 15).

Vale ressaltar que 29% das instituições pesquisadas utilizam mais de 3 tipos de informações diferentes para sustentarem seu processo decisório.

Tabela 15 - Informações que Sustentam o Processo Decisório

Informações	Total	%
Informações Contábeis	9	29,0%
Orçamentos	10	32,3%
Plano de Metas	13	41,9%
Controle de Desempenho	7	22,6%
Planejamento de Ações	16	51,6%
Não respondeu	7	22,6%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Ainda com relação às informações que sustentam o processo decisório, foi questionado aos respondentes se além das informações listadas anteriormente existiriam outras que os mesmos utilizariam para tomada de decisão (Tabela 16). Apenas 8 (25,8%) afirmaram que utilizam outras informações e apontaram: estudo de mercado e políticas públicas, assessoria técnica e jurídica, e participação do voluntariado em cada ação planejada.

Tabela 16 - Obtenção de Outras Informações

Obtenção de Outras Informações	Frequência	%
Sim	8	25,8%
Não	17	54,8%
Não respondeu	6	19,4%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Sabe-se que o orçamento é uma ferramenta de controle e planejamento que auxilia o gestor no acompanhamento do desempenho da entidade evitando desvios nos planos da organização. Apesar da sua importância para a gestão de uma organização, a pesquisa constatou que apenas 45,2% das OSCIPs situadas no Estado da Paraíba elaboram o demonstrativo (Tabela 17).

Tabela 17 - Elaboração de Orçamento

Orçamento	Frequência	%
Sim	14	45,2%
Não	12	38,7%
Não respondeu	5	16,1%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

A tabela acima demonstra que 14 entidades pesquisadas elaboram o orçamento, mas existe uma incoerência quando esses dados são relacionados com os da Tabela 15, onde apenas 10 entidades afirmam utilizar o orçamento como informação que auxilia no processo decisório.

Ao se questionar os gestores das OSCIPs investigadas se eles realizam comparações entre o planejado e o executado, verificou-se que não é predominante esse tipo de acompanhamento, ou seja, 41,9% realizam essa comparação, enquanto 45,2% não possuem esse tipo de acompanhamento (Tabela 18). É importante perceber o equilíbrio entre as informações

disponibilizadas nas Tabelas 17 e 18, pois ao se elaborar um orçamento se é possível comparar com o que foi executado.

Tabela 18 - Comparação entre Planejado e Executado

Comparação entre Planejado e Executado	Freqüência	%
Sim	13	41,9%
Não	14	45,2%
Não respondeu	4	12,9%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

A Tabela 19 expõe que 77,4% dos gestores das OSCIPs transmitem suas metas e objetivos a seus colaboradores. Essa atitude é um importante aliado para que a missão da organização seja realmente atingida.

Tabela 19 - Transmissão de Metas e Objetivos aos Colaboradores

Transmissão dos Objetivos aos Colaboradores	Freqüência	%
Sim	24	77,4%
Não	3	9,7%
Não respondeu	4	12,9%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Buscou-se identificar, também, a quem os gestores transmitiam suas metas e objetivos. Das 31 entidades pesquisadas, quase metade delas, 48,4%, divulgam suas metas para os diretores, funcionários, voluntários e para a comunidade, enquanto 25,8% fazem a divulgação a seus diretores, funcionários e colaboradores. A pesquisa também mostrou que 9,7% das entidades divulgam suas metas apenas para diretores e funcionários, e outras 3,2% somente para seus diretores.

Tabela 20 - Divulgação das Metas Estabelecidas

Divulgação das Metas	Freqüência	%
Somente para os diretores	1	3,2%
Para os diretores e funcionários	3	9,7%
Para os diretores, funcionários e voluntários	8	25,8%
Para os diretores, funcionários, voluntários e a comunidade	15	48,4%
Não há divulgação	0	0,0%
Não respondeu	4	12,9%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

No processo de gestão é necessário que existam meios que auxiliem o acompanhamento e a análise dos resultados da entidade. Dessa maneira, as instituições podem utilizar relatório financeiros e não-financeiros como instrumentos válidos durante o processo de gestão. Quanto a esse ponto,

conforme a Tabela 21, 71% das OSCIPs utilizam relatórios financeiros no seu processo de gestão e 58,1% utilizam relatórios não-financeiros.

Das 31 entidades pesquisadas, encontram-se entidades que utilizam apenas o relatório financeiro e econômico (54,8%) e entidades que utilizam apenas os relatórios não-financeiros (12,9%).

Tabela 21 - Utilização de Relatórios no Processo de Gestão

Relatórios	Utilização de Relatórios						Número de observações
	SIM		NÃO		NR		
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	
Financeiro	22	71,0%	2	6,5%	7	22,6%	31
Não-Financeiro	18	58,1%	6	19,4%	7	22,6%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Através de uma escala do tipo Likert de 1 ao 5, onde 5 corresponde ao indicador muito importante e 1 corresponde ao indicador que não possui muita importância para o gerenciamento da entidade, os gestores foram questionados sobre o grau de importância, na opinião deles, dos relatórios financeiros e não-financeiros dentro do processo de gestão.

A Tabela 22 evidencia que das 22 entidades que utilizam o relatório financeiro, 59,1% apontam o relatório como muito importante e 27,3% como importante. Apesar de utilizarem o relatório financeiro, 3 entidades apontaram-no como não importante (4,5%), pouco importante (4,5%) e indiferente (4,5%) ao processo de gerenciamento da OSCIP.

Das 18 entidades que utilizam relatório não-financeiro, 44,4% apontam esse relatório como importante, seguido por 38,9% das entidades que o qualificaram como muito importante. Dentre as OSCIPs pesquisadas, têm-se entidades que utilizam o relatório e o qualificaram como não importante (5,6%) e outras que o utilizam e são indiferentes à importância do mesmo (5,6%).

Tabela 22 – Grau de Importância da Utilização de Relatórios no Processo de Gestão

Relatórios	Graus de Importância												Total
	1		2		3		4		5		NR		
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
Financeiro	1	4,5%	1	4,5%	1	4,5%	6	27,3%	13	59,1%	0	0,0%	22
Não-Financeiro	1	5,6%	0	0,0%	1	5,6%	8	44,4%	7	38,9%	1	5,6%	18

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Com relação à frequência de utilização de relatórios financeiro e não-financeiros, a Tabela 23 apresenta que 38,7% das entidades utilizam os relatórios anualmente, 22,6% os utilizam mensalmente, 6,5%, trimestralmente e outros 6,5% os utilizam semestralmente. Deixaram de responder à questão, 25,8% das entidades pesquisadas.

Tabela 23 – Frequência da Utilização de Relatórios de Gestão

	Frequência	Frequência	%
Mensalmente	7		22,6%
Trimestralmente	2		6,5%
Semestralmente	2		6,5%
Anualmente	12		38,7%
Outro	0		0,0%
Não respondeu	8		25,8%
Total	31		100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Em relação ao processo de gestão, a maioria das entidades, para sustentar suas decisões, utiliza relatórios financeiros e não-financeiros, bem como informações do tipo: planejamento de ações; plano de metas; e orçamentos.

Apesar de informações contábeis serem elaboradas, essas não são utilizadas como instrumento essencial no seu processo decisório. Essa característica também foi observada por Albuquerque (2007), ao analisar a evidenciação das informações contábeis das OSCIPs paraibanas.

4.4 Medidas de Desempenho

Essa seção tem como objetivo identificar alguns pontos relacionados ao uso de medidas de desempenho pelas entidades pesquisadas. Os itens abordados nesse ponto do trabalho são: o uso de medidas de desempenho; as variáveis de desempenho avaliadas pelas entidades; e, por fim, o uso dos indicadores de desempenho e o grau de importância desses na opinião dos gestores.

Considerando que sistema de medição de desempenho compreende o conjunto de indicadores e relatórios para avaliar a evolução e o desempenho de uma entidade, a Tabela 24 mostra que 35,5% das entidades utilizam algum sistema desse tipo, enquanto 45,2% não utilizam nenhum tipo. Das entidades pesquisadas, 19,4% não se posicionaram a respeito do assunto.

Tabela 24 – Uso de Sistema de Medição de Desempenho

Uso de Sistema de Medição de Desempenho	Frequência	%
Sim	11	35,5%
Não	14	45,2%
Não respondeu	6	19,4%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

A pesquisa investigou também se as OSCIPs utilizam indicadores de desempenho na avaliação de seus resultados e no auxílio a tomada de decisão. Sobre esse aspecto, a Tabela 25 mostra que apenas 32,3% das entidades utilizam indicadores de desempenho, enquanto que mais da metade, 51,6%, não os utilizam. Outra parcela (16,1%) não respondeu a pergunta. Esse resultado

evidencia que os gestores das OSCIPs pesquisadas na Paraíba ainda não têm uma clara noção da importância da medição de desempenho, bem como da utilização de indicadores.

Tabela 25 – Utilização de Indicadores de Desempenho

Uso de Indicador de Desempenho	Freqüência	%
Sim	10	32,3%
Não	16	51,6%
Não respondeu	5	16,1%
Total	31	100,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Na Tabela 26 estão destacadas as variáveis de desempenho avaliadas pelas entidades, e dentre elas observa-se: Qualidade nos serviços prestados (51,6%); Indicadores Financeiros (41,9%); e Recursos Humanos (16,1%). O resultado também aponta que 6,5% das entidades pesquisadas utilizam outras variáveis que não as especificadas na pesquisa, mas essas não mencionaram quais.

Tabela 26 - Variáveis de Desempenho Avaliadas Pela Entidade

Variáveis de Desempenho	Total	%
Financeiro	13	41,9%
Recursos Humanos	5	16,1%
Qualidade nos serviços prestados	16	51,6%
Outras	2	6,5%
Não respondeu	9	29,0%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

4.4.1 Indicadores de Desempenho Utilizados pelas OSCIPs da Paraíba

Esta parte da pesquisa tem como objetivo verificar quais indicadores financeiros e não-financeiros são utilizados entre as entidades pesquisadas, bem como o grau de importância de cada indicador na visão do respondente. Esse grau de importância foi verificado de acordo com uma escala do tipo Likert, conforme explicado na metodologia, enumerada de 1 a 5 (01 - Não É Importante; 02 - Pouco Importante; 03 - Indiferente; 04 - Importante; 05 - Muito Importante). Através disso, buscou-se verificar a opinião dos gestores das OSCIPs da Paraíba a respeito da importância desses indicadores. É importante destacar que os indicadores foram retirados do Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social (2007).

Na Tabela 27 é possível verificar o resultado dos indicadores financeiros mais utilizados nas OSCIPs da Paraíba. O resultado refere-se a indicadores de desempenho relacionados à liquidez, à estrutura, ao endividamento e ao desempenho econômico.

Nesse contexto, destacam-se como indicadores financeiros e econômicos mais utilizados: Relação de despesa realizada dos projetos e receitas recebidas (32,3%); Liquidez corrente (25,8%);

Liquidez específica (25,8%); Grau de endividamento geral (25,8%); Participação de cada atividade na despesa total (22,6%); e Esforço de captação próprio (22,6%).

Alguns outros indicadores foram menos apontados, são eles: Relação gratuidade e receita total, citado por 16,1% dos gestores; Participação de cada atividade nas receitas totais, também citado por 16,1%; e citados por 19,4% dos gestores estavam Grau de imobilização do patrimônio social, Grau de endividamento a curto prazo e Relação gratuidade e despesas totais.

Observou-se também que mais de 45% das entidades pesquisadas deixaram de responder se utilizam ou não indicadores financeiros e econômicos no seu processo de gestão. Quando da visita do pesquisador a algumas entidades, foi verificado que alguns respondentes desconheciam os indicadores de desempenho. Esse dado leva a crer que alguns gestores desconhecem a importância da sua utilização no desempenho das atividades.

Tabela 27 - Indicadores Financeiros e Econômicos

Indicadores	Utilização de Indicadores Financeiros e Econômicos						N. de observações
	SIM		NÃO		NR		
	Freqüência	%	Freqüência	%	Freqüência	%	
Liquidez corrente	8	25,8%	7	22,6%	16	51,6%	31
Liquidez específica	8	25,8%	9	29,0%	14	45,2%	31
Grau de imobilização do patrimônio social	6	19,4%	9	29,0%	16	51,6%	31
Grau de endividamento a curto prazo	6	19,4%	10	32,3%	15	48,4%	31
Grau de endividamento geral	8	25,8%	8	25,8%	15	48,4%	31
Relação de despesa realizada dos projetos e receitas recebidas	10	32,3%	6	19,4%	15	48,4%	31
Relação gratuidade e despesas totais	6	19,4%	10	32,3%	15	48,4%	31
Relação gratuidade e receita total	5	16,1%	10	32,3%	16	51,6%	31
Participação de cada atividade nas despesas totais	7	22,6%	9	29,0%	15	48,4%	31
Participação de cada atividade nas receitas totais	5	16,1%	10	32,3%	16	51,6%	31
Esforço de captação próprio	7	22,6%	8	25,8%	16	51,6%	31

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Foi solicitado às entidades pesquisadas que indicassem a utilização de algum outro indicador financeiro e econômico que não estivesse listado no questionário, mas não foi apontado nenhum indicador diferente do que havia sido fornecido.

No tocante ao grau de importância de cada um dos indicadores financeiros e econômicos listados na pesquisa, a Tabela 28 mostra que, no entendimento dos gestores das OSCIPs da Paraíba, os indicadores mais importantes (grau de importância 5) são: Relação de despesa realizada dos projetos e receitas recebidas (50,0%), Relação gratuidade e receita total (40,0%); Participação de cada atividade nas receitas totais (40,0%); Grau de endividamento a curto prazo (33,3%); e Relação gratuidade e despesas totais (33,3%).

Com grau de importância 4 (importante), destacam-se: Liquidez específica (75,0%); Grau de imobilização do patrimônio social (50,0%); Grau de endividamento a curto prazo (50,0%); Grau de endividamento geral (50,0%); Participação de cada atividade nas despesas totais (42,9%); e Esforço de captação próprio (42,9%).

Nesta pesquisa verificou-se que alguns gestores afirmaram utilizar alguns indicadores, mas quando questionados sobre o grau de importância desses, na opinião deles, foram considerados como não importante ou pouco importante, o que pode evidenciar a falta de conhecimento deles sobre os mesmos.

Além disso, alguns gestores demonstraram sua opinião a respeito de indicadores financeiros mesmo sem utilizá-los. Isso ocorreu com 16,1% dos gestores que, apesar de não utilizarem alguns tipos de indicadores financeiros, acreditam que eles sejam importantes.

Tabela 28 – Grau de Importância dos Indicadores Financeiros e Econômicos

Indicadores	Graus de Importância												Total
	1		2		3		4		5		NR		
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
Liquidez corrente	1	12,5%	1	12,5%	1	12,5%	3	37,5%	2	25,0%	0	0,0%	8
Liquidez específica	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	75,0%	2	25,0%	0	0,0%	8
Grau de imobilização do patrimônio social	1	16,7%	1	16,7%	0	0,0%	3	50,0%	1	16,7%	0	0,0%	6
Grau de endividamento a curto prazo	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	3	50,0%	2	33,3%	0	0,0%	6
Grau de endividamento geral	1	12,5%	0	0,0%	1	12,5%	4	50,0%	2	25,0%	0	0,0%	8
Relação de despesa realizada dos projetos e receitas recebidas	1	10,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	40,0%	5	50,0%	0	0,0%	10
Relação gratuidade e despesas totais	0	0,0%	1	16,7%	1	16,7%	2	33,3%	2	33,3%	0	0,0%	6
Relação gratuidade e receita total	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%	2	40,0%	2	40,0%	0	0,0%	5
Participação de cada atividade nas despesas totais	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%	3	42,9%	2	28,6%	1	14,3%	7
Participação de cada atividade nas receitas totais	0	0,0%	0	0,0%	1	20,0%	1	20,0%	2	40,0%	1	20,0%	5
Esforço de captação próprio	1	14,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	42,9%	2	28,6%	1	14,3%	7

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

Com relação aos indicadores não-financeiros utilizados pelas entidades pesquisadas, a Tabela 29 apresenta os mais utilizados: Eficiência na aplicação dos recursos (beneficiários) com 35,5% e Eficiência no controle de recursos com 29,0%.

Os menos utilizados pelas entidades são: Eficiência na aplicação dos recursos (área demarcada); e Eficiência da estrutura física. Cada um deles foi apontado por 12,9% dos respondentes.

Tabela 29 - Indicadores Não-Financeiros

Indicadores	Utilização de Indicadores Não-Financeiros						
	SIM		NÃO		NR		Nº de observações
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
Eficiência na aplicação dos recursos (beneficiários)	11	35,5%	8	25,8%	12	38,7%	31
Eficiência na aplicação dos recursos (área demarcada)	4	12,9%	11	35,5%	16	51,6%	31
Eficiência no controle dos recursos	9	29,0%	9	29,0%	13	42,0%	31
Eficiência da estrutura física	4	12,9%	12	38,7%	15	48,4%	31
Eficiência na distribuição de ativos diversos	5	16,1%	11	35,5%	15	48,4%	31

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007

Não foi respondida a questão que solicitava aos respondentes para listar outros indicadores não-financeiros que fossem utilizados por eles, mas que não estivessem presente no questionário.

Outro aspecto verificado foi a opinião dos gestores sobre o grau de importância dos indicadores não-financeiros utilizados por essas entidades. Assim, a Tabela 30 evidencia que, no entendimento de seus gestores, os indicadores mais importantes (grau de importância 5) são: Eficiência na aplicação dos recursos (área demarcada), com 50,0%; Eficiência no controle dos recursos (44,4%), e Eficiência na aplicação dos recursos (beneficiários), com 36,5%.

Dentre os indicadores que aparecem como importante (grau de importância 4), observa-se: Eficiência na distribuição de ativos diversos (60,0%); Eficiência na aplicação dos recursos (beneficiários) (54,5%); Eficiência da estrutura física (50,0%); e Eficiência na aplicação dos recursos (área demarcada) (50,0%).

Assim como aconteceu com os indicadores financeiros e econômicos, 16,1% dos gestores demonstraram sua opinião sobre a importância dos indicadores não-financeiros mesmo sem utilizá-los, e qualificaram alguns como importantes.

Tabela 30 – Grau de Importância dos Indicadores Não-Financeiros

Indicadores Não-Financeiros	Graus de Importância												Total
	1		2		3		4		5		NR		
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
Eficiência na aplicação dos recursos (beneficiários)	1	9,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	54,5%	4	36,5%	0	0,0%	11
Eficiência na aplicação dos recursos (área demarcada)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	4
Eficiência no controle dos recursos	1	11,2%	0	0,0%	0	0,0%	4	44,4%	4	44,4%	0	0,0%	9
Eficiência da estrutura física	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	50,0%	1	25,0%	0	0,0%	4
Eficiência na distribuição de ativos diversos	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	60,0%	1	20,0%	0	0,0%	5

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Sobre as medidas de desempenho utilizadas no Terceiro Setor, apesar de sua importância no processo de gestão de qualquer organização, verifica-se que são poucas as OSCIPs atuantes na Paraíba que utilizam essa ferramenta. Alguns gestores ainda desconhecem os indicadores de desempenho e sua importância.

4.5 Relações entre Características das OSCIPs da Paraíba

Foram analisadas as relações existentes entre algumas características das OSCIPs e os resultados estão apresentados nas Figuras 1 a 5 e discutidos a seguir.

Com relação ao *uso de indicadores X tempo de atuação* das OSCIPs (Figura 1), verificou-se que instituições recém criadas não costumam usar indicadores de desempenho. Entre as OSCIPs que atuam de 1 a 5 anos no Terceiro Setor, 68,2% não usam indicadores, essa porcentagem é 66,7% entre as que atuam de 5 a 10 anos e 75,0% entre as que atuam de 10 a 20 anos. Embora o gráfico indique que 100% das instituições com mais de 20 anos de atuação usem indicadores de desempenho, esse valor não é significativo, pois apenas uma OSCIP pertence a essa categoria.

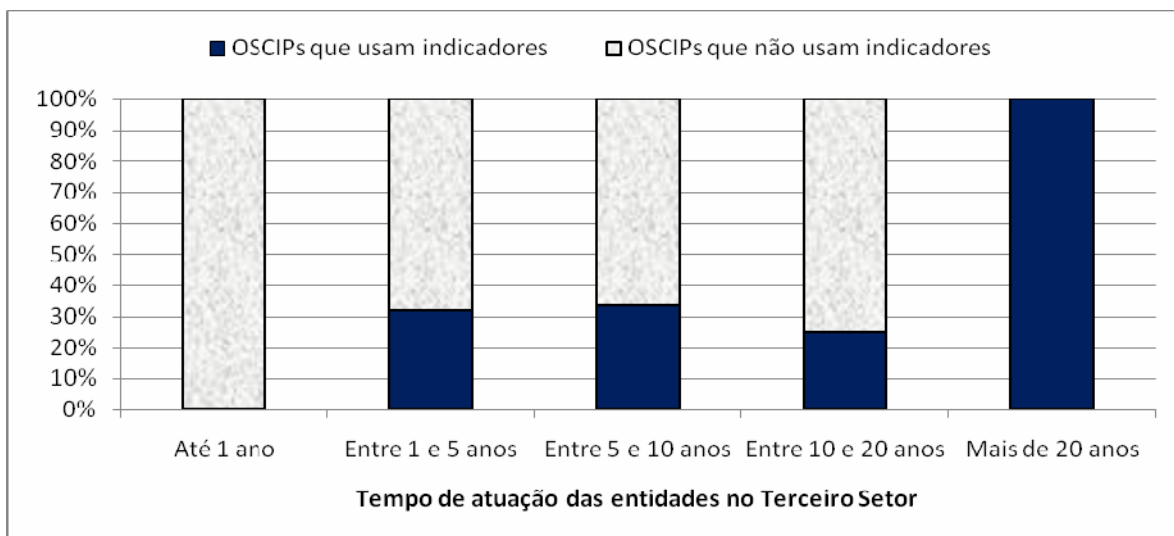


Figura 1 – Relação entre uso de indicadores e tempo de atuação das OSCIPs do Estado da Paraíba.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Analisando-se a relação entre *uso de indicadores X tempo de atuação dos gestores* (Figura 2), verifica-se que quanto maior for a experiência do gestor no Terceiro Setor, mais é freqüente o uso de indicadores de desempenho, apesar de gestores com mais de 20 anos de atuação não utilizarem os indicadores com tanta freqüência. Isso ressalta o quanto é importante que essas organizações tenham, como principal membro, alguém capacitado e experiente, para que a OSCIP administre melhor seus recursos.

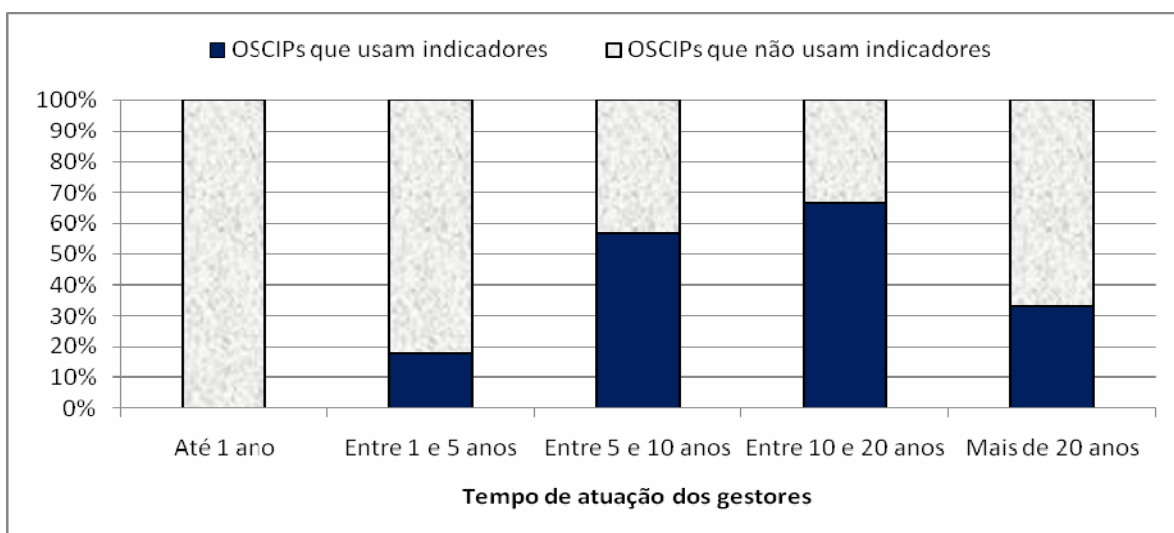


Figura 2 – Relação entre uso de indicadores e tempo de atuação dos gestores das OSCIPs do Estado da Paraíba.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Com relação ao *uso de indicadores X Termo de Parceria* (Figura 3), das OSCIPs que não firmam Termo de Parceria, apenas 20,0% utiliza indicadores de desempenho. Embora uma das características do Termo de Parceria é que as instituições que o firmam devem usar medidas de desempenho, o seu uso é de grande auxílio e deveria ser incentivado mesmo nas organizações que

não firmam o Termo. Verificou-se, também, que o respondente de uma das OSCIPs pesquisadas afirmou ter firmado o Termo e não usar indicador de desempenho.

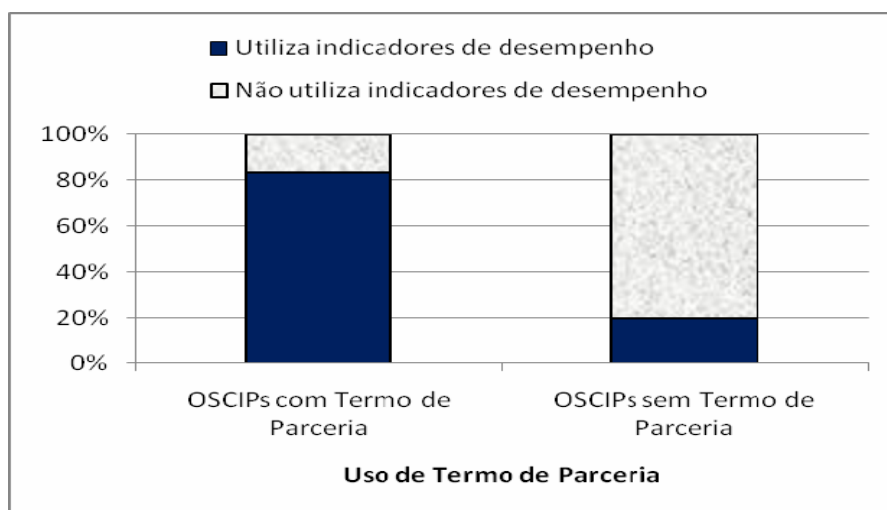


Figura 3 – Relação entre uso de indicadores e uso de Termo de Parceria nas OSCIPs do Estado da Paraíba.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Através da Figura 4, que apresenta a relação *tempo de atuação das OSCIPs X Termo de Parceria*, verifica-se que grande parte dessas organizações não firma Termo de Parceria independente do tempo de atuação deles. 100,0% das instituições que existem entre 5 e 10 anos e entre 10 e 20 anos não firmaram o Termo de Parceria, enquanto que 22,7% das que atuam entre 1 e 5 anos no Terceiro Setor firma o Termo. Outra vez, os 100,0% que atuam há mais de 20 anos e possuem o Termo não são representativos, pois se refere apenas a uma instituição.

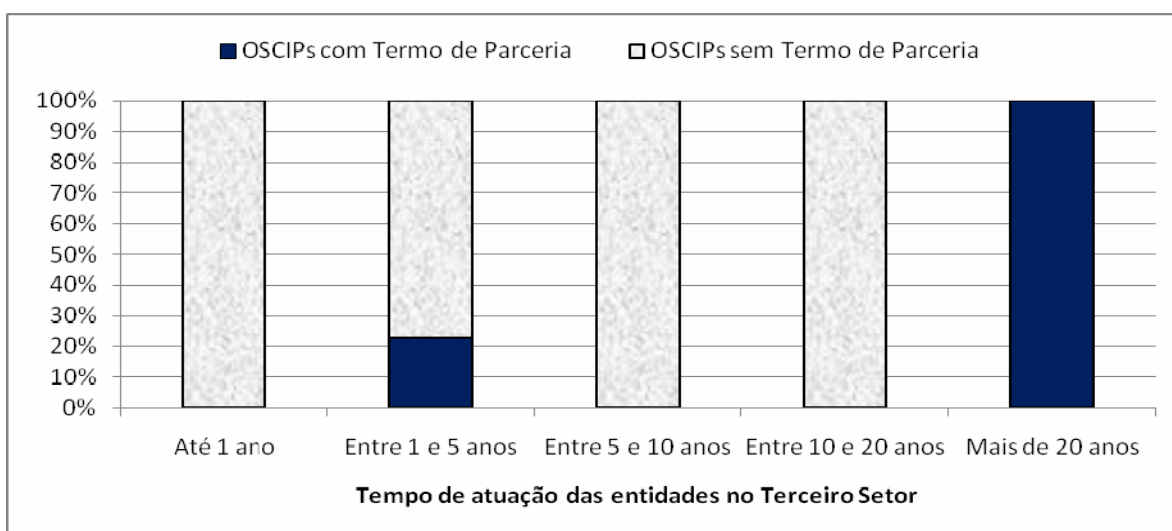


Figura 4 – Relação entre uso de Termo de Parceria e tempo de atuação da entidade no Terceiro Setor.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Por fim, a relação *tempo de atuação dos gestores X Termo de Parceria* (Figura 5) sugere que quanto maior for o tempo de atuação dos gestores, maior é a chance de a OSCIP firmar o Termo. Isso se deve, principalmente, pelo fato de que um gestor experiente conhecer o verdadeiro sentido da

qualificação de uma entidade como OSCIP e a importância do Termo de Parceria para sua instituição. Verificou-se que 33,3% das instituições cujo gestor tem mais de 10 anos de atuação possuem o Termo de Parceria.

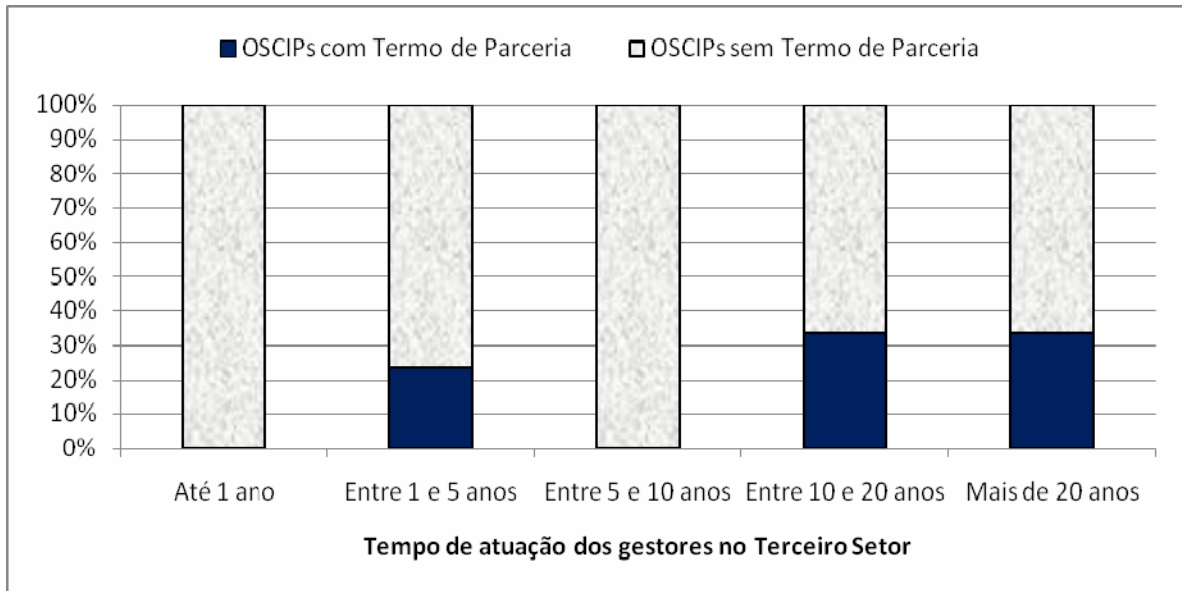


Figura 5 – Relação entre uso de Termo de Parceria e tempo de atuação dos gestores das OSCIPs do Estado da Paraíba.

Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

5.1 Conclusões

Esta pesquisa procurou investigar os indicadores de desempenho utilizados, no processo de gestão, pelos gestores das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs situadas no Estado da Paraíba. Para isso, foi realizada uma revisão da literatura sobre Terceiro Setor, processo de gestão e medição de desempenho.

Para alcançar o objetivo geral do trabalho, foi aplicado um questionário para verificar o funcionamento do processo de gestão das entidades pesquisadas e investigar quais indicadores de desempenho são utilizados. Na pesquisa estão descritos o perfil do respondente da pesquisa, o perfil das OSCIPs pesquisadas, o seu processo de gestão e as medidas de desempenho utilizadas por essas.

A identificação das organizações participantes da pesquisa ocorreu a partir da utilização do banco de dados disponível no site do Ministério da Justiça, responsável pela qualificação de entidades sem fins lucrativos em OSCIP. Na ocasião da pesquisa encontravam-se cadastradas 57 entidades.

Percebeu-se, durante a pesquisa, a existência de poucos estudos sobre Terceiro Setor, principalmente no que diz respeito à medição de desempenho. Dessa maneira, é importante destacar o uso dessa ferramenta dentro da gestão de entidades desse setor.

A pesquisa empírica mostrou que as OSCIPs sustentam seu processo decisório em cima de informações como plano de metas e planejamento de ações, comparando o planejado com o executado e divulgando suas metas. Apesar de as informações geradas pelos gestores apresentarem alguns aspectos relacionados ao uso de medição de desempenho, como o uso de relatórios financeiros e não-financeiros esse uso ainda acontece de maneira precária quando se constata que apenas 35,5% das entidades pesquisadas utilizam algum tipo de sistema de desempenho.

Com relação aos indicadores de desempenho utilizados no processo de gestão, a pesquisa mostrou que entre as 31 entidades pesquisadas, 32,2% das OSCIPs utilizam essa ferramenta no seu processo de gestão. Pode-se destacar que essas entidades têm as seguintes características:

- 55% delas atuam, no máximo, há 5 anos no Terceiro Setor;
- O tempo de atuação dos gestores no Terceiro Setor é superior a 5 anos;
- 71% dos gestores possuem curso superior em diversas áreas e outros 22,6% possuem apenas nível médio;
- Menos de 20% das entidades firmam Termo de Parceria e o valor do Termo varia de menos de R\$ 50.000,00 até valores superiores a R\$ 600.000,00;
- Das entidades que firmam Termo de Parceria, 80% utilizam indicadores de desempenho no seu processo de gestão;
- Em 32,2% das entidades verifica-se a presença do governo como financiador das atividades

da OSCIP.

No que se refere à utilização de indicadores de desempenho, foi identificado que as variáveis de desempenho mais utilizadas por parte dos gestores das OSCIPs são: qualidade dos serviços prestados (51,6%) e variáveis financeiras (41,9%).

Dentre os indicadores financeiros e econômicos e os não-financeiros investigados pela pesquisa, aparecem como mais citados os seguintes: Eficiência na aplicação dos recursos (beneficiários) (35,5%); Relação de despesa realizada dos projetos e receitas recebidas (32,3%); Eficiência no controle de recursos (29,0%); com 25,8% aparecem Liquidez corrente, Liquidez específica e Grau de endividamento geral; e com 22,6% aparecem Participação de cada atividade na despesa total e Esforço de captação próprio. Dos indicadores que aparecem como mais citados, seis são indicadores financeiros e dois são não-financeiros.

Cabe ainda destacar que mesmo não utilizando todos os indicadores listados, alguns gestores acham importante aquela informação caso houvesse a necessidade de obtê-la.

Na tentativa de identificar quais indicadores são mais importantes na opinião dos gestores, uma escala do tipo Likert foi utilizada (conforme descrito no capítulo de Metodologia da pesquisa). Dessa maneira, os mais citados foram: Relação de despesa realizada dos projetos e receitas recebidas (50,0%); Eficiência na aplicação dos recursos (área demarcada) (50,0%); Eficiência no controle dos recursos (44,4%); Relação gratuidade e receita total (40,0%); Participação de cada atividade nas receitas totais (40,0%); Eficiência na aplicação dos recursos (beneficiários) (36,5%). Dos indicadores que aparecem como mais importantes, três são indicadores financeiros e três são não-financeiros.

Verificou-se que dos indicadores que aparecem como mais utilizados, apenas três são considerados muito importantes na opinião dos respondentes da pesquisa, e dois deles são indicadores não-financeiros.

Observou-se, também, que quanto maior for o tempo de atuação dos gestores no Terceiro Setor, mais freqüente é o uso de indicadores de desempenho e maior é a chance de a OSCIP ter firmado o Termo de Parceria.

Pode-se concluir, a partir dos dados analisados, que as OSCIPs da Paraíba utilizam tanto indicadores financeiros e econômicos como indicadores não-financeiros, contudo, essas entidades ainda não possuem um sistema de medição estruturado para o processo decisório, e pouco mais da metade das entidades pesquisadas (51,6%,) não utilizam nenhum tipo de indicador durante seu processo de gestão. Das entidades apontadas na pesquisa que avaliam seu resultado, muitas o fazem comparando o que se planeja com o que se executa e utilizando indicadores, sejam eles financeiros ou não, de forma aleatória, de acordo com o grau de entendimento do seu gestor.

Nesse cenário, a presente pesquisa possibilitou traçar características importantes sobre essas entidades do Terceiro Setor. Verificou-se que as OSCIPs da Paraíba ainda carecem de apoio profissional na área Contábil e Financeira para tratar com os dados disponibilizados através da gestão. Num estado como a Paraíba, com profundas deficiências econômicas e sociais, uma melhor gestão dos recursos recebidos por essas entidades gerariam melhores ganhos sociais. Mas, para isso, é necessário que as próprias instituições saibam usar os recursos com eficiência e,

principalmente, transparência, e para que isso ocorra na sua plenitude, o uso de indicadores de desempenho (financeiros e não-financeiros) é fundamental.

5.2 Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas

Principais limitações do estudo:

- Pouca disponibilidade de estudos empíricos sobre indicadores de desempenho no Terceiro Setor;
- A não inclusão de outros indicadores de desempenho, além daqueles considerados em pesquisas já realizadas no setor.

Sugestões para futuras pesquisas:

- Realizar um estudo que possibilite a geração de outros tipos de indicadores para o setor, mediante a necessidade do Terceiro Setor;
- Realizar pesquisas que auxiliem as entidades a implantarem um sistema de indicadores de desempenho em sua entidade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS. Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 12 Jan. 2007.

AGUIAR, Andson Braga de. **Relação entre Estruturas Organizacionais e Indicadores de Desempenho das Organizações Não-Governamentais do Estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, 2004.

ALBUQUERQUE, Lúcia Silva. **O Nível de Evidenciação das Informações Contábeis Geradas pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público -OSCIP do Estado da Paraíba**. Dissertação de Mestrado – Programa Multiinstitucional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – UnB, UFPB, UFRN, 2007.

ALVES, Cássia Vanessa Olak; SLOMSKI, Valmor. **Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e Termos de Parceria: um estudo sobre o processo de avaliação de resultados dos projetos sociais desenvolvidos com recursos governamentais no Brasil**. In: 6º Congresso USP, São Paulo: 2006. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/391.pdf>>. Acesso em: 30 Jun. 2007.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANDRADE, Miriam Gomes Vieira de. **Organizações do Terceiro Setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2002.

ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanço: um enfoque econômico-financeiro**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BANKER, RajivD.; POTTER, Gordon; SRINIVASAN, Dhinu. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The Accounting Review**, Florida, v.75, n.1, p.65-92, Jan.2000.

BETTIOL, Alcides Junior; BARBIERI Geraldo; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Formação e Evidenciação do Resultado de Entidades do Terceiro Setor: um estudo de caso** In: 29º Encontro ANPAD, anais de 2005.

BRASIL. **Lei n. 9.790**, de 23 de Março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/snj/oscip/legislacao/lei9790_99.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2007.

_____. **Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: <

<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm> >. Acesso em: 11 abr. 2007.

CARVALHO, José Ribamar Marques de. **Medição de desempenho empresarial: um estudo nas organizações do setor salineiro no Estado do Rio Grande do Norte**. Dissertação de Mestrado – Programa Multiinstitucional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – UnB, UFPB, UFRN, 2007.

COELHO, E. A. ; ZAMBARDA, C. ; BATISTELLA, F. D. . **A Demonstração do Resultado Econômico como instrumento de avaliação de desempenho em entidades do terceiro setor: um estudo de caso.** In: 3º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de Procedimentos Contábeis para fundações e Entidades de Interesse Social.** Brasília: CFC, 2007.

_____. **Resolução CFC nº 686**, de 14 de Dezembro de 1990. Aprova a NBC T 3 –. Conceito, Conteúdo, Estrutura e Nomenclatura das Demonstrações Contábeis Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=1990/000686>. Acesso em: 10 fev. 2007.

_____. **Resolução CFC nº 1.026**, de 09 de Maio de 2005. Aprova a NBC T 19.4 – Incentivos Fiscais, Subvenções, Contribuições, Auxílios e Doações Governamentais. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2005/001026>. Acesso em: 10 fev. 2007.

Di PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa Do Terceiro Setor** - um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.rits.org.br/estudos_teste/ce_testes/ce_istr.cfm>. Acesso em: 09 Fev. 2007.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento.** Tese apresentada à escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.rits.org.br/rets/download/centro_estudos_080705.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2006

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controlador ia: Teor ia e Prática.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD - FASB. **Statement of financial accounting concepts no. 4 - Objectives or Financial Reporting by Nonbusiness Organizations.** Financial Accounting Standards Board, Dec. 1980. Disponível em: <<http://www.fasb.org>>. Acesso em: 03 dez. 2007.

FRANÇA, Robério Dantas de. **Sistemas de Controle no Terceiro Setor: um estudo exploratório das igrejas batistas da grande João Pessoa – PB.** Dissertação de Mestrado – Programa Multiinstitucional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – UnB, UFPB, UFRN, 2007.

GALER, Donna; HOLLIDAY, Ardis. **Achieving Quality In Nonprofits.** Nonprofit World; May/Jun 1988; Vol. 6, Num. 3; ABI/INFORM Global, pg. 22. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?cfc&cfc=1>>. Acesso em: 17 Jan. 2007.

GALVÃO, Lavínia de Lima. **Medidas de desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras.** In: VII Congresso Internacional del CLAD, Portugal, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GUILHERME, Hiponio Fortes; *et al.* **Uma contribuição a contabilidade das entidades sem fins lucrativos não-governamentais.** In: 2º Congresso USP, São Paulo, 2002.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA e ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil - 2002.** 2ed. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/default.shtm>>. Acesso em: 15 ago. 2006.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARDEC, Alan. **Gestão estratégica e avaliação do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Abramam, 2002.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRA, Juliana Matos de *et al.* **Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas**. In: 2º Seminário USP de Contabilidade. São Paulo: FEA – USP, 2002.

MILANI FILHO, Marco Antonio F. **Resultado Econômico em Organizações do Terceiro Setor: um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho**. In: 6º Congresso USP, São Paulo, 2006.

MIRANDA, L.C; WANDERLEY, C.A.; MEIRA, J. M.. **Garimpendo na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial**. In: VI Congresso Internacional de Custos, Portugal, 1999.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Cartilha do Terceiro Setor**. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www2.oabsp.org.br/asp/comissoes/terceiro_setor/cartilhas/cartilha_setor.pdf>. Acesso em: 18 Ago. 2006.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Mensuração e reconhecimento do resultado econômico nas entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)**. In: 24º Encontro da ANPAD, Florianópolis – SC, 2000.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO, Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)**. São Paulo: Atlas, 2006.

PACE, E. S. U. ; BASSO, L. C. ; SILVA, R. . **O uso de indicadores de desempenho pelo Terceiro Setor**. In: Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. Anais do congresso, 2004.

PEREIRA, Francisco Eugênio. - **O Balanced Scorecard na gestão de organizações sem fins lucrativos: estudo de caso no Senac/Sc**. Dissertação de Mestrado, UFSC, Santa Catarina, 2004 Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9892.pdf>>. Acesso em: 15 Jan. 2007.

PEREZ, C.; JUNQUEIRA, L.A P. (Org.). **Voluntariado e a gestão das políticas públicas**. São Paulo: Futura, 2002.

ROCHA, Sílvio Luís Ferreira da. **Terceiro Setor**. In: Coleção Temas de direito Administrativo. São Paulo: Malheiros, 2003. v. 7.

RODRIGUES, Luis Henrique; SCHUCH, Cristiano; PANTALEÃO, Luis Henrique. **Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard**. In: 27º Encontro da ANPAD, Atibaia-SP, 2003.

SCHMIDT, Paulo. SANTOS, José Luiz dos. MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas – foco na análise de desempenho para o usuário interno**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Ana Carolina Miranda da. **Práticas de Contabilidade Gerencial no Terceiro Setor: um estudo na região metropolitana do Recife**. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos, João Pessoa, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não-Governamentais e Terceiro Setor – criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2004.

TAKASHINA, Newton Tadachi. FLORES, Mario Cesar Xavier. **Indicadores da qualidade e dos desempenho – como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 10 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2006.

VOLTOLINI, Ricardo (Org.). **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. 2ed. São Paulo: Editora Senac, 2004.

WILLIAMS, Aubrey. A growing role for NGOs in development. **Finance & Development**; Dec 1990. Vol. 27, Num. 4; ABI/INFORM Global, pg. 31 Disponível em:<
<http://proquest.umi.com/pqdweb?cfc&cfc=1>> Acesso em: 17 Jan. 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica** – conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

(Questionário de Pesquisa)



TEMA DA PESQUISA: INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado da Paraíba.

Mestranda: Anamélia Cavalcanti Carvalho de Melo

Fone: (83) 9925-2552 **E-mail:** anameliamelo@yahoo.com.br

Data da Aplicação: _____ / _____ / _____

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

I – DADOS DA ORGANIZAÇÃO

1 Nome da Entidade:

2 Endereço:

3 A entidade tem alguma missão declarada? Qual?

4 A quanto tempo a instituição atua no Terceiro Setor?

- () Menos de 1 ano;
- () Entre 1 e 5 anos;
- () Entre 5 e 10 anos;
- () Entre 10 e 20 anos;
- () Mais de 20 anos.

5 Em que área de atividade a entidade atua?

- () Cultura e recreação;
- () Educação e pesquisa;
- () Saúde;
- () Assistência social;
- () Associação profissional;
- () Ambiental;
- () Desenvolvimento;

- () Filantrópicas;
- () Internacional;
- () Defesa dos direitos humanos;
- () Religiosas;
- () Outras, especifique: _____

(classificação ICNPO – International Classification of Nonprofit Organizations)

6 Qual o número de colaboradores (funcionário e voluntários) desta instituição?

- () Até 10 colaboradores;
- () Entre 10 e 25 colaboradores;
- () Entre 25 e 50 colaboradores;
- () Entre 50 e 75 colaboradores;
- () Entre 75 e 100 colaboradores;
- () Acima de 100 colaboradores.

7 Quantos beneficiários são atendidos pela entidade?

- () Até 10 beneficiários;
- () de 10 a 25 beneficiários;
- () de 25 a 50 beneficiários;
- () de 50 a 100 beneficiários;
- () Mais de 100 beneficiários.

II – DADOS DO RESPONDENTE

8 Sexo: () Feminino () Masculino

9 Qual sua função na OSCIP:

- () Presidente;
- () Administrador;
- () Contador;
- () Integrante do Conselho;
- () Outro, especifique: _____.

10 Grau de Escolaridade:

- () Ensino Fundamental;
- () Nível Médio;
- () Nível Superior;
- () Especialização;
- () Mestrado;
- () Doutorado.

Qual área de formação? _____

11 Tempo de atuação no Terceiro Setor:

- () Até 01 ano;
- () de 1 a 5 anos;
- () de 5 a 10 anos;
- () de 10 a 20 anos;
- () Mais de 20 anos.

III - PROCESSO DE GESTÃO

12 Considera-se como processo centralizado aquele em que as decisões são tomadas por uma única pessoa dentro da entidade. Com relação ao processo de gestão como você considera a gestão da entidade?

- () Centralizada; () Descentralizada.

13 A entidade utiliza algum tipo de processo de prestação de contas?

- () Sim () Não

Qual? _____

14 Quais informações contábeis são geradas pela entidade?

- Balanço Patrimonial
- Demonstração do Resultados e Atividades do Exercício;
- Demonstração do Fluxo de Caixa;
- Demonstração de origens e aplicação de recursos;
- Demonstrações das mutações da patrimônio social.
- Outras, especifique:

15 Quais informações que sustentam o processo decisório?

- Informações Contábeis;
- Orçamentos;
- Planos de Metas;
- Controle de Desempenho;
- Planejamento de ações.

16 Existe a necessidade de se obter outras informações para a tomada de decisões, que não as listadas acima?

- Sim
- Não

Quais?

17 A entidade possui Termo de Parceria?

- Sim
- Não

18 Em caso afirmativo, qual o valor do Termo de Parceria?

- Até 50.000,00;
- R\$ 50.000,01 a 100.000,00;
- R\$ 100.000,01 a 200.000,00;
- R\$ 200.000,01 a 300.000,00;
- R\$ 300.000,01 a 400.000,00;
- R\$ 400.000,01 a 500.000,00;
- R\$ 500.000,01 a 600.000,00;
- Acima de 600.000.

19 Quem são os financiadores das atividades da entidade? (preencha todos que se aplicarem)

_____ % Governo
 _____ % Receitas próprias (vendas de produtos, prestação de serviços, aluguel de imóvel)
 _____ % Doação de indivíduos
 _____ % Doação de empresas privadas
 _____ % Fontes Internacionais
 _____ % Outras. Especifique: _____
 _____ % Outras. Especifique: _____
 _____ % Outras. Especifique: _____
 100 % Total dos Recursos Financeiros

20 Qual o volume médio (anual) de captação de recursos da OSCIP?

- Até R\$ 10.000;

- () R\$ 10.001 a 50.000;
- () R\$ 50.001 a 100.000;
- () R\$ 100.001 a 200.000;
- () R\$ 200.001 a 300.000;
- () R\$ 300.001 a 400.000;
- () R\$ 400.001 a 500.000;
- () R\$ 500.001 a 600.000;
- () R\$ 600.001 a 1.000.000;
- () Acima de 1.000.000.

IV - MEDIDAS DE DESEMPENHO

21 A entidade elabora orçamento?

- () Sim () Não

22 A entidade faz comparações entre o planejado e o executado?

- () Sim () Não

23 As medidas e os objetivos estratégicos da entidade são transmitidos a todos os colaboradores?

- () Sim () Não

24 As metas estabelecidas pela entidade são divulgadas:

- () Somente para os diretores;
- () Para os diretores e funcionários;
- () Para os diretores, funcionários e voluntários;
- () Para os diretores, funcionários, voluntários e a comunidade
- () Não há divulgação.

25 Indique quais os relatórios que são utilizados pela OSCIP no processo de gestão. Indique também qual a importância destes relatórios para a sua entidade (numa escala de 1 à 5).

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02 – Pouco importante; 03 – Indiferente; 04 – Importante; 05 – Muito importante.

RELATÓRIOS	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
Relatório Financeiro	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
Relatório Não-Financeiro	Sim () Não ()	01	02	03	04	05

26 Em caso afirmativo para a questão anterior, com que frequência a entidade utiliza os relatórios?

- () Mensalmente;
- () Trimestralmente;
- () Semestralmente;
- () Anualmente;
- () Outro: _____

27 Considerando que um sistema de medição de desempenho compreende o conjunto de indicadores e relatórios para avaliar a evolução e o desempenho da entidade. A OSCIP possui algum sistema de medição de desempenho?

- () Sim () Não

Se positivo, qual? _____

28 A entidade utiliza algum tipo de indicador de desempenho?

- () Sim () Não

29 Quais as variáveis de desempenho são avaliadas na entidade?

- () Financeiro;
- () Recursos Humanos;
- () Qualidade nos serviços prestados;

() Outras, especifique: _____

30 Indique quais INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS apresentados abaixo são utilizados pela OSCIP para medir o desempenho organizacional. Indique também qual a importância destes indicadores para sua entidade (numa escala de 1 à 5). **Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02- Pouco Importante; 03 – Indiferente; 04 - Importante; 05 – Muito importante.**

INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS								
INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA					
Liquidez corrente	AC/PC	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Liquidez específica	Disponível/ Saldo de projetos	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Grau de imobilização do Patrimônio Social	PS/ Imobiliza x100	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Grau de endividamento a curto prazo	PC/(PC+PELP+PS) x100	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Grau de endividamento geral	(PC+PELP)/(PC+PELP+PS) x100	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Relação de despesa realizada dos projetos e receitas recebidas	Despesa realizada/ Receita recebida x100	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Relação gratuidade e despesas totais	Gratuidade/despesas totais x100	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Relação gratuidade e receitas totais	Gratuidade/receitas totais x100	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Participação de cada atividade nas despesas totais	Despesa por atividade/despesa total x100	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Participação de cada atividade nas receitas totais	Receita por atividade/receita total x100	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Esforço de captação própria	Receita próprias/receita total x100	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	

Caso existam outros INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS utilizados na OSCIP que não foram apresentados nas Tabelas acima, por favor adicione e indique qual é a sua importância para a empresa (numa escala de 1 à 5).

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02- Pouco Importante; 03 – Indiferente; 04 - Importante; 05 – Muito importante.

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA					
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05	

31 Indique quais INDICADORES NÃO FINANCEIROS apresentados abaixo são utilizados pela OSCIP para medir o desempenho organizacional. Indique também qual a importância destes indicadores para sua entidade (numa escala de 1 à 5).

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02- Pouco Importante; 03 – Indiferente; 04 - Importante; 05 – Muito importante.

INDICADORES NÃO FINANCEIROS							
INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
Eficiência na aplicação dos recursos (beneficiários)	Despesa realizada/número de beneficiários	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
Eficiência na aplicação dos recursos (área demarcada)	Despesa realizada/área demarcada	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
Eficiência no controle dos recursos	Custo orçado/custo realizado x100	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
Eficiência estrutura física	Área construída em m2/beneficiários	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
Eficiência na distribuição de ativos diversos	Ativos/beneficiários	Sim () Não ()	01	02	03	04	05

Caso existam outros INDICADORES NÃO FINANCEIROS utilizados na OSCIP que não foram apresentados nas Tabelas acima, por favor adicione e indique qual é a sua importância para a empresa (numa escala de 1 à 5).

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02- Pouco Importante; 03 – Indiferente; 04 - Importante; 05 – Muito importante.

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05

Agradeço sua colaboração na consecução de nosso trabalho acadêmico, ela será extremamente útil.

Atenciosamente,

Anamélia Melo



João Pessoa – PB, 18 de Setembro de 2007.

Prezado (a) Senhor (a),

Apresentamos a mestrandia **ANAMÉLIA CAVALCANTI CARVALHO DE MELO**, aluna do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação das Universidades Federais de Brasília, da Paraíba e do Rio Grande do Norte, a qual se encontra atualmente em processo de coleta de dados para elaboração da Dissertação de Mestrado.

A dissertação tem como tema “**INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado da Paraíba**” e como objetivo principal a identificação dos indicadores de desempenho que são utilizados pelos gestores das OSCIP instaladas no Estado da Paraíba, no processo de tomada de decisões da entidade.

Por se tratar de um trabalho acadêmico, fica completamente garantido o sigilo das suas respostas e nenhuma entidade será identificada na pesquisa. Os resultados serão analisados de forma consolidada.

O gestor principal da entidade é o mais indicado para responder o questionário. Todavia, outros tomadores de decisões (diretores) da entidade podem respondê-lo. Caso queira receber o resultado desta pesquisa, favor colocar o e-mail para enviar ou informar endereço que deseja receber no final do questionário.

Na qualidade de orientador da mestrandia e, também, de Coordenador do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação das Universidades Federais de Brasília, da Paraíba e do Rio Grande do Norte, peço a especial gentileza de atendê-la.

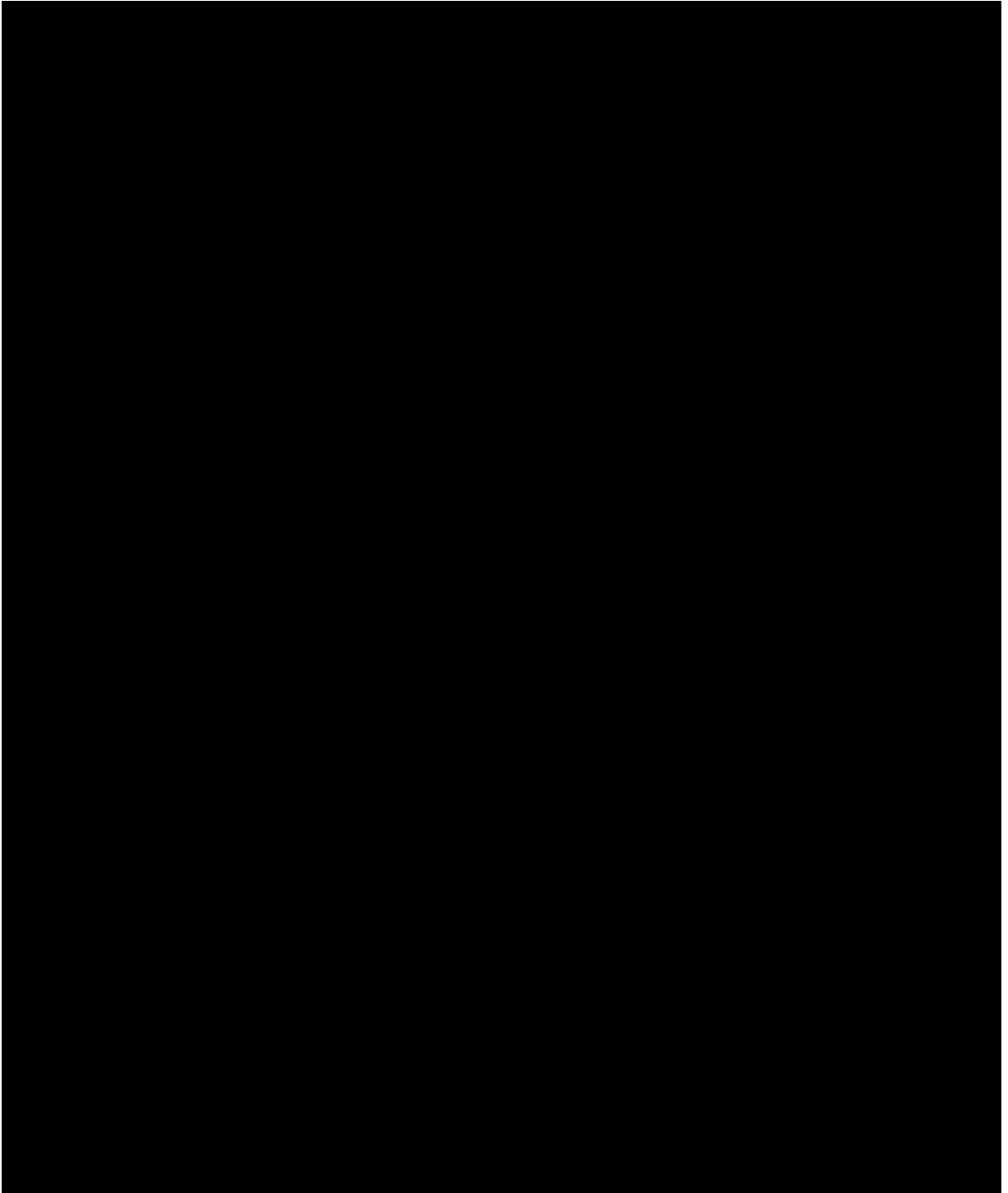
Agradeço antecipadamente a valiosa colaboração da sua entidade.

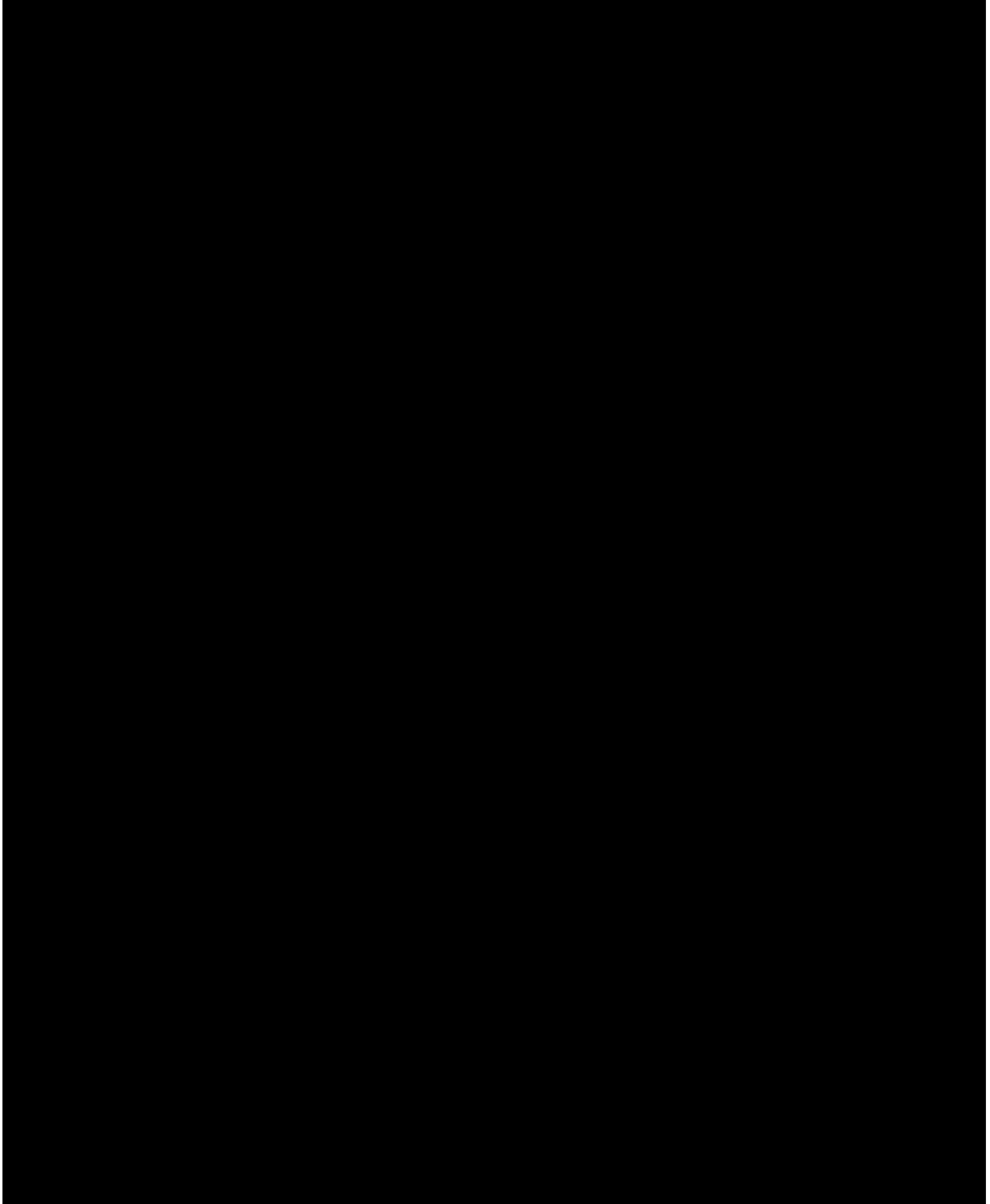
Prof. Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante
E-mail: prncavalcante@ccsa.ufpb.br

ANEXO

**(Lista das OSCIPs cadastradas na Paraíba,
Lei 9.790/99)**

Lista das OSCIPs cadastradas na Paraíba





<http://www.mj.gov.br/main.asp?View={59319A86-4583-4D9A-9A91-B6062A1E7CA6}>

Acesso em: 13 Set. 2007

**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999.

Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL
DE INTERESSE PÚBLICO

Art. 1º Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

§ 2º A outorga da qualificação prevista neste artigo é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei.

Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:

- I - as sociedades comerciais;
- II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
- VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- IX - as organizações sociais;

X - as cooperativas;

XI - as fundações públicas;

XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;

XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - promoção da assistência social;

II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V - promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII - promoção do voluntariado;

VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

Art. 4º Atendido o disposto no art. 3º, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos cujas normas expressamente disponham sobre:

I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;

II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;

III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade;

IV - a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta;

V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;

VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente a sua área de atuação;

VII - as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão, no mínimo:

a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;

d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

Parágrafo único. É permitida a participação de servidores públicos na composição de conselho de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, vedada a percepção de remuneração ou subsídio, a qualquer título. (Incluído pela Lei nº 10.539, de 2002)

Art. 5º Cumpridos os requisitos dos arts. 3º e 4º desta Lei, a pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, interessada em obter a qualificação instituída por esta Lei, deverá formular requerimento escrito ao Ministério da Justiça, instruído com cópias autenticadas dos seguintes documentos:

I - estatuto registrado em cartório;

II - ata de eleição de sua atual diretoria;

III - balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício;

IV - declaração de isenção do imposto de renda;

V - inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.

Art. 6º Recebido o requerimento previsto no artigo anterior, o Ministério da Justiça decidirá, no prazo de trinta dias, deferindo ou não o pedido.

§ 1º No caso de deferimento, o Ministério da Justiça emitirá, no prazo de quinze dias da decisão, certificado de qualificação da requerente como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º Indeferido o pedido, o Ministério da Justiça, no prazo do § 1º, dará ciência da decisão, mediante publicação no Diário Oficial.

§ 3º O pedido de qualificação somente será indeferido quando:

I - a requerente enquadrar-se nas hipóteses previstas no art. 2º desta Lei;

II - a requerente não atender aos requisitos descritos nos arts. 3º e 4º desta Lei;

III - a documentação apresentada estiver incompleta.

Art. 7º Perde-se a qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, a pedido ou mediante decisão proferida em processo administrativo ou judicial, de iniciativa popular ou do Ministério Público, no qual serão assegurados, ampla defesa e o devido contraditório.

Art. 8º Vedado o anonimato, e desde que amparado por fundadas evidências de erro ou fraude, qualquer cidadão, respeitadas as prerrogativas do Ministério Público, é parte legítima para requerer, judicial ou administrativamente, a perda da qualificação instituída por esta Lei.

CAPÍTULO II

DO TERMO DE PARCERIA

Art. 9º Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público 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 desta Lei.

Art. 10. O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias.

§ 1º A celebração do Termo de Parceria será precedida de consulta aos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, nos respectivos níveis de governo.

§ 2º São cláusulas essenciais do Termo de Parceria:

I - a do objeto, que conterà a especificação do programa de trabalho proposto pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público;

II - a de estipulação das metas e dos resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma;

III - a de previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de resultado;

IV - a de previsão de receitas e despesas a serem realizadas em seu cumprimento, estipulando item por item as categorias contábeis usadas pela organização e o detalhamento das remunerações e benefícios de pessoal a serem pagos, com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria, a seus diretores, empregados e consultores;

V - a que estabelece as obrigações da Sociedade Civil de Interesse Público, entre as quais a de apresentar ao Poder Público, ao término de cada exercício, relatório sobre a execução do objeto do Termo de Parceria, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas dos gastos e receitas efetivamente realizados, independente das previsões mencionadas no inciso IV;

VI - a de publicação, na imprensa oficial do Município, do Estado ou da União, conforme o alcance das atividades celebradas entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, de extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo da sua execução física e financeira, conforme modelo simplificado estabelecido no regulamento desta Lei, contendo os dados principais da documentação obrigatória do inciso V, sob pena de não liberação dos recursos previstos no Termo de Parceria.

Art. 11. A execução do objeto do Termo de Parceria será acompanhada e fiscalizada por órgão do Poder Público da área de atuação correspondente à atividade fomentada, e pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas correspondentes de atuação existentes, em cada nível de governo.

§ 1º Os resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria devem ser analisados por comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão parceiro e a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

§ 2º A comissão encaminhará à autoridade competente relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

§ 3º Os Termos de Parceria destinados ao fomento de atividades nas áreas de que trata esta Lei estarão sujeitos aos mecanismos de controle social previstos na legislação.

Art. 12. Os responsáveis pela fiscalização do Termo de Parceria, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela organização parceira, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 13. Sem prejuízo da medida a que se refere o art. 12 desta Lei, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União, para que requeiram ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público, além de outras medidas consubstanciadas na Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e na Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da organização parceira.

Art. 14. A organização parceira fará publicar, no prazo máximo de trinta dias, contado da assinatura do Termo de Parceria, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para

a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, observados os princípios estabelecidos no inciso I do art. 4º desta Lei.

Art. 15. Caso a organização adquira bem imóvel com recursos provenientes da celebração do Termo de Parceria, este será gravado com cláusula de inalienabilidade.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 16. É vedada às entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

Art. 17. O Ministério da Justiça permitirá, mediante requerimento dos interessados, livre acesso público a todas as informações pertinentes às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

~~Art. 18. As pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais, poderão qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, desde que atendidos os requisitos para tanto exigidos, sendo-lhes assegurada a manutenção simultânea dessas qualificações, até dois anos contados da data de vigência desta Lei.~~

~~§ 1º Findo o prazo de dois anos, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação prevista nesta Lei deverá por ela optar, fato que implicará a renúncia automática de suas qualificações anteriores.~~

Art. 18. As pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais, poderão qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, desde que atendidos aos requisitos para tanto exigidos, sendo-lhes assegurada a manutenção simultânea dessas qualificações, até cinco anos contados da data de vigência desta Lei. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.216-37, de 2001)

§ 1º Findo o prazo de cinco anos, a pessoa jurídica interessada em manter a qualificação prevista nesta Lei deverá por ela optar, fato que implicará a renúncia automática de suas qualificações anteriores. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.216-37, de 2001)

§ 2º Caso não seja feita a opção prevista no parágrafo anterior, a pessoa jurídica perderá automaticamente a qualificação obtida nos termos desta Lei.

Art. 19. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de trinta dias.

Art. 20. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 23 de março de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Renan Calheiros

Pedro Mallan

Ailton Barcelos Fernandes

Paulo Renato Souza

Francisco Dornelles

Waldeck Ornélas

José Serra

Paulo Paiva

Clovis de Barros Carvalho

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 24.3.1999