

**PIETRO BISELLI FERREIRA**

Departamento de Engenharia de Produção Escola Politécnica da USP AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE FORMATURA	
Prof. <i>MARCIA</i>	<i>A</i>
Prof. <i>Reinaldo</i>	<i>A</i>
Prof. <i>M. NOVAES</i>	<i>B</i>
Nota Final	<i>A</i>

**ESTUDO DE EFICÁCIA NO TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção – Área Mecânica.

Área de Concentração:  
Engenharia de Produção

Orientadora:  
Márcia Terra da Silva

São Paulo  
2002

*TF 2002  
FAIM e*

## FICHA CATALOGRÁFICA

Ferreira, Pietro Biselli

Estudo de eficácia no terceiro setor / Pietro Biselli Ferreira.

-- São Paulo, 2002.

90 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de  
Produção.

1. Terceiro setor 2. Eficácia organizacional I. Universidade  
de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de  
Produção II. t.

**Aos marginalizados.**

## AGRADECIMENTOS

À professora Márcia Terra da Silva, pela inteligência, paciência e seriedade com que conduziu este trabalho.

À Fundação Carlos Alberto Vanzolini pelo incentivo aos trabalhos realizados em organizações sem fins lucrativos.

À Dra. Carolina Felipe de Oliveira, pela sua colaboração revisando o capítulo “Leis que regem o Terceiro Setor e incentivos fiscais”.

Aos meus pais e irmãos, Walter, Cristina, Rafael, César e Paola, pelo amor, carinho e motivação dados.

Aos meus avós Cesare, Matilde e Walter, “in memoriam” e à minha avó Olga, pelo constante estímulo.

À Heloisa, pelo amor e carinho.

Aos voluntários e coordenadores, pelo apoio e ajuda.

Aos parentes e amigos e a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho de formatura.

# SUMÁRIO

## LISTA DE FIGURAS

## LISTA DE TABELAS

## RESUMO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Terceiro Setor .....</b>	<b>5</b>
a. Início e desenvolvimento do Terceiro Setor .....	9
b. Retrato do Terceiro Setor .....	10
Trabalho no Terceiro Setor .....	10
Destrinchando o setor .....	12
Capital .....	14
Conclusão .....	17
<b>2. Leis que regem o Terceiro Setor e incentivos fiscais .....</b>	<b>18</b>
a. Constituição da entidade .....	18
b. Relações de trabalho .....	19
No Instituto .....	20
c. A imunidade e a isenção de impostos .....	21
d. Incentivos fiscais para doação .....	23
Lei Rouanet (Lei Federal de Incentivo à Cultura – Lei 8.313/91) .....	24
e. Certificações, títulos e declarações .....	24
Utilidade Pública Estadual e Municipal .....	25
Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) .....	25
<b>3. Instituto Teu Sonho Meu Sonho.....</b>	<b>26</b>
a. Organização do Instituto .....	26
b. Orçamento do Instituto.....	27
c. Missão do Instituto.....	28
<b>4. Projetos Organizados .....</b>	<b>29</b>
a. Projeto Sonho .....	29
Objetivos.....	30
Clientes .....	31
b. Projeto Anjo.....	38
Objetivos.....	38
Clientes .....	38
c. Projeto Formação .....	39
Objetivos .....	39
Clientes .....	39
d. Projeto Educação para o trabalho .....	40
Objetivos .....	40
Clientes .....	41
e. Escolha do Projeto Sonho .....	41
<b>1. Missão .....</b>	<b>43</b>
a. Desdobramento da missão nas atividades do Projeto .....	44
Projeto Sonho .....	45
Projeto Anjo .....	46

Projeto Educação para o trabalho.....	46
Projeto Formação .....	46
<b>2. Serviços e produtos.....</b>	<b>46</b>
<b>3. Segmentos de mercado .....</b>	<b>48</b>
<b>4. Valor / Custo.....</b>	<b>50</b>
<b>5. Efetividade .....</b>	<b>51</b>
<b>6. Qualidade nos serviços .....</b>	<b>52</b>
<b>7. Relações de troca .....</b>	<b>53</b>
<b>1. Medição de eficácia e sua relação com a MISSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>2. Check List .....</b>	<b>58</b>
<b>3. Indicadores .....</b>	<b>58</b>
a. Definição .....	59
b. Escolha da Estratégia .....	60
c. Fatores Críticos de Sucesso.....	63
d. Tabelas de Indicadores.....	63
<b>1. Sugestões – Serviços Revolucionários .....</b>	<b>71</b>
<b>2. Dificuldades do trabalho .....</b>	<b>74</b>
<b>3. Continuidade .....</b>	<b>75</b>
<b>4. 2002 .....</b>	<b>76</b>
<b>5. Reflexões do Autor.....</b>	<b>77</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logo do Instituto.....	1
Figura 2 - Roteiro do Trabalho de Formatura.....	2
Figura 3 - Terceiro Setor - Fonte: FERNANDES (1994) - adaptado pelo autor.....	6
Figura 4 - Interações do Terceiro Setor (Fonte: FISCHER, Rosa Maria citado em Seminário Introdutório sobre o Terceiro Setor de Alice Araujo e Mariana Rocha) - 2002.....	8
Figura 5 - Participação por país do setor sem fins lucrativos no total de pessoal ocupado (Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins - ISER, 1999).....	11
Figura 6 - Emprego no Terceiro Setor no Brasil - 1995 (Fonte: ISER/JHU, 1999) ..	12
Figura 7- atividades no terceiro setor - ABONG 2001 .....	13
Figura 8 - Público foco - ABONG 2001 .....	14
Figura 9 - Comparativo Brasil X Mundo do percentual de capital movimentado por entidades sem fins lucrativos em relação ao PIB (Fonte: Johns Hopkins University, Comparative Study in 22 countries, 1997).....	15
Figura 10 - Composição do orçamento - Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins - ISER, 1999.....	16
Figura 11 - Organograma do Instituto .....	26
Figura 12 - Evolução do Projeto Sonho.....	29
Figura 13 - Lista de instituições participantes em 2001 .....	31
Figura 14 – relações entre os clientes – elaborada pelo autor.....	37
Figura 15 - Missão do Instituto.....	45
Figura 16- Contínuo entre produtos e serviços modificado pelo autor. Fonte: SASSER et al. (1978) citado por HECKERT (2001) .....	47
Figura 17 - trocas entre os clientes do Projeto.....	53
Figura 21 - Gráfico adaptado de relatório publicado pela Mckinsey Quarterly .....	56
Figura 22 - Rede de indicadores de custo .....	68
Figura 23 - Rede de indicadores de qualidade.....	68
Figura 24 - Evolução de 2000 a 2002 .....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do investimento social 1997-2000 para os associados do GIFE .....	16
Tabela 2 - Diferença entre Fundação e Associação - adaptada do livro Manual de ONGs .....	19
Tabela 3 - Termos de adesão (MG) - Fonte: Fundata - Fipe, 1999 .....	20
Tabela 4 - Resumo sobre isenção e imunidade dos principais impostos que são incididos no Instituto.....	22
Tabela 5- Estimativa do valor movimentado pelo Instituto.....	27
Tabela 6 - Estimativa, elaborada pelo autor, de crianças carentes na cidade de São Paulo - Fontes: IBGE e Correio Brasiliense .....	49
Tabela 7 - Estimativa, elaborada pelo autor, de voluntários na cidade de São Paulo - Fontes: IBGE e BNDES.....	49
Tabela 8- Check list .....	58
Tabela 9 - Indicadores Institucionais .....	65
Tabela 10 - Indicadores do Projeto Sonho.....	66
Tabela 11 - Indicadores das visitas e dos eventos.....	67

## **RESUMO**

Este trabalho discute o Terceiro Setor destacando sua Legislação, as suas principais características e as dificuldades ainda existentes para sua evolução.

Através do desenvolvimento de conceitos como missão e visão do Instituto, foram elaboradas tabelas de Indicadores de Eficácia, Eficiência e Efetividade objetivando avaliar e monitorar a prestação do serviço.

## INTRODUÇÃO

No ano 2000, o autor deste trabalho foi convidado a participar como coordenador de um evento, organizado por um grupo de amigos, com o objetivo principal de gerar alegria a muitas crianças carentes da Cidade de São Paulo. Naquela época, era ainda um Projeto, *Projeto Teu Sonho Meu Sonho*, que deu origem posteriormente ao Instituto de mesmo nome, no qual está realizando o seu trabalho de formatura.

Inicialmente auxiliou em todas as atividades do Projeto, pois não havia sido estruturada nenhuma distinção de função para os coordenadores. Porém, nos anos seguintes o autor deste trabalho atuou como *coordenador de integração* selecionando e treinando os voluntários e organizando as equipes para realização de visitas às Instituições.



**Figura 1 - Logo do Instituto**

A motivação de fazer o trabalho de formatura voltado às instituições do *Terceiro Setor*, deveu-se à experiência obtida no contato com as crianças atendidas pelo Projeto e principalmente pela vontade de aplicar conhecimentos, adquiridos na Universidade, na Instituição.

A elaboração deste trabalho no Instituto, se de um lado trouxe a liberdade de atuação, em virtude da Instituição encontrar-se ainda em formação, ou seja, tudo pode ser criado ou modificado; de outro lado apresentou uma grande preocupação, a carência de elementos estruturais e concretos, correndo-se o risco de superficialidade e de imprecisão do trabalho. Vale a pena enfatizar que, alertado pela orientadora, o autor sabia desde o princípio deste desafio, porém o aceitou devido às necessidades e possibilidades de melhorias que podem ser realizadas neste campo.

Como este trabalho estava sendo concretizado em entidade sem que o autor possuísse o vínculo de estágio, a concessão de uma bolsa de auxílio a pesquisa, pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, acarretou para o autor uma maior responsabilidade e estímulo na elaboração deste trabalho.

Inicialmente será feita uma breve introdução sobre o Terceiro Setor, sendo comentada a legislação que atualmente o regula e uma apresentação do Instituto bem como do Projeto objeto deste trabalho.

A seguir serão expostos assuntos, entre eles, a missão do Instituto, o conceito dos serviços prestados, os segmentos de mercados atingidos, o valor, custo, a efetividade dos serviços e as relações de troca.

Será apresentado, então, uma proposta de medição de eficácia a partir da missão, um check list e uma tabela de indicadores para monitoramento da evolução da eficiência, eficácia e efetividade do Instituto.

Por fim, serão expostas sugestões de melhoria ao Instituto, baseadas no conceito de serviços revolucionários, as dificuldades encontradas na elaboração deste trabalho e propostas para a sua continuidade. Este trabalho foi elaborado com base dos dados dos anos 2000 e 2001 e as mais recentes realizações do ano em curso serão abordadas no final deste trabalho.

Além das sugestões e das considerações supra mencionadas, a conclusão incluirá a opinião pessoal e a manifestação de satisfação do autor na elaboração deste trabalho

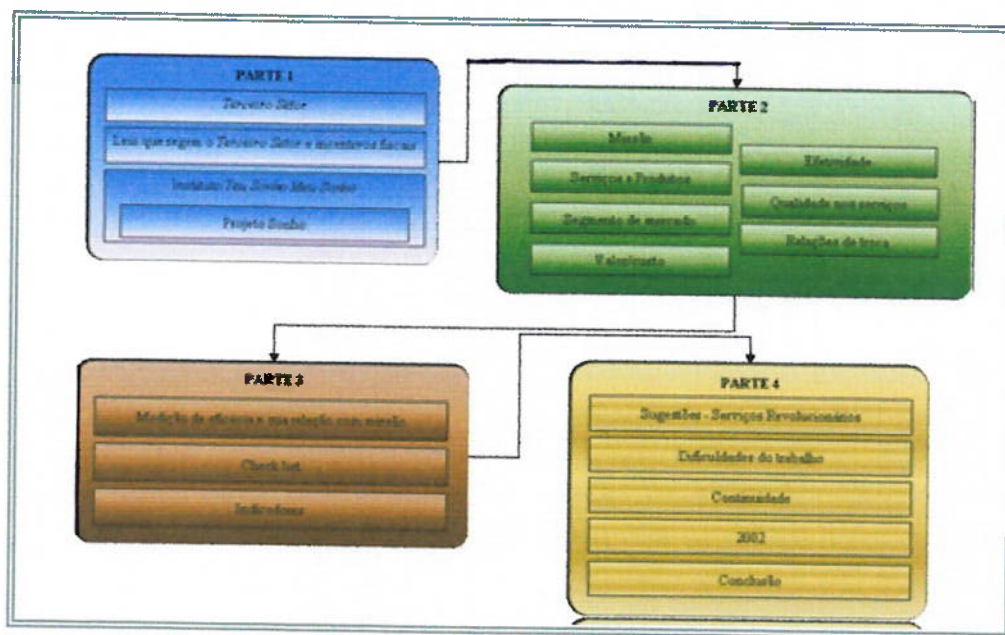
---

Conforme já exposto, o fato do Instituto ainda estar em formação obrigou o autor a buscar, para o embasamento do trabalho, a pesquisa bibliográfica visando encontrar sugestões e informações já existentes no Meio Acadêmico.

Inicialmente a pesquisa abrangeu livros de administração de serviços, marketing organizações sem fins lucrativos, de psicologia infantil, legislação do Terceiro Setor e assistência social. Apesar da constante preocupação com a seleção, qualidade e origem das informações, objeto de matérias não estudadas no Curso de Engenharia de Produção, o autor sente dificuldade em garantir a exatidão destes dados, pois foram baseadas exclusivamente em bibliografia lida, não sendo o autor preparado para julgar este tipo de informação. A leitura dos temas citados foi fundamental, porém, entre outras razões, para o embasamento e julgamento de valores e o suporte jurídico e fiscal específicos do *Terceiro Setor*.

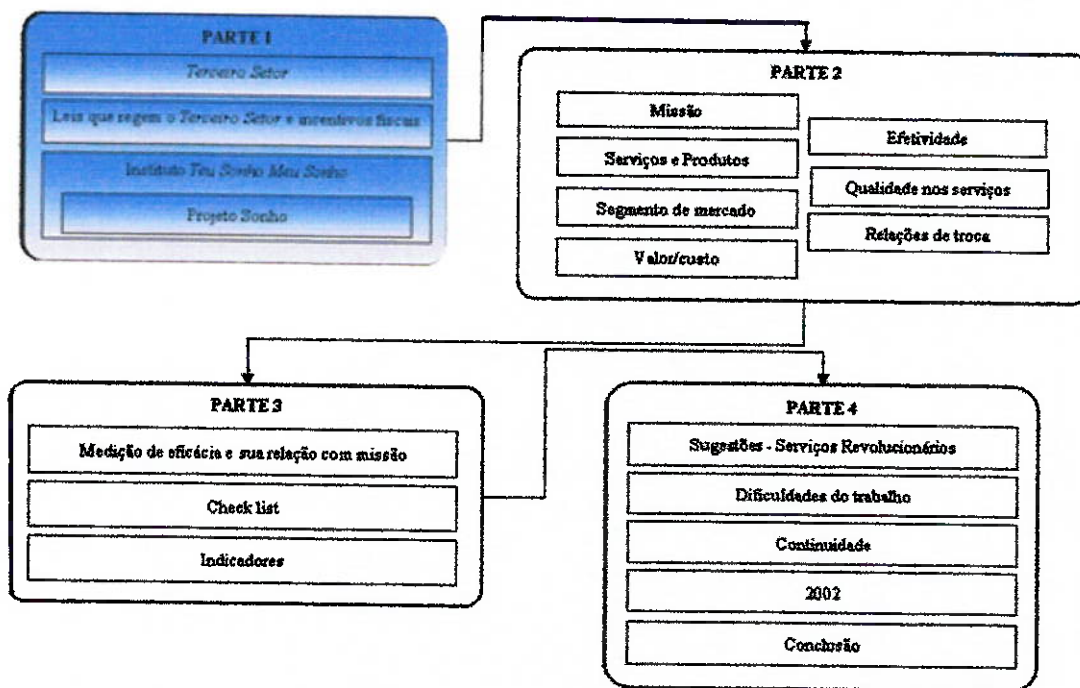
Também foi desenvolvida, não só para este trabalho, uma pesquisa setorial que será apresentada logo na sua abertura.

E, para simplificar a leitura do trabalho, foi desenvolvido um esquema dos tópicos que serão abordados:



**Figura 2 - Roteiro do Trabalho de Formatura**

# PARTE 1



## 1. TERCEIRO SETOR

Por não ser ainda um tema do conhecimento geral, neste capítulo será mostrada uma breve e atualizada introdução sobre o Setor.

Terceiro Setor é a melhor forma de expressar, hoje em dia, o grupo de entidades que visam realizar atividades sem fins lucrativos, ou melhor, que não tenha o lucro distribuído entre os seus dirigentes. É válido observar que uma entidade não deixa de ser considerada do Terceiro Setor se porventura visar o seu crescimento através de re investimento do lucro obtido de alguns Projetos.

Outro nome para designar entidades do Terceiro Setor é *Organização Não Governamental* (ONG). Na sua origem, esta denominação possuía uma conotação política, entidades que se contrapunham ao Estado (Ex.: Green Peace). Hoje, porém, este entendimento foi alterado, tanto é verdade que a socióloga Ruth Cardoso, atual primeira dama Brasileira, criou uma ONG, chamada *Comunitas*<sup>1</sup> e sendo ela vinculada ao Governo não criaria uma entidade anti-governo.

Uma outra caracterização bem aceita, denominada estrutural/operacional, é dada por SALAMON E ANHEIER (1997), citada por SILVA no artigo *Terceiro Setor – Buscando uma conceituação*. Segundo esta definição, as organizações que fazem parte deste setor são as que apresentam as cinco seguintes características, as quais serão transcritas:

a) **Estruturadas**: possuem certo nível de formalização de regras e procedimentos, ou algum grau de organização permanente. São, portanto, excluídas as organizações sociais que não apresentem uma estrutura interna formal.

b) **Privadas**: estas organizações não têm nenhuma relação institucional com governos, embora possam dele receber recursos.

---

<sup>1</sup> Citação feita em entrevista no Portal do Voluntário pertencente às Organizações Globo

---

c) **Não distribuidoras de lucros:** nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus proprietários ou dirigentes. Portanto, o que distingue essas organizações não é o fato de não possuírem “fins lucrativos”, e sim, o destino que é dado a estes, quando existem. Eles devem ser dirigidos à realização da missão da instituição.

d) **Autônomas:** possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas.

e) **Voluntárias:** envolvem um grau significativo de participação voluntária (trabalho não-remunerado). A participação de voluntários pode variar entre organizações e de acordo com a natureza da atividade por ela desenvolvida.

Outra definição utilizada pela sociedade foi dada por FERNANDES (1994), também citada neste mesmo artigo. O setor é definido pelo método da exclusão de papéis, conforme é mostrado na tabela abaixo:

<b>Meios</b>	<b>Fins</b>	<b>Setor</b>
Públicos	Públicos	Estado
Privados	Privados	Mercado
<b>Privados</b>	<b>Públicos</b>	<b>3º Setor</b>

Figura 3 - Terceiro Setor - Fonte: FERNANDES (1994) - adaptado pelo autor

É bastante utilizada devido a sua simplicidade e objetividade: entidades que se utiliza de meios privados para fins públicos.

Ao tentar definir o setor o promotor de justiça Tomáz de Aquino Rezende, em artigo *Terceiro Setor, Ongs e Institutos*, publicado no site da Fundata, escreve:

### **Primeiro Setor**

O Estado, entendendo este como o ente com personalidade jurídica de direito público, encarregado de funções públicas essenciais e indelegáveis ao particular (justiça, segurança, fiscalização, políticas públicas, etc.).

### **Segundo Setor**

Este é compreendido como as organizações do mercado: pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, encarregadas da produção e comercialização de bens e serviços, tendo como escopo o lucro e o enriquecimento do empreendedor.

### **Terceiro Setor**

Este é aquele que congrega as organizações que, embora prestem serviços públicos, produzam e comercializem bens e serviços, não são estatais, nem visam lucro financeiro com os empreendimentos efetivados, estando incluídas aqui, portanto, as associações, sociedades sem fins lucrativos e fundações.

Porém estas definições não abrangem o papel solidário que possa existir dentro das empresas pois existe também interações que o Terceiro Setor faz com os outros setores da sociedade. Para descrever melhor essas interações citamos o modelo de Rosa Maria Fischer do Centro de Estudos de Administração do Terceiro Setor (CEATS) apresentado pelas pós graduandas Alice Araujo e Mariana Rocha em seminário Introdutório sobre o Terceiro Setor (Informação pessoal).

---

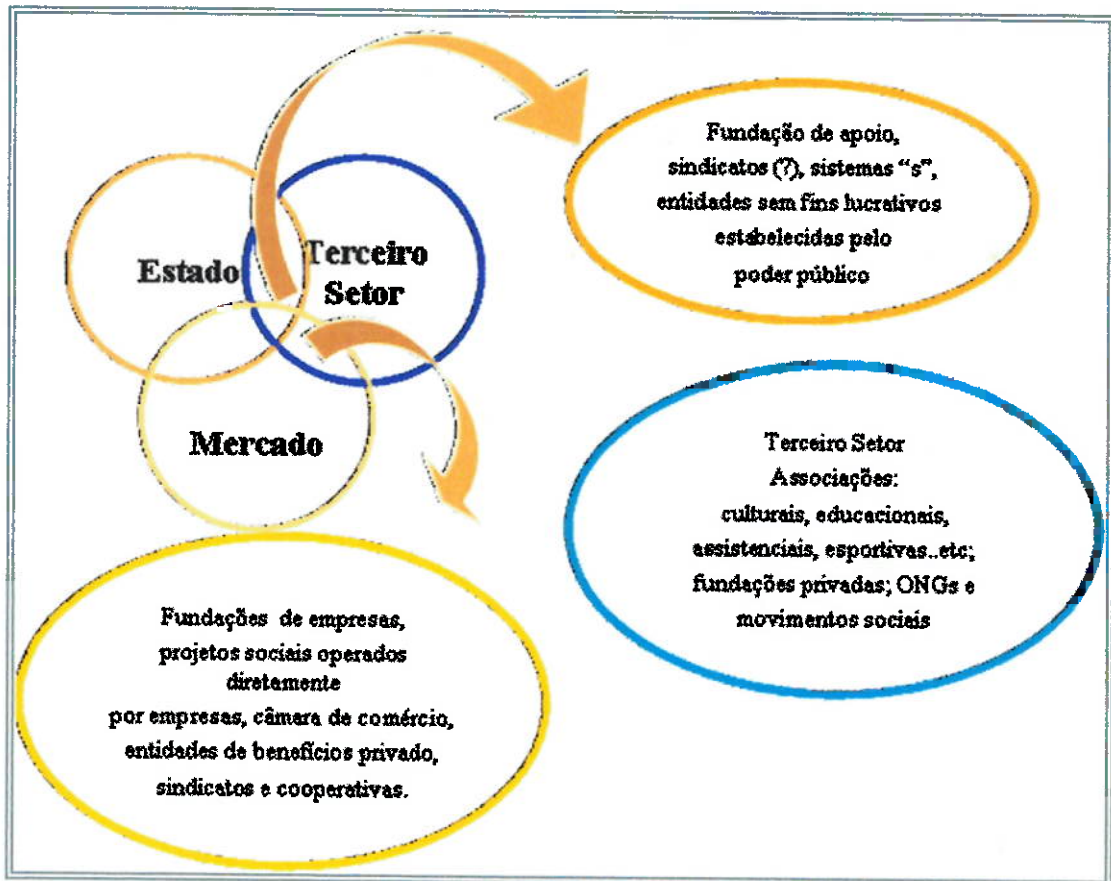


Figura 4 - Interações do Terceiro Setor (Fonte: FISCHER, Rosa Maria citado em Seminário Introdutório sobre o Terceiro Setor de Alice Araujo e Mariana Rocha) - 2002

Como pode ser observado, neste modelo são apresentados tanto entidades que executam atividades de natureza pública a partir de empresas privadas como a partir de órgãos ligados ao Governo e que, por se confundirem com outros setores, deixam de ser enquadradas como entidades exclusivas do Terceiro Setor. De forma alguma, porém, estas devem deixar de serem consideradas.

### a. Início e desenvolvimento do Terceiro Setor

O movimento do Terceiro Setor iniciou-se há séculos, porém só nas últimas décadas ocorreu o seu maior crescimento. Um dos principais motivos para esse desenvolvimento é a redefinição do papel do Estado.

Segundo BARBOSA (2002), a forma política estatal tem sua origem no século XVI como meio de organizar a sociedade civil e promover a sua defesa diante de invasores externos. Surge um Estado que cumpre esse primeiro quesito de defesa, porém de forma muito autoritária. Mas é com J. Locke<sup>2</sup> no século seguinte que este Estado tem maior conhecimento sobre os direitos dos cidadãos e da democracia. É nesse momento que aparecem as Constituições Federais reconhecendo ao cidadão uma ampla lista de liberdades positivas e negativas e estabelecendo a estrutura dinâmica das principais instituições políticas e seus poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário). E conforme a sociedade se articulou e criou força política, exigiu um complemento ao salário recebido, caracterizado pela prestação de serviços sociais e coletivos como escolas, saneamento básico, transporte, etc. Entretanto estes serviços só poderiam ser realizados pelo Estado já que economicamente não são viáveis, pois não são lucrativos.

Com a crise do petróleo nos anos 70, segundo CASTELLS (1980), os Estados enfrentaram grande dificuldade para manter e financiar estes Projetos sociais e tiveram que reduzir estes gastos passando a fazer somente o básico, que é conhecido como o “Estado mínimo”.

Neste momento, com a carência de serviços sociais, os governos buscam alternativas para contornar a situação, incentivando as organizações do Terceiro Setor a realizarem um papel que era por ele desenvolvido passando a ser a ele complementar.

---

<sup>2</sup> John Locke (1632 – 1704) escreveu as seguintes obras: Carta sobre a Tolerância (1689), Tratado sobre o Governo Civil, dois tratados (1690); Ensaio sobre o Entendimento Humano (1690), Alguns Conceitos sobre Educação (1693), Cristianismo Racional (1695).

---

Cabe atualmente ao Estado o dever de regulamentar e controlar tais organizações e, utilizando-se de benefícios fiscais por exemplo, direcioná-las em áreas que acredita que sejam prioritárias.

No Brasil este setor se desenvolveu mais com os movimentos sociais e políticos de esquerda durante o regime militar contando com a ajuda de entidades internacionais de defesa dos direitos humanos. Com o fim da ditadura inicia-se um crescimento acelerado do setor e muitas entidades que atuavam informalmente se regularizam.

É importante salientar que são consideradas organizações do Terceiro Setor unicamente as entidades reconhecidas pelo Governo. E, como o próprio nome sugere, devem ser organizadas, pois muito se fez no período da ditadura em prol dos mais necessitados, porém não se pode considerar qualquer iniciativa uma organização, deve-se aguardar a sua estruturação.

#### **b. Retrato do Terceiro Setor**

A proposta do autor para este sub-ítem é de mostrar os dados mais recentes e disponíveis encontrados. Entretanto, da mesma forma que existe uma complexidade em se definir o que é o Terceiro Setor, existe uma grande dificuldade em mapear, quantificar, qualificar e analisar estas organizações.

Primeiramente serão quantificadas as entidades (associações e fundações) que se enquadram neste Setor. Segundo a pesquisa elaborada pelo Johns Hopkins University e pelo Instituto Superior de Estudos da Religião (Iser) existem mais de 220 mil ONGs no Brasil. Por ser um setor ainda em desenvolvimento, sem dúvida nenhuma, representa um número significativo.

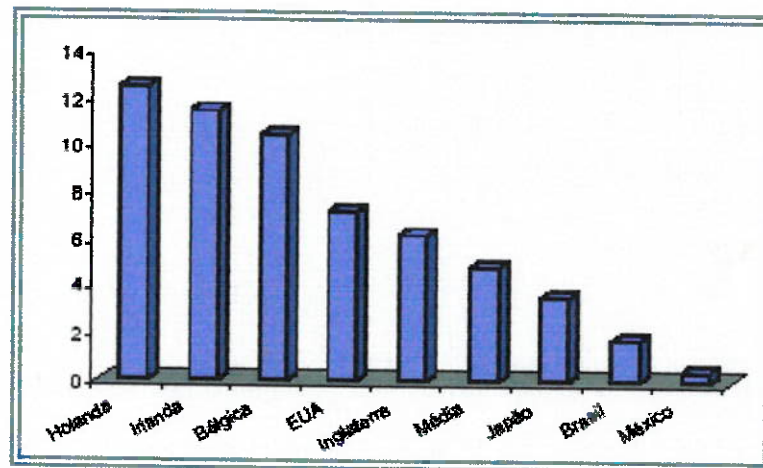
#### **Trabalho no Terceiro Setor**

A grandeza do Terceiro Setor pode ser medida pela sua participação no mercado de trabalho. Segundo pesquisa publicada pelo BNDES, países como Holanda, Irlanda e

---

Bélgica possuíam mais de 10% do total de sua população ocupada em atividades deste setor (12,5%; 11,5% e 10,5% respectivamente). Já o Brasil situa-se abaixo da média desses países, com 4,8 % da população ocupada em atividades neste setor.

Com dados muito parecidos, existe outra pesquisa comparativa de Jonhs Hopkins, publicada pelo Instituto Superior de Estudos da Religião (ISER) em 1999 e a seguir apresentada.



**Figura 5 - Participação por país do setor sem fins lucrativos no total de pessoal ocupado (Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins - ISER, 1999)**

Observa-se que o Brasil, nas duas pesquisas, está colocado como um país que tem uma pequena parcela da sua população participando do setor e pode-se prever que possivelmente deverá crescer acompanhando a média mundial.

Cabe destacar, segundo a mesma pesquisa do BNDES, que foram criados, somente entre 1991 e 1995, cerca de 340.000 postos de trabalho neste setor no Brasil, fato que confirma esta tendência de aumento de sua participação no mercado de trabalho.

Pode-se acrescentar, ainda, que segundo LANDIM E BERIS (1999), no Brasil, em 1999, o setor criou mais empregos do que o conjunto da economia.

### Destrinchando o setor

Como foi definido no sub-item anterior compõe o Terceiro Setor diversos tipos de entidades. Para se ter uma idéia deste setor é apresentada uma pesquisa publicada pelo ISER em 1999 que mostra a proporção entre as organizações de acordo com a sua natureza jurídica. Esta proporção foi feita com base nos dados dos empregados que na época trabalhavam para o setor.

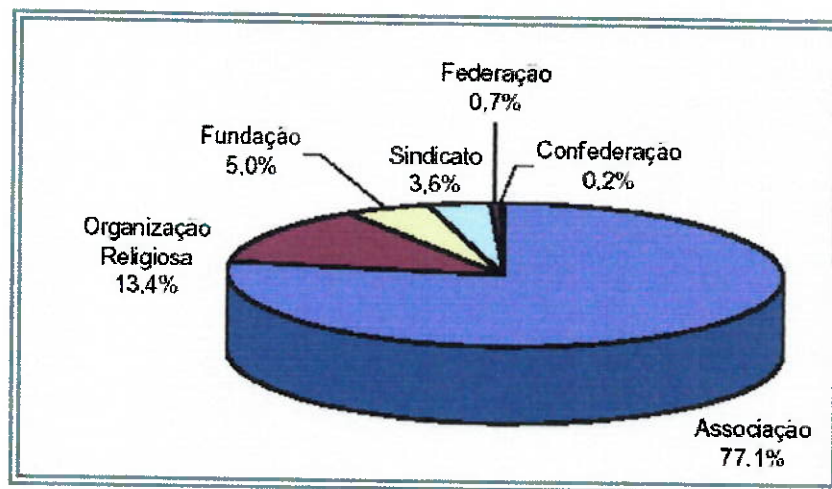
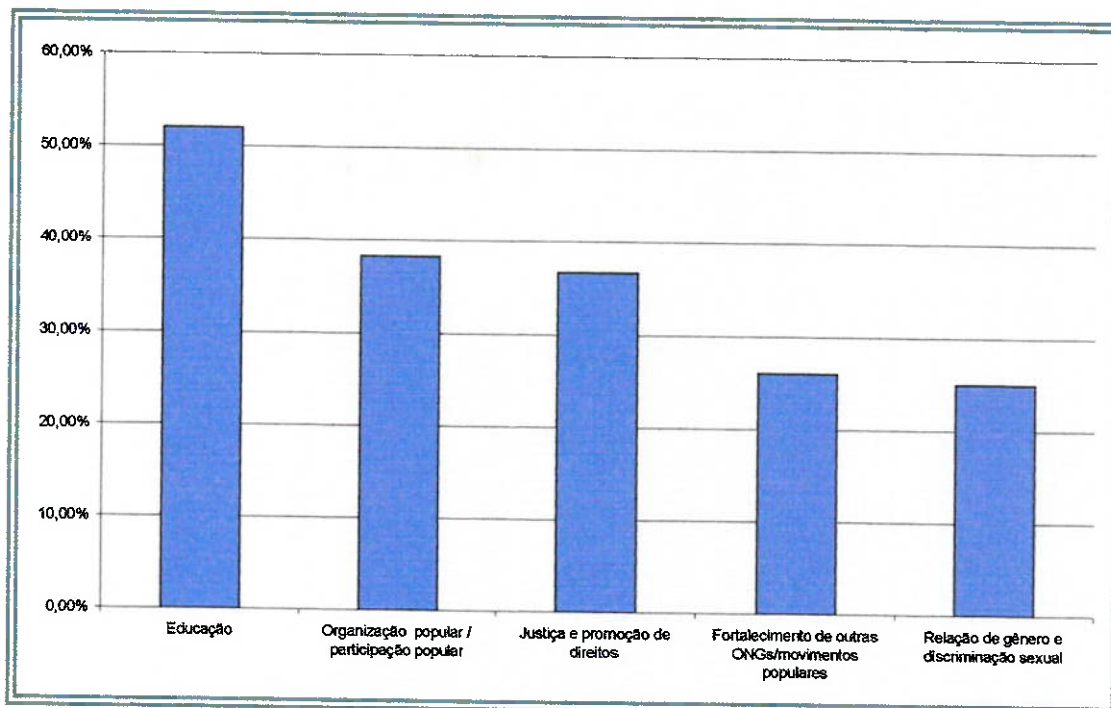


Figura 6 - Emprego no Terceiro Setor no Brasil - 1995 (Fonte: ISER/JHU, 1999)

Como pode ser observado no gráfico acima, as Associações, conceito que será definido no capítulo seguinte, empregavam a maioria das pessoas que trabalhavam no setor. Com isto se tem uma idéia de que o número de Associações era bem maior que o número de outras entidades.

Esta discrepância entre o número de Associações e Fundações se dá principalmente devido a natureza jurídica de sua constituição que é de forma bem mais complicada e burocratizada, conforme será visto posteriormente, no caso das Fundações.

Outra pesquisa, mais recente, realizada pela Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG) no final da 2001 pode nos dar uma idéia das principais atividades que as entidades que pertencem ao setor realizam. Observe que o total supera 100% uma vez que algumas entidades realizam mais de uma atividade.

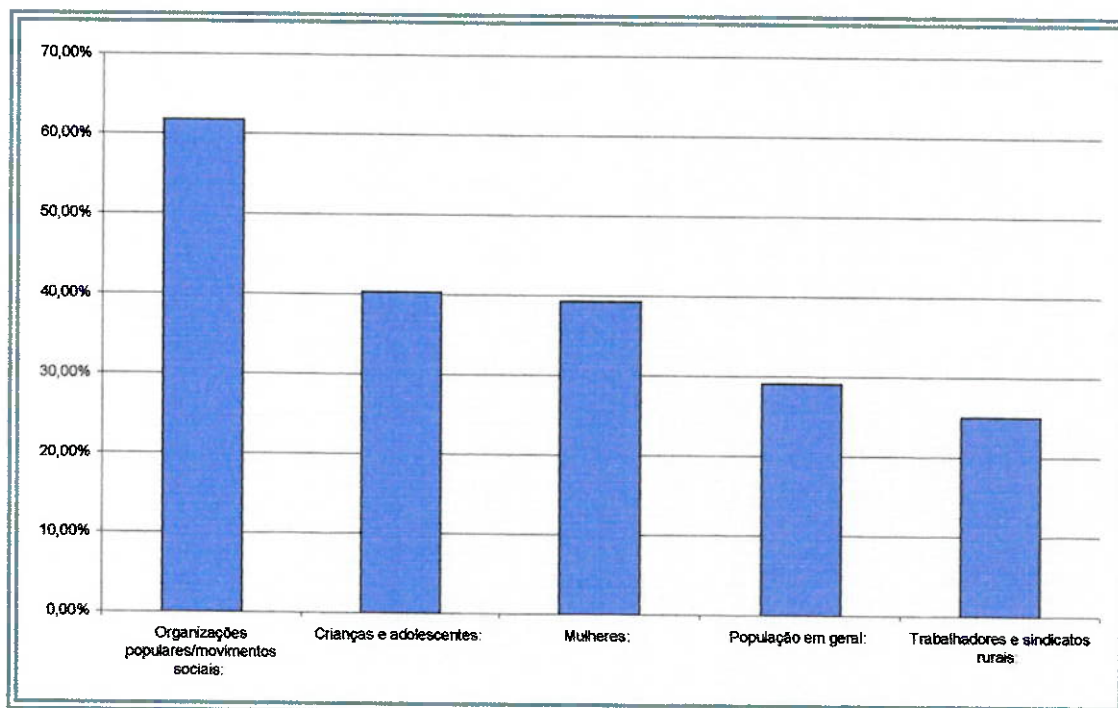


**Figura 7- atividades no terceiro setor - ABONG 2001**

Segundo esta pesquisa, mais de 50% das entidades do Terceiro Setor desenvolvem trabalho na área de educação. Fica evidenciado por estes dados que a maior parte dos Projetos sociais que são divulgados, como os realizados pelo Instituto Teu Sonho Meu Sonho, têm objetivos educacionais, ensinando algum instrumento musical para crianças ou algum trabalho para os adolescentes.

Outro atividade bastante desenvolvida entre o Terceiro Setor é a formação de grupos populares como por exemplo as associações de bairro.

Na mesma pesquisa publicada pela ABONG é mostrado o público foco dessas entidades do Terceiro Setor. Segue abaixo gráfico mostrando o resultado desta pesquisa.



**Figura 8 - Público foco - ABONG 2001**

Esta pesquisa aponta os grupos de pessoas mais carentes e as suas necessidades. Excluindo as organizações populares, que buscam os seus próprios benefícios, são as crianças e adolescentes as que mais precisam de ajuda.

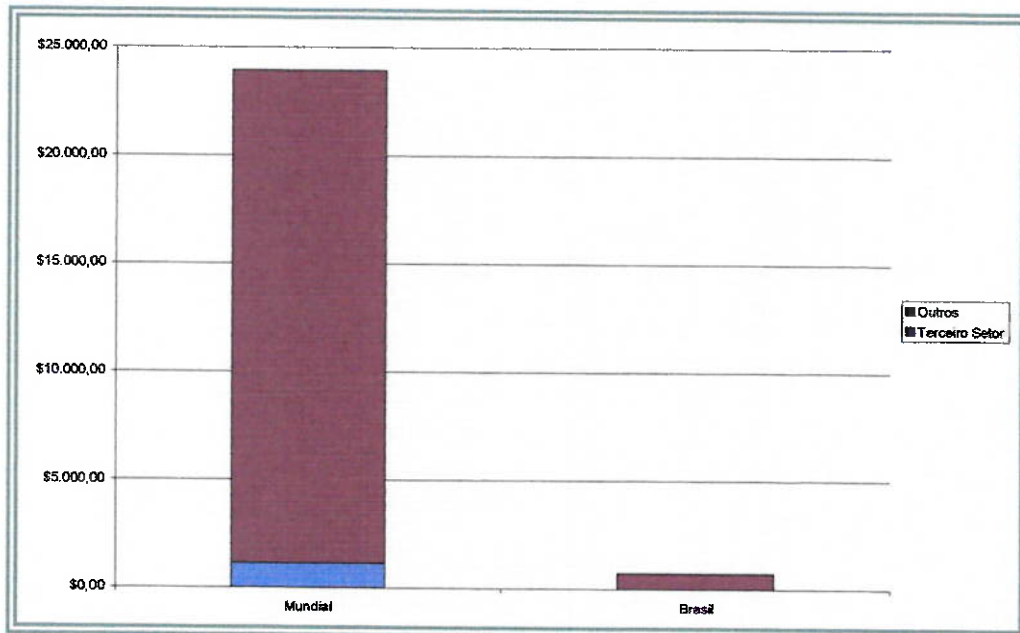
Por trabalhar com crianças e adolescentes carentes o Instituto Teu Sonho Meu Sonho não foge a regra e faz parte do enorme grupo de entidades que ajudam este segmento da população.

### **Capital**

No Brasil, estudo realizado pela Kanitz & Associados em 2000 revelou que as 400 maiores entidades filantrópicas do país despendem anualmente em torno de US\$ 940 milhões. Nos Estados Unidos, estima-se que as doações filantrópicas alcancem a cifra de US\$ 180 bilhões.

Em outra pesquisa realizada pela Universidade Johns Hopkins (1997) comparando 22 países, pode-se notar que uma parcela bem menor do PIB foi movimentada por

entidades sem fins lucrativos no Brasil. Enquanto foi movimentado no mundo Mundial 4,6% do seu PIB (US\$ 1.1 trilhões) no Brasil foi movimentado 1,5% PIB (US\$ 10,6 bilhões). Vide gráfico abaixo.



**Figura 9 - Comparativo Brasil X Mundo do percentual de capital movimentado por entidades sem fins lucrativos em relação ao PIB (Fonte: Johns Hopkins University, Comparative Study in 22 countries, 1997)**

Com relação à composição do orçamento das organizações que integram o Terceiro Setor Brasileiro, podemos citar dados da pesquisa do ISER, publicada no relatório do BNDES, que decompõem em doações do governo, doações privadas e capital próprio provenientes da venda de mercadorias e serviços em três esferas: Nacional, América Latina e Mundial (média de 22 países).

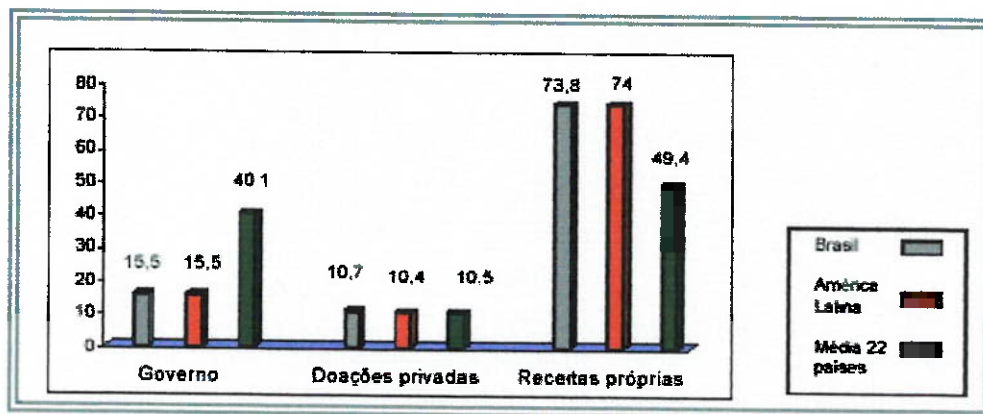


Figura 10 - Composição do orçamento - Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins - ISER, 1999

Deste mesmo relatório extrai-se a conclusão que o Terceiro Setor tende a desenvolver-se de forma mais efetiva onde o peso relativo do financiamento estatal é superior. Como acontece na Irlanda, Holanda e Israel, por exemplo, cuja participação do setor sem fins lucrativos ultrapassa a norte-americana em termos relativos.

Em relação às fundações empresariais, dados do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) revelam que seus associados investem anualmente aproximadamente R\$ 400 milhões, conforme os dados a seguir:

Ano	Valor (corrigido) R\$	% acumulado
1997	377.745.038,75	-
1998	410.943.013,58	8,8
1999	433.702.891,31	14,8
2000	437.091.676,00	15,7

Tabela 1 - Evolução do investimento social 1997-2000 para os associados do GIFE

A pesquisa “A Iniciativa Privada e o Espírito Público”, realizada pelo IPEA, divulgou que as empresas da região Sudeste destinaram, em 1998, cerca de R\$3,5 bilhões para ações sociais de diversos tipos. Este número correspondia a menos de 1% do PIB regional e a 30% do gasto social federal na região Sudeste (excluídos os gastos com previdência social) naquele ano. O gasto social do governo federal em todo o Brasil, excluído aquele com a previdência, foi de R\$141 bilhões em 1998 e de

R\$149 bilhões em 1999. Com base nestes números, percebe-se que os investimentos sociais implementados pelas empresas têm caráter complementar às ações governamentais de caráter público mas podem ser significativos no que se refere à composição de recursos para o Terceiro Setor.

Outro ponto pesquisado e divulgado pelo GIFE e pelo Instituto Ethos é que, em relação às grandes empresas, existe uma concentração de seus investimentos nas áreas de educação, cultura e saúde, sendo a comunidade a que pertencem o público-alvo usualmente privilegiado.

Resultados relativamente distintos são obtidos quando são incluídas no campo de análise empresas de pequeno porte. A pesquisa realizada pelo IPEA anteriormente citada demonstrou que as áreas de destino dos investimentos das empresas da região Sudeste eram, em ordem de prioridade, assistência social, alimentação, segurança, esporte, educação e saúde.

### **Conclusão**

Pela análise destas pesquisas, verifica-se, comparado a média mundial, o setor encontra-se aquém das suas possibilidades e necessidades e que está atualmente se desenvolvendo devendo alcançar nos próximos anos uma maior participação na sociedade.

Esta participação deverá ocorrer, em virtude da menor complexidade jurídica, acompanhando a proporção anteriormente apresentada, principalmente através de Associações e destinadas prioritariamente a educação e voltadas para o público de crianças e adolescentes.

Prevê-se também uma maior investimento de capital nestas organizações, com a ampliação da participação do Governo.

---

## **2. LEIS QUE REGEM O TERCEIRO SETOR E INCENTIVOS FISCAIS**

Este capítulo está baseado no livro **Manual de ONGS** - Guia prático de orientação jurídica. Torna-se fundamental o estudo e o entendimento das leis que regem o Terceiro Setor para elaborar métodos, condutas de estruturação e gestão de institutos.

Serão abordados quatro tópicos: da constituição da sociedade, das relações trabalhistas, das imunidades e isenções de impostos e dos incentivos fiscais.

### **a. Constituição da entidade**

Para atuar no mercado e ser reconhecida pelas autoridades, é necessário que a entidade tenha seu estatuto registrado em Cartório Civil de Registro de Pessoas Jurídicas.

Para a constituição da entidade são necessários alguns documentos: (1) Ata da constituição, (2) Estatuto Social, (3) Ata da eleição da Diretoria e do Conselho Fiscal, (4) Requerimento de registro, (5) Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas no Ministério da Fazenda e (6) Cadastro na Prefeitura.

Destaca-se a importância, na constituição da organização, da decisão quanto à natureza jurídica da entidade: Associação ou Fundação. A seguir é mostrada uma tabela comparativa entre associações e fundações com os prós e contras de cada uma.

	Fundação	Associação
<b>Natureza</b>	Complexo de bens destinados a fins sociais determinados.	Pessoa jurídica de direito privado voltada para a realização de finalidades culturais, sociais, recreativas, etc.
<b>Finalidade</b>	É permanente, pois, uma vez definida pelo instituidor, não pode ser alterada pelos administradores.	Passível de alterações por manifestação dos sócios.
<b>Patrimônio</b>	Essencial para a constituição da Fundação, o patrimônio deve ser suficiente e compatível com as finalidades da entidade.	Não requer patrimônio prévio para a sua criação.
<b>Controle do Ministério Público</b>	O MP examina documentos e atos da entidade, como por exemplo: a escritura da instituição e a suficiência ou não da dotação de bens iniciais, a adequação ou não das atividades aos fins, a legalidade e a pertinência dos atos dos administradores e a aplicação dos recursos financeiros.	O MP faz uma vigilância eventual ou quando se fizer necessário no caso de denúncias.
<b>Prestação de contas da atuação</b>	Anualmente, apresenta ao MP relatórios contábeis e circunstanciados das atividades desenvolvidas no período, sem prejuízo de outros relatórios que serão encaminhados aos órgãos competentes no caso de a entidade possuir determinado título (Utilidade Pública, Certificado de Fins Filantrópicos)	Apresenta relatórios circunstanciados no caso de a entidade possuir determinado título (Utilidade Pública, Certificado de Fins Filantrópicos)
<b>Vantagens e desvantagens</b>	Segurança em relação à perenidade dos fins desejados pelo (s) instituidor (es). Credibilidade reforçada em função de ter, necessariamente um controle externo.	Flexibilidade na adaptação da vida institucional a novos fins. Autonomia. Não exigência de patrimônio prévio.

Tabela 2 - Diferença entre Fundação e Associação - adaptada do livro Manual de ONGs

Como o Instituto Teu Sonho Meu Sonho não tinha patrimônio na sua constituição e desejava ser bem flexível na sua administração, optou-se por ser uma Associação. Em um futuro próximo deverá obter o Título de Utilidade Pública e o Certificado de Fins Filantrópicos.

### b. Relações de trabalho

Na legislação brasileira, o vínculo capaz de gerar direitos trabalhistas fica caracterizado quando o trabalhador presta serviços em caráter pessoal, de forma contínua, subordinada e mediante remuneração. Logo o fato de o serviço ser prestado a uma instituição filantrópica ou religiosa não descaracteriza a relação empregatícia.

A ausência de um estatuto jurídico aplicável ao trabalho voluntário dificultava a profissionalização deste serviço por duas razões: (1) a entidade não exigia pontualidade, competência, responsabilidade do voluntário, temerosa de que a exigência pudesse vir a caracterizar a subordinação típica da relação de emprego; (2) a entidade resistia a efetuar qualquer ajuda de custos, embora justificável em muitos

casos, reciosa de caracterizar a remuneração, outro elemento típico da relação de emprego.

Para solucionar este problema, foi editada a Lei no. 9.608, de 18-2-1998, estabelecendo simplesmente que o voluntário deve assinar um breve “termo de adesão” que estabelece o vínculo entre as partes e as condições em que o serviço será prestado.

Segundo a pesquisa da Fundata (1999), apresentada no quadro abaixo, feita mais de um ano depois da edição desta lei, existia na época, em Minas Gerais, muitas entidades que não tinham termo de adesão assinados pelos seus voluntários. Apesar da pesquisa não apresentar dados de todos os voluntários, com dados de 1888 pode-se ter uma idéia da proporção verdadeira.

Regularização	Quantidade de pessoas	(%)
Com Termo de Adesão	904	47,90%
Sem Termo de Adesão	984	52,10%
Total	1 888	100,00%

Tabela 3 - Termos de adesão (MG) - Fonte: Fundata - Fipe, 1999

### No Instituto

O Instituto atualmente conta com uma gestora de Projetos e um estagiário trabalhando em período integral. São as duas únicas pessoas remuneradas no Instituto.

As demais pessoas que trabalham e/ou ajudam o Projeto são voluntários: aqueles que ajudam apenas um dia, os que trabalham algumas vezes por mês ou mesmo aquele que trabalha algumas horas por semana. O Instituto, como acaba de ser constituído e por ter-se iniciado por um grupo de amigos, ainda não viu a necessidade em exigir a assinatura do “termo de adesão” pelos voluntários mais assíduos ao Projeto. Porém com a entrada de novos voluntários, esta prática deverá ser alterada.

**c. A imunidade e a isenção de impostos**

Como consta da Constituição Federal, trecho abaixo, existe a imunidade tributária das instituições sem fins lucrativos.

*"Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vetado à União, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios:*

*VI- instituir imposto sobre:*

*a)...*

*b)...*

*c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos de lei;*

*§ 4º As vedações expressas no inciso VI, alíneas b e c, compreendem somente o patrimônio, a renda e os serviços relacionados com as finalidades essenciais das entidades nelas mencionadas."*

Ainda sobre o assunto, dispõe o art. 146, inciso III da Constituição Federal:

*" Art. 146. Cabe a lei complementar:*

*(...)*

*II- regular as limitações constitucionais ao poder de tributar;*

*(...)"*

Para que as entidades gozem desta imunidade está escrito no art. 14 do Código tributário Nacional que é dever dessas entidades:

*"I - Não distribuírem qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas, a qualquer título;*

*II - aplicarem integralmente no país os seus recursos na manutenção de seus objetivos institucionais;*

*III - manterem escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão."*

E para imunidade a contribuições sociais está escrito na Constituição Federal.

*"Art. 195*

*...*

*§7º. São isentas de contribuição para a seguridade social as entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei.."*

Pela citações supra mencionadas, existe embasamento jurídico para que as entidades sejam isentadas e/ou imunizadas de impostos devendo cumprir uma série de procedimentos para receber este benefício.

Segue uma tabela resumida dos principais impostos que podem ser isentados e/ou imunizados pelas entidades com a apresentação de documentos aos órgãos responsáveis.

Imposta	Natureza	Órgão a que se dirigir
IPTU*	Imunidade	Secretaria Municipal da Fazenda
IPVA	Imunidade	Secretaria Estadual da Fazenda
IR	Imunidade	Secretaria da Receita Federal
ISS	Imunidade	Secretaria Municipal da Fazenda
<b>Contribuição social</b>		
Contribuição social	Natureza	Órgão a que se dirigir
CSLL	Isenção	
Cofins	Isenção	
Quota Patronal	Isenção**	
CPMF	Isenção**	Entidade que reteem o imposto
PIS	Isenção***	
* A imunidade atinge o IPTU e não as demais taxas de serviços públicos.		
** A entidade deve possuir alguns certificados		
*** Existe muitos problemas constitucionais sobre esta contribuição social		

**Tabela 4 - Resumo sobre isenção e imunidade dos principais impostos que são incididos no Instituto**

Discute-se, ainda, a diferença entre imunidade e isenção. Conforme esclarecem BARBOSA e OLIVEIRA (2002) em seu livro, “A imunidade não é apenas uma dispensa da cobrança de um imposto, mas uma proibição para o legislador, que não pode instituir imposto sobre os fatos imunizados”, ou seja, em caso de imunidade não há questionamento sobre o pagamento do imposto e não se pode limitar ou vincular este imposto a qualquer condição municipal ou estadual, já que a imunidade está prevista na Constituição Federal.

#### d. Incentivos fiscais para doação

Os incentivos, como foi dito anteriormente, são concedidos pelo Poder Público, como forma indireta de sua contribuição para a realização das atividades por estas entidades. Através deste meio o Governo tem um certo controle do setor, podendo estimular áreas talvez menos visadas, mas de fundamental importância.

A maior parte das entidades tem dificuldades na captação de recursos e por isso devem ter uma atenção especial para os possíveis incentivos fiscais na doação<sup>3</sup>.

Esses incentivos admitem a dedução de parte do imposto de renda devido pela pessoa física (limite de 6% do IR) e pessoa jurídica (1% do IR mensal)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> É considerado **doação** a transferência gratuita, em caráter definido à pessoa física ou pessoa jurídica de natureza cultural, sem fins lucrativos de recursos financeiros, bens ou serviços para a realização de projetos culturais, vedado o seu uso em publicidade para divulgação das atividades objeto do respectivo projeto cultural e patrocínio. **Patrocínio**, diz respeito à transferência gratuita, em caráter definitivo, à pessoa física ou jurídica de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos, de recurso financeiros para a realização de Projetos culturais finalidade promocional e institucional de publicidade. (Instruções Normativas conj. MinC/MF nº 01 de 13/06/95, Art. 1º, parágrafo único, inciso I e II.

<sup>4</sup> Podem ser beneficiários, isto é, investir doação e/ou patrocínio: a pessoa jurídica tributada com base no lucro real e a pessoa física que faça a declaração completa do Imposto de Renda. O incentivador não pode beneficiar Projetos de pessoas ou instituições a ele vinculadas.'

---

**Lei Rouanet (Lei Federal de Incentivo à Cultura – Lei 8.313/91)**

Projetos cadastrados e aprovados pelo Ministério da Cultura podem dar incentivos de 60 a 80% para doadores dependendo de sua natureza. Este tipo de incentivo faz com que as entidades, que possuem Projetos nesta área, consigam mais recursos e que novos Projetos sejam criados. Estes novos Projetos além de incentivar a cultura tem a finalidade de atrair a atenção para a entidade e fazer com que as pessoas tenham conhecimento de outros Projetos da instituição.

O Instituto Teu Sonho Meu Sonho está criando neste ano um Projeto chamado *Uirapuru*, que tem por finalidade ensinar crianças a tocar instrumentos musicais e formar uma orquestra. Está sendo analisada a proposta de ser beneficiado pela Lei Rouanet, concedendo aos seus doadores incentivos fiscais. Além de estar ajudando estas crianças o Projeto atrairá maior atenção à entidade e provavelmente trará mais investidores e voluntários para os outros Projetos. Poderá também diluir alguns gastos administrativos.

**e. Certificações, títulos e declarações**

Características importantes para as entidades do Terceiro Setor são as certificações, os títulos e as declarações concedidas a elas pelo Poder Público. Estes documentos permitem que a entidade, além de ter os benefícios fiscais, conceda incentivos aos seus doadores, ampliando a arrecadação de capital, e por serem controladas pelo Estado, as tornam entidades de reconhecida confiança e dignas de doações.

Alguns benefícios são concedidos às entidades que tem a Certificação de Utilidade Pública Federal, dentre eles podemos citar: (1) é um pré-requisito para o Certificado de entidade de Fins Filantrópicos, (2) pode conceder dedução das doações no IR dos doadores, (3) tem a possibilidade de receber doações da União, (4) tem a possibilidade de receber receitas da loteria federal e por fim (5) tem a possibilidade de realizar sorteios.

---

Para conseguir tal Certificação a entidade precisa ter uma serie de pré-requisitos, como por exemplo, ter funcionado por mais de três anos consecutivos. O Instituto visa em breve ter este Certificado e com ele conseguir os benefícios supra citados.

### **Utilidade Pública Estadual e Municipal**

Da mesma forma que o Certificado Federal existe o Certificado Estadual e o Municipal. O Estadual tem praticamente os mesmos requisitos e tem como benefício a isenção da quota patronal do INSS e o reconhecimento pelo Estado como entidade idônea.

Já para o Municipal os requisitos são bem mais simplificados e tem benefícios equivalentes no âmbito Municipal.

### **Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)**

As principais vantagens deste certificado são: (1) a possibilidade de se firmar termos de parceria com o Poder Público, (2) a não exigência de prazo mínimo de existência, (3) a possibilidade de remunerar os dirigentes e por fim (4) a sua simplicidade na concessão.

Este certificado é interessante para entidades novas como o Instituto Teu Sonho Meu Sonho, por ser simplificado o seu processo de aquisição e por não ter a exigência de anos anteriores de funcionamento .

---

### 3. INSTITUTO TEU SONHO MEU SONHO

O Instituto Teu Sonho Meu Sonho foi criado no ano de 2001, a partir de um Projeto (*Projeto Sonho*) que se realizou no ano de 2000 quando um grupo de jovens amigos manifestou a vontade de realizar o sonho de crianças carentes da Cidade de São Paulo.

Hoje o Instituto conta com mais três Projetos: Projeto Anjo, Projeto Educação para o Trabalho e Projeto Formação. Mais adiante serão detalhadas as atividades desenvolvidas por cada um dos Projetos.

#### a. Organização do Instituto

O Instituto Teu Sonho Meu Sonho é uma organização sem fins lucrativos que é gerida pela gestora de Projetos, Veridiana Almeida Prado, e tem como responsáveis legais um Presidente, um Secretário e um Tesoureiro que atuam pouco no Instituto.

Para melhor entender a organização atual deste Instituto é apresentado a seguir o seu organograma.

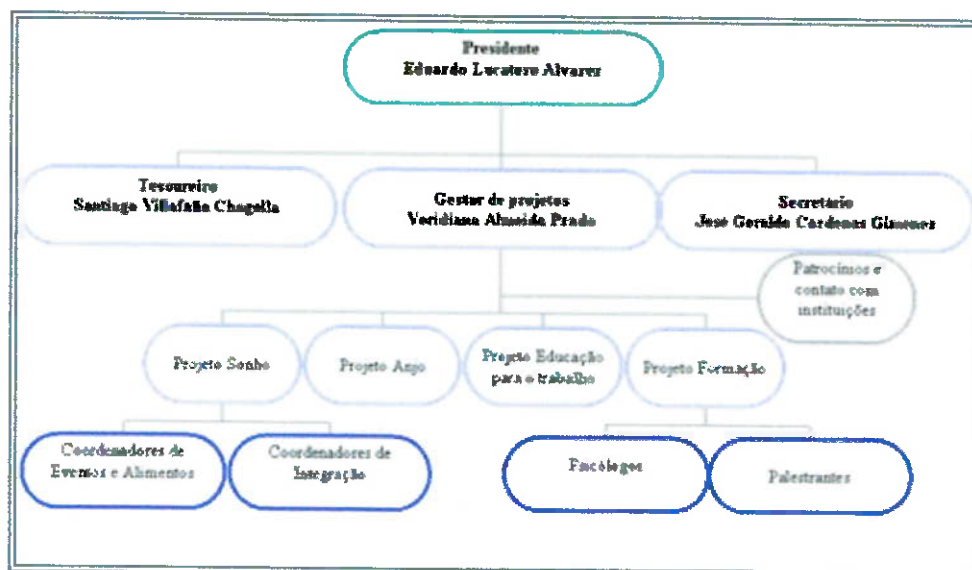


Figura 11 - Organograma do Instituto

Fazem parte do Instituto, como voluntários, atuando como coordenadores dos Projetos, profissionais de diversas áreas. Exemplificando temos profissionais das áreas de administração, direito, economia, psicologia e engenharia. Apesar da maior contribuição desses profissionais no Instituto não ser na sua área profissional, os seus conhecimentos são úteis em reuniões específicas e na tomada de decisões quando o assunto desenvolvido é do seu conhecimento.

Assim sendo, apesar do Instituto não ter contratado profissionais de algumas áreas, que provavelmente precisaria para desenvolver os Projetos, conta com a ajuda de voluntários de diversas formações que os auxiliam na tomada das melhores decisões.

#### b. Orçamento do Instituto

O seu orçamento é muito difícil de ser analisado uma vez que ele não conta somente com doações em dinheiro. O Instituto recebeu no ano passado, com o único projeto realizado (Projeto Sonho), apoio de diversas empresas e voluntários que forneceram produtos e serviços, sem serem remunerados. Pode ser feita uma análise com base em estimativa de valores movimentados pelo Instituto.

2001				
Número de envolvidos no projeto	Material	Obs.	Valor médio	Total
6 200	Ingresso no Playcenter		R\$ 27,00	R\$ 167.400,00
120	Transporte	Aluguel do ônibus para dois dias (PlayCenter e Ginásio do Ibirapuera)	R\$ 90,00	R\$ 10.800,00
6 200	Camisetas		R\$ 7,20	R\$ 44.640,00
6 200	Alimentação	Sanduíche, suco, sorvete, cereal e água	R\$ 5,00	R\$ 31.000,00
5 000	Presentes	Patinetes, bicicletas, bolas, bonecas, patins, carrinhos, etc.	R\$ 46,30	R\$ 231.500,00
1	Show no Ginásio		R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
			<b>Total</b>	<b>R\$ 500.340,00</b>

**Tabela 5- Estimativa do valor movimentado pelo Instituto**

**c. Missão do Instituto**

“Proporcionar às crianças e adolescentes que vivem em instituições e aos voluntários envolvidos em nossos Projetos, oportunidades para se desenvolverem e se transformarem em cidadãos atuantes com sólidos valores humanos”

---

#### 4. PROJETOS ORGANIZADOS

##### a. Projeto Sonho

No ano de 2000 o Projeto Sonho levou cerca de três mil crianças carentes, internas em instituições diversas, ao Parque Playcenter e com a ajuda de empresas participantes da iniciativa, colaboradores e cerca de oitocentos voluntários, promoveu um dia de alegria para essas crianças. Com a ajuda dos mesmos, o Projeto Sonho realizou, neste mesmo ano, a compra e a entrega de brinquedos, pedidos por carta, em uma grande Festa de Natal ocorrida no Ginásio do Ibirapuera.

No ano de 2001 o Projeto Sonho resolveu aumentar o número de atendidos, levando cerca de cinco mil crianças ao parque com a ajuda de um número maior de empresas e de voluntários.

O gráfico abaixo apresenta a evolução do Projeto nos seus dois primeiros anos de funcionamento.

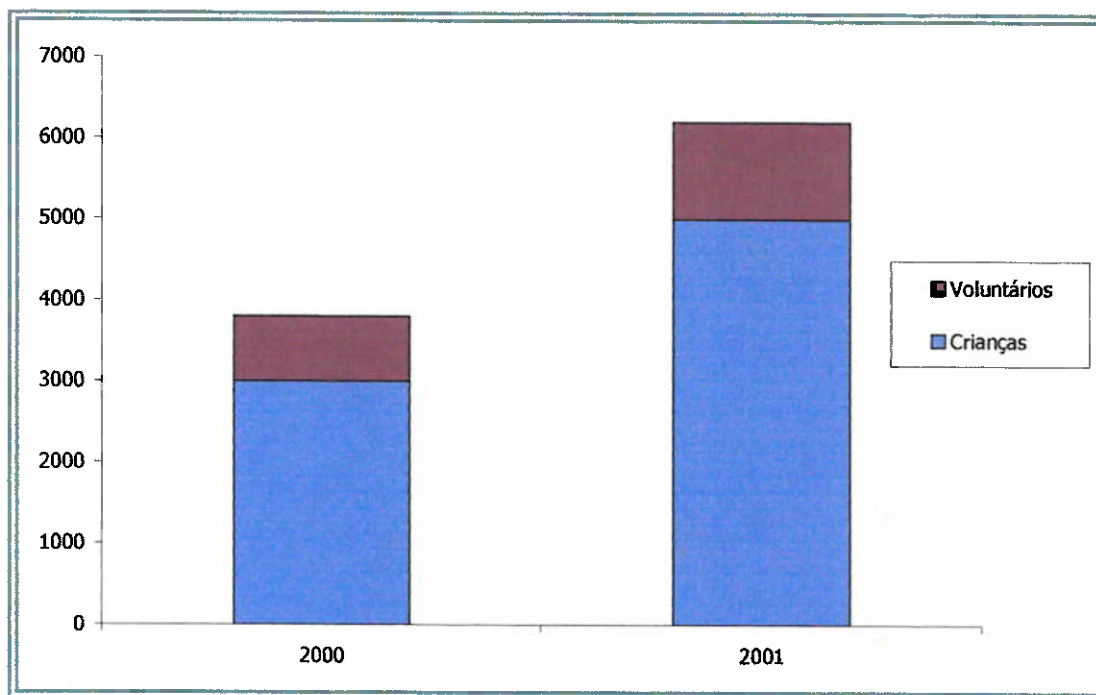


Figura 12 - Evolução do Projeto Sonho

## Objetivos

O Projeto Sonho tem como principais metas:

- **Dar Esperança às crianças carentes**

As crianças das instituições assistidas pelo Projeto sofrem de necessidades tanto materiais como afetivas. Através do constante contato, os voluntários tentam minimizar suas carências afetivas, mostrando a importância delas para eles (sociedade) e com isso as motivam a ter Esperança em suas vidas.

- **Transmitir valores morais<sup>5</sup>**

O relacionamento entre os voluntários e as crianças proporciona a possibilidade de transmissão dos valores morais dos jovens voluntários às crianças e vice-versa.

- **Desenvolver e estimular o trabalho voluntário na Cidade de São Paulo**

Muitas pessoas se interessam pelo trabalho voluntário, não encontrando, porém, oportunidade para desempenhá-lo. O Instituto atua muito bem nesse sentido dirigindo voluntários às instituições que deles necessitam.

Existem também alguns objetivos não tão importantes do Projeto que serão citados a seguir:

---

<sup>5</sup> “Definindo-se como o conjunto de crenças, princípios, regras que norteiam o comportamento humano, a moral é o campo em que dominam os valores relacionados ao bem e ao mal, como aquilo que deve ser buscado ou de que se deve afastar. O conteúdo dessas noções ganha concretude no interior de cada contexto social específico e varia enormemente de sociedade para sociedade, de cultura para cultura, em cada situação concreta, intervêm interesses, estabelecem-se poderes, emergem conflitos. O que é importante assinalar é que a moralidade é componente de todas as culturas e a dimensão moral está presente no comportamento de cada pessoa em relação com as outras, das culturas e dos povos entre si.” (Ética – Parâmetros curriculares nacionais : terceiro e quarto ciclos : apresentação dos temas transversais / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília : MEC/SEF, 1998.)

---

- Divulgação do Instituto

O Projeto Sonho tem tido grande divulgação na mídia (jornais, televisão, radio e Internet), vide CD em anexo, podendo atrair voluntários para outros Projetos que deles necessitem.

- Ajuda de patrocinadores

O Projeto visa atender a demanda de empresas que se preocupam com o trabalho social e proporciona a possibilidade de apoios dessas empresas.

### Cientes

O *Projeto Sonho* conta com quatro clientes básicos:



- Instituições

Segue abaixo a tabela com o código e o nome das instituições que participaram do Projeto em 2001.

Instituições de 2001	
AA Lar Dona Cortinha	DA Lar Jesus Maria José
AB Abrigo Reviver - Obras Promocionais de Cristo Ressuscitado	DB Betânia Lar da Criança
AC Casa do Amparo Fraternal Jesus de Nazaré - Pompéia	DC Novo Lar Betânia
AD E. G. Jovem Catarina Kantovich/Centro Educacional CK	DD Centro Social São José
AE Espaço Gente Jovem - Vila São João	DE Abrigo André Franco
AF Espaço Gente Jovem Vila Nova Cruz	DF As. Evangélica Beneficente "Projeto Rompendo em F" (Creche Marçalinho de Jesus)
AG Casa do Amparo Fraternal Jesus de Nazaré - Jaguaré	DG Casa de Amparo ao Povoado São João Batista
AH Fundação Francisca Franco - Casa Semeia	DH Projeto Três Corações - Fase II (APROSES)
AI Abrigo Vila Proletária	EA Programa Social Gotas de Flor com Amor
BA Arco Associação Beneficente	EB Lar Sítio Pró Infância
BB Casa Taiguara	EC Casa do Cristo Redentor
BC AMEM - Associação dos Amigos do Menor pelo Esporte Maior	ED Casa Abrigo Capela do Socorro
BD Espaço Gente Jovem Nosso Lar	EE Lar da Criança Menino Jesus
BE CEPEC- Centro de Juventude do Jardim Jaqueline	EF Associação Santa Teresinha
BF Espaço Gente Jovem Cidade Nova	EG Comunidade Eclesial de Base Sítio Pinheirinho - CEBASP
BG Casa Abrigo Ipiranga	EH Associação Civil "Cantinho Que Encontrai"
BH As. de Proteção Habitacional às Crianças Carentes - PROHACC	EI Fundação Orsa - Formação II
CA União Brasileira Israelita do Bem-Estar Social - UMIBES	FA Sociedade Beneficente Educacional São Thiago
CB Lar Altair Martins	FB Cáritas Paroquial de Santa Suzana
CC Sociedade Pela Família - Centro Educacional Gracinha	FC Espaço Gente Jovem do Centro Social Leão XIII
CD Associação Criança Brasil - I	FD Santa Casa de Misericórdia de Diadema
CE Abrigo Aclimação	FE Sociedade de Amparo ao Menor Paulo de Tasso
CF Fundação Francisca Franco - Casa da Mãe	FF Lar São José
CG Sociedade Beneficente Vivenda da Criança	FG Lar Social Garazol
CH Espaço Gente Jovem Criança Esperança	FH Associação Casa do Menor São José
CI Associação Criança Brasil - II	FI Sociedade Beneficente Lar do Caminho

Figura 13 - Lista de instituições participantes em 2001

A instituições atendidas pelo Projeto são: Espaço Gente Jovem, lares e orfanatos. Adotamos alguns critérios para a seleção dessas instituições. Os critérios de seleção foram:

- Que esta esteja na região da grande São Paulo.

Seria muito difícil que o Projeto atendesse crianças que vivem fora da Cidade de São Paulo e pelo fato do evento ser realizado na Cidade, tornar-se-ia muito difícil e custoso transportá-las, além de dificultar as periódicas visitas dos voluntários à instituição.

- Que atenda crianças com idade entre 7 a 12 anos (exceto orfanatos)

A coordenação do Projeto entende que não poderia estar lidando, nem com crianças muito pequenas, o que demandaria um número maior de voluntários por necessitarem de atenção especial, nem com crianças mais velhas já que os voluntários do Projeto são, em alguns casos, muito jovens o que dificultaria o trabalho social principalmente quando essas crianças são agressivas.

Vale destacar que temos como exceção o caso de orfanatos pelo fato de geralmente acolherem as crianças mais carentes. Nestas instituições, com poucas crianças, a exclusão das menores e das maiores que as idades limites, na maioria das vezes acarreta a não participação de pouquíssimas crianças. Este é o motivo pelo qual o Projeto é mais flexível neste caso.

- As crianças destas instituições permaneçam nelas nos finais de semana

A maior parte das atividades desenvolvidas pelo Projeto é de realização nos finais de semana, já que a maioria dos voluntários disponibiliza unicamente esses dias. Logo o Projeto trabalha com instituições nas quais as crianças lá se encontrem nestas datas.

---

- As instituições com possibilidade de obtenção de meios de locomoção para os eventos

De forma a facilitar a organização e isentar de algumas responsabilidades, pelo menos nos dois primeiros anos de atuação do Projeto, foram selecionadas instituições que possuíssem meios de obtenção de transporte. O equipe do Projeto auxiliou muitas vezes a realização de acordos dessas instituições com a Prefeitura e, em alguns casos, foram dados recursos para a instituição contratar empresas de ônibus para conduzir as crianças, isentando-se com isso das responsabilidades decorrentes do transporte.

- Crianças

Como visto no item anterior as crianças habitam em diferentes lugares. Serão mostradas nas próximas linhas as prováveis diferenças dessas crianças a partir de uma análise destes locais. Atualmente o Projeto não atua de forma diferenciada, mas isso poderá vir a ocorrer de forma a atendê-las de uma melhor forma, individualizando o tratamento.

- Espaço Gente Jovem (EGJ):

Os EGJs são órgãos da Prefeitura de São Paulo. Será transcrito, a seguir, trecho extraído do seu portal:

*“O espaço Gente Jovem, funcionando em equipamentos conveniados com a SAS<sup>6</sup>, visa atender a crianças / adolescentes na faixa etária de 6 a 14 anos. Esses equipamentos prestam atendimento sócio educativo e oferecem atividades facilitadoras ao exercício da cidadania, da ampliação do universo cultural e vivência grupal.*

---

<sup>6</sup> Secretaria de Assistência Social da Prefeitura de São Paulo

---

*Incluem atividades articuladas com a escola e promovem o acesso à prática de esportes, à recreação, ao lazer e à cultura.*

*Para a faixa etária de 12 a 14 anos estão previstas atividades voltadas para o fortalecimento da auto-estima com ênfase para o retorno e o sucesso escolar.”*

Os coordenadores do Projeto observaram que: (1) as crianças atendidas nessas localidades freqüentam escola em um período, permanecendo no outro no EGJ, (2) as crianças voltam para os seus lares à noite, (3) usualmente os EGJs não funcionam durante os finais de semana, (4) os EGJs associados ao Projeto Sonho tem em média 120 crianças e (5) os EGJs atendem famílias pobres.

A maior parte das crianças assistidas pelo Projeto são provenientes destas instituições.

○ Lares:

Conforme também site da Prefeitura, os lares ou abrigos para crianças e adolescentes são:

*“Serviço de proteção voltado ao atendimento de crianças e adolescentes de até 17 anos, órfãos, vítimas de maus tratos físicos e ou psíquicos, vitimadas sexualmente, ou ainda em situação de rua (risco pessoal e social). Esse serviço acontece em conjunto com as Varas da Infância e da Juventude, Ministério Público, e Conselhos Tutelares, na perspectiva de retorno à família de origem, ou quando isso não for possível, de encaminhamento a famílias substitutas.”*

Os coordenadores do Projeto observaram que estes locais são geralmente pequenos e atendem crianças que sofrem de problemas resultantes de significativa carência afetiva e se caracterizam, muitas vezes, como crianças mais revoltadas, desmotivadas e desesperançadas. O trabalho com essas crianças é muito difícil, mas essas são as crianças que mais precisam de apoio e estímulo dos voluntários.

---

- Orfanatos:

Os orfanatos são, em sua maioria, grandes, tanto em espaço físico quanto em número de crianças, e também muito organizados. Geralmente as crianças se consideram irmãos e os funcionários são tratados como pais. O trabalho com essas crianças é relativamente fácil e muito gratificante, são crianças, em geral, muito bem educadas e agradecidas.

- Voluntários

Separa a seguir os voluntários que atuam no Projeto quanto às atividades por eles exercidas.

- Coordenadores:

Os coordenadores são em sua maioria jovens que dedicam grande parte do tempo, durante o ano inteiro, a organizar as atividades dos Projetos.

- Voluntários que trabalham com crianças:

São os que dedicam alguns finais de semana ao Instituto. Assistem a palestra de capacitação e fazem visitas para conhecer a entidade/crianças com que irão realizar o trabalho.

- Voluntários que atuam na organização dos eventos:

São os que se dedicam ao trabalho voluntário apenas no dia do evento, através da distribuição e venda de camisetas, ou da distribuição de alimentos, ou ainda da organização de ônibus e filas de entrada.

---

- Empresas e financiadores

Diferentes são as formas que empresas e financiadores atuam nos Projetos.

- Empresas que apóiam:

São empresas que fornecem produtos ou serviços próprios para que o Instituto realize o evento. São exemplos de empresas que apoiaram o Projeto: a Coca-Cola, a Sadia, a Nutrimental e o Playcenter.

- Empresas e financiadores que patrocinam

São pessoas jurídicas e físicas que contribuem com dinheiro para os Projetos. São exemplos de empresas que já patrocinaram o Projeto: a Ipiranga e a Brasmetal.

- Empresas que organizam grupos de voluntários

Muitas empresas ajudam o Projeto com a formação de equipes de voluntários do Projeto. Muitas vezes um patrocínio começa dessa relação dos voluntários com as crianças.

Para uma melhor compreensão das relações entre os clientes e o Projeto foi elaborado o esquema abaixo.

---

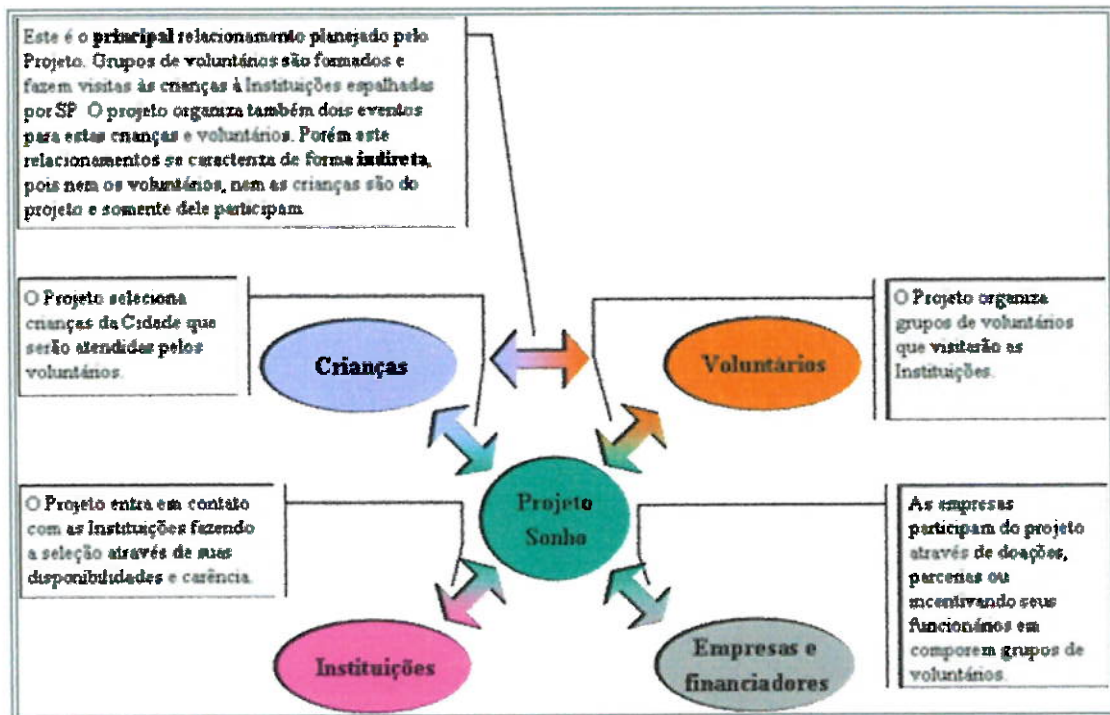


Figura 14 – relações entre os clientes – elaborada pelo autor

Enquanto o relacionamento entre as crianças e o Projeto; e o de voluntários e o Projeto acontece somente no momento da seleção e/ou treinamento destes, o relacionamento entre as crianças e os voluntários do Projeto, conforme apresentado na figura como sendo o principal relacionamento, se realiza na maior parte das vezes, nas diversas visitas que ocorrem durante o ano, sem a presença direta do Projeto Sonho (presença de funcionários e coordenadores). Apesar dos voluntários tratarem as crianças com se elas pertencessem ao Projeto e vice-versa, ambos são apenas selecionados ou indicados pelo Projeto.

### **b. Projeto Anjo**

O Projeto Anjo se caracteriza como um “apadrinhamento” da criança pelo voluntário, não apenas monetariamente mas também com a sua presença física de apoio à criança.

Na sua concepção o Projeto prevê um acompanhamento exclusivo de um voluntário para cada criança.

#### **Objetivos**

O Projeto Anjo tem como finalidade e com o acompanhamento de psico-pedagogos, promover um relacionamento entre o voluntário e a criança, de modo a satisfazer a necessidade de ambos e de uma forma muito mais freqüente e intensa do que é elaborado no *Projeto Sonho*.

#### **Clientes**

- Instituições

Para atender os objetivos do Projeto, as crianças não podem ser substituídas e a instituição deve ser pequena. O Projeto escolheu trabalhar com orfanatos pequenos por satisfazerem esses requisitos.

- Voluntários

São em sua maioria jovens que desejam se dedicar ao trabalho voluntário quinzenalmente, com maior responsabilidades que os voluntários do *Projeto Sonho* e neste caso, como o relacionamento com essas crianças é mais intenso as frustrações, caso o voluntário falte, serão maiores. Logo o Projeto se preocupa muito com a formação dos mesmos e atua selecionando os que realmente poderão bem desempenhar esta função.

---

### **c. Projeto Formação**

O Projeto consiste na organização de palestras e discussões entre voluntários visando o seu aperfeiçoamento e a capacitação do ponto de vista moral e humanitário.

#### **Objetivos**

Os objetivos do Projeto formação são:

- Dar acompanhamento psico-pedagógico

Dentre as crianças atendidas pelos outros Projetos existem aquelas que sofrem e/ou sofreram sérias frustrações no presente momento e/ou em sua infância e por consequência, segundo a psicóloga Sônia Pires, perdem a Esperança e a vontade de viver. Sabendo das responsabilidades e riscos de gerar ainda mais frustrações, caso seja mal conduzido, o Instituto dá o acompanhamento técnico adequado.

- Dar formação de valores morais aos voluntários

O Projeto tem também como finalidade desenvolver os valores morais dos voluntários, a partir de palestras de especialistas na área, tais como filósofos, psicólogos e educadores.

#### **Clientes**

- Projetos

O Projeto iniciou as suas atividades para atender a necessidade de outros Projetos que necessitavam de voluntários melhor instruídos para as suas funções.

- Jovens que participam do Projeto
-

Este Projeto é o primeiro contato do jovem com o Instituto e a partir dessa capacitação serão escolhidos os futuros voluntários de outros Projetos.

#### **d. Projeto Educação para o trabalho**

O Projeto Educação para o trabalho se caracteriza pela realização de cursos a jovens de instituições carentes e a colocação dos mesmos no mercado de trabalho.

Como o Instituto Teu Sonho Meu Sonho possui um bom relacionamento com diversas empresas e instituições da Cidade de São Paulo e viu como um interesse de ambas as partes a inserção do jovem no mercado de trabalho, iniciou o desenvolvimento desses jovens com os cursos visando sempre a sua colocação nas empresas.

Para a realização deste Projeto foram feitas parcerias com instituições de ensino que propiciam os cursos a um preço inferior ao praticado no mercado. E, para o seu pagamento, e de outros funcionários que fazem o acompanhamento dos jovens, contam com a colaboração de patrocinadores.

#### **Objetivos**

Os objetivos do Projeto Educação para o trabalho são:

- Ensinar uma profissão para adolescentes

Apoiado em técnicas de outra entidade, o Projeto ensina a esses adolescentes, através de aulas ministrada por educadores e psicólogos e de uma forma didática, diversas profissões.

- Dar formação moral aos adolescentes
-

Através destas aulas os orientadores passam de forma direta e indireta aos adolescentes conceitos éticos que servirão não somente para fins profissionais.

### **Clientes**

- Empresas

Empresas que disponibilizem vagas e que desejem estimular o trabalho de menores carentes.

- Jovens carentes

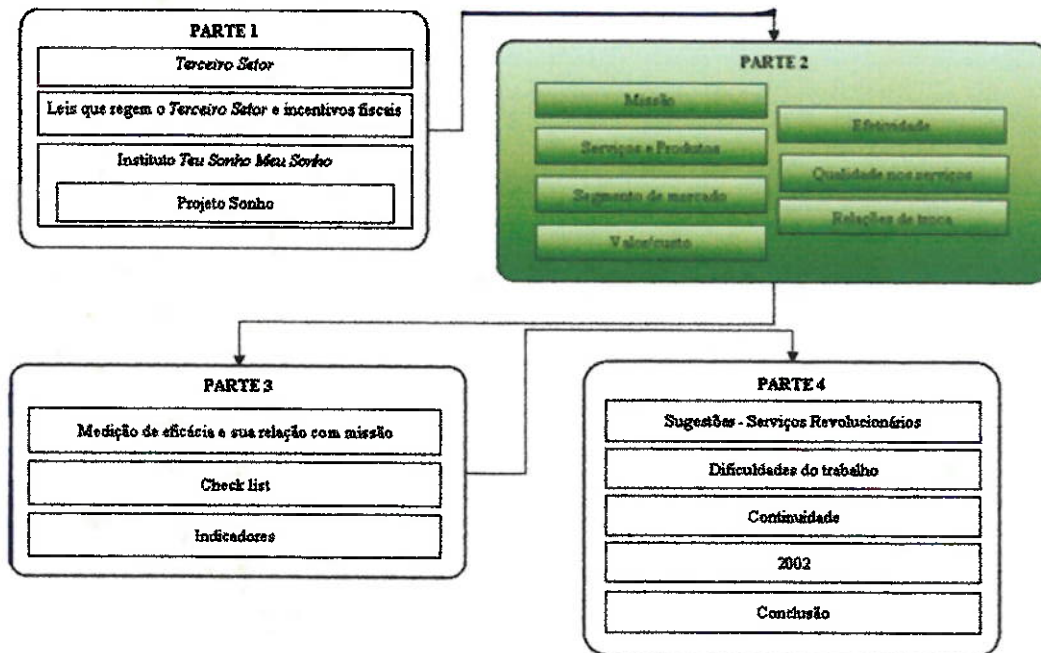
Jovens carentes, com idade entre 16 e 18 anos, que sejam responsáveis e que queiram entrar para o mercado de trabalho.

#### **e. Escolha do Projeto Sonho**

Para aprofundamento, no trabalho de formatura, foi escolhido o Projeto Sonho por (1) ser o maior dos Projetos, (2) estar em funcionamento já há algum tempo, (3) contar com um grande número de crianças e voluntários envolvidos e (4) pelo fato do autor deste trabalho fazer parte da coordenação deste Projeto.

---

## PARTE 2



## 1. MISSÃO

“Dois cortadores de pedra estavam trabalhando na reconstrução da Igreja de São Paulo, em Londres, quando Sir Christopher Wren perguntou a cada um o que estava fazendo. O primeiro respondeu: “estou cortando pedra”. O segundo declarou: “estou construindo uma Catedral”. (KOTLER, 1978, p.172)

A citação acima define a importância da consciência da missão em uma Instituição. Enquanto o primeiro cortador fazia a sua tarefa acreditando em um objetivo muito simples, apenas o cortar a pedra, o segundo realizava a mesma tarefa sabendo o objetivo do Projeto, construir a Catedral. Com este simples trecho podemos perceber a diferença que se consegue quando a missão esta presente entre os funcionários e voluntários do Instituto.

Como já foi citada, a missão do Instituto Teu Sonho meu sonho é: “Proporcionar às crianças e adolescentes que vivem em instituições e aos voluntários envolvidos em nossos Projetos, oportunidades para se desenvolverem e se transformarem em cidadãos atuantes com sólidos valores humanos”.

Neste capítulo propõe-se a discussão da importância do Instituto ter uma missão clara e objetiva, e que todos que trabalham direta ou indiretamente a tenham em seu conhecimento.

A missão da entidade cita como seu objetivo último apenas dois dos seus clientes: as crianças e os voluntários. Estes são os de maior importância para o Instituto e podemos considerar que entre os voluntários podem estar as pessoas que trabalham nas empresas que ajudam a entidade e em crianças as organizações que elas as abrigam. Assim todos os principais envolvidos estão sendo considerados. A proposta é clara: todos os envolvidos obtenham e/ou desenvolvam valores humanos.

Como um Projeto que não é assistencialista, dar mais ou, atender mais não significa estar cumprindo melhor a missão. Neste ano, 2002, o Instituto está trabalhando com

menos crianças e voluntários, comparando com o ano passado, porém está conseguindo atingir seus objetivos com maior qualidade, dando maior atenção a cada uma das crianças e voluntários.

O fato dele não ser assistencialista tem mostrado como uma evolução perante outras organizações sem fins lucrativos, não desprezando o valor dessas entidades que visam dar algo a quem não tem nada, mas mostrando a diferença. O Instituto Teu Sonho Meu Sonho visa ir além do mínimo, realizando o sonho da criança e, ao concretizá-lo, o voluntário também acaba por realizar o seu, que é dar a sua contribuição, mesmo que pequena, para a construção de uma sociedade melhor.

Como apresentado por SILVA em palestra para a PUC, lembrando a canção dos Titãs: “A gente não quer só comida, a gente quer comida, diversão e arte”. Estas crianças precisam de um lugar para viver e comida para sustentá-las, mas esta não é a missão do Instituto. O Instituto visa levar algo a mais para as crianças, visa levar a realização de um sonho, visa levar o carinho dos voluntários, visa levar valores dos voluntários às crianças e aos monitores dos assistidos e por fim visa levar aos voluntários os valores das crianças.

É de fundamental importância que a idéia vinculada na missão seja de conhecimento de todos. O Instituto acredita que informá-la não é o principal, a missão deve estar em cada um que participa do Projeto. As pessoas devem ter estes valores para poder transmiti-los.

Na análise de eficácia, que será feita no final deste trabalho, a missão é um fator essencial por ser exatamente com ela que se consegue perceber o quanto a entidade está focada em realizar o seu objetivo inicial.

#### **a. Desdobramento da missão nas atividades do Projeto**

Baseado na missão apresentada, os objetivos dos Projetos do Instituto serão reapresentados mostrando a sua afinidade com o Instituto.

---

Para facilitar o entendimento foi elaborado um gráfico que será apresentado abaixo seguido de explicações.

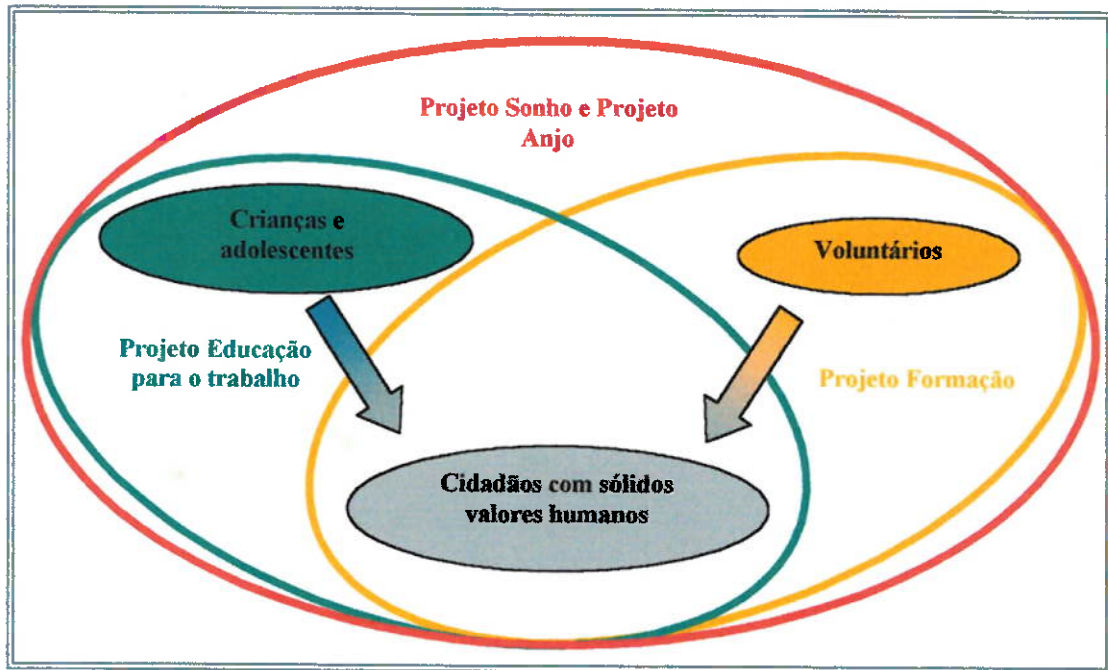


Figura 15 - Missão do Instituto

### Projeto Sonho

Os objetivos do Projeto Sonho são: Dar esperança a crianças carentes, transmitir valores morais e desenvolver e estimular o trabalho voluntário na Cidade de São Paulo. Com este Projeto as crianças a este ligadas têm a oportunidade de estar com os voluntários do Projeto e com eles aprender valores morais que infelizmente a muitas destas crianças não foram transmitidos por não terem tido as mesmas oportunidades. De outra forma o voluntário que presencia a dura realidade da criança carente em seu abrigo aprende a valorizar o que lhe foi dado e da importância do seu trabalho para a sociedade. Cumpre-se assim a missão do Instituto em que ambos desenvolvem os valores humanos.

### **Projeto Anjo**

Os objetivos do Projeto Anjo são similares ao do Projeto Sonho porém são realizados de forma mais intensa uma vez que existe uma interação maior entre o voluntário e a criança. Portanto, da mesma forma que o Projeto Sonho, o Projeto Anjo atinge a missão.

### **Projeto Educação para o trabalho**

O Projeto Educação para o trabalho tem como objetivo ensinar uma profissão e dar uma formação moral para os adolescentes. Logo, aborda a missão de uma forma mais direta e eficaz em relação ao Projeto Sonho porém o seu envolvimento é restrito ao reduzido número (comparado ao Projeto Sonho) e não tem grandes envolvimento de voluntários (presente na missão).

### **Projeto Formação**

Os objetivos do Projeto Formação são: dar acompanhamento psico-pedagogo e dar formação moral aos voluntários do Projeto. Da mesma forma que o Projeto Educação para o trabalho, o Projeto Formação abrange a missão de forma direta e eficaz e é direcionado a somente um dos públicos citados na missão: os voluntários.

## **2. SERVIÇOS E PRODUTOS**

Segundo NORMAN (1993) manufatura é a “atividade que transforma fisicamente materiais” enquanto os serviços seriam “atividades relacionadas com transações de intangíveis, que influenciam o acesso e a disponibilidade para objetos físicos, e que influenciam a utilização de outros tangíveis ou intangíveis”.

Porem nem sempre a fronteira entre serviço e manufatura pode ser estabelecida claramente. BERRY & PARASURAMAN (1992) apud NÓBREGA (1997)

---

argumentam que “não existe uma simples dicotomia entre as empresas de fabricação e as de serviços...na realidade, o serviço produzido é senão o maior, fator de sucesso para a companhia de fabricação. Clientes compram não apenas mercadorias ou serviços, mas ambos. Se a fonte de benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado mercadoria. Se o benefício é mais intangível, ele é um serviço”

O Projeto Sonho também oferece aos seus clientes produtos e serviços. Como exemplo de produtos que são ofertados junto com os serviços temos: (1) a doação de brinquedos nas visitas à instituição para que os voluntários possam brincar com as crianças, (2) a doação de alimentos e bebidas as crianças e aos voluntários para que estes possam passar o dia com a equipe do Instituto e (3) a doação dos brinquedos no ginásio do Ibirapuera para a realização do sonho da criança.

A maior parte dos prestadores de serviços, assim como o Instituto, fornecem produtos junto ao serviço prestado. Existe porém distinção entre essas empresas e tal distinção pode ser melhor analisada com o gráfico apresentado abaixo.

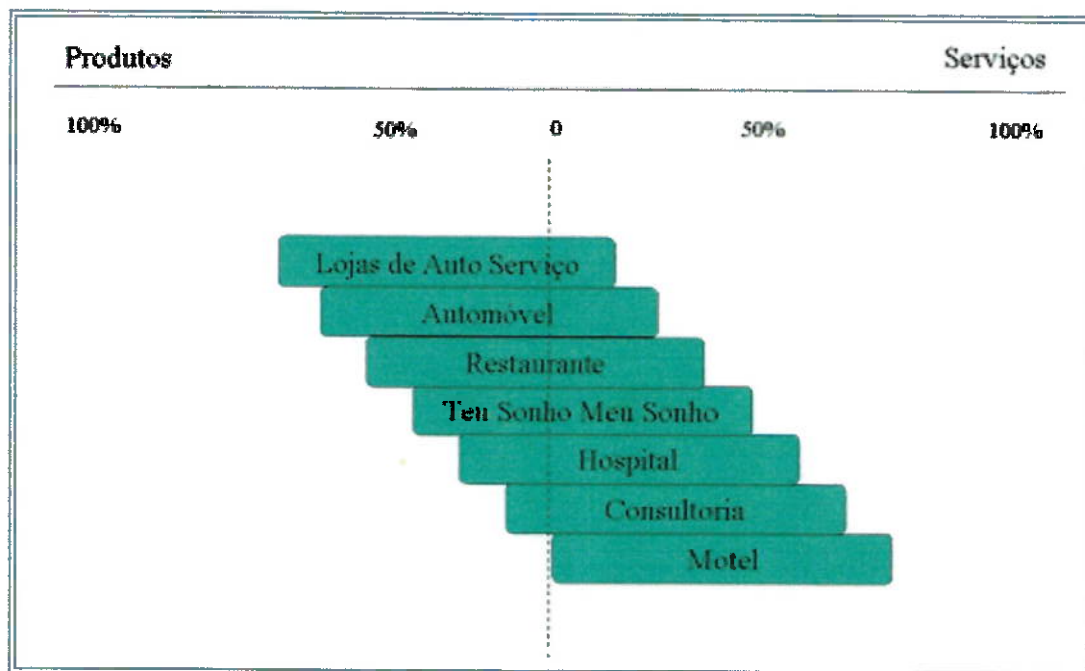


Figura 16- Contínuo entre produtos e serviços modificado pelo autor. Fonte: SASSER et al. (1978) citado por HECKERT (2001)

### 3. SEGMENTOS DE MERCADO

Para se ter conhecimento da efetividade do trabalho desenvolvido, ponto que será discutido posteriormente, deve-se analisar o segmento de mercado atingido.

O primeiro segmento de mercado escolhido pelo Instituto são as crianças carentes que moram em instituições. Dentre elas estão as que vivem em orfanatos, lares e abrigos.

Apesar do Instituto ter trabalhado com crianças carentes de EGJs (creches da Prefeitura), que era o seu maior segmento, acredita que o trabalho deve ser focado em crianças que não moram mais com os pais. Por isso serão analisadas apenas crianças nestas condições.

Não obstante ter sido muito procurado pelo autor o número de crianças marginalizadas na Cidade de São Paulo, não foi possível encontrar este dado. Porém na matéria “Os órfãos do Brasil” publicada no *Correio Brasiliense*, do dia nove de janeiro deste ano, foi publicado que existiam 200 mil órfãos no Brasil, número que segundo a própria reportagem incluía os órfãos de pais vivos, ou seja, contabilizava também habitantes dos lares e abrigos que estão sem a proteção dos pais porque estes perderam a guarda dos filhos, frutos de maus tratos ou abandono.

O autor estima, usando os dados da reportagem e fazendo uma distribuição conforme dados do último censo do IBGE (2000), vide cálculo a seguir, que existam pelo menos 5600 crianças carentes de 7 a 12 anos na Cidade de São Paulo. E, como é difícil não permitir que crianças de orfanatos, de outras idades, participem de atividades do Projeto, o autor estima que o mesmo poderia ajudar aproximadamente 15000 crianças.

---

Total de Crianças Carentes (0 a 19 anos) no Brasil*	200 000
Total de crianças (0 a 19 anos) no Brasil**	68 205 937
Total de crianças (0 a 19 anos) em São Paulo**	6 479 905
Estimativa de crianças carentes (0 a 19 anos) em São Paulo	19 001
Proporção entre crianças de 0-19 para crianças de 7-12**	29,47%
Estimativa de crianças carentes (7-12) anos na cidade de São Paulo	5 600
* Fonte: Jornal Correio Brasiliense (9/01/02)	
** Fonte: IBGE - censo 2000	

**Tabela 6 - Estimativa, elaborada pelo autor, de crianças carentes na cidade de São Paulo - Fontes: IBGE e Correio Brasiliense**

Outro segmento de mercado escolhido pelo Instituto são os jovens voluntários. No grupo de Jovens Voluntários estariam todos os Jovens de 20 a 30 anos dispostos a fazer algum serviço social para a comunidade. Com base no censo de 2000 publicado pelo IBGE e em pesquisa, já mencionada, publicada pelo BNDES o autor estima que existam pelo menos 160 mil jovens que desejam trabalhar em atividades voluntárias na Cidade de São Paulo.

Número de jovens entre 20 e 30 anos**	3 382 348
Percentual de jovens que fazem trabalho voluntário***	4,80%
Estimativa de jovens (20-30) que fariam trabalho voluntário	162 353
** Fonte: IBGE - censo 2000	
*** Fonte: pesquisa publicada no BNDES	

**Tabela 7 - Estimativa, elaborada pelo autor, de voluntários na cidade de São Paulo - Fontes: IBGE e BNDES**

Como o número de voluntários deve ser proporcional ao número de crianças o universo de 160 mil jovens nunca será servido pelo Instituto.

A visão do Instituto afirma: “Até 2010 conseguir que 100% das crianças que vivem em instituições de São Paulo estejam direta ou indiretamente ligadas à pelo menos um de nossos Projetos.”

Conforme está escrito na visão do Instituto, o público que deve ser levado em consideração para fins de efetividade é o das crianças. Porém a estimativa nos mostra que existe um número suficiente de jovens que poderiam participar do Projeto.

#### **4. VALOR / CUSTO**

Uma entidade do Terceiro Setor, como qualquer organização, tem custos. Os custos do Instituto foram e são reduzidos devido a grande quantidade de parcerias realizadas. No ano passado os custos do Projeto Sonho se restringiram basicamente a: material de escritório, compra de camisetas e compra de alguns presentes que faltaram.

O fato de ter custo reduzido mostra uma preocupação em utilizar bem o capital recebido, porém a proposta deste capítulo não é de apenas analisar o uso do dinheiro no Instituto, mas de analisar o uso de todos os produtos e serviços doados, inclusive o serviço do voluntário.

Não foram muitas as doações em dinheiro que o Instituto recebeu até hoje, mas, sem contar com o trabalho voluntário, o Instituto, conforme apresentado anteriormente, tem um orçamento de meio milhão de reais.

O custo do serviço voluntário, que foi excluído do cálculo acima, é de difícil estimativa. O fato de ser de complexo cálculo não pode ser desconsiderado como uma variável, e tem que ser usada de forma inteligente ou otimizada.

Como já foi visto anteriormente, o universo de voluntários que provavelmente se prontificariam a ajudar o Instituto é grande. Porém só se atinge eficiência se todos os envolvidos estiverem sendo bem treinados e aproveitados os seus potenciais.

Um cálculo que foi feito no início do Projeto e que ilustra este raciocínio, é o da quantidade de crianças que ficam com cada voluntário. O número que até hoje foi

---

foi utilizado é de três crianças. Pode-se futuramente fazer uma pesquisa junto a estes voluntários que estão com as crianças para saber se este número é adequado.

Os materiais e serviços doados ao Instituto também devem ser analisados, porém como os produtos e serviços doados ao Projeto só foram conseguidos por iniciativa dos próprios coordenadores, tudo o que foi conseguido era realmente necessário.

## 5. EFETIVIDADE

CARDOSO (1997) em sua monografia define o conceito contrastando com o conceito de capacidade. “Capacidade significa a habilidade de promover e conduzir ações coletivas eficientemente, como promover a lei e a ordem, garantir oferta de serviços de saúde pública e infra-estrutura básica; efetividade, por outro lado, é o resultado da utilização dessas capacidades para atender às demandas sociais. Um Estado pode ser capaz e, no entanto, não ser efetivo, se suas capacidades não são utilizadas no interesse da sociedade.” (CARDOSO, 1997, p.11)

Este conceito é muito complexo no entanto necessário para uma análise de como deve ser gerida a instituição. O Instituto tem que saber se tem capacidade para realizar o que se propôs e avaliar se está sendo efetivo neste trabalho. Para o exame da efetividade deve ser indagado o público a quem atende, o que espera do Projeto, e saber a proporção que está sendo atendido.

Para a medição da efetividade podemos usar o conceito de GAEBLER & OSBORNE, citado por Luis Alberto dos Santos no relatório *Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas*, no qual diz que a efetividade é medida pelo grau em que se atinge os resultados esperados.

Segundo este conceito deve se fazer uma previsão, como a “visão” da instituição (longo prazo), e analisar periodicamente o quanto está sendo feito para alcançá-la.

---

## 6. QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Segundo J. M. Juran no livro “Controle da qualidade Conceitos, políticas e filosofia da qualidade” a qualidade é tanto disponibilizar produtos (bens, software ou serviços) segundo as necessidades dos clientes como produzi-los sem a presença de falhas (não somente as falhas na produção como também na entrega do produto ou qualquer outro serviço que for executado pela empresa).

Juran sustenta a idéia que a qualidade de uma empresa deve atingir todos os departamentos de uma organização tendo sempre em vista a qualidade final.

“A função qualidade é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da Organização essas atividades são executadas”.

### **Qualidade em serviços**

A subjetividade presente nos serviços dificulta precisar a definição de qualidade em serviços. GIANESI & CORRÊA (1994), entre outros autores, definem qualidade dos serviços pela relação entre a expectativa do cliente antes da compra do serviço e a percepção pelo serviço prestado. Caso haja uma superação da expectativa, o serviço foi prestado com qualidade.

Apesar de existir pouca literatura sobre o assunto, hoje discute-se bastante nas organizações do Terceiro Setor sobre qualidade em serviços.

---

## 7. RELAÇÕES DE TROCA

Segundo KOTLER (1978), todas as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, para sobreviverem e serem bem sucedidas devem : (1) atrair recursos suficientes, (2) converter estes recursos em produtos e serviços e (3) distribuir estes produtos e serviços entre os seus públicos consumidores. KOTLER (1978) ainda afirma que essas organizações se estabelecem e se mantêm através de **relações de troca**, com seus vários mercados e públicos e que para a concretização destas trocas o benefício recebido deve sempre compensar o esforço despendido na relação.

Segue abaixo gráfico apresentando as relações de troca do Instituto.



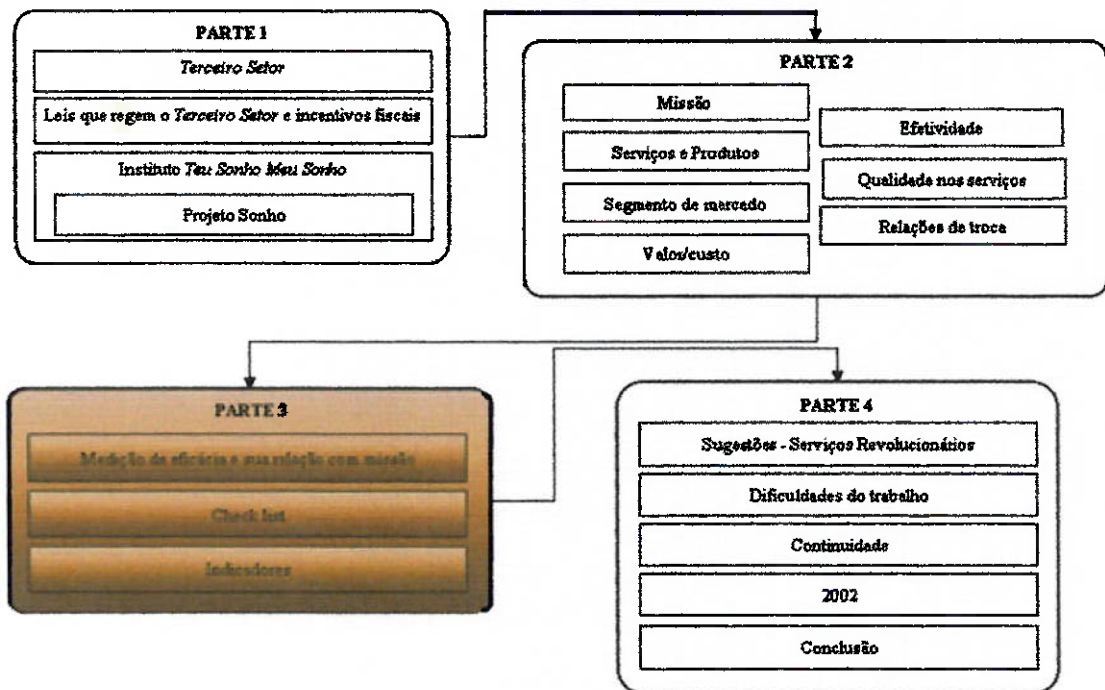
Figura 17 - trocas entre os clientes do Projeto

A troca entre os diversos clientes e o Projeto nem sempre é de fácil definição. Para o caso do relacionamento entre crianças e voluntários foi utilizado pelo autor a definição de troca entre caridade e doador definida por KOTLER (1978).

*“Uma quinta troca ocorre entre a caridade e os doadores. A caridade oferece ao doador um sentimento de boa consciência ou bem estar em troca do tempo, do dinheiro ou de outras contribuições do doador.” (KOTLER, 1978, p.41)*

Conforme HECKERT (2001) conclui em seu trabalho, existe no Instituto a presença de múltiplos *steak-holders* na condição de clientes, uma vez que ao contrário das empresas que lidam com clientes de perfil melhor delimitado, as organizações do Terceiro Setor interagem com uma enorme variedade de públicos.

### PARTE 3



## 1. MEDIÇÃO DE EFICÁCIA E SUA RELAÇÃO COM A MISSÃO

Muitas organizações sem fins lucrativos medem sua performance através de medidas simples como capital arrecadado, número de participantes, entidades atendidas, custo e pessoas atendidas. Essas avaliações com certeza são importantes, no entanto não medem com precisão se a missão da entidade está sendo atendida.

SAWHILL & WILLIAMSON (2001) dizem que toda organização não governamental deve medir o progresso na realização completa da sua missão, no sucesso da utilização dos recursos e na eficácia do trabalho realizado pelos funcionários.

O gráfico abaixo apresenta o desdobramento da missão em atividades colocando sempre ao lado o seu método de análise .

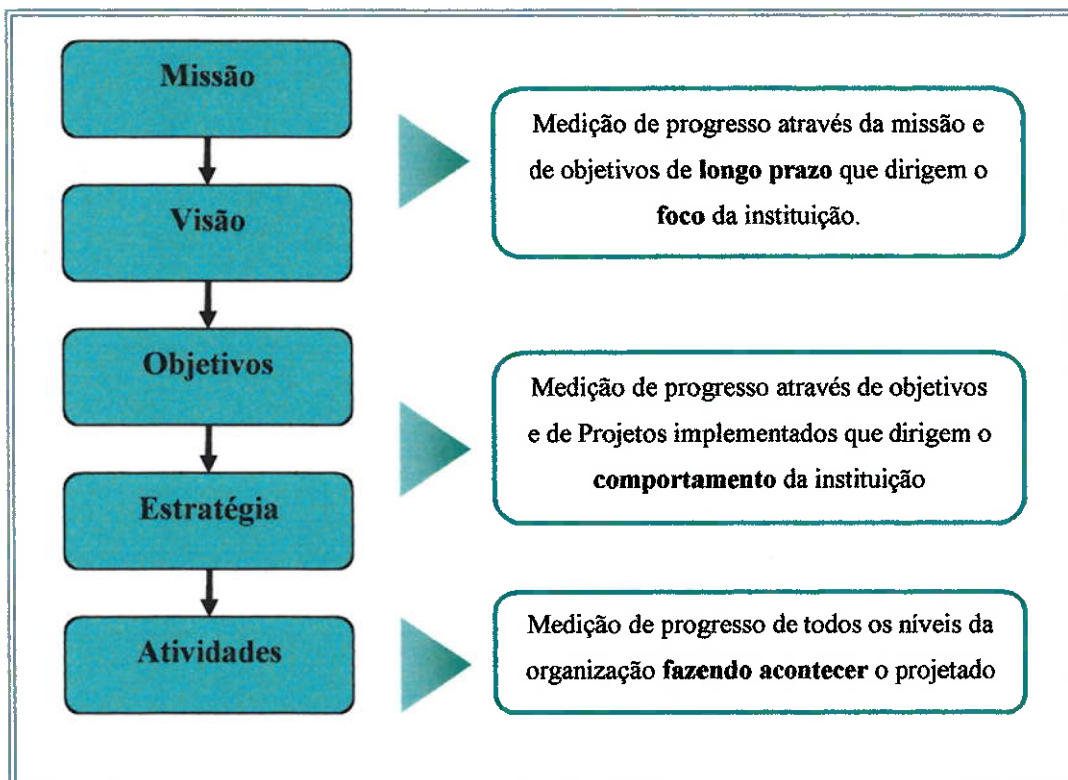


Figura 18 - Gráfico adaptado de relatório publicado pela Mckinsey Quarterly

Esta separação em três níveis de indicadores será utilizada para a medição de eficácia proposta a seguir.

Os objetivos e estratégias podem ser vistos como os diversos Projetos que foram e poderão ser criados. Os Projetos podem ter objetivos e estratégias distintas, porém nunca podem contrariar a missão da instituição. Por isso na inserção de um novo projeto, o Instituto deve realizar uma criteriosa análise de quanto este projeto ajuda a alcançar os seus objetivos primeiros, que são os de levar os envolvidos no Instituto a serem cidadãos com sólidos valores humanos.

De forma semelhante, as novas atividades desenvolvidas em cada Projeto devem respeitar o pré determinado para este Projeto.

A medição da eficácia das atividades desenvolvidas no Projeto é mais fácil de ser avaliada por acontecerem com maior frequência e o período duração ser menor.

---

## 2. CHECK LIST

Segue abaixo check list elaborado pelo autor, com pontos básicos que devem ser analisados em uma entidade.

<b>Cumprimentos legais</b>	
Constituição da sociedade foi bem feita?	
Os voluntários assinam de termos de adesão?	
Possui Certificações?	
<b>Estabilidade</b>	
A entidade tem capacidade de pagar as suas dívidas? (Caso tenha)	
A entidade tem patrimonio representativo?	
A entidade troca de dirigente com frequência?	
As eleições são democráticas?	
A entidade teria muitos problemas na saída do gestor de projetos?	
<b>Validação de terceiros</b>	
A entidade já recebeu algum prêmio?	
As empresas que apoiam têm expressão em seu ramo de atuação?	
<b>Missão e visão</b>	
Os envolvidos na entidade conhecem a missão?	
Os envolvidos na entidade apoiam a missão?	
Os envolvidos na entidade conhecem a visão?	
Os envolvidos na entidade acreditam na realização da visão?	

Tabela 8- Check list

## 3. INDICADORES

MUSCAT e FLEURY (1994) afirmam que através da definição, medição e monitoramento de indicadores a empresa estrutura ações para melhorar o seu desempenho competitivo.

Apesar do Instituto estudado não estar em um mercado competitivo e sim em um ambiente mais solidário, em que as instituições geralmente compartilham suas experiências e dificuldades, é importante aplicar no Instituto os mesmos conhecimentos adquiridos com o mercado.

Para tanto serão estudados os casos e será realizado um paralelo entre os setores.

**a. Definição**

Como definição de indicadores utilizaremos algumas citações:

*“Indicadores são um conjunto de variáveis que aferem características quantitativas e qualitativas, consideradas significativas no desenvolvimento de um plano, definidoras de seu contexto de atuação e de seus resultados.”* (CER/CMI, 1995)

*“Uma variável cujo objetivo é medir a transformação num fenômeno ou processo.”* (USAID)

*“Indicadores são sinais ou evidências que nos permitem verificar em que medida o fenômeno observado está sofrendo variações a partir da intervenção realizada.”* (WWF, 2000)

*“A função principal de um sistema de indicadores de Q&P é integrar o monitoramento do desempenho de cadeias e agregados de empresas com o planejamento de capacitações”.* (MUSCAT & FLEURY)

*“As organizações orientadas por valor estão se tornado cada vez mais cientes da necessidade de monitorar o desempenho. Os financiadores querem evidências de produção e resultados; os conselhos querem saber até que ponto os objetivos estão sendo alcançados; os administradores precisam de informações que lhes permitam efetuar ações corretivas”* (HUDSON citado por HECKERT (2001), 1999, p157)

---

### **b. Escolha da Estratégia**

MUSCAT e FLEURY (1994) citam que para a escolha de indicadores deve-se antes verificar a estratégia da empresa. Para a Manufatura, que não é o caso, o artigo cita 5 diferentes estratégias: Custo, Qualidade, Tempo, Flexibilidade e Inovação.

Ainda no artigo são apontados os casos em que a estratégia deve ser usada. Como referência e para a tomada de decisão foi destacada a estratégia e o motivo de escolha e posteriormente ser apresentado um paralelo com o setor estudado neste trabalho, optando-se então por qual estratégia será empregada.

#### **Estratégia por Custos**

Mercados com pouca competição, os produtos são padronizados e há baixo nível de exigência por parte dos clientes.

#### **Estratégia por Tempo e Qualidade**

Para tempo existem duas possibilidades:

- a) qualidade aos clientes no menor prazo possível
- b) atender aos clientes de uma faixa de tempo com a menor variação possível.

#### **Estratégia por Flexibilidade (capacidade de mudança do que é oferecido pelo sistema)**

Empresas que adotam esta estratégia em geral possuem mix de produtos e datas de entrega e precisam sempre diversificar.

#### **Estratégia por Inovação**

Estratégia utilizada pelas empresas que desejam estar sempre a frente de seus competidores em termos de um produto diferenciado e com características sem precedentes.

---

Já PORTER (1980) sustenta de forma convincente que existem estratégias competitivas genéricas para serviços: custos, diferenciação e focalização.

### **Estratégia por Custos**

Estratégia semelhante a apresentada anteriormente, com a ressalva da influência da estratégia na busca dos clientes e a procura por padronização dos serviços para redução dos problemas e dos seus custos.

### **Estratégia por Diferenciação**

Estratégia abordada como a percepção deste serviço como sendo o único. Entram nesta estratégia pontos como: (1) tornar tangível o intangível através da materialização de um serviço; (2) Personalização do Produto-padrão, como forma de agregar maior valor ao serviço; (3) redução de risco percebido através da transparência e solidez do serviço prestado; (4) valorização do treinamento pessoal através da melhoria da qualidade do serviço prestado; e (5) controle de qualidade através da manutenção de um nível consistente de qualidade.

### **Estratégia por Focalização**

A estratégia de focalização é a de satisfação dos clientes (mercado-alvo) de acordo com a suas necessidades específicas. Tal atividade é na prática a aplicação da liderança em custos e/ou diferenciação de um segmento de mercado em particular.

Na análise dessas estratégias percebe-se que para o caso dos institutos do Terceiro Setor, também deve ser feito um estudo que definirá qual a estratégia a ser utilizada. No entanto, diferentemente da aplicação pelas empresas das estratégias que buscam a competitividade, o Terceiro Setor, poderia utilizá-las com a finalidade de aprimorar a eficiência da prestação do serviço. A única competição que poderia existir entre institutos seria na atração de capital através da melhoria de sua eficiência.

A de Estratégia de Custos, no caso de entidades do Terceiro Setor, pode parecer a princípio pouco importante, porém, na verdade, é uma das grandes preocupações dos

---

clientes fornecedores de capital. Estes querem saber se o processo está avaliando os custos e a sua eficiência.

Quanto aos usuários dos produtos/serviços prestados pelos institutos, existe uma preocupação com os pontos de Qualidade e Tempo. O autor, porém, não acredita que seja de forma competitiva, já que estas instituições recebem estes serviços gratuitamente e devem se submeter à disponibilidade da entidade provedora dos serviços. Do ponto de vista do voluntário ou da empresa acordada, existe preocupação no que se refere estas estratégias.

O autor considera importante a análise da estratégia de focalização da entidade e acredita que deve ser apenas considerada após pesquisas de mercado para o direcionamento dos serviços prestados a esse nicho.

Quanto às estratégias de flexibilidade e inovação, segundo FLEURY e MUSCAT tanto para a Manufatura, quanto para entidades do Terceiro Setor, estas são estratégias necessárias somente após a concretização das três primeiras, ou seja, só deve existir a preocupação com inovação em uma entidade que possua qualidade.

Para a especificação da mesma, devem-se identificar quais são os atributos do produto/serviço mais valorizados pelos clientes e como tornar estes atributos do produto/serviço mais atrativo. As respostas a estas deverão estar associadas, respectivamente, as Capacitações (competências) da empresa e aos FCS's (Fatores Críticos de Sucesso)

No caso do Instituto Teu Sonho Meu Sonho os atributos mais valorizados pelos clientes podem variar, pois como já apresentado, existem clientes distintos e que requerem diferentes atividades do Projeto. No caso das instituições, os atributos que são valorizados são os da qualidade, enquanto os atributos de custos são os priorizados pelos voluntários e por empresas que fornecem produtos ou doam capital.

---

Fica claro então que o melhor sistema de indicadores para o Instituto deve conter ambas as estratégias, a de custo e de qualidade.

Os Fatores Críticos de Sucesso são variáveis mas a empresa/Instituto precisa necessariamente ter bom desempenho e dar sustentação a sua estratégia.

### **c. Fatores Críticos de Sucesso**

Analisando os Fatores Críticos de Sucesso do Instituto acreditamos que eles podem se resumir em:

- Selecionar voluntários dinâmicos e motivados a ajudar o próximo
- A escolha de atividades não supridas pelo Poder Público.
- A opção por superar as expectativas das crianças carentes, procurando oferecer além das necessidades básicas (escola, moradia e alimentação), um momento de alegria.
- Prestar um serviço inovador
- Prestar um serviço com custos reduzidos, já que os recursos são em sua maioria produtos e serviços doados e não propriamente dinheiro
- Transparência no processo

### **d. Tabelas de Indicadores**

A seguir serão sugeridas tabelas, elaboradas pelo autor, de indicadores de eficiência, eficácia e produtividade como avaliação periódica do Instituto.

---

Estas tabelas, na sua opinião, poderiam auxiliar o Instituto como forma de controlar o cumprimento da sua missão e visão; e conjuntamente analisar os eventos organizados (visitas e dias de confraternização).

Explicando melhor alguns dos indicadores utilizados:

**1) Eficácia do Instituto**

Conforme apresentado anteriormente, a missão do Instituto deve ser monitorada e para isso foi criado um indicador específico. Este índice pode sinalizar se as atividades organizadas pelo Instituto alcançaram as suas expectativas. Apesar de ser uma avaliação bastante subjetiva, o autor acredita que, ao longo dos anos, com perguntas objetivas em questionários avaliando o Instituto, pode ser uma ferramenta para se ter uma idéia de sua evolução.

**2) Efetividade do Instituto**

Outra medição que o autor acredita ser importante, é o quanto foi executado do planejado pela visão.

Esta medição leva em consideração o prazo proposto de execução em 10 anos planejado.

**3) Eficiência das atividades (Eventos e visitas)**

Para medição da eficiência das atividades, o autor propôs um indicador composto por dois fatores básicos: qualidade e custos.

Para composição de tais fatores, o autor utilizou o conceito de rede de indicadores, método publicado por MUSCAT e FLEURY, que é apresentado nas figuras 22 e 23.

---

<b>Institucionais</b>									
Indicador	Foco	Área	Sub-área	Quantificador	Frequência	Constatado	Meios de documentação	Método de verificação	Comentários
1	Eficiência do Instituto	Instituto	Gerente de Projetos	Número de crianças e voluntários que desapareceram sob os valores humanos	anual			Questionário e análise de relatórios comportamentais das organizações	Indicador longo prazo
2	Eficiência de Instituto	Instituto	Gerente de Projetos	$\frac{\text{número de crianças atendidas}}{\text{número de crianças do orfanato}} \times 10$ (anos)	anual			Conhecimento do número de crianças do orfanato através de relatórios públicos e de criação do projeto	
3	Eficiência do Instituto	Instituto	Gerente de Projetos	Número de instituições atendidas pelo número de instituições do orfanato	anual			Conhecimento do número de instituições do orfanato através de relatórios públicos e de frequência do projeto	
4	Eficiência na arrecadação	Instituto	Patrocínio, Eventos e Almoços	Total arrecadado em R\$	mensal			Conhecimento de conta do Instituto	
5	Eficiência no uso dos recursos	Instituto	Gerente de Projetos	Porcentagem dos recursos que vai para projetos	mensal			Fluxo de recursos do Instituto	
6	Cumprimento de novos projetos propostos	Instituto	Gerente de Projetos	$\frac{\text{número de novos projetos em andamento}}{\text{número de novos projetos planejados}}$	anual			Instituto	
7	Porcentagem de trabalho voluntário	Instituto	Gerente de Projetos	$\frac{\text{número de horas trabalhadas por voluntários}}{\text{número de horas trabalhadas por empregados}}$	mensal			Instituto	
8	Dedicação dos voluntários	Instituto	Gerente de Projetos	Quantidade de horas trabalhadas pelo voluntário	mensal			Instituto	
9	Número de crianças envolvidas em novos projetos	Instituto	Gerente de Projetos	$\frac{\text{número de novas crianças em projetos}}{\text{total de crianças em projetos}}$	mensal			Instituto	

Tabela 9 - Indicadores Institucionais

Projeto Sonho									
Indicador	Foco	Área	Sub-área	Quantificar	Frequência	Constatado	Mezta de desempenho	Meio ou fonte de verificação	Comentários
10	Eficiência na arrecadação	Projeto Sonho	Patrocínio, Recursos e Alimentos	Total arrecadado em R\$	mensal			Projeto Sonho	
11	Eficiência no uso dos recursos	Projeto Sonho	Recursos e Alimentos	$\frac{\text{produtos e serviços arrecadados}}{\text{produtos e serviços necessitados (R$)}}$	mensal			Arrecadação do Projeto	
12	Cumprimento de novos projetos propostos	Projeto Sonho	Integração	$\frac{\text{número de novos projetos em andamento}}{\text{número de novos projetos planejados}}$	anual			Projeto Sonho	
13	Cumprimento de novas atividades no projeto	Projeto Sonho	Gestor de Projetos	$\frac{\text{número de novas atividades em andamento}}{\text{número de novas atividades planejadas}}$	anual			Instituto	
14	Percentual de trabalho voluntário	Projeto Sonho	Integração	$\frac{\text{número de horas trabalhadas por voluntários}}{\text{número de horas trabalhadas por empregados}}$	mensal			Projeto Sonho	
15	Intensidade de Voluntário	Projeto Sonho	Integração	Número de projetos que participa	anual			Banco de dados do Projeto Sonho	
16	Dedicação dos voluntários	Projeto Sonho	Integração	$\frac{\text{horas dedicadas}}{\text{horas prometidas}}$	mensal			Controle de presença dos voluntários	
17	Estabilidade dos voluntários	Projeto Sonho	Integração	Tempo médio de permanência no instituto	mensal			Controle de presença dos voluntários	

Tabela 10 - Indicadores do Projeto Sonho

<b>Visitas</b>									
	<b>Avaliação de Qualidade das visitas</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Projeto Samba</b>	<b>Todos</b>	<b>Use de planilha de indicadores para esta análise</b>	<b>mensal</b>			<b>Questionários junto a voluntários, crianças, coordenadores, instituições e empresas que apoiam o projeto.</b>
16	Capacidade Operacional	Atividades	Projeto Samba	Integração	Frequência das visitas	mensal			Controle de presença dos voluntários
19	Capacidade Operacional	Atividades	Projeto Samba	Integração	Frequência média dos voluntários nas visitas	mensal			Controle de presença dos voluntários
20	Capacidade Operacional	Atividades	Projeto Samba	Integração		mensal			
<b>Eventos</b>									
21	Qualidade do dia no Evento	Estratégia	Projeto Samba	Todos	Use de planilha de indicadores para esta análise	anual			Questionários junto a voluntários, crianças, coordenadores, instituições e empresas que apoiam o projeto.
22	Curso do dia no Evento	Estratégia	Projeto Samba	Todos	Use de planilha de indicadores para esta análise	anual			Questionários junto a voluntários, crianças, coordenadores, instituições e empresas que apoiam o projeto.
23	Eficiência no dia do Evento	Atividades	Projeto Samba	Todos	$\frac{\text{Qualidade do dia do evento}}{\text{Curso no dia no evento}}$	anual			Dados do Instituto
24	Frequência dos voluntários no dia do Evento	Atividades	Projeto Samba	Integração	$\frac{\text{Número de voluntários presentes}}{\text{Número de voluntários inscritos}}$	anual			Controle de presença dos voluntários
25	Frequência das crianças no dia do Evento	Atividades	Projeto Samba	Integração	$\frac{\text{Número de instituições presentes}}{\text{Número de instituições inscritas}}$	anual			Controle de presença das instituições

Tabela 11 - Indicadores das visitas e dos eventos

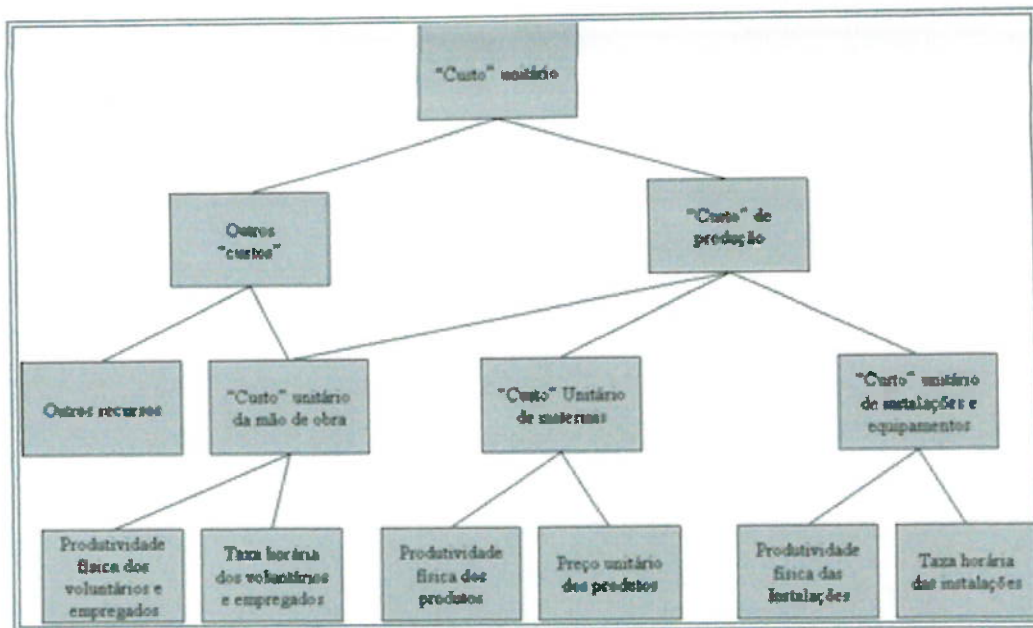


Figura 19 - Rede de indicadores de custo

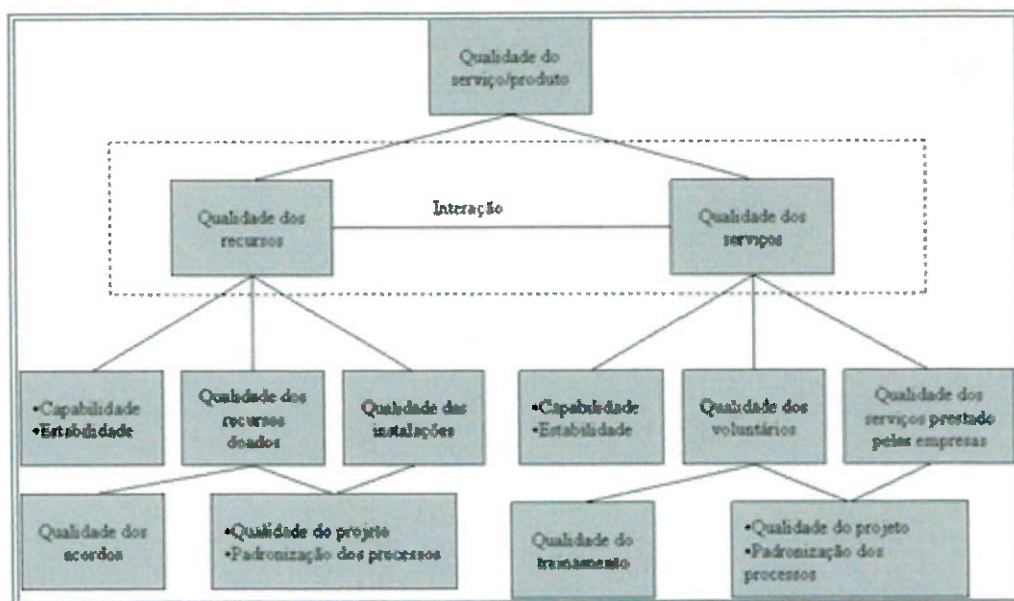
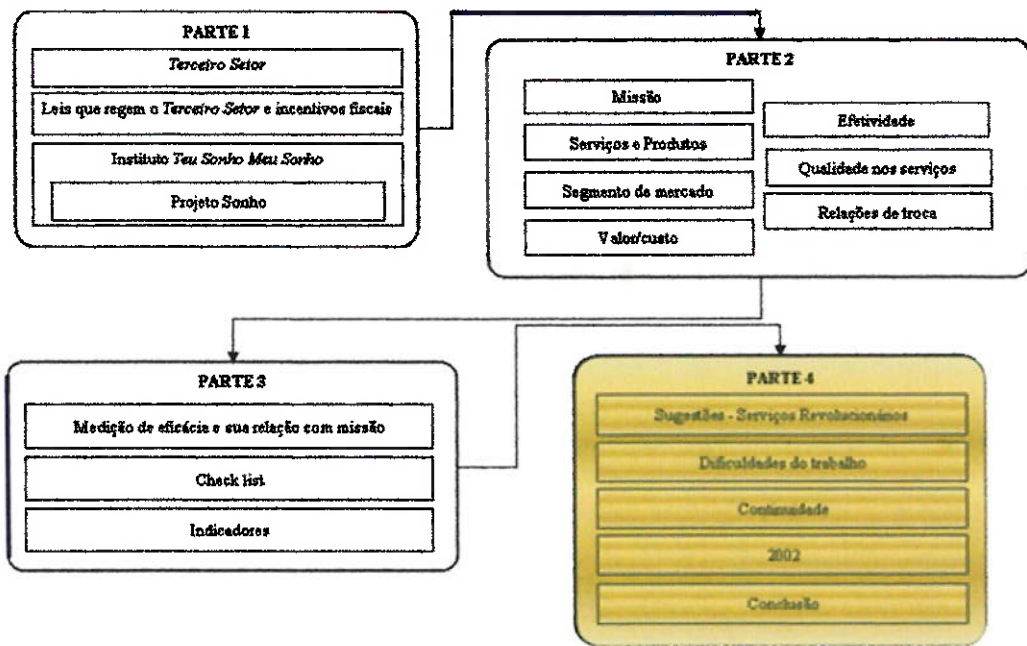


Figura 20 - Rede de indicadores de qualidade

Monitoramento do Indicador de Desempenho		Novembro 2002																														
Indicador: Efetividade do Instituto		Foco: Visão		Frequência: anual																												
Quantificador: Número de crianças atendidas pelo número de crianças do universo		Área: Instituto																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Dados</th> </tr> <tr> <th>Data</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000</td> <td>0,157894737</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>0,263157895</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Dados		Data	Valor	2000	0,157894737	2001	0,263157895															<p align="center"><b>Gráfico de tendências</b></p> <table border="1"> <caption>Dados do Gráfico de Tendências</caption> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000</td> <td>0,157894737</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>0,263157895</td> </tr> </tbody> </table>			Ano	Valor	2000	0,157894737	2001	0,263157895
Dados																																
Data	Valor																															
2000	0,157894737																															
2001	0,263157895																															
Ano	Valor																															
2000	0,157894737																															
2001	0,263157895																															
<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Conclusão</b>	<b>Situação</b>																												

Para o acompanhamento dos Indicadores, foi elaborado um modelo de monitoramento que, além de servir para verificar as suas evoluções, também pode evidenciar, na ocorrência de problemas, as suas causas e os respectivos responsáveis.

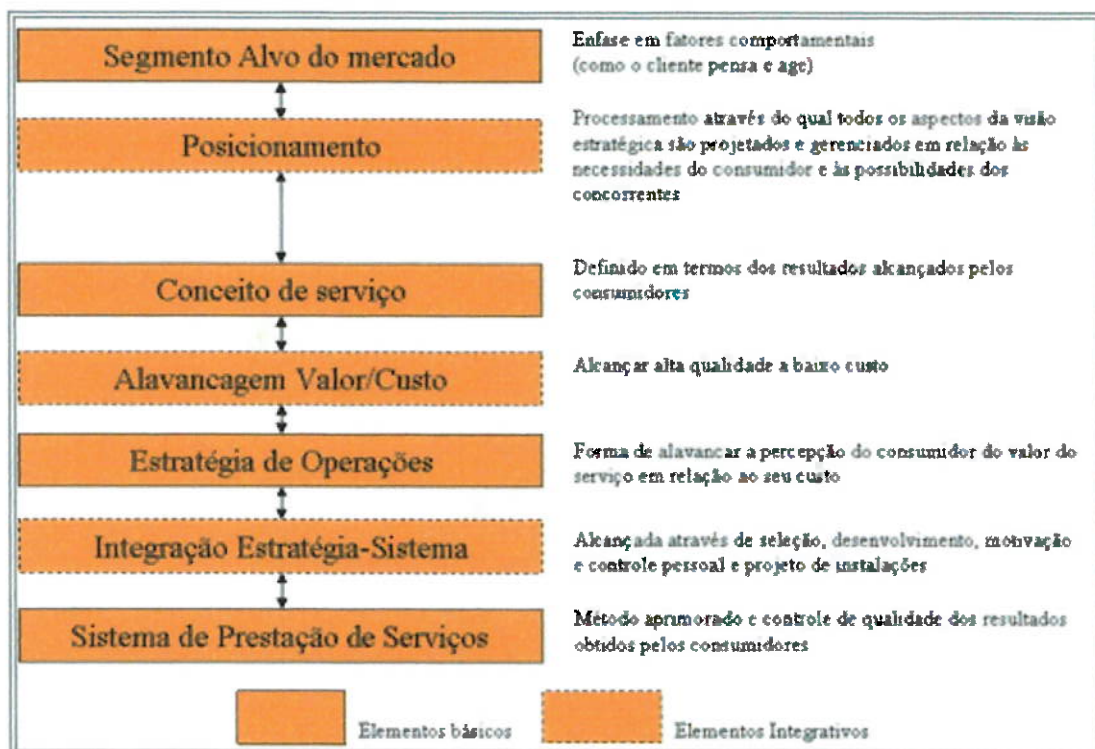
## PARTE 4



## 1. SUGESTÕES – SERVIÇOS REVOLUCIONÁRIOS

Conforme HESKETT (1990) algumas são as características dos prestadores de serviços revolucionários. Pode ser feita uma análise do Instituto a luz dessas características e apontar aspectos que podem ser perseguidos ,a fim de melhorar o serviço prestado.

HESKETT separa essas características , assim esquematizado:



Para alcançar o sistema de prestação de serviços revolucionário é necessário revolucionar outras etapas ,desde a redefinição do segmento alvo do serviço.

Como pode ser observado no esquema, a definição do **segmento alvo de mercado** deve ser feita de forma diferente da apresentada neste trabalho. Fatores demográficos, idade, educação, a escolha deste segmento, segundo HESKETT, devem ser estudados com base em fatores comportamentais.

Todos os exemplos citados a seguir, serão de apenas um público alvo: **as crianças**. Foi escolhido tal público por ser, aos olhos dos participantes do Instituto, o mais necessitado e por isso o prioritário.

Mais especificamente, no caso das crianças, aplicando-se a definição do segmento alvo, foram escolhidas crianças carentes que moram na Grande São Paulo e tem entre 7 e 12 anos. O Instituto pode fazer uma melhoria nesta seleção. Este aperfeiçoamento provavelmente tornaria o processo um pouco mais complicado, mas acarretaria um melhor serviço prestado. Pode-se, por exemplo, pesquisar quais as carências de um grupo de crianças, o que poderá vir a resultar um trabalho diversificado para cada tipo de entidade (orfanatos, lares, abrigos ou EGJ). Seria necessário, então, um estudo aprofundado das necessidades e comportamentos dessas crianças.

Quanto ao item **posicionamento**, que é a estratégia que o marketing utiliza para diferenciar o seu produto ou serviço ao seu público alvo, aplica-se exclusivamente à empresas. O serviço de institutos, por serem gratuitos, têm menor dificuldade para serem apresentados e aceitos pelos clientes.

O **conceito do serviço** é um ponto que deve merecer uma atenção especial principalmente por ser um serviço gratuito e não sofrer as mesmas influências do mercado, quando realizado de forma diferente da idealizada. Pela sua gratuidade o trabalho do Instituto pode ser realizado de forma excelente, muito bom ou ruim para as entidades que a ele se vinculam. O fato deste serviço não ser analisado pelo mercado da mesma forma pode torná-lo aquém do desejado ou do esperado. Porém o que será apresentado a seguir foi feito de acordo com base na visão de HESKETT, frisando os pontos que o tornam revolucionário e não apenas aceitáveis.

Ao invés de olharmos este serviço como sendo uma atividade beneficentes a essas crianças, para ser um serviço revolucionário, devem ser analisados os resultados pe obtidos pelas crianças após a prestação do serviço.

---

Exemplificando, a luz da definição do serviço, não pode o Instituto ser classificado como entidade que promove eventos sociais. Deve ser caracterizado como um organismo que, através desses eventos, cumpre a sua missão: tornar os envolvidos com esses Projetos cidadãos com sólidos valores humanos.

Já na definição de **alavancagem de Valor/custo** a definição usada no Instituto é de aumento de eficiência e produtividade. Segundo o esquema anteriormente apresentado, pode-se ter uma melhor alavancagem atingindo a alta qualidade com baixos custos.

Alcançar alta qualidade a baixo custo não é uma tarefa simples e, muito provavelmente, só será conseguida com o aumento dos níveis de eficiência e produtividade do Instituto. Ou seja, apesar de estar sendo conduzido de maneira correta,, para realizar um serviço revolucionário, segundo HESKETT, existe a necessidade de alta qualidade com baixo custo, ao invés do modelo de eficiência e eficácia.

Sendo mais prático e relacionando este conceito com o Instituto, ao invés de avaliarmos somente se as nossas atividades eficientes, o Instituto deve examinar o que pretende alcançar, seguindo todos os padrões de qualidade necessários, e a partir daí, procurar realizá-los com o menor custo possível..

As **estratégias de operações** realizadas pelo Instituto deve levar em consideração o valor que o cliente dá estas estratégias.

Neste caso foi utilizado o exemplo de voluntários, pelo fato de terem maior percepção de custos envolvidos no Projeto. Especificamente no caso do Projeto Sonho, a estratégia de operações que deve ser implementada, deve mudar a percepção de que o Instituto faz o melhor ao menor custo e provocar através da realização de atividades com alto valor agregado a percepção destes voluntários de que o Projeto realiza um excelente atendimento às crianças.

---

De forma mais indireta da já apresentada e analisando o tempo de trabalho como o “custo” do voluntário ,pode-se concluir que o seu tempo deve ser muito bem aproveitado e que sua ociosidade deve ser minimizada Porém adotando o pensamento de HESKETT, deve-se ter uma preocupação que a sensação do voluntário seja a de ajuda às crianças e que o tempo dedicado ao Instituto seja por ele relacionado como de ótimo valor.

Quanto à integração entre estratégia e os procedimentos adotados, que muitas vezes refletem o cumprimento de padrões pré-estabelecidos, pode-se, como o Projeto já está realizando, fazer seleção, desenvolvimento, motivação e controle de pessoal e Projeto de instalações. O que pode ser sugerido visando o seu aperfeiçoamento , seria aumentar as integrações para melhorar, ainda mais , o atendimento ao cliente.

Finalmente quanto ao **sistema de prestações de serviços** pode , segundo HESKETT, ser utilizado como um método de aprimoramento e controle da qualidade do serviço prestado.

Na prática, e relacionando com o Projeto, os encontros entre crianças e voluntários devem ser vistos como fundamental , mas não como o fim último do Projeto e sim como uma oportunidade de análise das atividades realizadas, conforme o preestabelecido e avaliar a sua adequação, e principalmente se existe campo para o seu aperfeiçoamento

## **2. DIFICULDADES DO TRABALHO**

A realização deste trabalho de formatura encontrou uma série de dificuldades, entre elas as que a seguir encontram-se elencadas:

- **O Terceiro Setor ainda não esta plenamente desenvolvido**

Existe muita informação sobre o Terceiro Setor porém muitas vezes nos deparamos com informações incorretas e dados conflitantes, tornando difícil a sua análise e projeção.

---

- **Idade do Instituto**

Por ter apenas três anos de existência, o Instituto possui pouca estrutura, normas e procedimentos de suas atividades, bem como não dispõe de pesquisas e materiais sobre as atividades por ele desenvolvidas.

- **Bibliografia**

Existe na Universidade de São Paulo pouco material e informações sobre o Terceiro Setor e o autor, por diversas vezes, foi obrigado a aplicar conceitos e a experiência de outros setores.

- **Disponibilidade de tempo para realização do trabalho**

Como este trabalho foi realizado em uma Instituição, composta principalmente por voluntários e que exercem trabalho esporádico, encontrou o autor grande dificuldade em colher opiniões e realizar pesquisas.

Apesar dessas dificuldades apresentadas o autor espera que este seja utilizado não só pelo Instituto visando a implementação das melhorias sugeridas, como também por outras entidades do Terceiro Setor.

### **3. CONTINUIDADE**

O autor espera dar continuidade ao trabalho desenvolvido por acreditar que existe muito campo de aperfeiçoamento neste Setor.

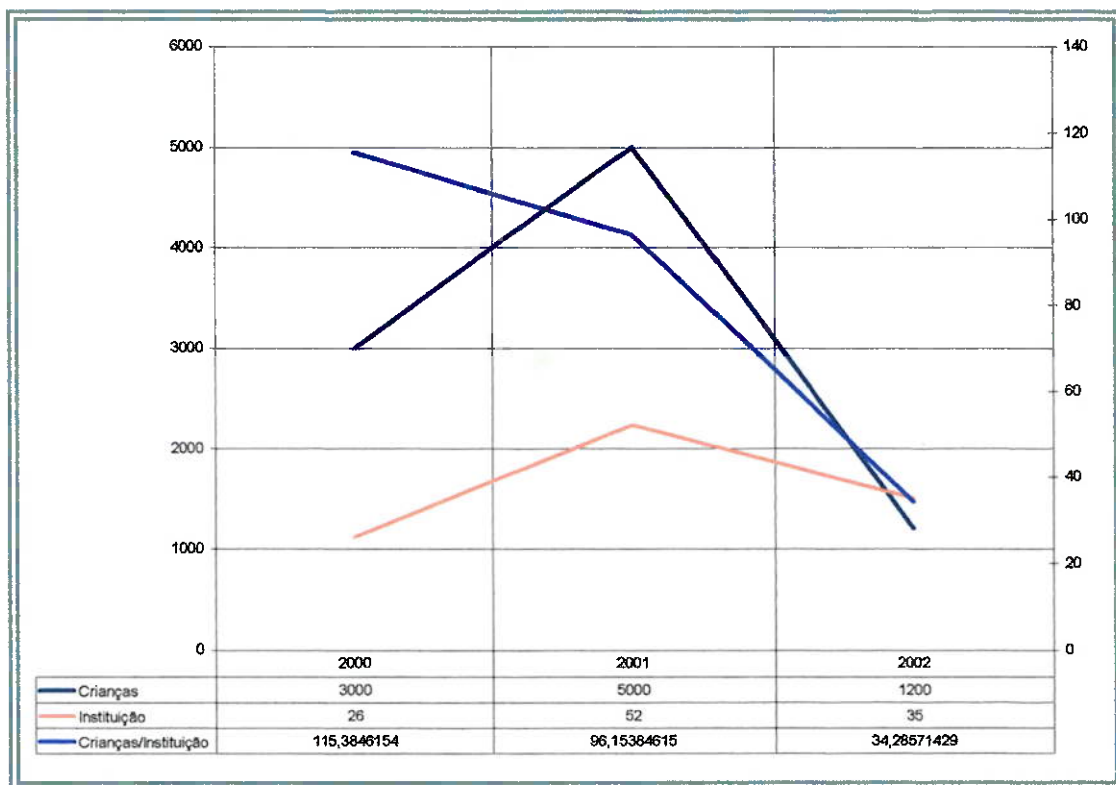
Mais especificamente no Instituto, o autor se interessa em aplicar os pontos sugeridos de melhoria bem como analisar com a devida maturação e através dos indicadores, a percepção do serviço prestado.

---

**4. 2002**

Como este trabalho foi realizado no exercício de 2002, os dados do Projeto, relativos ao ano corrente, não foram mencionados.

O gráfico, a seguir apresentado, complementa estes dados. O Projeto Sonho reduziu ao longo deste ano o número de crianças e de instituições atendidas para aprimorar o seu trabalho. Observa-se, ainda neste gráfico, que as crianças são provenientes de entidades de menores proporções.



**Figura 21 - Evolução de 2000 a 2002**

## 5. REFLEXÕES DO AUTOR

*"A verdadeira solidariedade começa onde não se espera nada em troca."  
(Antoine de Saint-Exupéry)*

*"A mais fiel de todas as companheiras da alma é a esperança."  
(Pe. Antonio Vieira)*

*"Quando temos um sonho parece que o universo inteiro conspira para que ele se realize."  
(Paulo Coelho)*

*"Deus quer, o homem sonha, a obra nasce."  
(Fernando Pessoa)*

Ao concluir o trabalho, o autor quer registrar a sua enorme satisfação em tê-lo realizado, levantando e analisando dados de um Setor que ainda carece muito de informações e pesquisas publicadas .E, ao fazê-lo, espera, ainda que de forma insuficiente, ter prestado a sua modesta contribuição, divulgando e conscientizando a Sociedade de que deverá rapidamente se organizar, e de forma eficiente, prestar serviços aos marginalizados. Em contrapartida, o homem alcançará uma maior realização dos seus objetivos e sonhos, levando e encontrando a Esperança e o sentido de sua vida.

Esperando manter os dados atualizados, gostaria o autor de despertar o interesse de educadores e de estudantes para os desafios deste Setor.

E finalizando como foi muito bem dito pelo cartunista brasileiro Henfil, *"Se não houver frutos, valeu a beleza das flores; se não houve flores, valeu a sombra das folhas; se não houver folhas valeu a intenção da semente"*.

---

**BIBLIOGRAFIA****Bibliografia citada**

- BARBOSA, M. N. L.; OLIVEIRA C. F. DE **Manual de Ongs** – Guia Prático de orientação jurídica - 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. 180 páginas.
- BARBOSA, M N. L. **Estado & Cidadania** – Notas sobre a valorização dos vínculos comunitários no pensamentos político contemporâneo – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), 2002
- BNDES. **Terceiro Setor e desenvolvimento Social** - Relatório Setorial julho de 2001.
- CASTELLS, M. **Cidade, democracia e socialismo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980
- DERDYK, SILVIA – Brincando com a realidade o encontro de uma criança com a Febem, Tese de mestrado, PUCSP 1986
- FITZSIMMON, J.A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços Operação, estratégia e tecnologia de informação** – 2. ed. - : Bookman
- GIFE. **Investimento Social Privado no Brasil: Perfil e Catálogo dos Associados GIFE**. GIFE, São Paulo, 2001.
- HESKETT, J. L.; SASSER, W. E. JR.; HART. C.W.L. **Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços** – São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994. 315p.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro** / Philip Kotler; tradução de H. Baroos; revisão técnica e prefácio à edição brasileira (de) Rebens da Costa Santos. São Paulo : Atlas, 1978

MUSCAT, A.R.N. & FLEURY, A.C.C. **Indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira**, Revista indicadores da qualidade e produtividade, IPEA, 1994. pp. 81 - 107.

MUSCAT, A. R. N.; FLEURY A. C. C. **Produtividade e gestão da Produção**. 1987

PORTER, MICHAEL E. **Generic Competitive Strategies** Free Press. Nova York, 1980

SAWHILL, J.; WILLIAMSON, D. **“Measuring what matters in nonprofits”** - Mckinsey Quarterly de 2001

SILVA, ADEMIR ÁLVARES DA SILVA - **Assistência Social Brasileira em três cenários** - Fita de vídeo - Ed. Videoteca PUCSP

LANDIM, LEILAH. e BERES, NEIDE. **“As Organizações Sem Fins Lucrativos no Brasil: Ocupações, Despesas e Recursos”**. Iser/John Hopkins University. Nau Editora. Rio de Janeiro, Outubro de 1999.

### **Bibliografia complementar**

J BOWLBY – Crianças carentes, separata da revista de psicologia normal e patológica ano VI – outubro- dezembro de 1960 – no. 4 (pág 677 – 894)

**Home Pages**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS, disponível no site: <http://www.abong.org.br>. Data de acesso: 10/09/2002

ATENDIMENTO À CRIANÇA E AO ADOLESCENTE, disponível em: [http://www.Prefeitura.sp.gov.br/secretarias/assistencia\\_social/criancas\\_adolescentes/gente\\_jovem.asp](http://www.Prefeitura.sp.gov.br/secretarias/assistencia_social/criancas_adolescentes/gente_jovem.asp). Data de acesso: 01/07/2002

CENTRO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO EM TERCEIRO SETOR, disponível em: <http://www.fia.com.br/CEATS>. Data de acesso: 25/10/2002

FUNDATA (Banco de Dados das Fundações de Direito Privado e Entidades de Interesse Social que prestaram contas aos Ministérios Públicos dos Estados conveniados), disponível em: <http://www.fundata.org.br>. Data de acesso: 15/10/2002

PORTAL DO VOLUNTÁRIO, disponível em: <http://www.programavoluntarios.org.br>. Data de acesso: 01/09/2002

REDE DE INFORMAÇÕES PARA O TERCEIRO SETOR, disponível em: <http://www.rits.org.br>. Data de acesso: 01/09/2002