

Gestão corporativa como ferramenta de sucesso

Por: Talita Falcão e Ricardo Curia

Sua entidade está preparada para o atual mercado social e a sustentabilidade? Quais são as ações praticadas e metas a curto e médio prazo para o sucesso na gestão e alcance de seus objetivos sociais? Enfim, sua entidade está suficientemente profissionalizada ou ficou para trás?

Apesar de se tratar de um fenômeno relativamente antigo, somente há algumas décadas as instituições se depararam com a necessária profissionalização. O que antes se revelava apenas como altruísmo, hoje ganha força, estruturação e uma sincronia similar a de uma empresa de renome corporativo.

O enfoque pela qualidade do serviço deixou a visão assistencial no passado. A qualidade, além de ser objetivo contínuo das entidades sociais, introduziu o uso eficiente dos recursos e a avaliação da necessidade do público.

É indiscutível o crescimento do Terceiro Setor, haja vista que tais organizações conseguem motivar e envolver seus colaboradores e disseminar seus propósitos, os quais são plenamente assimilados em um ambiente participativo. Contudo, existem aspectos que, em função da própria natureza das atividades desenvolvidas, são deixados para um segundo momento. Daí a necessidade de considerar alguns fatores como de extrema importância para seu constante aperfeiçoamento.

A crescente demanda pela administração profissional do setor acabou por gerar uma consciência no sentido dessas organizações demonstrarem, inclusive, resultados. Não no sentido de lucro ou market share, como as empresas convencionais, mas com o objetivo exclusivo de evidenciar a credibilidade de seu trabalho, estabelecendo relações sólidas de parceria, conquistando sua autossustentabilidade e desenvolvimento contínuo de seu projeto social.

Somado a isso, temos a incessante busca pela autossustentabilidade, relevando a implantação de sistemas de gestão que, em última análise, visam a otimizar processos, possibilitar planejamento estruturado com base na missão, criar estratégias e proceder à tomada de decisões adequadas.

Obviamente, a formação de administradores para o Terceiro Setor deve se adequar ao perfil e às demandas específicas dessas organizações. Entretanto, é essencial conhecer as principais ferramentas e opções de gerenciamento, a fim de consolidar as estratégias às metas das entidades sociais.

Gestão por competência

Se no contexto organizacional operam-se muitas mudanças, no Terceiro Setor não é diferente. Por isso, as entidades devem estar alinhadas a essas mudanças definindo estratégias eficazes.

Para tanto, elas precisam do valioso "capital humano" e este, por sua vez, deve possuir algumas competências, a fim de representar diferencial, o que certamente auxilia na consolidação da entidade frente ao público.

A gestão por competência enfoca três conceitos básicos: conhecimento (pensar), habilidades (fazer) e atitude das pessoas (ser). Por isso, é importante para as entidades que trabalham desse modo detectar, medir e desenvolver esses tópicos para a realização de processos que

RÁPIDAS LEGAIS

Isenção de tributos para o Prouni

A isenção da Cofins, PIS/Pasep, CSLL e IRPJ concedida às instituições de ensino em razão de adesão ao Programa Universidade para Todos (Prouni) recai, na forma determinada pela legislação, sobre o valor das receitas decorrentes da realização de atividades de ensino superior provenientes de cursos de graduação ou cursos sequenciais de formação específica. Nesse entendimento, é irrelevante o regime de tributação adotado para o cálculo do imposto de renda.

www.receita.fazenda.gov.br

Abono pecuniário de férias

A Receita Federal publicou em 5 de maio a Instrução Normativa nº 936, que dispõe sobre o tratamento tributário relativo a valores pagos a título de abono pecuniário de férias. Assim, determinou-se que tais valores não serão tributados pelo Imposto de Renda na Fonte nem na Declaração de Ajuste Anual. A norma ainda estabelece que a pessoa física que receber tais rendimentos com desconto do Imposto de Renda na Fonte e que incluí-los na Declaração de Ajuste Anual como tributáveis poderá pleitear a restituição da retenção indevida, apresentando declaração retificadora do respectivo exercício da retenção. O prazo para pleitear a restituição é de cinco anos contados da data da retenção indevida.

www.receita.fazenda.gov.br

Serviços

Pixel por Sonhos

Lançada em abril, a campanha Pixel Por Sonhos pretende ajudar 1,5 crianças e contribuir para a viabilização de ações que podem beneficiar indiretamente outras 25 mil em todo o Brasil. A iniciativa consiste basicamente na compra desses elementos virtuais, no valor de R\$ 3, que serão revertidos para quatro instituições: Vida Jovem (SP), Projeto NUA, da Nova União da Arte (SP), Apae de São João do Meriti e Fundação Leila Paz (RJ). O objetivo da campanha é melhorar as condições de associações que estão com problemas de captação de recursos; criar, a partir dessa iniciativa, outras ações para beneficiar outros projetos; e transmitir o conceito de que se todos ajudarem um pouco, pode-se construir um mundo melhor.

www.iveadream.com

compactuem com a missão e visão da organização.

Gestão para resultados

Trata-se de ferramenta administrativa que, por meio de metodologia própria, alinha planejamento, ação e controle com vistas à eficiência. Dentre as ações desenvolvidas nesse tipo de gestão, podem-se destacar a determinação da direção estratégica e a melhoria contínua do desempenho das atividades.

Determinar a direção estratégica significa criar a missão e definir objetivos estratégicos, levando em consideração a visão e os valores da organização. Essa escolha requer um alto grau de compreensão do ambiente externo, bem como uma avaliação correta das capacidades e competências da entidade.

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

Análise de cenários

Além de determinar questões estratégicas, é imprescindível analisar o cenário no qual a organização está inserida, visando identificar vulnerabilidades e oportunidades. Este estudo possibilitará à entidade social diagnosticar:

- Forças: aspectos positivos da entidade, o que realmente funciona e proporciona resultados.
- Fraquezas: pontos negativos e atividades que poderiam ser executadas de outra maneira.
- Oportunidades: fatores externos que favorecem a entidade e que podem representar um nicho de atuação.
- Ameaças: fatores de risco e vulnerabilidades que podem comprometer sua finalidade social.

Os itens 1 e 2 referem-se ao ambiente interno, enquanto os itens 3 e 4, ao externo. Quanto à análise do ambiente externo, esta deve contemplar elementos tecnológicos, políticos, econômicos, legais, socioculturais, demográficos e ecológicos.

Metas e monitoramento de desempenho

Ao definir metas de desempenho, é preciso alinhá-las aos objetivos estratégicos da entidade.

Um quantificador de desempenho é composto de um número ou percentual que indica a magnitude, e de uma unidade de medida que dá ao número ou percentual um significado. Os indicadores e os quantificadores devem servir de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma ação, e não apenas seus resultados, e devem ser agrupados segundo os objetivos estratégicos.

Já o monitoramento do desempenho avalia se a meta em princípio elencada está sendo desenvolvida e em qual intensidade. Ao monitorar o desempenho é possível coletar alguns indicadores, os quais, por exemplo, podem facilitar a percepção das ações corretivas que a entidade poderá adotar.

Planejamento estratégico

É por meio do planejamento estratégico que as organizações declaram as metas e estratégias para um determinado período. Ele deve conter a missão e visão da entidade, as principais análises do mercado, os objetivos a curto, médio e longo prazo, e as principais estratégias que serão adotadas para alcançá-los.

O planejamento deve prever metas e estratégias possíveis. De nada adianta propor aos colaboradores desafios intangíveis; isso somente comprometerá a execução do que foi

Curso on-line sobre sustentabilidade

O Banco Real, integrante do Grupo Santander Brasil, lançou seu novo curso on-line sobre sustentabilidade. A iniciativa dá continuidade às ações do Espaço Banco Real de Práticas em Sustentabilidade, que tem como objetivo disseminar o tema e compartilhar com a sociedade a experiência acumulada pela instituição desde 2000. O curso, apresentado no formato de filme, é dividido em três capítulos, que serão lançados em etapas. Cada filme, com duração média de seis minutos, é complementado por quizzes e textos, caso o participante queira se aprofundar nos temas abordados e receber um certificado ao final do terceiro capítulo. O curso é gratuito e aberto a qualquer pessoa interessada no assunto. www.bancoreal.com.br/sustentabilidade

Prêmio Criação de Valor Compartilhado Nestlé

A fim de estimular programas sociais voltados para questões como água, nutrição e desenvolvimento rural, a Nestlé lança mundialmente o prêmio Criação de Valor Compartilhado Nestlé, que reconhecerá ações inovadoras para aperfeiçoar o acesso e o gerenciamento de água; que proporcionem melhorias às comunidades rurais ou que levem melhorias na nutrição das populações que sofrem de deficiências nutricionais. Os projetos podem ser inscritos até **31 de outubro** no site da Nestlé (em inglês). Lá também estão disponíveis o regulamento completo e respostas às perguntas mais frequentes. O projeto selecionado receberá uma bolsa de até CHF 500 000, concedida à medida que as ações propostas no planejamento forem sendo executadas junto à comunidade. O vencedor será anunciado em abril de 2010 durante o "Fórum Mundial Criação de Valor Compartilhado", que será realizado pela Nestlé S.A. www.nestle.com/csv/csvatnestle/csvprize

Agenda do Terceiro Setor

Outubro

19 Curso de Planejamento e Construção de Estradas Florestais com Exploração de Impacto Reduzido

19 Gestão Financeira Educacional -

proposto.

Considerações

A solução dos problemas sociais carece de articulação com diversos segmentos. É imprescindível potencializar as ações e, para tanto, compartilhar informações é de suma importância. Criar rede de contatos e frentes de atuação junto ao poder público e envolver a comunidade local são estratégias que, se bem estruturadas, certamente contribuirão para o alcance das metas da entidade. É fato que há muito a ser aperfeiçoado na gestão das organizações sem fins lucrativos. Por essa razão, o primeiro passo é promover uma ampla reflexão, com a participação de todos os colaboradores, a fim de mensurar o que a entidade pode aprimorar em termos de governança.

Características da Governança do Setor Privado versus Sem Fins Lucrativos

#	Setor Privado	Sem Fins Lucrativos
Missão	Crescer a capitalização de mercado através de produtos e serviços	Oferecer serviços a constituintes-chave
Indicadores	Performance financeira	Performance financeira balanceada com outros indicadores
Liderança	O diretor executivo é o chefe único	O diretor executivo se reporta ao Conselho
Composição do Conselho	Pequeno Comitês executivos relativamente limitados em áreas Comitês eleitos são relativamente inativos Não tem comitês operacionais	Grandes Comitês executivos são vitais, mas podem ficar fora de controle Constantes eleições de comitês de trabalho Necessidade de comitês operacionais
Membros do Conselho	Perfil previsível, normalmente profissionais senior Regras previsíveis Horas previsíveis Longa permanência Altos salários	Perfil diverso, normalmente incorporação de doadores potenciais Regras diversas Horas antissociais Alto turn over Expectativa de doação

Tabela retirada do artigo: Working on nonprofit Boards, Harvard Business Review, November - December 1999, pág. 8

Talita Falcão:

Consultora da banca da M.Biasioli Advogados, mestre em Educação pela Universidade de Sorocaba, especialista em Gestão Estratégica de Negócios e professora convidada de Ética e Filosofia do Direito na Faculdade de Direito de Itu.
Ricardo Curia:
Graduado em Direito pela UniFMU/SP, especializado em Direito do Terceiro Setor pela Escola Superior de Advocacia (ESA/SP) e pós-graduando em Direito Tributário pela PUC/SP.

2010 (Contrato Prestação Serviços Educacionais, Gestão Financeira, Inadimplência e Concessão Gratuidade Educacional)

20 Sustentabilidade: conceitos e aplicação nos negócios

20 II Congresso Nacional de Responsabilidade Socioambiental

22 Prestação de contas para as Entidades do Terceiro Setor - 2009/2010

24 Consumo Responsável: tendências, riscos e oportunidades

26 Imersão em Captação e Mobilização de Recursos - 2ª Turma

30 Simpósio de Suporte Integral ao Paciente Oncológico

Novembro

4 Seminário Internacional de Meio Ambiente Industrial e Sustentabilidade

5 Planejamento anual de atividades e captação

6 Congresso Hemisférico de Captação de Recursos

[Ver agenda completa](#)

Revista Filantropia

***Não basta fazer o bem,
é preciso fazer bem feito.
Aprimore-se lendo a
Revista Filantropia.***
clique aqui!

**EXTRA, EXTRA!
A Revista Filantropia está na
Livreria Cultura.**

O leitor também encontra novos exemplares da **Revista Filantropia** em uma das seguintes lojas da rede:

Prestação de contas para as Entidades do Terceiro Setor - 2009 / 2010

[Mais informações](#)

22 de outubro de 2009, 5ª
feira, das 9h às 18h
São Paulo - SP
Inscreva-se!

Imersão em Captação e Mobilização de Recursos - 2ª Turma

[Mais informações](#)

De 26 a 30 de outubro de
2009, de 2ª a 6ª feira, das
9h às 18h
São Paulo - SP
Inscreva-se!

Planejamento Estratégico de Atividades de 2010

[Mais informações](#)

05 de novembro de 2009,
5ª feira, das 9h às 18h

	Rio de Janeiro - RJ Inscreva-se!	Brasília: CasaPark Shopping Center (61) 3410-4033
Humanização Hospitalar Mais informações	11 de novembro de 2009, 4ª feira, das 9h às 18h São Paulo - SP Inscreva-se!	Porto Alegre: Bourbon Shopping Country (51) 3028-4033
Sustentabilidade financeira de hospitais e instituições da área de saúde Mais informações	12 e 13 de novembro de 2009, das 9h às 18h São Paulo - SP Inscreva-se!	Recife: Paço Alfândega (81) 2102-4033
Elaboração de projetos sociais: planejamento e execução Mais informações	17 de novembro de 2009, 3ª feira, das 9h às 18h São Paulo - SP Inscreva-se!	São Paulo: Shopping Villa Lobos (11) 3024-3599 Market Place Shopping Center (11) 3474-4033 Conjunto Nacional (11) 3170-4033
Contabilidade e Gestão de Igrejas e Organizações Religiosas Mais informações	25 de novembro de 2009, 4ª feira, das 9h às 18h São Paulo - SP Inscreva-se!	
Desenvolvimento e profissionalização de um departamento de captação de recursos Mais informações	27 de novembro de 2009, 6ª feira, das 9h às 18h Rio de Janeiro - RJ Inscreva-se!	
Captação de recursos por meio de incentivos fiscais Mais informações	04 de dezembro de 2009, 6ª feira, das 9h às 18h São Paulo - SP Inscreva-se!	
Reconhecimento de Marca, Comunicação e Marketing de Projetos Sociais - Repaginado Mais informações	15 de dezembro de 2009, 3ª feira, das 9h às 18h São Paulo - SP Inscreva-se!	



Coletânea Rev. Filantropia

Edições 13 a 18 em CD-ROM!

Volume III

13ª a 18ª edição

Coletânea com as **edições 7 a 12** em cd-rom. Com apresentação multimídia para busca de mais de **400 matérias na íntegra** em formato PDF. Conteúdo completo das edições com **diversos temas abordados**.

Colecione!

Coleção Revista Filantropia

Coletâneas 1,2 e 3.

Com apresentação multimídia para busca de mais de **1.100 matérias na íntegra** em formato PDF.

Três CDs,

Conteúdo completo de várias edições. **Inclusive números esgotados.**

**contendo as
edições 1 a 18**

Mais de **900 temas** abordados

NÃO RESPONDA ESTE E-MAIL (NO REPLY)

Caso não queira mais receber esta newsletter, envie um e-mail para filantropia@revistafilantropia.com.br.