

GEST-20

**Mobilização e Gestão dos Recursos Financeiros e a sustentabilidade das
Organizações Sem Fins Lucrativos**

O caso da ONG PROGRESSO

Zaitina Raúl Chilaúle

Dezembro de 2008

Trabalho de Licenciatura
Curso de Gestão – Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane
Maputo, Moçambique

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

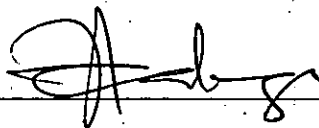
Maputo, Dezembro de 2008



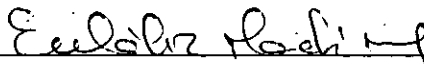
(Zaitina Raúl Chilaúle)

Este trabalho foi aprovado no dia 17 de Dezembro de 2008 por nós, em 12,0 membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

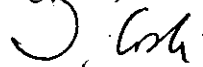
Membros do júri



(Presidente)



(Arguente)



(Supervisor)

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado à memória dos meus pais e a todos familiares, amigos e professores que me ajudaram a superar essa fase da minha vida, tão importante para o meu futuro não só como profissional, bem como pessoa.

RESUMO

Nos últimos anos o nosso país tem assistido a um crescimento económico acompanhado de um melhoramento do IDH graças a actividades desempenhadas pelas ONGs, que actuam, maioritariamente nas áreas de saúde, educação, financeira, social e ambiental, cujo papel é produzir mudanças em sua população, cobrindo lacunas deixadas pelo primeiro e segundo sectores.

Elas não fazem parte do Estado (também conhecido como primeiro sector), nem fazem parte do privado (também conhecido como segundo sector), têm origem na sociedade civil e se baseiam no trabalho voluntário (fazem parte do terceiro sector, que é constituído por instituições sem fins lucrativos); têm recursos privados para fins públicos.

A característica das OSFL é o seu fim social, ou seja, de beneficiar a sociedade. Essas organizações não podem gerar lucros, e em caso de tê-los, devem reinvesti-lo todo nas actividades sociais por eles prestadas. O Objectivo principal dessas organizações é de obter resultados eficazes nas suas actuações nas comunidades. Existem outras características que serão abordados ao longo desse trabalho.

Este trabalho propõe, inicialmente, discutir a questão do terceiro sector incidindo a sua atenção na categoria das ONGs, a partir da revisão da literatura e, em seguida foram entrevistadas responsáveis pela gestão numa ONG para identificar as suas formas de Captação, e gestão dos recursos financeiros bem como suas formas de garantir a sustentabilidade.

Entidades dessa natureza devem deter, além de uma estrutura adequada, uma estratégia de actuação pré-definida, a partir do pleno conhecimento das características e das contingências do ambiente de actuação, além de desenvolver mecanismos na busca da auto-sustentabilidade.

O processo de gestão de OSFL é muito complexo, factor que explica porque é que os modelos de gestão utilizados em outros sectores seja apenas parcialmente aplicáveis

nessas organizações, necessitando-se de se desenvolver tecnologias de gestão específicas para essas instituições.

A instituição escolhida foi a Associação PROGRESSO, uma Organização não Governamental que actua principalmente nas áreas de formação para o auto emprego, educação, micro financiamento e saúde nas províncias de Cabo Delgado e Niassa.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	i
RESUMO	ii
AGRADECIMENTOS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
1 CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 INTRODUÇÃO DO TEMA.....	1
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
1.3 OBJECTIVOS DA PESQUISA	5
1.3.1 OBJECTIVO GERAL	5
1.3.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 HIPÓTESES DA PESQUISA	6
1.5 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA.....	6
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	7
1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	8
1.8 CONCLUSÕES.....	9
2 CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DE PESQUISA	10
2.1 INTRODUÇÃO.....	10
2.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	10
2.3 TRAJECTÓRIA, AMOSTRA E FONTE DE DADOS	12
2.4 CONCLUSÕES.....	13
3 CAPÍTULO 3: REVISÃO DA LITERATURA	14
3.1 INTRODUÇÃO.....	14
3.2 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES	15
3.2.1 INTRODUÇÃO.....	15
3.2.2 ORGANIZAÇÕES COM FINS LUCRATIVOS.....	16
3.2.3 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	16
3.2.4 ORGANIZAÇÕES COM FINS LUCRATIVOS vs ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	17
3.2.5 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	20
3.2.6 DESAFIOS GENÉRICOS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	21
3.3 GESTÃO	22
3.3.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	23
3.3.2 GESTÃO DE PRODUÇÃO	23
3.3.3 GESTÃO DE MARKETING	23
3.3.4 GESTÃO FINANCEIRA	23
3.4 A GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	28
3.4.1 UMA VISÃO GERAL DA GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	28

3.4.2	GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS E ASPECTOS CONTABILÍSTICOS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	29
3.4.3	CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	32
3.4.4	A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	36
3.4.5	A GESTÃO DE MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	38
3.5	CONCLUSÕES	40
4	CAPÍTULO 4: A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS NA ONG PROGRESSO	41
4.1	INTRODUÇÃO	41
4.2	CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM MOÇAMBIQUE	42
4.3	OS MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NA PROGRESSO	44
4.3.1	BREVE HISTORIAL DA PROGRESSO	45
4.4	O PROCESSO DE PLANEAMENTO/ MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E ORÇAMENTAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO PROGRESSO	47
4.5	A GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS E O PROCESSO DE CONTABILIZAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO PROGRESSO	50
4.6	A SUSTENTABILIDADE NA ONG PROGRESSO	58
4.7	CONCLUSÕES	59
5	CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	60
5.1	INTRODUÇÃO	60
5.2	CONCLUSÕES	60
5.3	RECOMENDAÇÕES	63
5.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	63
5.5	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	64
5.6	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	64
6	BIBLIOGRAFIA	65

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me ter dado saúde, força, uma família e bons amigos, por estar aqui neste momento.

Agradeço à senhora directora da Associação PROGRESSO, a Dra. Elisabeth, à responsável pelo planeamento, a Dra. Elys e à contabilista, a senhora Elisa por me terem recebido e fornecido a informação que contribuiu bastante para a realização da minha pesquisa.

Agradeço aos meus irmãozitos que sempre estiveram comigo nos momentos mais difíceis da minha vida.

Agradeço aos meus amigos Ângela, Arsénio, Clementina, Dulce, Hermenegilda e Jutia que me amaram incondicionalmente. Sem eles eu não seria o que sou hoje.

Agradeço ao meu professor supervisor Dr. Jeremias da Costa por ter disponibilizado parte do seu tempo com os seus conhecimentos e experiência profissional. A todos os professores da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane em especial ao Dr. Mole e a todos os meus colegas especialmente do grupo de estudo que sempre me entenderam ao longo da vida académica.

Agradeço a todos que directamente ou indirectamente me ajudaram a chegar até aqui.

LISTA DE ABREVIATURAS

BOP – Balança de Pagamentos

CINSFLU – Censo Nacional das Instituições sem Fins lucrativos

CPAE – Centro de Promoção do Auto Emprego

DMF – Demonstrações Financeiras

EUA – Estados Unidos da América

IDE - Investimento Directo Estrangeiro

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

INE – Instituto Nacional de Estatística

MCM – Meios Circulantes Materiais

MCMVC – Meios Circulantes Materiais Vendidos ou Consumidos

NOVID – Fundo Norueguês para o Desenvolvimento

NU – Nações Unidas

ONG – Organização não Governamental

ONGs – Organizações não Governamentais

ODM – Objectivos de Desenvolvimento do Milénio

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

SWOT – “*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*” (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Instituições sem fins lucrativos por província

Tabela 2: Gestão financeira na ONG PROGRESSO

Tabela 3: Estimativa de recursos financeiros na PROGRESSO

Tabela 4: Estimativa de recursos financeiros do centro de custos CPAE - Utoculo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: *Design* da Pesquisa

Figura 2: Actividades da gestão financeira

Figura 3: Esquema de sustentabilidade

Figura 4: O desafio da sustentabilidade

1 CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO DO TEMA

Qualquer organização é criada com uma certa missão reflectora do propósito da sua existência. A missão define a estratégia e a estratégia define a estrutura (Drucker, 2000:17).

Na definição dessa missão coloca-se entre outras a seguinte questão: Para quê existimos e/ou queremos beneficiar a quem?

Com a resposta desta questão destacam-se três grandes grupos de organizações a saber:

- Organizações viradas para o benefício dos accionistas (com fins lucrativos);
- Organizações viradas para o benefício dos stakeholders (também com fins lucrativos) e,
- Organizações viradas para o benefício da sociedade (sem fins lucrativos).

A proliferação dessas últimas é uma realidade inegável no mundo assim como no nosso país, elas são responsáveis por uma boa percentagem na melhoria do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), dado que, maioritariamente actuam nas áreas de saúde, educação, social, ambiental, microfinanças e promoção do auto emprego.

As OSFL são uma alternativa de canalização dos esforços da sociedade civil tendo em vista o desenvolvimento social das camadas mais desfavorecidas. Elas surgiram devido a factores sócio-conjunturais onde a complexidade dos problemas sociais associados à exclusão social dos desfavorecidos careciam de uma intervenção especial.

A principal característica desse tipo de organizações é a finalidade social, não estando vedadas de obter excentes, no entanto esses excedentes devem ser reinvestidos na totalidade. Ao gerar excedentes as OSFL garantem a sua sustentabilidade, entretanto, ainda são poucas as organizações do terceiro sector que conseguem se auto-sustentar.

Segundo Drucker (1990:8), Os problemas de gestão desse tipo de organizações são antigos quanto elas, embora a gestão dessas organizações seja uma discussão recente no universo das Organizações não Governamentais (ONGs).

Até a década de 70, termos como gestão eram repudiados por sua associação com a cultura de empresas, do mercado e, portanto, com lógica económica, identificada como incompatível com as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL). Há 40 anos “gestão era um palavrão” nessas organizações (Drucker, 1990:14).

Nos últimos tempos, ocorreram muitas mudanças, a abordagem estratégica passou a ocupar parte central na administração das OSFL. Fala-se tranquilamente em planeamento estratégico, objectivos, metas e resultados. Mais do que falar, exige-se o planeamento, a definição dos objectivos, das metas e resultados. O vocabulário banido no passado tornou-se palavra de ordem (Drucker, 1990:14).

Sem modelos próprios de gestão, as OSFL absorvem práticas e modelos do mercado e do sector público e tentam adaptá-los à lógica do terceiro sector. Certamente é enorme o vazio causado pela inexistência de teorias, modelos e mecanismos específicos para as OSFL, sejam eles administrativos ou organizacionais. Os modelos utilizados não foram criados para atender organizações do terceiro sector. Elas dependem do desenvolvimento de uma lógica própria, diferente dos sectores público e empresarial, para não perderem a coerência com a sua identidade e missão (Drucker 1994:39).

As OSFL dependem principalmente de recursos doados, factor que faz com que elas precisem de construir uma relação duradoura com os doadores de modo a garantir a sua sobrevivência a longo prazo, sem que para isso tenham que pôr em causa a persecução da sua missão; elas precisam de ter modelos bem definidas de gestão de todos os recursos disponíveis, quer sejam eles materiais, humanos ou financeiros; o trabalho enfatizará os recursos financeiros.

Em Moçambique, houve um estudo oficial sobre as OSFL; o Instituto Nacional de Estatística (INE) realizou um censo entre os dias 1 de Novembro de 2004 a 28 de Fevereiro de 2005 com o objectivo de desenvolver conceitos e metodologias

consistentes com o manual sobre as instituições sem fins lucrativos no sistema das contas nacionais e em segundo lugar tornar disponíveis os dados sobre o sector, que apesar da sua importância crescente, é muitas vezes ignorado ou pouco desenvolvido como parte da compilação das contas nacionais para toda a economia.

Segundo Rodrigues (1998:149), o terceiro sector se caracteriza pela diversidade e pela multiplicidade das formas organizacionais, que adoptam objectivos e formas de actuação específicas e singulares. Essas características levaram à classificação das OSFL em cinco categorias a saber: as associações, as organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade, as ONGs, as fundações privadas e as organizações sociais.

As associações são organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem actividades comuns ou defenderem interesses comuns estando voltados para a satisfação dos interesses dos seus membros. As organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade estão voltadas para os seus clientes e promovem actividades de assistência social tais como orfanatos e abrigos. As ONGs são organizações comprometidas com a sociedade civil e preocupadas com a transformação da vida das comunidades, no entanto, se diferem das organizações filantrópicas porque elas não exercem actividades de caridade, mas sim preocupam-se com a construção da autonomia dos seus beneficiários. As fundações privadas são uma espécie tipicamente jurídica; a sua criação está condicionada a uma escritura ou testamento, destinando bens livremente e especificando o fim a ser alcançado. As organizações sociais são uma forma de parceria entre o estado e a sociedade civil, uma vez que, são constituídas por organizações civis orientadas para o provimento de serviços de interesse público.

De salientar que em cada país há diferentes denominações para OSFL. Na França são conhecidas como economia social, nos Estados Unidos é usado o termo de terceiro sector, na Europa são denominadas ONGs, na América Latina são conhecidas como organizações da sociedade civil e em Moçambique predomina o termo de ONGs, devendo assim, prestar atenção de que ONG é uma OSFL mas o contrário não é aplicável, pois, as ONGs são apenas um tipo de OSFL, portanto, estão contidas nas OSFL.

O presente estudo é delimitado a categoria das ONGs. A escolha desta categoria deve-se à persistente carência de pesquisas que abordem as suas especificidades de gestão tomando em conta a sua importância no impulso do desenvolvimento económico do país.

Nessa perspectiva, este trabalho dá continuidade à pesquisa do sector mas com uma abordagem centrada na gestão financeira e sustentabilidade nessas organizações.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Salamon (1977:19) define problema de pesquisa como sendo um estímulo intelectual que exige uma resposta, isto é, a questão levantada para efeito de pesquisa com a finalidade de respondê-la; ela constitui o foco da investigação e, é sempre colocada na forma interrogativa.

As OSFL enfrentam desafios específicos; segundo Salamon (1998:102-109), as OSFL enfrentam entre outros, quatro desafios a saber:

- O desafio da legitimidade, referente à formalização legal e transparência de suas acções e divulgação de seus resultados;
- O desafio da eficiência referente à profissionalização da instituição;
- O desafio da colaboração com o Estado, o sector empresarial e as próprias entidades do sector que acabam por se tornar competidoras dos recursos disponíveis ao invés de estabelecerem uma frente comum de ajuda mútua; e
- O desafio de constituir uma organização sustentável, uma vez que, a sua sobrevivência depende de uma série de variáveis que envolvem aspectos financeiros, administrativos e humanos.

Segundo Drucker (2002:43), a performance de sociedades empresariais é medida, na maioria das vezes, por indicadores económicos e financeiros tais como rentabilidade, lucratividade, capacidade de geração de caixa, liquidez e endividamento. No entanto, com relação às OSFL, outros factores podem indicar se uma entidade está ou não cumprindo o papel previsto em seu objecto social.

Uma outra grande pergunta que se deve fazer, em instituições sem fins lucrativos, é se os escassos recursos econômicos estão sendo aplicados exatamente onde estão os resultados e, por fim, se o seu papel está sendo cumprido com a eficaz utilização dos recursos econômicos. A questão do trabalho é verificar:

Quais são os modelos de captação e gestão dos recursos financeiros adoptados pelos gestores da ONG PROGRESSO para garantir a sua sustentabilidade?

Para isso o trabalho será desenvolvido baseado nos quatro desafios citados por Salamon, conjugados com o desafio da eficiência citado por Drucker.

1.3 OBJECTIVOS DA PESQUISA

Por objectivo de pesquisa entende-se o alvo que se pretende atingir com a pergunta de pesquisa e subdivide-se em dois grupos:

1.3.1 OBJECTIVO GERAL

Segundo Marconi e Lakatos (2001:102), o objectivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenómenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se ao próprio significado da tese proposta pelo projecto. O objectivo geral do presente estudo é:

Analisar o processo adoptado pelos gestores da ONG PROGRESSO na mobilização e gestão dos recursos financeiros no que diz respeito a eficiência, sustentabilidade e seus desafios, bem como obter uma visão articulada do funcionamento, importância e actividade por essa organização desenvolvida, usando como indicador base a magnitude dos desvios entre o orçamento e os gastos reais dos seus projectos.

1.3.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Os objectivos específicos apresentam um carácter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objectivo geral, e de

outro lado, aplicar a estas situações particulares (Marconi e Lakatos, 2001:102). Os objectivos específicos deste estudo são:

- Conceitualizar e caracterizar as organizações sem fins lucrativos;
- Desenvolver uma pesquisa sobre as práticas e políticas de gestão sustentável dos recursos financeiros nessas instituições;
- Identificar os desafios enfrentados na gestão das OSFL e;
- Descobrir através da análise dos dados recolhidos no campo como vem sendo efectuada a gestão na ONG PROGRESSO.

1.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2001:106) definem hipótese de pesquisa como sendo uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade; é uma suposta resposta dada ao seu problema de pesquisa. Elas devem ser claras, específicas, testáveis e livres de juízo de valor.

Constituem hipóteses desse trabalho:

H1 Os modelos de gestão apresentados pela literatura não são aplicáveis à ONG PROGRESSO;

H2 Os modelos de gestão apresentados pela literatura são aplicáveis às ONG PROGRESSO;

H3 As decisões financeiras nessa organização são muito influenciadas pelas políticas dos doadores.

1.5 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA

Cada vez mais vão surgindo ONGs no nosso país com o objectivo de melhorar as condições de vida das populações sobretudo as desprovidas de meios de sobrevivência.

A relevância desse estudo está no facto de apresentar uma sistematização do que tem sido escrito por vários autores científicos sobre o terceiro sector, que, ainda carece de muita investigação uma vez que, há muitos desafios apontados por esses autores que ainda não têm respostas, associados a dificuldade que essas organizações enfrentam para adoptar critérios que lhes permitem avaliar se os projectos estão sendo executados com eficiência, eficácia e efectividade, para além de ainda existirem certas divergências nas abordagens apresentadas pelos autores.

Esse estudo justifica-se ainda pelo facto de a evolução do sector arrastar consigo um imperativo de se introduzir um sistema de mobilização e gestão financeira que garanta a sustentabilidade adequados à sua realidade. As respostas para estas questões são as razões da escolha do do tema.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2001:104) definem delimitação de pesquisa como o delineamento do âmbito da pesquisa.

O presente trabalho fala do terceiro sector, no entanto, dada a complexidade e diversidade das organizações que compõem esse sector, o trabalho falará apenas da categoria das ONGs, e apenas fará estudo do caso em uma ONG, a PROGRESSO.

A opção pela PROGRESSO por um lado deve-se ao facto de se tratar de uma ONG com enfoque ao desenvolvimento rural, actuando nas províncias nortenhas de Cabo Delgado e Niassa, área que devido a vários factores tais como a pobreza, o analfabetismo, a falta ou insuficiência de infraestruturas, o sector privado jamais o priorizaria, enquanto que o Governo por mais vontade que tenha, está desprovido de recursos, por outro lado deve-se ao facto de ela, segundo as suas características, conjugar duas categorias que são as associações e as ONGs (toma a designação associação, tem sócios mas também tem muitos traços típicos de ONGs).

1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA

Estrutura é a forma como são organizados os elementos que compõem a pesquisa (Marconi e Lakatos, 2001:26).

O trabalho apresenta cinco capítulos assim compostos:

Capítulo 1

Compreende a introdução da pesquisa, onde se expõe o assunto, define-se o problema de estudo, os objectivos geral e específicos; a relevância do tema, a delimitação da pesquisa, estrutura do trabalho e as conclusões.

Capítulo 2

Apresenta a metodologia usada para a pesquisa, detalhando como a pesquisa foi conduzida, os métodos de análise utilizadas, as fontes dos dados analisados e as conclusões.

Capítulo 3

Apresenta o enquadramento teórico do tema, através do levantamento junto à literatura especializada sobre o surgimento das OSFL, suas características, desafios, diferenças e semelhanças com o segundo sector definindo os conceitos gerais, aborda aspectos de gestão dessas organizações, terminando por uma conclusão;

Capítulo 4

Faz o estudo do caso onde primeiro apresenta as características das OSFL em Moçambique, aspectos gerais de gestão e marketing nessas organizações e seus modelos de gestão dos recursos financeiros, depois passará aos modelos aplicados pela ONG PROGRESSO, seus desafios no processo de mobilização de fundos e sustentabilidade, terminando por uma conclusão.

Capítulo 5

Apresenta as conclusões, recomendações, limitações, importância da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas.

1.8 CONCLUSÕES

O capítulo 1 fez uma introdução do tema de pesquisa fazendo uma breve caracterização do terceiro sector, falou sobre os estudos já feitos sobre a matéria, apresentou a questão de pesquisa, objectivos, a delimitação e a estrutura da pesquisa.

O capítulo seguinte tratará da apresentação dos procedimentos metodológicos seguidos na condução da pesquisa.

2 CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 INTRODUÇÃO

Salvador (1978:56) define metodologia de pesquisa como sendo um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objectiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.

A pesquisa foi organizada em três etapas: na primeira etapa é feita a caracterização da pesquisa, abordando aspectos relacionados com os métodos de análise dos dados, a segunda etapa aborda os métodos de colecta e as fontes de dados e, a terceira apresenta as conclusões.

2.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Por abordagem da pesquisa ou método de pesquisa entende-se um conjunto de condutas que orientam o processo de investigação, são formas ou maneiras de aproximação e focalização do problema que se pretende estudar, prestando-se à identificação dos métodos e tipo de pesquisas adequados às soluções desejados. Depende da natureza do problema e de sua formulação, da teoria de base e referencial teórico-cultural que o sustentam e da proximidade do pesquisador com o objecto de análise. Criatividade na percepção da relevância dos dados e das relações entre as variáveis é requerida e desejável. Condicionam a forma como os projectos ou planos de investigação são formulados: sistematizam e orientam a revisão bibliográfica, a colecta de dados, assim como a discussão de resultados (Salvador, 1978:57).

Dos dois grupos de abordagem de pesquisa (tradicional ou quantitativa e a qualitativa), o presente estudo assenta-se na abordagem qualitativa, que, busca aproximar a teoria e os factos através da descrição e interpretação de episódios isolados ou únicos, privilegiando o conhecimento das relações entre o contexto e a acção. Nas abordagens qualitativas os tipos mais frequentes são: estudo de caso, observação participante, pesquisa participante e pesquisa acção.

O presente trabalho assenta-se sobre o estudo de caso, que, segundo Marconi e Lakatos (1991:32) é definido como sendo uma análise aprofundada de um ou mais objectos

(casos) com uso de múltiplos instrumentos de colecta de dados e interação entre o pesquisador e o objecto de pesquisa.

A primeira etapa da construção dessa pesquisa (pesquisa documental e bibliográfica sendo a primeira baseada nos documentos e artigos publicados e a segunda baseada nos livros e períodos científicos), tem em vista o enquadramento do tema na literatura adequada. Essa etapa, que se subdivide em pesquisa histórica e pesquisa teórica, facilita a contextualização do tema e a respectiva construção do referencial teórico.

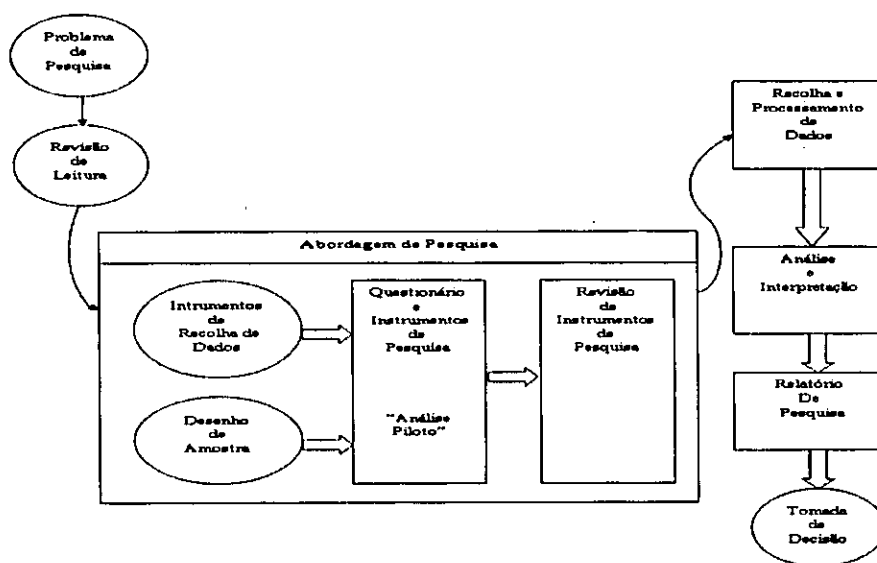
A partir do referencial teórico, inicia a segunda etapa, que engloba o processo de investigação de campo que busca identificar os modelos de mobilização e gestão de recursos financeiros e a sustentabilidade das OSFL. Com base na análise dos dados colectados na pesquisa teórica e na investigação do caso é apresentada uma conclusão.

O trabalho consiste numa análise exploratória e descritiva: Trata-se de um estudo exploratório na medida em que começa com um plano incipiente, que vai se delineando mais claramente à medida que o estudo se desenvolve (Salvador, 1978:136). Esta característica é típica da pesquisa qualitativa, onde não há uma proposta rigidamente estruturada que se deve seguir no decurso da pesquisa. Considera-se ainda com enfoque descritivo por ser característica inerente da pesquisa qualitativa associado ao facto de todos os dados da realidade serem considerados importantes, assim como enriquecedores das descrições presentes no material de pesquisa (Salvador, 1978:137).

É conduzida pelo levantamento bibliográfico com enfoque comparativo e a partir de pontos comuns, identificar o conjunto de proposições particulares de captação e gestão dos recursos financeiros e a sustentabilidade das OSFL e, identificar quais são os modelos de captação e gestão de recursos financeiros que são adoptados pelos gestores das OSFL para garantirem a sua sustentabilidade.

Esquemáticamente, a pesquisa será abordada do seguinte modo:

Figura 1 *Design da pesquisa*



Fonte: adaptado de Salvador (1978) – Métodos de pesquisa científica

2.3 TRAJECTÓRIA, AMOSTRA E FONTE DE DADOS

Por haver necessidade de articular colhidos, a conduta dessa pesquisa fez-se em dois momentos: primeiro fez-se a pesquisa bibliográfica e documental depois é que passou-se ao segundo momento que fez-se a pesquisa de campo:

- i. No primeiro momento – fez-se a pesquisa bibliográfica e documental com vista a situar as OSFL no tempo. Tomando em conta que as ONGs são uma categoria que compõe o terceiro sector, tornou-se imperativo conceitualizar o sector, assim como o segundo sector de modo a comparação entre eles, depois, fez-se a fundamentação teórica baseada nos modelos de gestão avançados pelos autores.
- ii. No segundo momento – fez-se a pesquisa de campo apresentando o estudo caso; nessa etapa buscaram-se as práticas de gestão implementadas nas ONGs através de elaboração de questões específicas para a investigação.

O instrumento utilizado para a colecta de dados foi a entrevista, definida por Martins (1994:26) como sendo uma técnica de investigação onde o pesquisador busca informações pertinentes através de questionamento ao respondente. Por meio dessa técnica o pesquisador busca ter informações através da fala dos actores sociais (Martins, 1994:27). Dentre as modalidades desta técnica de colecta de dados, nessa pesquisa optou-se por utilizar a entrevista não estruturada do tipo focalizada, por permitir que as questões pertinentes ao tema sejam tratadas de forma aberta, enriquecendo assim a investigação uma vez que deixa o entrevistado livre para falar sem restrições (Martins, 1994:27). Foram entrevistadas a directora geral, a responsável pelo planeamento e a contabilista da organização escolhida.

No processo de investigação de campo, utilizou-se uma amostra intencional; com essa técnica o pesquisador selecciona a amostra sem uso de técnicas estatísticas baseiando-se nos objectivos, domínio do assunto por parte do respondente e instrução académica (Martins, 1994:27).

Na tomada de decisão de realizar a pesquisa com as responsáveis pelo planeamento e execução financeira foi tomado em consideração o facto de elas serem possuidoras de informações sobre a forma como está sendo realizada a actividade de mobilização e gestão dos recursos financeiros para o garantir a sustentabilidade da organização, factor que facilitou o tratamento dos dados. Os dados recolhidos foram escritos em papel juntamente com a respondente e posteriormente corroborados para evitar distorções, contou-se também com algumas fichas e relatórios das reuniões da Assembleia Geral.

2.4 CONCLUSÕES

O capítulo 2 deu uma visão geral da trajetória que a pesquisa irá seguir, definindo os conceitos principais e falou detalhadamente dos procedimentos seguidos na condução da pesquisa.

Tendo terminado a apresentação dos procedimentos metodológicos seguidos na condução da pesquisa passa-se para o terceiro capítulo que fará a abordagem teórica do tema, onde ilustrar-se-ão conceitos escritos pelos autores especialistas na matéria do terceiro sector.

3 CAPÍTULO 3: REVISÃO DA LITERATURA

3.1 INTRODUÇÃO

Por revisão de literatura entende-se um levantamento dos dados baseado em livros ou documentos. Compreende o universo de trabalhos teóricos desenvolvidos em campos filosóficos, psicológicos e antropologia (Salvador, 1978:145).

Segundo Matos (2001:56), no mundo, as ONGs surgiram após a primeira Guerra mundial baseadas na igreja católica, com intuito de reparar danos sociais causados pela Guerra.

Para Camargo (2001:21), o terceiro sector surgiu apartir de pontos conjunturais e históricos: a crise do Estado do bem estar social, a crise do desenvolvimento, marcada pela década de 70 que relegou parte significativa da população, ampliando a demanda pelo aprimoramento das questões sociais; a crise do meio ambiente que motivou as organizações a adoptar uma consciência sobre as suas consequências na área de saúde pública, qualidade de vida, expansão dos meios de comunicação, melhoramento do fluxo de informações e o crescimento económico que proporcionou a formação da classe média urbana, nas décadas de 60 e 70, que exprimidos na pirâmide social, acabou por liderar empreendimentos de cunho filantrópico.

Em África, as OSFL já existiam há anos atrás mas só foi nos finais da década de 60 que um órgão das Nações Unidas (Conselho Económico e social – ECOSOC) avançou uma definição de ONG (Matos 2001: 58).

Em Moçambique, as OSFL já existiam antes da independência mas, só em 1991 é que se avançou com uma legislação que falava sobre o sector.

Segundo o decreto 8/1991 de Agosto, as ONGs se subdividem em dois tipos, a saber:

ONGs nacionais - definida de acordo com o decreto moçambicano de Agosto de 1991 como sendo pessoa colectiva sem fins lucrativos que desenvolve actividades para aliviar o sofrimento, promove os interesses dos pobres, protege o meio ambiente, fornece serviços sociais básicos, ou realiza desenvolvimento comunitário (Relatório do 1º

CINSFLU, INE 2005:25). O termo nacional refere-se à organizações que operam num dado país em desenvolvimento.

ONGs Estrangeiras - definida de acordo com o mesmo decreto como sendo uma pessoa colectiva sem fins lucrativos que desenvolve actividades para aliviar o sofrimento, promove os interesses dos pobres, protege o meio ambiente, fornece serviços sociais básicos, ou realiza desenvolvimento comunitário (Relatório do 1º CINSFLU, INE 2005:25). O termo estrangeiro refere-se à organizações que estão tipicamente sediadas nos países desenvolvidos e realizam operações em mais de um país em desenvolvimento.

3.2 GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

3.2.1 INTRODUÇÃO

A gestão é uma função genérica pertencente a todas as organizações (Drucker, 1994:67). A evolução das sociedades nos últimos anos tem arrastando consigo o crescimento de um sector que outrora fora ignorado (o terceiro sector), factor que fez com os pensadores comecem a ter uma visão diferente, passando a se preocupar com aspectos de gestão para qualquer que seja o tipo de organização.

Vale conceituar primeiro o termo organização antes de falar de aspectos de sua gestão.

Organização é um conjunto de duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objectivo específico ou um conjunto de objectivos. Elas podem ser uma equipe de desportos, grupo teatral, grupo religioso, uma empresa, uma associação ou um exército, o que diferencia uma das outras é a finalidade, daí que umas são mais formais e outras não (Stoner e Freeman 2000:4).

As organizações se subdividem em 2 grandes grupos: as organizações com fins lucrativos (também conhecidas por empresas) e as organizações sem fins lucrativos.

Para o presente estudo, fala-se das OSFL, mas há necessidade de se definir ambos os tipos de organizações para se extrair as particularidades e semelhanças de umas em relação às outras.

3.2.2 ORGANIZAÇÕES COM FINS LUCRATIVOS

Empresa ou organização com fins lucrativos é um agrupamento humano hierárquico, que mobiliza meios humanos, materiais, e financeiros para extrair, transformar, transportar e distribuir produtos ou prestar serviços, e que, atendendo aos objectivos definidos por uma direcção (pessoal ou colegial), faz intervir em diversos escalões hierárquicos as motivações do lucro e da utilidade social (Menezes 2003:17).

3.2.3 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Vários autores definem OSFL de diferentes maneiras, asseguir citam-se algumas definições, lembrando que dentre os vários tipos existentes a pesquisa aborda as ONGs:

Nobre (1998:5) diz que as *ONGs* são organizações sem fins lucrativos, independentes do Estado, tendo muitas delas uma actividades de soliedariedade e cooperação com os países mais pobres do mundo.

Matos (2001:44) diz que as *ONGs*, elas próprias são de natureza diferente. Excepto casos, minoritários, em que elas são incentivadas pelos governos, as *ONGs* devem a sua criação à iniciativas privadas, com o intuito de reagrupar os Homens e não às soberanias. Elas emergem por força e liberdade da associação civil existente nas sociedades abertas e pluralistas, afim de agrupar os Homens e criar condições de vida melhoradas.

Andrade (2001:41), define OSFL como sendo instituições formadas com propósitos sociais, educacionais, religiosos, de saúde ou filantrópicas e aquelas em que, normalmente, não existe interesse na transferência da propriedade a seus membros ou contribuintes, estes não recebem qualquer ganho económico ou financeiro directo.

Semenick e Bamossy (2000:748) definem OSFL como sendo qualquer instituição pública ou privada envolvida no provimento de uma oferta de mercado sem finalidade de obter lucro.

O Sistema Nacional de Contas define OSFL como sendo entidades legais ou sociais criadas com o objectivo de produzir bens e serviços cujo estatuto não lhes permite ser uma fonte de rendimento, lucro ou outro ganho financeiro para as unidades que as estabelecem, controlam ou financiam (INE-CINSFL 2005:17).

Após a conceitualização dos dois tipos de organizações, vale fazer-se a comparação, depois apresentar a caracterização e desafios enfrentados pelas OSFL.

3.2.4 ORGANIZAÇÕES COM FINS LUCRATIVOS vs ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

3.2.4.1 SEMELHANÇAS

Estes dois distintos tipos de organizações têm alguns pontos comuns, a saber:

- Ambas têm uma missão e visam alcançar um certo objectivo;
- Tanto nas OSFL como nas Empresas toda a questão de desenvolvimento de pessoal precisa de ser orientada primordialmente para a pessoa e não para a organização;
- As OSFL necessitam de inovações tanto quanto as empresas ou governos. O ponto de partida é reconhecer que a mudança não é uma ameaça mas sim uma oportunidade (Drucker, 1999:8);
- Ambas têm um determinado tipo de estrutura, e têm processos para coordenar as actividades;
- Toda organização está inserida em um ambiente e estabelece relações de troca para obtenção de recursos e para transformá-los em produtos e serviços, com objectivo de satisfazer as necessidades dos clientes (Sousa, 1993:32), portanto, a aplicação dos conceitos de marketing por empresas que não visam lucro, apesar de algumas especificidades, seguem basicamente os mesmos princípios de marketing aplicado às empresas, pois para ambos é importante conhecer o seu cliente e buscar o que cria mais valor para ele (Churchill e Peter, 2000:304).

- Ambas são geridas e, dependem de administradores competentes que por sua vez precisam ter objectivos, controlar recursos, trabalhar em equipas, e que estejam abertos à críticas e elogios (Jordan, carvalho e Azevedo, 2003:61).

3.2.4.2 DIFERENÇAS

A principais diferenças entre esses dois tipos de organizações são:

- As OSFL tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo eles são mais importantes, e muito difícil de se medir e controlar nas OSFL do que nas empresas.
- Em regra, as OSFL têm mais consciência do dinheiro do que as empresas. Falam sobre o dinheiro preocupam-se muito com ele, por ser difícil de arranjar e porque têm sempre muito menos do que precisam, mas as OSFL não baseiam a sua estratégia no dinheiro nem no centro dos seus planos, como tantos executivos empresariais fazem (Jordan, carvalho e Azevedo, 2003:61)
- As empresas começam os seus planos pelos retornos financeiros enquanto que as OSFL começam pelo desempenho da sua missão. Em suma as OSFL partem da análise do ambiente, isto é, de fora para dentro enquanto que as empresas fazem o contrário.
- Elas não fazem parte do Estado, têm origem na sociedade civil e se baseiam em trabalho voluntário; têm recursos privados para fins públicos (Sadão, 2000:179).
- Muitas OSFL têm o que ainda é uma excepção nas empresas – um Conselho de Administração que funciona. Também têm uma coisa mais rara,- um director geral, claramente responsável perante o Conselho de Administração e cujo desempenho é analisado anualmente em relação aos objectivos pré-definidos. Isso faz com que o Conselho de Administração se inteire do desenrolar das actividades da organização evitando casos que acontecem nas grandes empresas, fracassadas onde o Conselho de Administração foi o último a perceber que a empresa estava mal.

Drucker, citado por Sadão (2000:179) diz que um melhor e eficaz Conselho de Administração encontra-se nas OSFL do que nas sociedades anónimas, acrescentando que os administradores das OSFL frequentemente contribuíam com grandes somas de dinheiro e se espera que tragam mais doadores, daí que tendem a ter um empenho pessoal na causa da organização.

- Na empresa existe um resultado financeiro. O lucro ou prejuízo por si sós não são suficientes para julgar o desempenho, mas pelo menos são coisas concretas, quer os executivos das empresas gostem ou não, o lucro certamente será usado para medir o seu desempenho. Entretanto, quando os executivos das OSFL se vêm diante de uma decisão que implica riscos, eles precisam definir os resultados desejados – antes que os meios de medir o desempenho e os resultados possam ser determinados. No caso das OSFL, para cada uma delas o executivo que dirige, precisa antes de mais nada responder a pergunta: como deve ser definido o desempenho desta instituição, não basta dizer que atendem as necessidades (Sadão, 2000:185). Para Trindade (2007:3) é preponderante determinar primeiro como se deve medir o desempenho; por exemplo: em um sindicato, o que podia determinar se ela cumpre bem com o seu objectivo, seria o sucesso das convenções anuais ou a quantidade de benefícios extras adquiridos para uma determinada classe de trabalhadores; em um hospital, a percentagem de sucesso de prevenção de doenças, para além do aumento dos procedimentos médicos realizados num determinado período de tempo, ou ainda, a quantidade de idosos que conseguiram atendimento e a melhoria geral da saúde da população assistida pelos programas sociais.
- A OSFL não é paga por seu desempenho. Mesmo que que ela possa cobrar pelos seus serviços não consegue gerar mais que uma fracção dos fundos que necessita para recuperar. Numa empresa o desempenho é aquilo que o cliente está disposto a pagar. A OSFL não é paga pelo desempenho nem também por boas intenções, acreditar que tudo que fazem por uma causa moral deve ser perseguido haja ou não resultados é uma tentação perene para os executivos destas organizações (Trindade, 2007:3).

- Na OSFL não existe lucro. Daí que existe uma tentação de negligenciar os resultados, tendência de dizer que estão servindo a uma boa causa, estão fazendo algo para tornar a vida um pouco melhor para as pessoas, o que é um resultado em si mesmo, no entanto, isso não basta, é necessário ter em conta a eficiência na gestão dos recursos, pois, por exemplo, se uma empresa desperdiça os seus recursos, os resultados no geral, ela perde o seu próprio dinheiro. Entretanto, em uma OSFL, trata-se de dinheiro alheio – dos doadores, assim esta é uma área que precisa ser enfatizada pelos seus executivos. Boas intenções levam somente ao inferno, todavia, as OSFL têm muitas dificuldades para responder quais são os seus “resultados”, pois, para elas os resultados estão fora da organização ao invés de dentro dela (Jordan et al, 2003: 101).

3.2.5 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

- A principal característica deste tipo de organizações é a sua finalidade social. O não provimento de lucros não elimina, a priori, a possibilidade de existir excedente financeiro, mas obriga que esse excedente seja reinvestido integralmente na própria organização (Oliveira, 1987:102);
- São transnacionais (Matos, 2001:44);
- São autónomas, isto é, sem vínculo com o Governo, voltadas para o atendimento das necessidades das populações, complementando a acção do Estado, actuando através da promoção social visando contribuir para um processo de desenvolvimento que pressupõe transformações estruturais da sociedade, a sua sobrevivência, não depende dos mecanismos ou da existência de lucro (Sadão, 2000:203);
- Funcionam como agentes de desenvolvimento, isto é, seus propósitos institucionais quaisquer que sejam as suas preocupações específicas, objectivam provocar mudanças sociais (Sadão, 2000:203);
- independência crescente face ao Estado (Sadão, 2000:204)

- O património pertence à sociedade como um todo ou segmento dela, não cabendo aos seus membros ou gestores quaisquer parcelas de participação económica no mesmo (Olak, 1996:119);
- As contribuições, doações e subvenções constituem normalmente as principais fontes de recursos financeiros, económicos e materiais das entidades sem fins lucrativos (Olak, 1996:119)

3.2.6 DESAFIOS GENÉRICOS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Ser gestor duma OSFL é uma actividade complexa que exige muita dedicação e uso adequado de diferentes habilidades e conhecimentos; é um grande desafio, porque dependendo da forma como se lida com as pessoas e os recursos resultará numa melhor qualidade dos recursos (Oliveira, 1987:208).

A primeira tarefa do líder é de assegurar que todos vejam, ouçam e vivam a missão. Se perde-se de vista a missão começa-se a tropeçar e isso aparece muito depressa, porém, a missão precisa de ser planeada e precisa de ser mudada consoante as mudanças do ambiente (Drucker, 1999:33).

Nobre (1998:5) cita alguns desafios que as OSFL enfrentam, a saber:

- Conceber a dimensão cultural de desenvolvimento, o que ajuda a perceber como se partilham os valores, práticas, saberes e recursos numa sociedade;
- Reinventar a relação com os parceiros locais, sejam eles as próprias comunidades e as suas organizações e movimentos de base, sejam outras ONGs ou ainda instituições técnicas dos Países em Vias de Desenvolvimento (PVDs), por forma a torná-las responsabilmente autónomas;

Por outro lado cabe lembrar o sempre necessário esforço por encontrar via de convergência e vinculação entre a ajuda humanitária de emergência, a reabilitação pós

Guerra ou que se segue a qualquer catástrofe, e o desenvolvimento a longo prazo, daí que, segundo Nobre (1998:7-9), é necessário:

- Criar condições que objectivamente facilitam e incentivam a “boa governação”;
- Criar uma ordem mundial mais ou menos justa e equitativa onde os mecanismos reguladores não são deixadas unicamente às leis do mercado;
- Conceber o desenvolvimento como um processo abrangente e a longo prazo;
- Reunir esforços internacionais para inverter a actual tendência de agravamento e globalização da degradação ambiental que ameaça hipotecar o futuro das gerações vindoras, colocando em risco a sustentabilidade do desenvolvimento;
- Criar igualdade de oportunidades, quer a nível local, quer a nível internacional;
- Criar relações com o Estado mas com independência face às políticas e seguimento dos princípios do humanismo e da universalidade;
- Colaborar com outros movimentos sociais, sindicais ou associações de desenvolvimento local, instituições de soliedariedade social e com o mundo empresarial.

Após a definição de organizações, sua distinção, caracterização, e desafios passa-se a falar de aspectos de sua gestão.

3.3 GESTÃO

Segundo Stoner e Freeman (2000:4) gestão é definida como sendo o processo de planear, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar os objectivos estabelecidos.

Da definição nota-se que a gestão abrange todos os recursos que uma organização maneja (recursos financeiros, humanos e materiais). Cada recurso tem suas especificidades em matéria de gestão daí que encontramos os seguintes ramos de gestão:

3.3.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão de recursos humanos, também conhecido como gestão de pessoal, é definida por Stoner e Freeman (2000:273) como sendo o conjunto de actividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação do pessoal no seio de uma organização.

3.3.2 GESTÃO DE PRODUÇÃO

Gestão de produção - definida por Tavares (1991:98) como sendo uma actividade que visa coordenar o sistema de produção de uma organização que transforma os insumos em produtos acabados ou serviços, ou seja, é a gestão dos recursos directos necessários para produzir os bens e serviços fornecidos pela organização.

3.3.3 GESTÃO DE MARKETING

Com a evolução da humanidade surgiu outro conceito de gestão que não diz respeito à recursos detidos pela organização, mas que visa o garante do relacionamento da organização com a sua clientela que é a gestão de marketing. Segundo Kotler e Armstrong (2000:23) a gestão de marketing é definida como sendo uma análise, planeamento, implementação e controlo dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de beneficio com os compradores alvo a fim de atingir os objectivos organizacionais.

3.3.4 GESTÃO FINANCEIRA

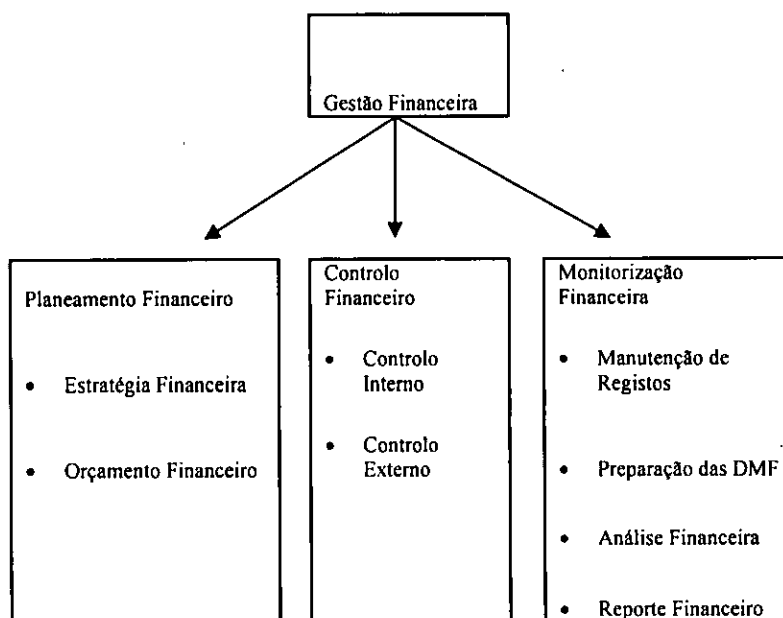
Gestão de recursos financeiros – Definida por Menezes (2003:34) como sendo uma actividade que consiste na preparação, na assunção, na execução e no controlo das decisões financeiras na empresa. Segundo Maritz (2007:7) a razão de gestão financeira em qualquer organização é de assegurar que a organização saiba quanto dinheiro

necessitará, como obtê-lo e como aplicá-lo para alcançar os seus objectivos de forma sustentável.

A gestão financeira compreende três principais actividades que são: o planeamento financeiro, o controlo financeiro e a monitorização financeira.

Esquemáticamente tem-se:

Figura 2: Actividades da Gestão Financeira



Fonte: adaptado de Maritz (2007)- Gestão Financeira

Para o presente estudo interessa apenas a gestão financeira. Detalhando o esquema tem-se:

3.3.4.1 O PLANEAMENTO FINANCEIRO

O planeamento financeiro é definido por Maritz (2007:9) como sendo o processo seguindo por uma organização para se informar acerca dos recursos financeiros que tem ao seu dispor, recursos de que necessita e onde procurará recursos adicionais. Ele subdivide-se em duas partes:

3.3.4.1.1 A Estratégia Financeira

A Estratégia Financeira refere-se a decisões financeiras de médio e longo prazo. Menezes (2003:35), define estratégia financeira como sendo as decisões financeiras de médio e longo prazo que essencialmente se repercutem sobre a estrutura financeira da empresa (mais de um ano). São elas por exemplo, a realização de novos investimentos em capital fixo, a escolha das fontes de financiamento de novos investimentos em capital fixo, a fixação do nível e da estrutura dos capitais permanentes e a definição da política de distribuição de dividendos.

3.3.4.1.2 O orçamento Financeiro

O orçamento Financeiro refere-se a decisões financeiras de curto prazo. Menezes (2003:35), define orçamento financeiro como sendo as decisões financeiras de curto prazo que se repercutem na situação de tesouraria (menos de um ano). São elas por exemplo a gestão das disponibilidades, a gestão de créditos comerciais, o desconto de títulos comerciais, a gestão de stocks, a gestão dos pagamentos aos fornecedores correntes e a negociação de crédito bancário de curto prazo. Maritz (2007:19), argumenta que o orçamento financeiro é a materialização, em termos de fluxos financeiros previsionais, de todos os objectivos e políticas de curto prazo no seio da organização.

O instrumento utilizado no planeamento financeiro é o orçamento, que é definida por Maritz (2007:9) como sendo a previsão dos recebimentos e pagamentos resultantes das operações financeiras passadas e futuras numa organização: consideram-se operações passadas na medida em que partem das Demonstrações Financeiras (DMF) do ano anterior, e operações futuras na medida em que constituem uma previsão. Ele resume-se no controlo sistemático dos fluxos financeiros (recebimentos e pagamentos).

3.3.4.12.1 condições necessárias para uma gestão orçamental eficaz

Khemakhem (1970:119), agrupa-as em 3 rubricas a saber:

- i. Relações que se devem instaurar entre a política geral e a gestão orçamental – a definição de uma política geral, isto é, a fixação dos objectivos gerais da organização e das estratégias a seguir para os alcançar constitui uma condição prévia da gestão orçamental.

A política geral e gestão orçamental apoiam-se mutuamente mas, convém precisar a hierarquia que deve prevalecer.

Segundo Khemakhen (1970:124) em primeiro lugar deve definir-se a política e isso deve ser feito pela direcção geral. Ela é que faz a impulsão inicial em seguida, perante as informações transmitidas pelo canal de controlo orçamental, pôr-se em prática essa política, chamando atenção que é à direcção geral que compete fazê-lo, não devendo em nenhum caso deixar essa responsabilidade ao controlador de gestão.

- ii. Instalação de uma organização adequada - para que um sistema orçamental funcione bem, deve-se resolver previamente os múltiplos problemas de organização interna tais como: a inadequação da estrutura (existindo não pode servir de base de gestão orçamental eficaz); a implantação do método orçamental traduzir-se-à geralmente a um arranjo ou a uma transformação mais ou menos completa das estruturas originais, modificação esta, incidirá quer sobre a estrutura geral quer sobre a estrutura contabilística da empresa (Khemakhen, 1970:124).
- iii. Definição das responsabilidades - para uma boa definição da estrutura recomenda-se que: as responsabilidades devem ser definidas em termos de objectivos e não de tarefas do controlador de gestão. Cada centro de responsabilidade de ser dotado de objectivos operacionais e autónomos. Não deve haver nem sobreposições nem omissões (Khemakhen, 1970:124).

3.3.4.2 CONTROLO FINANCEIRO

Segundo Khemakhen (1970:126), o controlo financeiro é o processo utilizado no seio de uma organização para assegurar uma mobilização eficaz e permanente dos recursos, tendo em vista atingir o objectivo visado. Segundo Maritz (2007:19), o controlo financeiro subdivide-se em dois grupos:

3.3.4.2.1 Controlo financeiro interno

O controlo financeiro interno visa estabelecer os procedimentos do controlo financeiro dentro da organização. Maritz (2007:19) argumenta que o controlo interno subdivide-se em dois momentos:

- O primeiro, tem a ver com as responsabilidades financeiras – em todas as organizações existem diferentes níveis de controlo financeiro. Na maioria das organizações, a responsabilidade financeira é exercida a vários níveis, normalmente a níveis superiores; são eles que fixam as políticas, controlam a aplicação e assumem a responsabilidade sobre todos os efeitos financeiros resultantes.
- O segundo, tem a ver com a tomada e implementação de decisões – trata da gestão financeira quotidiana, os responsáveis dos níveis relativamente baixos são delegados a responsabilidade de aplicar as políticas, autorizar despesas, preparar e controlar orçamentos, fazer propostas financeiras e submeter aos órgãos superiores.

3.3.4.2.2 Controlo financeiro externo

O controlo financeiro externo é efectuado por pessoas externas e independentes à organização e conhecida como auditoria externa, definida por Maritz (2007:21) como sendo uma análise exaustiva levada a cabo por um profissional externo à organização, das práticas e acções de gestão financeira seguidas por uma organização com vista a produzir um relatório sobre o quão bem a organização gere os seus recursos.

3.3.4.3 MONITORIZAÇÃO FINANCEIRA

A monitorização financeira consiste no registo, análise e relato da situação financeira da organização. Visa auxiliar a organização a planear e controlar as suas decisões. A monitorização preocupa-se em primeiro lugar em registar cada acção que envolva dinheiro, em seguida analisar a informação registada e em terceiro lugar facultar a informação registada aos respectivos actores no formato de DMF para utilizarem no planeamento e controlo.

3.4 A GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

3.4.1 UMA VISÃO GERAL DA GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Segundo Drucker (1999:180), há quarenta anos, a palavra gestão era uma palavra feia para os que estavam envolvidos em OSFL. Significava negócio e as OSFL orgulhavam-se de estarem livres da mancha do comercialismo e acima de certas considerações como a linha de resultados. As OSFL continuam, claro, dedicados ao «fazer o bem». Mas também já percebem que as boas intenções não substituem a organização e liderança, responsabilidade, desempenho e resultados.

Segundo Fernandes (1997:48), tanto para as OSFL assim como para as demais empresas, é de vital importância o estabelecimento de estratégias partindo da definição da sua missão, da identificação do cliente actual e do cliente em potencial, que necessita do serviço a ser oferecido (pessoa mais importante a ser pesquisada) como base de inovação e melhoria dos serviços.

A equipe envolvida no trabalho deve receber treinamento afim de reconhecer as oportunidades a serem exploradas e buscar possíveis inovações, quando necessário. Mecanismos de difusão das informações entre departamentos precisam de ser criados, bem como formas de controlo e padrões de desempenho devem ser fixados para a avaliação do cumprimento de responsabilidades, principalmente dos voluntários para os quais não existe recompensa financeira, sendo a realização pessoal a única bonificação (Drucker 2002:133).

Segundo Hudson (1999:15) uma das formas de obter flexibilidade, visando a resolução de problemas nas organizações, é por meio da gestão estratégica. Quando ressaltada esta ferramenta de gestão, afirma que ela passou a ser adoptada devido à necessidade de as organizações agirem de forma rápida às mudanças macroambientais. Se o processo de implantação implica em uma orientação pelos valores organizacionais, ou pela criação de uma visão clara, que projecte acções futuras com resultados em curto, médio e longo prazos.

Existem outros aspectos que são comuns a todas as organizações e aplicáveis às OSFL, tais como: a eficiência nas decisões que podem definir sucessos ou fracassos, identificação de oportunidades e riscos, e estímulo à discordância perante decisões importantes, tornando-a produtiva e usando-a para resolver conflitos como uma alavanca de execução das decisões tomadas cujo compromisso principal é a acção. Assim, como descreve Sousa (2004:71), as OSFL podem se beneficiar de conhecimentos vindos da área de gestão como planeamento e controlo, marketing, recursos humanos e desenvolvimento de projectos.

Fernandes (1987:17), argumenta que o trabalho em uma OSFL pode se tornar um oportunidade profissional para os gestores com vista ao acúmulo de experiências, dentre as quais, trabalho em equipe, a gestão de interesses de diferentes grupos que interagem entre si e a formação de uma estrutura comprometida, sem uso de compensações financeiras aos seus membros.

3.4.2 GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS E ASPECTOS CONTABILÍSTICOS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Segundo Andrade (1991:32), uma das formas de as OSFL demonstrarem eficiência e eficácia é a de prestar serviços e a de manter um orçamento equilibrado, cuja execução coincida com a previsão. Outra forma é a de fornecer melhores serviços que as suas congêneres, sem entretanto, sacrificar os seus associados. A avaliação da eficiência não pode, contudo, ser feita em termos económicos ou financeiros, ou através de demonstrações contabilísticas. As OSFL se diferem das empresas pela forma como tratam a informação contabilística.

Vale conceituar três termos interrelacionados e importantes para uma boa gestão financeira:

- i. Eficiência – definida por Stoner e Freedman (2000:136), como sendo a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objectivos da organização: “fazer as coisas certo”. A eficiência avalia se o projecto foi executado de maneira competente e se os custos foram compatíveis com os resultados alcançados.
- ii. Eficácia definida por Stoner e Freedman (2000:136) como sendo a capacidade de determinar os objectivos apropriados: “fazer as coisas certas” A eficácia permite verificar se os resultados obtidos ao final do projecto atendem aos parâmetros de quantidade e qualidade.
- iii. Efectividade – definida por Salamon (1998:56), como sendo a capacidade que os resultados do projecto têm de produzir mudanças significativas e duradoiras no público alvo.

Para Martins (2002:71), há enúmeras dúvidas sobre a contabilidade de entidades sem fins lucrativos, pois, não há legislação própria, dificultando assim a sua escrituração e contabilização. Por esse motivo, em sua maioria, não adoptam de forma adequada os princípios de contabilidade de maneira a produzir informações relevantes para o seu tipo de entidade, no entanto, qualquer que seja a entidade deve manter a contabilidade de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade.

As OSFL não objectivam auferir lucro e, portanto, não se interessam pelo resultado económico que o princípio da competência de exercícios visa apurar. Entretanto, esse regime deve ser preferencialmente utilizado mesmo com algumas adaptações para que se atinjam os objectivos dos usuários da informação, pois, sem o mesmo a contabilidade é descaracterizada. Nessa hipótese a contabilidade é feita semelhante à pública; à base do regime de caixa e despesas; à base do regime de orçamentos. Essas entidades vivem de recursos provenientes de várias fontes, recursos esses precisam de ser alocados de forma racional aos beneficiários, conseqüentemente, elas precisam ter uma gestão contabilística e financeira que lhes assegure informação precisa no momento certo;

quanto mais gestores souberem sobre a contabilidade mais capacitados estarão para tomar decisões de planeamento e controlo (Martins, 2002:74).

Diversas OSFL consideram as aquisições de imobilizado como activo, mas não consideram a sua depreciação para efeitos de apuramento dos resultados. Outras, lançam as aquisições de imobilizado como despesa do período e efectuam um lançamento de ajuste patrimonial e activam esses bens. Outras imobilizam os seus bens, calculam a correcção monetária do balanço e os depreciam, daí que há diferenças entre as OSFL (Andrade 1991:318).

“A alocação de custos por período de tempo não é válida para as OSFL e o conceito de confrontação entre as receitas e despesas é melhor entendido se a depreciação não for considerada... ou... porque as OSFL operam sob o regime de orçamento, incluindo as aquisições e baixas de imobilizados, o lançamento da depreciação não se faz necessário... ou ainda... as OSFL procurarão obter mais fundos do que necessário se a depreciação for contabilizada como despesa”, contudo, Andrade (1991:321), defende que a depreciação deve ser calculada em qualquer situação.

Olak e Nascimento (2000:302) citam algumas diferenças entre a contabilidade convencional e a contabilidade por fundos ou contabilidade orçamental a saber:

- Na contabilização convencional existe um plano de contas único, enquanto que na contabilização por fundos há um plano para cada fundo ou contas separadas para cada fundo;
- Os registos contabilísticos são feitos de uma forma única, independentemente destes recursos terem uma distinção específica ou não. Já na contabilização por fundos existe uma segregação onde se considera cada fundo como uma entidade contabilística;
- A apresentação das DMF na contabilidade convencional é no formato de uma coluna, não havendo separação de acordo com a restrição. Na contabilização por fundos o formato é multicolunar, onde existe uma coluna para cada tipo ou categoria de fundo;

- As notas explicativas no método convencional enfatizam muito os recursos utilizados em actividades ou projectos específicos, diferentemente do método de contabilização por fundo, que utiliza poucas notas explicativas no que diz respeito aos fundos, pelo poder auto-explicativo das DMF (Olak, 1996:259).
- A contabilidade convencional não faz segregação dos recursos em função da natureza (restritos e irrestritos), necessitando, dessa forma, manter-se um maior controlo em função do uso desses mesmos recursos. A contabilidade por fundos por sua vez faz a separação dos recursos de acordo com as restrições impostas pelo doador ou por determinação da própria entidade. Nas DMF não ocorre uma diferença em termos de valores monetários. O património líquido social e o superávit ou déficit são os mesmos, o que diferencia é forma de elaboração, apresentação e divulgação dos mesmos. As vantagens, para as OSFL ao adoptar a contabilidade por fundos, estão no alto poder informativo deste modelo contabilístico.

3.4.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Silva (1999:19) diz que a captação e gestão de recursos é um factor muito importante para a sobrevivência das ONGs, a gestão financeira dá-se através da boa utilização dos instrumentos disponíveis, diferente do que muitas pessoas acham; a gestão financeira não é apenas o cúmulo de papeis, mas é sim a criação de uma ferramenta importante e acessível no momento da tomada de decisões.

Segundo Hudson (1999:14) mobilização de recursos tem sentido mais amplo que captação de recursos; mobilizar recursos não diz apenas a assegurar recursos novos ou adicionais, mas também à optimização (como fazer o melhor uso) dos recursos existentes (aumento da eficácia e eficiência dos planos); à conquista de novas parcerias e à obtenção de fontes alternativas de recursos financeiro, no entanto, tem se usado esse termos indiferentemente.

Captação ou mobilização de recursos é um termo utilizado para descrever um leque de actividades de geração de recursos realizados pelas OSFL em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte ou do método utilizado para gerá-los.

Para um bom controlo financeiro o gestor deverá utilizar a conta bancária, instrumento que irá receber e armazenar recursos captados, devendo também utilizar o livro-caixa onde irá controlar todas ocorrências financeiras.

Para a captação de recursos também é necessária a criação de parcerias e alianças estratégicas, porém, não adianta ter uma boa captação de recursos, sem o devido controlo financeiro. A natureza dos programas oferecidos pela organização também determina o tipo e o modo de actuação em relação à captação de recursos.

Segundo Amaral (2005:15), qualquer organização que queira iniciar uma actividade de captação de recursos deve antes de tudo reflectir sobre qual será a sua política em relação a esse propósito. Isso implica reflectir sobre a missão e objectivos, como será a relação com os financiadores, como serão geridos os recursos, que tipo de prestação de contas o doador quer, no entanto, é importante para as organizações manter a sua autonomia em relação ao doador.

Amaral (2005:20) cita três factores que contribuem para um bom programa de captação de recursos a saber:

- i. A justificativa – que se refere ao porquê se está arrecadando dinheiro. É determinada pela natureza da necessidade que a organização atende, o tamanho da necessidade e a meta da campanha resultante, e a história, visibilidade e credibilidade que a organização e sua campanha têm na comunidade;
- ii. Liderança – que se refere ao poder e ao compromisso daqueles que desempenham papéis de liderança na organização, à sua capacidade de conseguir recursos dos vários sectores de sua comunidade e,
- iii. Pesquisa de doadores – que se refere ao processo de identificação das pessoas e das instituições que a organização considera ter o potencial de tornarem-se apoiantes de seu trabalho.

Para além desses factores há que considerar mais variáveis (institucionais) que também são envolvidas no processo de captação de recursos financeiros, nomeadamente:

- A natureza da base de voluntariado da organização;
- A experiência e as habilidades dos funcionários envolvidos na captação dos recursos; e
- O histórico de sucesso de captação de recursos obtido pela organização.

O plano de captação de recursos deve levar todos esses factores em consideração, junto com os resultados de análise anual "SWOT" (sigla inglesa que significa: S – forças, W- Fraquezas, O - oportunidades e T – ameaças) para determinar como os recursos vão ser captados de vários doadores. O plano também identificará como se vai pedir ao Conselho, aos funcionários e aos voluntários da organização para que se envolvam com os doadores financeiros.

A análise *SWOT* é definida por Hudson (1999:52) como sendo o conjunto dos factores internos e externos que podem afectar as decisões de gestão numa organização.

As forças e as fraquezas são aspectos que dizem respeito a questões específicas de cada organização, isso significa que ela pode controlá-las.

As forças representam os aspectos ou variáveis que colocam a organização numa posição relativamente vantajosa perante os concorrentes; ela pode transformá-las em oportunidades, enquanto que, as fraquezas representam os aspectos ou variáveis que colocam a organização numa posição relativamente desvantajosa perante os concorrentes, ela precisa melhorá-los urgentemente.

As oportunidades e as ameaças são aspectos que avaliam as forças existentes no ambiente externo capazes de afectarem uma variedade de grupos diferentes. A organização não tem controlo sobre eles.

As oportunidades são constituídas por aspectos ou variáveis que o ambiente oferece que podem proporcionar um bom ambiente de actividades para a organização, enquanto que, as ameaças são constituídas por aspectos ou variáveis que o ambiente oferece capazes de dificultar a persecução dos objectivos da organização.

Assim, os gestores devem estar em alerta para saber se haverá forças sociais, culturais, políticas ou económicas que constituem ameaça à organizações de carácter social, saber se há forças que podem ser vistas como oportunidades para geração de recursos ou ampliação da captação.

Os captadores de recursos devem evitar cair em um dos grandes erros que tendem a cometer sempre que é o de ser modesto demais nos seus pedidos: pedem de um doador actual ou em potencial que doe uma quantia que nem desafia nem inspira os seus objectivos apenas porque parece ser razoável e, aparentemente, há menos possibilidades de ser recusada, (Hudson, 1999:55).

Para uma eficaz captação de recursos financeiros, Amaral (2005:22) sugere a aplicação da regra “80/20” que significa que 80% dos fundos venham de 20% dos doadores, criando condições para que surjam novos doadores e que os antigos se motivem em fazer grandes doações. Isso mostra que a organização depende de poucos grandes grandes financiadores, e tomando em consideração que eles devem cumprir rigorosamente com as regras acordadas, significa que terão menos regras a cumprir podendo usar o tempo de sobra para cativar os tantos pequenos doadores e transformá-los em grandes, garantindo assim a sustentabilidade da organização. É muito importante que os gestores sejam pragmáticos no seu processo de gestão, pois, a perda de um doador pode provocar uma desestabilidade financeira.

Segundo Hudson (1999:52), o planeamento deve ser uma actividade indispensável dado a sua importância no processo de gestão, pois ele:

- Assegura que os projectos da organização atendam às mudanças das necessidades da comunidade beneficiária;
- Antecipa mudanças financeiras ou de captação dos recursos financeiros;
- Estabelece um processo para operações em andamento;
- Permite que a direcção e a equipe executora tomem decisões de maneira proactiva ao invés de reactiva;

- Ajuda a direcção, Conselhos de direcção e equipas executoras a desenvolver uma compreensão consistente de seus papéis e do objectivo da organização; estabelece o quadro limite de relacionamento com o Governo e outras agências;
- Permite que a comunidade compreenda o trabalho desenvolvido pela organização; e
- Cria uma base para avaliações futuras.

Captar recursos implica em resultados e é necessário saber se cada actividade está gerando retorno ou não e se sim quantificá-lo. Um orçamento plurianual deve começar com uma coluna das actuais receitas e despesas, conforme os demonstrativos financeiros dos anos últimos anos. Apartir da realidade, o captador deve fazer projecções para os próximos cinco anos e sistematizá-los em uma tabela (vide anexo).

3.4.4 A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

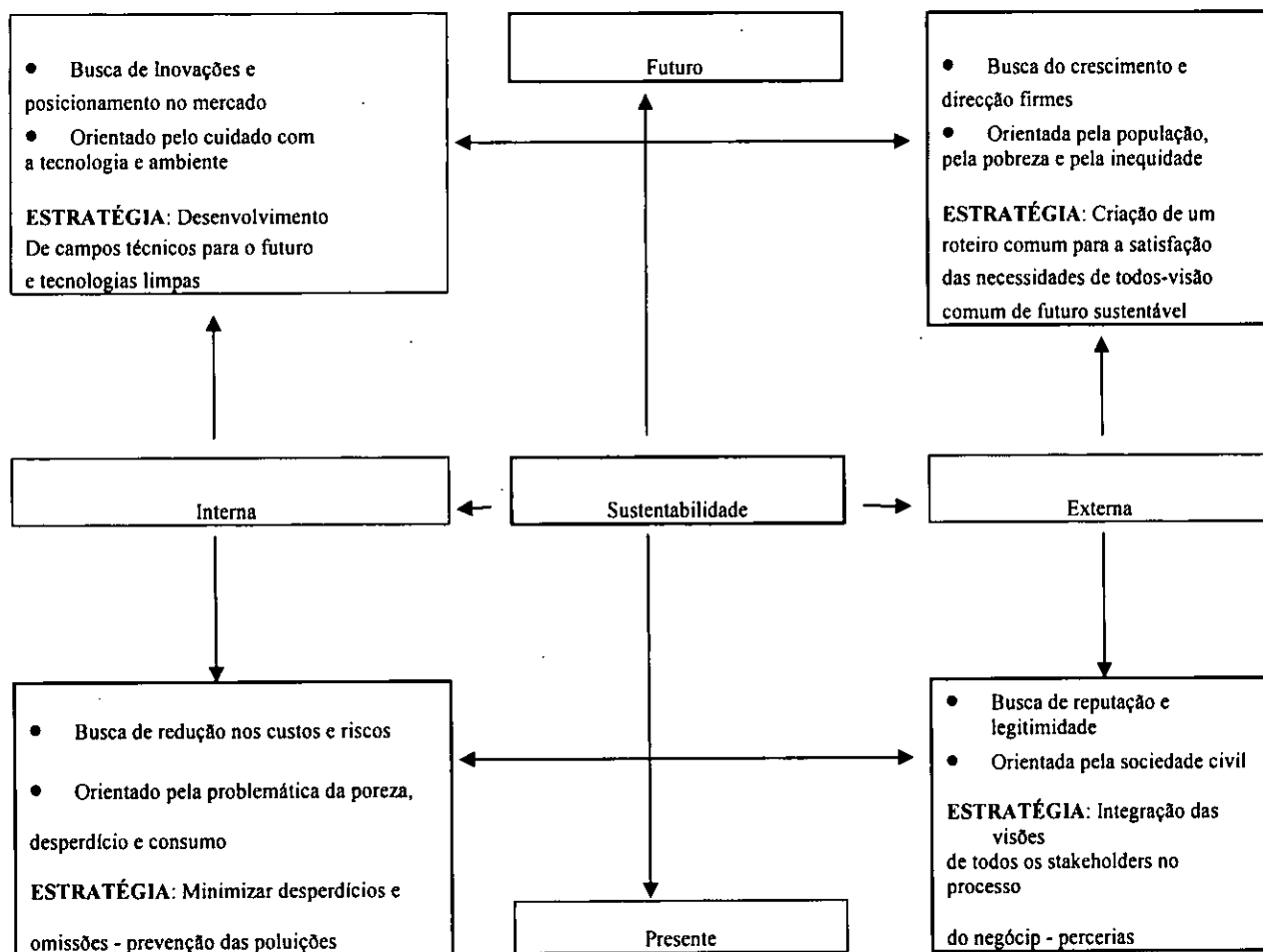
Falconer (1999:17), define sustentabilidade como sendo a capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos, de maneira suficiente e continuada e utilizá-los com competência de forma a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objectivos a longo prazo.

A sustentabilidade pressupõe uma gestão e planeamento estratégico. A sobrevivência das organizações passa pela necessidade de questionar e modificar paradigmas de gestão. É necessário implementar novos modelos de gestão que possibilitem às entidades adquirir a flexibilidade necessária para o sucesso das suas acções no futuro.

Esta definição repisa a ideia levantada pelo conceito de mobilização de recursos financeiros: captar recursos não é de forma alguma um evento; é uma actividade/processo muito delicado, daí a necessidade de se ser eficiente e eficaz conforme ilustra o conceito de mobilização de recursos.

Em suma com uma boa gestão do processo de mobilização de recursos, garante-se a conquista de novas parcerias e a manutenção dos parceiros já existentes garantido assim a sustentabilidade da organização. Esquemáticamente, a sustentabilidade representa-se assim:

Figura3: Esquema da Sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Amaral (2001) – A sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos

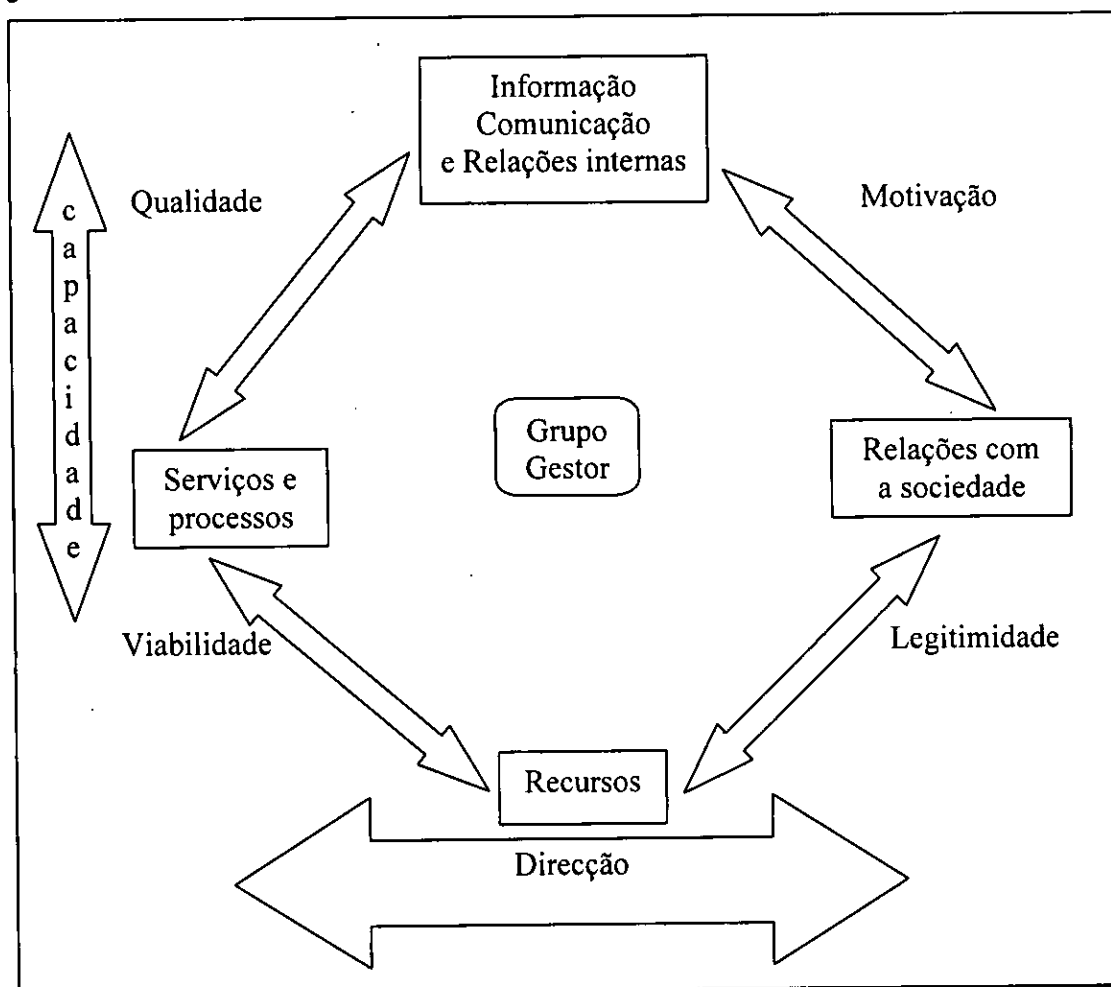
Do esquema constata-se que tanto quanto os gestores das empresas, os gestores das OSFL também são obrigados a introduzir inovações bem como minimizar os custos, a diferença reside no fim, que para esse caso é tipicamente social.

A sustentabilidade é um dos grandes desafios enfrentados por essas organizações e é influenciada pela capacidade dos gestores em combinar eficientemente os recursos.

Ao projectar a organização para o longo prazo, os gestores precisam ter em conta o presente, o passado, os factores internos e externos que afectam a organização. Para isso eles precisam estudar o seu cliente e criar parcerias, por isso, não se devem julgar alheios aos princípios de gestão e de marketing, que antigamente foram considerados meramente económicos.

O esquema asseguir mostra os desafios que os gestores enfrentam durante no processo de gestão para garantirem a sustentabilidade das organizações:

Figura 3 O desafio da sustentabilidade



Fonte: Adaptade Amaral (2001) – Asustentabilidade das organizações sem fins lucrativos

O esquema evidencia que há necessidade de se fortalecer as relações não só com os financiadores, mas também com a “clientela”, daí que interessa-nos abordar alguns aspectos de marketing que podem ser aplicadas à esse tipo de organizações.

3.4.5 A GESTÃO DE MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Marketing social, ou seja, aplicado à OSFL é definido como sendo o projecto de implementação e o controlo de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia social num grupo alvo. Utiliza os conceitos de segmentação de mercado, pesquisa

de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo alvo (Kotler 1978:287).

Da definição é notável que o marketing nas OSFL é utilizado de forma similar à sua função em relação às empresas privadas de produtos e serviços, ambas procuram detectar e delimitar mercados potenciais, com base em suas necessidades para estender os seus produtos e serviços de forma satisfatória. Os Estados Unidos da América (EUA) já abordaram a temática anteriormente, facto este comprovado pelas discussões presentes nos congressos e em publicações desenvolvidas na área. As estratégias de marketing adoptadas pelas OSFL precisam visar, conforme Kotler (1994:201), a obtenção de seus objectivos de forma mais eficaz para atração de recursos, estimular os funcionários e a busca de clientes estimulando trocas com controlo, ao mesmo tempo, eficientes e eficazes. Esse relacionamento ocorre entre diversos públicos com os quais a organização se relaciona (*stakeholders*) proporcionando vantagens que são enquadradas na satisfação das necessidades do mercado alvo e o aprimoramento das actividades de marketing para administração de recursos muitas vezes “escassos ou inadequados”.

Como todo o processo de planeamento de marketing, as OSFL necessitam elaborar pesquisas para guiar a tomada de decisões que se adaptem às mudanças actuais, levando em consideração os seus objectivos, com reconhecimento de possíveis limitações. Kotler e Armstrong (2000:137) acreditam que essas pesquisas podem ser feitas por meio de observação do microambiente, análise das propagandas de organizações concorrentes, levantamentos informais das opiniões dos membros e avaliação das estratégias já utilizadas para escolher a eficaz.

Para Kotler e Armstrong (2000:144), as experiências administrativas obtidas no sector privado são importantes quando aplicadas no universo das OSFL, porém existirão “lacunas” que só serão preenchidas com desafios administrativos encontrados ao longo da gestão. Por isso, devem ser adoptados sobretudo, os conceitos de produto, preço, promoção e propaganda (mix de marketing) para a realidade das OSFL, pois, estas não visam a obtenção de lucro, mas de recursos para a sua sobrevivência, diferença crucial em comparação com o segundo sector.

3.5 CONCLUSÕES

O capítulo 3 definiu as OSFL e as organizações com fins, fez a caracterização das OSFL e comparou-as com as organizações com fins lucrativos, citou os desafios enfrentados pelos gestores na gestão dessas organizações e falou dos aspectos de gestão no geral bem como de gestão financeira utilizados nessas organizações; por fim falou dos aspectos de sustentabilidade e gestão de marketing.

O capítulo seguinte fará o estudo de caso, começando por uma introdução das características das OSFL em Moçambique, um breve historial sobre a ONG escolhida e em seguida falará sobre os aspectos de gestão e sustentabilidade.

4 CAPÍTULO 4: A GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS NA ONG PROGRESSO

4.1 INTRODUÇÃO

A PROGRESSO, é uma ONG moçambicana que actua no país desde 1991, ela tem suas especificidades que se abordarão ao longo da pesquisa mas, antes vale fazer-se uma breve caracterização das ONGs em Moçambique.

A situação económica e financeira do país após a queda do regime colonial não era satisfatória nem capaz de impulsionar o desenvolvimento desejado.

A necessidade de financiar programas de recuperação económica levou o Governo a adoptar várias estratégias desde a liberalização da economia que culminou com o envolvimento mais profundo do sector privado no processo produtivo; o recurso ao financiamento externo que culminou com o endividamento externo e a abertura ao Investimento Directo Estrangeiro (IDE).

Ora, estas medidas não surtiram efeitos desejados na Balança de Pagamentos (BOP), que cada vez mais ia agravando o seu déficit.

Vários factores concorreram para o fracasso desse esforço, destacando-se entre eles os desastres naturais, a subida do preço do petróleo, a desvalorização da moeda e outros factores sócio-económicos.

Na tentativa de resolver esta situação, o Governo moçambicano assinou vários acordos de reescalonamento e em alguns casos teve perdão da dívida, também optou por substituir, na medida do possível o crédito por donativos.

Por outro lado o Governo assinou o compromisso das Nações Unidas (NU) no que diz respeito a implementação dos oito Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), a saber: (i) erradicar a pobreza e fome; (ii) atingir o ensino básico universal; (iii) Promover a igualdade de género e a autonomia da mulher; (iv) reduzir a mortalidade infantil; (v) melhorar a saúde materno – infantil; (vi) combater o HIV/ Sida, a malária e outras doenças causadoras dos elevados índices de mortalidade; (vii) garantir a

sustentabilidade ambiental e (viii) estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento (Plano Quinquenal do Governo 2004-2009).

Esse esforço do Governo em recuperar a economia foi alvo de elogios por parte da comunidade internacional que começou a apoiar os programas de ajustamento económico, instalando várias instituições de carácter social no nosso país (as chamadas ONGs), que têm vindo a desempenhar um papel muito importante, cobrindo lacunas que os sectores privado e público deixam, rumo ao alívio da pobreza absoluta. As ONGs são uma forma de suprir as falhas do Governo com relação a assistência e resolução de problemas sociais, ambientais e até mesmo económicos.

4.2 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS EM MOÇAMBIQUE

Segundo o relatório do Censo Nacional das Instituições Sem Fins Lucrativos (CINSFL) realizado pelo INE (2005), no que diz respeito ao surgimento, a maior parte das OSFL moçambicanas são relativamente jovens; mais de 40% delas foram fundadas entre 1994 e 2003 e cerca de 25% entre 1984 e 1993. Instituições mais novas estão relativamente mais espalhadas nas províncias de Sofala (60,2%), Zambézia (55,2%), Niassa (55%) e Cabo Delgado (54,9%). Por outro lado, unidades mais antigas (estabelecidas antes de 1974) que a nível nacional são apenas 19,7%, são frequentemente encontradas nas províncias de Inhambane (34,2%), Niassa (30,7%) e Tete (26,7%).

Em 2003 existiam 4853 OSFL activas em Moçambique assim distribuídas:

Tabela 2: Instituições sem fins lucrativos por província

Províncias	Nº de Instituições
Niassa	203
Cabo Delgado	266
Nampula	944
Zambézia	297
Tete	247
Manica	203
Sofala	216
Inhambane	681
Gaza	709
Maputo Província	463
Maputo Cidade	624
Total	4853

FONTE: INE 2005, adaptado do CINSFL

Outra característica das OSFL moçambicanas é que maior parte delas prestam serviços a áreas de vizinhança onde estão inseridas, isto é, é pouco comum uma OSFL moçambicana atingir uma área de uma cidade (6,6%), província (6,7%) ou muitas províncias (4%) e muito menos ter uma actividade nacional ou internacional (5,7% e 1,1%, respectivamente), significando que elas estão mais preocupadas em satisfazer as necessidades da comunidade local a que pertencem (INE, 2005).

Segundo os resultados do CINSFL, INE (2005), esta distribuição tem a ver com a densidade populacional, para além das diferenças territoriais e existem ainda diferenças estruturais. Essas diferenças estão ligadas à características organizacionais tais como a forma legal, o ano de fundação, reconhecimento como associação de utilidade pública, filiação a organizações estrangeiras e tipo de unidade (unidade institucional).

No que concerne a forma jurídica os resultados do CINSFL, INE (2005) mostram que o grosso das OSFL em Moçambique são associações e ONGs (mais de 90%). Enquanto que outras formas legais tais como instituições beneficentes de caridade e fundações não são comuns.

Os resultados do CINSFL, INE (2005) mostram que a maior parte das instituições localizadas em Cabo Delgado e Niassa trabalham no sector de Direito, Advocacia e política (56,2% e 54,8%, respectivamente).

A religião é o principal sector de actividade em quatro províncias, nomeadamente, em Inhambane, Nampula, Gaza e Maputo Cidade, representando 70%. Em Maputo Cidade o segundo sector é a educação seguida pela habitação (INE 2005).

Quanto aos recursos humanos, segundo o CINSFL, INE (2005), no ano de 2003, as OSFL moçambicanas empregavam cerca de 140 000 pessoas. A maior parte do pessoal era composta por voluntários (103 459 pessoas que representavam 74,6% do total dos recursos humanos) e 944 destes eram consultores.

Os recursos humanos estavam distribuídos de uma forma muito desequilibrada entre as OSFL, apenas 1% das instituições empregavam 32,1% da mão de obra das OSFL de todo o país.

Quanto aos recursos financeiros, o relatório do CINSFL, (INE 2005) mostra que a maior parte das OSFL moçambicanas dependiam de fundos de países estrangeiros, com mais de 70% da sua receita total proveniente do estrangeiro (os maiores doadores são os EUA com 26,8%, Suécia 8,8%, África do Sul 8,7%, Brazil 7,8%, Itália 7,2%, Inglaterra 5,6% e Zimbabwe 5,5%).

Não diferente do que a literatura diz, as OSFL moçambicanas, principalmente as afiliadas à instituições estrangeiras, orientam a sua gestão com base nas políticas acordadas com o doador, fazem a contabilidade por fundos e também fazem marketing, mas elas usam maioritariamente o marketing “porta a porta” usando agentes voluntários que recebem subsídios para o exercício dessas funções. Outras usam os órgãos de comunicação tais como a rádio e a televisão.

4.3 OS MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NA PROGRESSO

Nesse ponto busca-se descobrir como vem sendo realizada a captação e gestão dos recursos financeiros para garantir a sustentabilidade da ONG PROGRESSO.

A essência das actividades financeiras da PROGRESSO é de angariar fundos junto dos doadores e transferí-los a cada projecto (centros de custos), monitorar o seu uso de modo a garantir a continuidade desses projectos, e posteriormente prestar contas aos financiadores.

4.3.1. BREVE HISTORIAL DA PROGRESSO

A Associação PROGRESSO foi criada em 6 de Março de 1991 como pessoa colectiva de utilidade pública, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com sede em Maputo e actuando nas províncias de Cabo Delgado e Niassa. O seu reconhecimento oficial verificou-se em 28 de Maio de 1992. O enquadramento legal dos seus estatutos assenta nos termos do artigo 27 da Constituição da República, Lei 8/91 de 18 de Julho e artigos 157 e seguintes do Código Civil de 1996.

A Associação PROGRESSO desenvolve as suas acções no espírito de entre ajuda fundado na garantia do associativismo, e para a prossecução dos seus objectivos e no âmbito do seu posicionamento na sociedade moçambicana orienta-se pelos seguintes princípios: (i) valorização dos conhecimentos locais e do saber da comunidade; (ii) valorização dos recursos naturais e participação da população no maneo do meio ambiente; (iii) valorização da participação das comunidades de base em todas as actividades, desde a fase de identificação à fiscalização, e (iv) participação dos membros na gestão da organização.

Tem como objectivo geral contribuir para o desenvolvimento das comunidades de base com particular atenção para a mulher e a criança com vista a melhoria das suas condições de vida e como objectivos específicos: (i) participar na realização de actividades de iniciativa local, nos domínios de educação, formação, saúde e agricultura; (ii) promover, incentivar e apoiar programas de desenvolvimento no domínio das áreas acima citadas; (iii) apoiar e participar na investigação e divulgação de conhecimento e práticas endógenas úteis à comunidade; (iv) apoiar o desenvolvimento de actividades de formação profissional tendentes à dinamização e criação de postos de

trabalho; (v) incentivar as actividades que visam a defesa, prevenção e correcto manei
do meio ambiente; (vi) encorajar o autofinanciamento com vista ao aumento da
produção, geração de rendimentos e segurança social e (vii) apoiar e encorajar o
desenvolvimento de associações de base e o movimento associativo.

Quanto à estrutura administrativa, a PROGRESSO tem uma assembleia que é o órgão
máximo, um Conselho de Direcção, um Conselho Fiscal, um Director Executivo e um
Presidente.

De acordo com Drucker (2000) e Hugues at al (2003) é notável que esta organização
tem um estrutura completa, ou seja, tem uma hierarquia que dificilmente se encontra em
empresas; é ainda notável o comprometimento de todos os membros e colaboradores no
processo de gestão através da divulgação atempada de todas as decisões tomadas nas
assembleias.

A Assembleia Geral é constituída pela totalidade dos seus membros e todas as
deliberações obedecem aos estatutos e por votação. Com um mandato de quatro anos,
reúne-se de dois em dois anos onde aprecia a informação sobre as actividades
desenvolvidas, aprova relatórios anuais e plurianuais, demonstrações financeiras,
programas de actividades e orçamentos.

O Conselho de Direcção é constituído por um mínimo de cinco membros eleitos em
Assembleia Geral, competendo-lhe a gestão do património, aprovar projectos, preparar
e submeter à aprovação da Assembleia Geral os relatórios de actividades e contas,
deliberar sobre assuntos correntes no intervalo entre duas assembleias. O Director
Executivo encontra-se na sede (Maputo) e tem coordenadores provinciais em Cabo
Delgado e Niassa e o Director do Centro de Promoção de Auto Emprego (que é uma
escola de formação e capacitação dos beneficiários para criarem auto emprego contra
um pagamento de uma quantia simbólica).

O Conselho Fiscal é constituído por três membros e lhe compete a função de fiscalizar
as actividades e contas, verificar o cumprimento dos Estatutos, examinar e emitir

pareceres sobre o relatório das contas e requerer a convocação da assembleia extraordinária quando julgue necessário.

4.3.1.1 MISSÃO

A missão da Associação PROGRESSO está expressa nos seus Estatutos como objectivo geral da organização “Contribuir para o desenvolvimento das comunidades de base, com particular atenção a mulher e a criança, visando a elevação das condições de vida da população e o aumento da sua capacidade de gestão”.

4.4 O PROCESSO DE PLANEAMENTO/ MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E ORÇAMENTAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO PROGRESSO

Tal como qualquer organização a Associação PROGRESSO também planeia as suas actividades. O processo de angariação de recursos é decidido nas assembleias gerais onde se aprovam programas para os próximos quatro anos de acordo com as necessidades pré- definidas por cada área de acção no contexto da prossecução dos seus objectivos.

Dispõe de fundos próprios resultado de contribuições diversas provenientes de pessoas singulares e colectivas, associados e não associados. Conta com apoio dos seguintes doadores principais: Norad (Agência Noroeguesa de Desenvolvimento), ACDI/CODE (Agencia para o Desenvolvimento das comunidades), Novib (Fundo Noroegues para o Desenvolvimento) Oxfam Japão, FARE (Fundo de Apoio à Reabilitação Económica) entre outros.

O Conselho de Administração submete à Assembleia Geral a proposta de orçamento para os dois anos seguintes.

De acordo com o orçamento aprovado em assembleia cada centro de custo (projecto) prepara os seu orçamento anual que é aprovado pelo Conselho de Administração. Daí se extrai o orçamento mensal que é submetido à sede até dia vinte de cada mês anterior

baseando-se nos pagamentos previstos conforme os compromissos assumidos, decisões e propostas aprovadas; de seguida faz-se o orçamento semanal. Esses processos exigem muita prudência porque os doadores só aceitam cobrir déficit se o desvio for menor ou igual a 10%.

Para o cálculo dos montantes a socilitar tomam em conta o factor inflação e oscilação cambial bem como os custos indirectos associados ao processo de captação e gestão dos recursos, assim estimam em 15%, os custos administrativos e 12,5% como margem de folga para cobrir os possíveis desvios causados principalmente pela oscilações de preços.

Além das informações necessárias para submeter as propostas de financiamento junto aos doadores, buscam-se informações referentes ao ambiente e contexto em que os projectos estão inseridos, sensibilidades dos executores dos projectos são tomados em consideração. A seguir, o depoimento colhido na entrevista com a responsável pelo planeamento que ilustra esse facto:

“Para elaborar os planos de financiamento e submetê-los aos superiores para a sua aprovação na assembleia geral tem que se tomar em conta o envolvimento local dos grupos, nós sempre procuramos ter uma relação com as comunidades e outras entidades parceiras, isso ajuda muito no comprometimento. A estimativa dos fundos é feita com uma margem 27,5% acima do custo real no período em análise para cobrir os custos administrativos de angariação e gestão, bem como a oscilação dos preços”.

Feito todo o processo de orçamentação pede-se patrocínio junto aos doadores. Estes por sua vez avaliam-os e definem as políticas de aplicação e controlo tal como contratar uma auditoria externa. De salientar que só têm dois doadores que financiam um programa como um todo, o que permite a manipulação de fundos em caso de déficit num centro de custos, pois os outros doadores tais a Oxfam, o Japão e o Canadá só financiam projectos específicos respectivamente segurança alimentar, construção e microfinanças. A seguir, o depoimento colhido na entrevista com a responsável pelo planeamento que ilustra esse facto:

“Os doadores analisam os programas propostos e aprovam, preparam o acordo de aplicação e fazem o desembolso na conta da sede, contratam e financiam todos os custos operacionais de gestão do projecto e fixam as datas de prestação de contas. Os financiamentos podem ser recebidos na totalidade ou em partes dependendo de cada doador, mas sempre para o desembolso seguinte exige-se que o processo de prestação de contas incluindo o relatório dos auditores independentes esteja concluído. Os doadores são muito rigorosos no cumprimento das cláusulas dos acordos, nós nunca tivemos problemas com eles porque sempre nos preocupamos em cumprir com as normas”.

As tabelas abaixo mostram como é feito o planeamento dos recursos e como são alocados às actividades :

Estimativa de recursos Financeiros

ÁREA DE INTERVENÇÃO	ORÇAMENTO ANUAL EM US \$				Totais por componente
	2007	2008	2009	2010	
Recursos das comunidades	285 000	350 000	360 000	400 000	1 395 000
Potenciar Serviços Públicos	860 000	885 000	850 000	865 000	3 460 000
CPAE Utuculo	330 000	320 000	300 000	280 000	1 230 000
Desenvolvimento Institucional	275 000	305 000	265 000	230 000	1 075 000
Sub Totais	1 750 000	1 860 000	1 775 000	1 775 000	7 160 000
Custos Gerais de Gestão e de Implementação	260 000	280 000	265 000	265 000	1 070 000
Total	2 010 000	2 140 000	2 040 000	2 040 000	8 230 000

Tendo o plano estratégico cada centro de custo elabora o seus planos anuais: por exemplo o centro de custos CPAE Utuculo apresentaria o seu plano da seguinte maneira:

Área de intervenção – CPAE em Utuculo

Objectivo – Contribuir através do CPAE, na geração de oportunidades de auto-emprego nas províncias de Niassa e Cabo Delgado

Resultados globais/actividades e metas	US \$			
	2007	2008	2009	2010
Melhorada a capacidade do progresso de trabalhar com as comunidades				
Formação de membros e funcionários	20,000	25,000	30,000	30,000
Gestão de recursos humanos	20,000	20,000	25,000	25,000
Avaliações Ensino Bilíngue, Malária Nutrição, programa de Desenvolvimento	20,000	30,000	40,000	30,000
Aquisição de equipamento e materiais para escritórios do progresso construção escritório Pemba	100,000	100,000	75,000	50,000
Editora da Associação Progresso	25,000	25,000	15,000	15,000
Edições sobre experiência da progresso	20,000	35,000	25,000	10,000
Assembleia Geral, Auditoria	30,000	30,000	15,000	40,000
Aumentada a colaboração com outras associações.				
Capacitação de associações de base apoio material e financeiro a associações locais	40,000	40,000	40,000	40,000
Grupo de trabalho e Fóruns de ONG's Moçambicana				
Sub Total programa	275,000	305,000	265,000	240,000

4.5 A GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS E O PROCESSO DE CONTABILIZAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO PROGRESSO

O registo e controlo dos recursos de todos os centros de custos está centralizada na sede, local onde foram colhidos os dados da pesquisa através da documentação contabilística, relatórios de auditoria e programas aprovados nas sessões da assembleia geral até o ano de 2009, no entanto, foi acordada a confidencialidade.

O plano de contas da PROGRESSO assenta no Plano Geral de Contas em vigor no país.

Qualquer alteração ou actualização é aprovado pelo Conselho de Direcção ouvido pelo Conselho Fiscal. Essas alterações são feitas anualmente e centram-se na conta 4.6.9.3 (Doadores financiadores) introduzindo contas referentes a doações para novos projectos e eliminando as contas referentes a projectos findos. Em cada conta de um doador criam-se subcontas para cada tipo de despesa para melhor controlar a afectação dos custos e a prestação de contas dado que, o doador fixa as áreas para as quais ele desembolsa o financiamento. Essas contas são sujeitas á prestação de contas e a uma auditoria externa contratada pelo doador, afim de aumentar a confiabilidade das contas.

Usam o programas computarizados de gestão bancária onde cada centro de custo é obrigado a manter os registos de receitas e despesas actualizados. Mensalmente faz-se a reconciliação bancária e cada centro de custo possui um fundo de caixa fixo e aos 31 de Dezembro de cada ano todas as caixas são encerradas emitindo um certificado de caixa. Com as habilidades do pacote contabilístico Primavera a conversão das moedas estrangeiras é automatizada.

Recebidos e contabilizados os fundos, o Conselho de Direcção começa a distribuir os fundos a cada centro de custo, depositando até o dia cinco de cada mês o valor previsto na respectiva conta com as respectivas correcções que possam ser necessárias, fazendo de seguida o lançamento contrário ao de recepção de fundos. Estes por sua vez fazem a aplicação dos fundos e contabilizam todos os gastos nos livros contabilísticos (contabilidade interna uma vez que a sede é que produz as demonstrações financeiras para efeitos externos) e até dia dez do mês seguinte enviam as contas acompanhadas de todos os documentos justificativos das despesas efectuadas para o registo centralizado com base no pacote informático Primavera. A seguir, o depoimento colhido na entrevista com a responsável pelo planeamento que ilustra esse facto:

“Feitos os desembolsos temos feitos viagens regularmente aos projectos para acompanhar o processo de aplicação dos fundos; o envio das prestações de contas que exigimos a cada centro de custo não nos acomoda, pois, não nos garante que os recursos estão sendo aplicados exactamente na área onde deveria ser. Nós optamos por focalizar apenas duas províncias para não dispersar as atenções, achamos que temos melhores resultados em pequenas áreas que ter muitas áreas mas com menor atenção. Monitorar os projectos é um procedimentos da organização não só para avaliar os resultados, como também para ajudar a reflectir sobre os possíveis aperfeiçoamentos”.

Os donativos concedidos para a execução de projectos são contabilizados na conta “Outros Credores – Doadores” em contrapartida da conta “Caixa/Bancos” no momento em que são recebidos. As despesas incorridas no decurso das actividades são registadas com o lançamento inverso, reduzindo progressivamente, a responsabilidade da Associação perante os doadores.

As despesas relacionadas com a gestão dos projectos, tais como salários, amortizações, fornecimentos e serviços de terceiros, são registadas como custos operacionais da Associação PROGRESSO e periodicamente imputadas aos respectivos projectos, sendo a respectiva recuperação registada na conta "Outros proveitos".

Para o caso de recepção de donativos para compra de bens imobilizados o montante é contabilizado como um proveito deferido no exercício em que são recebidos e anualmente é feita a transferência para os resultados na proporção das amortizações dos respectivos bens para balancear os custos e proveitos. As despesas referentes a grandes reparações são capitalizadas desde que aumentem o período da vida útil dos bens. As despesas de manutenção e reparação correntes são contabilizadas como custos de exploração.

As amortizações são calculadas pelo método de quotas constantes, utilizando as taxas máximas fiscalmente aceites: 2% para os edifícios, 25% para os equipamentos de transporte, 10 a 14% para o mobiliário e acessórios e 33,33% para grandes reparações.

A PROGRESSO regista os proveitos e despesas de acordo com o princípio de especialização do exercício, sendo as diferenças entre os montantes recebidos ou pagos e os correspondentes proveitos e custos contabilizadas na rubrica de antecipações.

Com o objectivo de incrementar o grau de conservação dos beneficiários no uso das redes mosquiteiras a Associação PROGRESSO vende-as a um valor simbólico e com as receitas obtidas voltam a adirir outras redes, resgitando as receitas na conta Vendas de Meios Circulantes Materias (VMCM) e os custos de aquisição na conta Custos de Meios Circulantes Materias Vendidos ou Consumidos (MCMVC).

As receitas de venda de livros é contabilizada como resultado mas só para as províncias de Nampula e Tete, pois, em Cabo Delgado e Niassa (foco das suas actividades) o livro é distribuído gratuitamente.

Os salários dos trabalhadores directamente vinculados a a implementação de programas específicos são debitados directamente a esses projectos.

Os relatórios de auditoria são divulgados entre todos os funcionários, membros e parceiros e, as anotações são consideradas na elaboração dos planos seguintes. Essas auditorias são recomendadas e financiadas pelos doadores, incluindo a auditoria interna, e essas cobrem também as províncias.

O plano de contas e plano dos centros de custos da associação PROGRESSO se adaptam ao orçamento da seguinte forma:

No plano de contas, as contas seguem o mais perto possível as rubricas dos orçamentos dos projectos acordados com os doadores e, no plano de centro de custos usam a nomenclatura das rubricas do orçamento geral. Por exemplo, quando recebem um donativo do doador NOVID para o projecto Centro de Promoção de Auto Emprego (CPAE), contabilizam na conta Doadores Financiadores, sub conta NOVID CPAE Itoculo, especificamente na rubrica recursos das comunidades.

Na entrevista com a responsável pelo planeamento, ela disse que contabilista fazia o controlo rotineiro da afectação dos recursos e realoca-os aos projectos deficitários. No fim de cada mês a directora geral faz a revisão e no fim do ano, ela e a responsável pelo planeamento faziam a análise dos desvios e, em caso de necessidade renegoceiam com o doador (os doadores só aceitam desvios até 10%). Segundo ela nunca tiveram casos de exceder os limites aceitáveis.

Na entrevista com a contabilista, ela disse que a responsabilidade que lhe era incumbida de tomar decisões financeiras rotineiras mostrava a abertura da Direcção e criação de oportunidades aos seus funcionários através da delegação de poder. "Acham que é importante manter uma certa flexibilidade na afectação dos fundos porque durante a realização do projecto; às vezes os recursos escasseiam numa rubrica ou projecto enquanto que outros são excedentários, às vezes a mudança das necessidade provoca alguns ajustes na afectação, mas isso ocorre com muita prudência para evitar desvios aquém dos intervalos aceitáveis".

Servir bem aos doadores, cumprindo com os planos contratos, projectos, relatórios é a grande preocupação dos gestores dessa organização. Segundo a responsável pelo área








do planeamento, isso faz com que a PROGRESSO ganhe credibilidade dos doadores o que faz com que nunca tenham sofrido os efeitos de escassez de recursos, salvo casos de pequenos déficits entre as rubricas de um projecto. Dentro em breve terão um departamento especializado em elaboração de projectos.

Na entrevista com a responsável pelo planeamento, ela disse que os doadores com os quais trabalham tinham muita exigência em relação às políticas de aplicação e resultados do financiamento; “para nós, falar de resultados, não é uma coisa visível de um dia para o outro, como se esperava ser, é preciso ir se adaptando à dinâmica do ambiente, pois, os resultados não são facilmente mensuráveis como é o caso de variáveis económicas. Nas ONGs o que dificulta a avaliação é o facto de existirem factores aleatórios que influenciam muito no momento da determinação dos resultados. Estamos preocupados com o processo da avaliação dos resultados porque o nosso interesse não é apenas confirmar se o dinheiro alocado aos centros de custos foi bem aplicado, mas sim queremos ver se houve mudanças nas condições de vida dos beneficiários, daí que nas nossas sessões da Assembleia Geral sempre procuramos rever sempre que necessário, os procedimentos a seguir para garantir o alcance de bons resultados dos nossos projectos”.

Contam com recurso humano administrativo competente variando do nível médio ao mestrado (na sede) e nas províncias têm pouco efectivo variando do nível básico ao médio, totalizando 83 trabalhadores dos quais 43 estão afectos ao CPAE.

A gestão financeira na ONG PROGRESSO pode resumir-se na tabela e DMF abaixo, elaboradas com base nos dados recolhidos nas entrevistas.

Tabela 4 Esquema da gestão financeira na ONG PROGRESSO

Estágio de Gestão	Descrição das actividades	feed back	Actividades realizadas	Actores
Planeamento do Financiamento	Pequisar o mercado		Análise de campo, uso de DMR, relatórios dos anos anteriores, distribuição de panfletos	Responsável pelo Planeamento, Responsáveis pelos Projectos
	Identificar necessidades		Faz-se o estudo do ambiente sócio-cultural e económico, (geralmente através de questionários)	Responsável pelo Planeamento, Responsáveis pelos Projectos
	Elaboração da proposta do orçamento		Indicação das actividades /serviços a prestar às comunidades, avaliação dos Resultados, avaliação do impacto sócio-cultural com base nas experiências	Responsável pelo Planeamento, Directora Geral Conselho de Direcção
	Análise da proposta e Submissão à assembleia Geral		Análise da viabilidade do orçamento	Conselho de Direcção
	Aprovação		Reunião de deliberação do orçamento	Assembleia Geral
	Submissão aos doadores	Não aplic.	Não aplicável	Não aplicável
Implementação	Executar e acompanhar Todas as actividades, e o cumprimento das regras pré-estabelecida		Transferencia dos fundos aos centros de custos para a efectivação das despesas e posteriormente prestar contas mediante a entrega dos documentos de suporte (fazem um registo contabilístico interno, pois a contabilidade para efeitos externos é efectuada na sede)	Responsável pelo Planeamento, Conselho de Direcção Conselho Fiscal
Avaliação e Controlo	Avaliar os resultados obtidos com projecto e dar <i>feedback</i> incorporando os resultados de novos projectos e prestação de Contas		Visitas aos projectos	Responsável pelo Planeamento, Conselho de Direcção Conselho Fiscal

Análise de Donativos e Despesas por Área de Actividade (2007 Valores em USD)

	Orçamento	Real	Diferença
Fundos			
Saldo Inicial	0	146 497	(146 497)
Donativos do ano	2 010 000	1 736 198	273 802
Total de Fundos	2 010 000	1 882 695	127 305
Despesas por Área de actividade			
Recursos das comunidades	285 000	278 979	6 021
CPAE Utoculo	330 000	372 884	(42 884) a
Potenciar Serviços Públicos	860 000	658 855	201 145
Desenvolvimento Institucional	275 000	58 736	216 264
Custos Gerais de Gestão e de Implementação	260 000	220 668	39 332
Total de Despesas	2 010 000	1 590 122	419 878
	0	292 573	(292 573)

a - Este defice foi financiado por receitas próprias do projecto (15 090) e do abate de uma viatura (5 910) e o remanescent por excedentes criados ao longo do exercício.

Para cada doador faz a demonstração das receitas e despesas dos programas por ele financiados; por exemplo, para o doador ACIDI/CODE faz-se a seguinte análise:

Demonstração das receitas e despesas do programa ACDI/CODE 2007 (Valores em USD)

	Orçamento	Real	Diferença
Receitas			
Donativos recebidos da ACDI/CODE	876 000	418 998	457 002
Transferência do saldo de 2006	0	95 782	(95 782)
	876 000	514 780	361 220
Despesas			
Material de ensino			
Publicações locais	169 000	89 247	79 753
Compra de livros	50 000	13 446	36 554
Revistas boletins	30 000	5 573	24 427
Distribuição de livros	15 000	7 213	7 787
Bibliotecas escolares	10 000	2 416	7 584
Desenvolvimento da capacidade p/ensino			
Seminários de formação	180 000	82 564	97 436
Produção de material	5 000	39	4 961
Equipamento de formação	20 000	14 177	5 823
Recursos para o ensino	15 000	19 941	(4 941)
Promoção ambiental e leitura			
Feira do livro	5 000	3 018	1 982
Concursos literários	22 000	13 437	8 563
Promoção e animação de leitura	8 000	2 473	5 527
Reforço do recurso a rede educacional			
Aprender	35 000	9 558	25 442
Equipamento	147 000	91 546	55 454
Monitoria e avaliação	55 000	37 410	17 590
Custos gerais do programa			
Recursos humanos – Salários	52 137	38 463	13 674
Taxas e benefícios	7 966	5 769	2 197
Veículos/manutenção/comunicação	3 000	2 250	750
Despesas bancárias	1 897	1 422	475
Custos gerais	45 000	33 750	11 250
Total de despesas	876 000	473 714	402 286
Excesso de receitas s/ despesas	0	41 066	41 066

Posição financeira do programa: 41 066 - saldo credor

4.6 A SUSTENTABILIDADE NA ONG PROGRESSO

A sustentabilidade é tida como o resultado da sobrevivência das OSFL. A capacidade de manter a sua identidade sem sofrer ameaça de extinção ou corte dos projectos ao meio por perda de financiamentos depende da diversidade das fontes de financiamento. Ora, a manutenção de doadores é condicionada pela boa gestão dos recursos concedidos, factor que proporciona a manutenção de grandes doadores garantido a auto-sustentabilidade da organização.

Na entrevista com a responsável pelo planeamento, ela disse que o crescimento do terceiro sector, muitas vezes não acompanhado pelo crescimento do número dos financiadores tem criado um novo desafio aos gestores dessas organizações: o desafio da concorrência pelos recursos, que implica a luta pelos melhores níveis de desempenho, para garantir o financiamento; “nós nunca tivemos problemas nesse aspecto”.

Na entrevista com a directora geral, ela disse que um projecto não era eterno, sempre terminava, assim, ele tem de ser auto-sustentável. As pessoas precisam buscar mecanismos para que a iniciativa que o projecto criou seja duradoura depois que o projecto termine.

Isso é um dos nossos grandes desafios, educar os beneficiários dos nossos projectos no sentido de se auto-sustentar no futuro é uma das estratégias sociais na qual nos baseamos; estamos preocupados com a redução progressiva da dependência factor que faz com que mais beneficiários entrem nos projectos alargando a sua efectividade. Em termos financeiros as contribuições dos sócios bem como as receitas das vendas de livros e redes mosquiteiras embora a preço simbólico ajudam a expandir as nossas capacidades financeiras próprias.

Projectos sociais como é o nosso caso são para transformar e educar a humanidade, isso leva o seu tempo; o importante é que estamos a crescer e cada vez mais aumentando o número de beneficiários, comparando a situação em que viviam os beneficiários antes de serem contemplados pelos nossos projectos e como passaram a viver depois da nossa intervenção notamos melhorias satisfactorias, principalmente na área do emprego, pois, com isso os beneficiários ganham uma autonomia financeira.

Do depoimento nota-se que os projectos são vistos como um processo educativo, a PROGRESSO cultiva nos seus beneficiários a cultura de procriar, fazer algo para poder sobreviver sem ajuda. Esse é um dos pontos fortes que essa ONG tem para conseguir manter grandes doadores; eles não estão simplesmente preocupados em cumprir com as normas acordadas com os doadores, mas também procuram produzir impacto sobre o grupo alvo.

A auto-sustentabilidade da organização, ou seja, a sua capacidade de se auto-sustentar após o término do financiamento recebido depende fundamentalmente da capacidade que a mesma tem de manter um equilíbrio entre o voluntarismo e a profissionalização. Isso porque a organização não deve abandonar os valores com os quais se identifica, como a sensibilidade social e a capacidade de indignação, mas deve acrescer a esses valores a capacidade de manter uma atitude de responsabilidade na gestão dos projectos sociais perante a sociedade beneficiada (Salamon, 1998:129).

Essa preocupação em assegurar que, no momento da análise do projecto para efeitos de financiamento, a organização tenha condições de gerir os projectos sociais, é demonstrada pela responsável do planeamento no seguinte depoimento:

“Conceber estratégias de gestão aberta onde a informação flui em todos os canais, provoca comprometimento de todos os intervenientes, por outro lado dispomos de capitais próprios resultantes das contribuições dos sócios e outros parceiros; os relatórios de auditorias dos últimos exercícios mostram que estamos em bom caminho, tivemos superávites de receitas em relação aos custos, isso prova que estamos aptos para sobreviver”

4.7 CONCLUSÕES

O capítulo findo fez a caracterização das OSFL moçambicanas e falou do processo de captação, gestão e sustentabilidade no ONG PROGRESSO

O capítulo seguinte apresentará as conclusões, recomendações, limitações da pesquisa e a contribuição do tema para a sociedade em geral, para os académicos e para as ONGs em particular, e sugestões para futuras pesquisas

5 CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 INTRODUÇÃO

A condução dessa pesquisa teve como objectivo inicial a exposição do assunto, a apresentação dos objectivos, a justificativa para a escolha do tema, as hipóteses a apresentação da estrutura, os procedimentos metodológicos utilizados, o enquadramento teórico do tema e apresentação das práticas de gestão da ONG estudada e por fim apresentar conclusões e recomendações sobre os dados recolhidos.

5.2 CONCLUSÕES

As OSFL surgem com a missão de salvaguardar interesses das classes sociais desfavorecidas e têm desempenhado um papel muito importante na cobertura das falhas do mercado e de lacunas deixadas pelo primeiro sector. Através dos serviços prestados pelas ONGs, as comunidades beneficiárias têm encontrado alternativas de sobrevivência.

A gestão do terceiro sector é muito complexa e ainda carece urgentemente de muitos estudos no sentido de se encontrar modelos de gestão específicos. Constata-se que as OSFL apenas se inspira nas regras do mercado e nem todas elas são aplicáveis a essas organizações.

Tomando em conta as hipóteses apresentadas para essa pesquisa, nota-se que todas são parcialmente válidas, pois, os modelos de gestão apresentados pela teoria são apenas parcialmente aplicados à realidade da ONG PROGRESSO, na medida em que existe certa tendência de fazer adaptações conforme as necessidades que os gestores identificam durante o exercício das suas actividades. Os gestores seguem as políticas dos doadores para garantirem o financiamento, mas também se esforçam em ser eficientes nas suas decisões, pois, estão cientes de que não se devem deixar influenciar totalmente com as políticas dos doadores, Actuar numa área social não se resume apenas em ser um bom executor de projectos e/ou serviços sociais, mas sim em ser articulador e provedor de inovações que garantam a perpetuidade dos serviços prestados.

Um dos objectivos da pesquisa era identificar os desafios enfrentados pelos gestores no exercício das suas funções, nesse contexto, nota-se que ser gestor numa ONG é uma actividade que exige muita dedicação e uso adequado das diferentes habilidades e conhecimentos. Intervir numa área social sem comprometimento com a gestão adequada às necessidades das populações que procuram pelos serviços sociais, poderá agravar a situação de miséria dessas populações tornando-as mais vulneráveis, dependentes e incapazes de desenvolver sua “emancipação”, dado que o efeito dos serviços será de curto prazo.

É necessária a adopção de um sistema de contabilidade que represente fidedigmente o património e que, principalmente permita uma clara contabilização daqueles que são os custos não desembolsáveis (as amortizações e provisões) de modo a não criar excessos de receitas.

No entanto, não existe um modelo de contabilidade para esse tipo de organizações, a contabilização nessas OSFL é feita de acordo com o mais detalhado possível das contas, ou seja, elas partem do Plano Geral de Contas e criam subcontas tomando em conta a natureza dos *items*, bem como a fonte de financiamento (doador);

No que diz respeito à descoberta, através da análise dos dados recolhidos no campo como vem sendo efectuada a gestão nas ONGs nota-se que a PROGRESSO adopta um sistema de contabilidade “misto”, dado que por um lado assenta-se nas regras de contabilização por fundos ou orçamental, por outro lado busca princípios de contabilidade aplicáveis às empresas tal como o princípio de especialização do exercício, segundo o qual as receitas e despesas são reconhecidas no período a que dizem respeito, independentemente de se terem recebidos ou pagos. Este princípio visa destacar todos os custos e proveitos que concorrerem para os resultados do período em análise, ou seja apurar o retornos dos investimentos nesse período. Nessa óptica verifica-se que a PROGRESSO tende buscar práticas de índole económico.

Há considerável eficiência na gestão financeira da PROGRESSO graças a estratégia de concentração de recursos, pois, a diversificação pode não surtir efeitos desejados colocando a organização numa situação de vulnerabilidade à escassez de recursos uma

vez que seria difícil manipular escassos recursos dum leque duma variedade de projectos dispersos por todo o país. “gestores eficientes não tomam muitas decisões, concentram-se no que é importante” Drucker, (2000: 43).

Os gestores se esforçam em honrar com os seus compromissos junto dos doadores. O facto de terem a contabilidade centralizada bem como poucas contas bancárias (3, onde 2 das quais são em divisas) facilita o controlo dos fluxos financeiros.

Há uma forte clareza na definição dos objectivos, o planeamento é feito em conformidade com eles, daí que não tem havido problemas na angariação de recursos. Voltando para a validação da hipótese número três nota-se que a PROGRESSO tem conseguido manter a sua sustentabilidade e tem expandido um leque de serviços aos seus beneficiários;

Os centros de custos são administrativamente autónomos, o que facilita gestão dos projectos e a previsão das necessidades.

Há certa tendência de sobrestimação de despesas no momento do planeamento, dado que, os projectos são preparados a um valor monetário médio de 127,5% (o que equivale a mais de 1/4) sobre os custos reais.

O sistema de comunicação é um potencial catalizador do sucesso das actividades desenvolvidas nessa organização, uma vez que com a divulgação tanto dos relatórios financeiros, relatórios de auditoria bem como dos programas deliberados pela Assembleia a todos os membros, funcionários e colaboradores desta instituição faz com que todos se sintam comprometidos com as metas tornando-se assim fácil o alcance dos objectivos minimizando assim desperdícios.

Conclui-se que o tema proposto para a pesquisa em causa apenas dar um passo na longa e difícil caminhada do estudo do terceiro sector, sector esse que, dado a sua importância merece uma atenção especial e urgente.

5.3 RECOMENDAÇÕES

Para finalizar, deixam-se as seguintes sugestões:

Os gestores podiam negociar com os doadores para terem mais liberdade na aplicação dos recursos pois eles é que são conhecedores das condições vividas pelas comunidades e os projectos escolhidos pelos doadores podem não serem os mais urgentes. Não se deixarem levar pelo intuito de fazer boas, têm que se esforçar mais em rentabilizar os seus recursos, pois, isso lhes criaria mais alternativas de financiamento as programas e neste caso com mais flexibilidade dado que estes não teriam restrições no que diz respeito à implementação.

Redução da percentagem de de estimativa dos recursos necessários dado que para além de disporem de fundos próprios, têm produzido excentes daí que não precisam de planear a execução dos projectos 100% à responsabilidade dos doadores.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O tema em estudo apresenta um limite na medida em que, ao dar ênfase a uma das categorias que compõem o terceiro sector em Moçambique – as ONGs, está fazendo um corte na realidade desse sector como um todo, assim, o estudo aborda questões teóricas e práticas específicas das ONGs que podem não ser aplicáveis às demais categorias desse sector.

Por outro lado razões de ordem organizacional tais como a confidencialidade das demonstrações financeiras e disponibilidade dos sujeitos entrevistados influenciaram negativamente o âmbito da pesquisa.

No que diz respeito à aspectos externos desse estudo, um dos limites reside no facto de os sujeitos entrevistados actuarem no lado dos receptores dos financiamentos não se tendo abordado sensibilidades sobre o lado dos financiadores, que em regra são grandes influenciadores das políticas de afectação dos recursos.

5.5 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A presente pesquisa vai contribuir positivamente para a sociedade no geral, para a comunidade académica e para as ONGs em especial na medida em que, dá uma visão articulada do que é efectivamente o terceiro sector bem como, como vem sendo gerido; analisa as práticas de gestão seguidos por essas organizações e tira conclusões que podem servir de base para novas pesquisas bem como, para as ONGs em especial; podem emergir ideias com vista a um esboço de um novo paradigma de gestão específico à sua realidade.

5.6 SUSGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

É importante tomar em conta que os factos científicos não se costumam basear em único teste, mas sim, num conjunto de testes que permitem análises repetitivas do mesmo fenómeno sob condições diferentes, pois, os resultados encontrados numa organização estudada podem não admitirem uma generalização científica que lhes permita serem estendidos a todas entidades do terceiro sector; são generalizáveis apenas as proposições teóricas, daí que sugere-se que essas sejam tomadas como ponto de partida. Lembrando-se que um exemplo bem sucedido não deve ser entendido como modelo, as instituições que compõem o terceiro sector têm certas diferenças de tal forma que a mesma estratégia pode não ser aplicável numa outra. Torna-se assim oportuno enfatizar que a gestão é analisada nessa pesquisa sob enfoque do lado dos receptores do financiamento e com ênfase aos recursos financeiros. Sugere-se então que os estudos futuros abordem aspectos relacionados com outros recursos bem como englobe sensibilidades dos outros actores do sector, nomeadamente, os financiadores e os beneficiários.

6 BIBLIOGRAFIA

AMARAL, Cláudia (2001): A Sustentabilidade das Organizações Sem Fins lucrativos Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade São Paulo. Disponível em: <http://www.riolongboard.com.br>. Acessado em 18/08/08.

ANDRADE, Magalhães (1991): A gestão do Sector. Disponível em <http://pt.shvoong.com/social-sciences/501164>. Acessado em 12/09/08.

CAMARGO, Mariângela, (2001): Gestão d Terceiro Sector no Brazil – Estratégias de Captação de Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos. São Paulo. Editora Futura. Disponível em <http://pt.shvoong.com/social-sciences/501164>. Acessado em 14/04/08.

CHURCHIL, James e PETER, George (2000): O terceiro Sector. Disponível em <http://pt.shvoong.com/social-sciences/501164>. Acessado em 14/08/08.

DRUCKER, Peter (1990) Administração de Organizações sem fins Lucrativos. São Paulo. Editora Pioneira

DRUCKER, Peter (1994) Administração de Organizações sem fins Lucrativos. São Paulo. Editora Pioneira.

DRUCKER, Peter (1997): Administração de Organizações sem fins Lucrativos, Princípios e Práticas. Tradução Nivaldo Montingelli. 4ª Edição. São Paulo. Editora Pioneira.

DRUCKER, Peter (1999): Sobre a profissão de gestão. colecção biblioteca de economia e empresas, Publicações Dom Quixote. Porto. Livraria Escolar Editora.

DRUCKER, (2000): Peter Desafios de Gestão para o seculo xxi, Tendências da Economia de Gestão. São Paulo. Editora Civilização.

DRUCKER, Peter (2002): Práticas de Administração de Empresas. Volume I. Porto. Editora Fundo da Cultura.

FALCONER, Andersen (1999): O terceiro Sector. Disponível em <http://www.google/organizações sem fins lucrativos>. Acessado em 14/04/08.

FERNANDES, Ruben (1997): Privado Porém Público – O Terceiro Sector na América Latina. Rio de Janeiro. Relume Dumará Ediora. Disponível em: Disponível em <http://www.google/organizaçõessemfinslucrativos>. Acessado em 02/09/08.

HUDSON, Mike (1999): Administrando as Organizações do Terceiro Sector. São Paulo. Marron Books Editora. Disponível em <http://www.google/organizaçõessemfinslucrativos>. Acessado em 02/09/08.

INE, CINSFLU (2005): As Instituições sem fins Lucrativos em Moçambique. Maputo. Revista.

JORDAN, Hugues, NEVES, Carvalho e RODRIGUES, Azevedo (2003): O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores. 5ª Edição, Áreas Editora SA, 2003

KHEMEKHEN, Abdellatif (1970): Dinâmica de Gestão e de Controlo Orçamental. Porto. Res Editora.

KOTLER, Philip (1978): Marketing para Organizações que não Visam o Lucro. São paulo. Atlas. Pioneira Editora. Disponível em: <http://www.riolongboard.com.br>. Acessado em 03/09/08.

KOTLER, Philip, Armstrong (1994): Administração de Marketing. São Paulo. Prentice Hall Editora.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Edward (2000): Administração de Marketing 10ª Edição São Paulo. Prentice Hall Editora.

MARCONI, Eva e LAKATOS, Maria (2001): Metodologia do Trabalho Científico. 6ª Edição. São Paulo. Editora Atlas.

MARITZ, Morné (2007): Gestão Financeira – Série de Manuais para Organizações da Sociedade Civil. Pretória. Publicações IDASA. Disponível em <http://www.idasa.org.za>. Acessado em 21/10/08.

MARTINS, Eliseu (1994): Metodologia de Pesquisa Bibliográfica. Disponível em <http://www.gestoorg.ufpe.br>. Acessado em 21/10/08.

MARTINS, Eliseu (2002): Contabilidade do terceiro Sector. Disponível em <http://www.google/organizações sem fins lucrativos>. Acessado em 14/04/08.

MATOS, Rui (2001): As ONGDs e a Crise do Estado Soberano- colecção teses universidades Lusiadas. Porto. Lisboa Editora.

MENEZES, Helder (2003): Princípios de Gestão Financeira. 9ª Edição. Lisboa. Editorial Presença.

NOBRE, Fernando (1998): Guia das ONGs. Porto. Lisboa Editora.

OLAK, Paulo (1996): Contabilidade de Entidades Sem Fins lucrativos. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade São Paulo. Disponível em: <http://www.riolongboard.com.br>. Acessado em 18/08/08.

OLIVEIRA, Rodrigues (1987): A Gestão do Terceiro Sector. Disponível em <http://www.riolongboard.com.br>. Acessado em 18/08/08.

PROUST, Marcel (1999): Em busca do Tempo Perdido. Disponível em <http://www.socialtec.org.br>. Acessado em 4/12/08.

SADÃO, Eduardo (2000): Administrando. Disponível em <http://pt.shvoong.com/social-sciences/501164>. Acessado em 14/04/08.

SALAMON, Lester (1977): Como fazer uma monografia – elementos de metodologia do trabalho científico. Disponível em: <http://www.gestoorg.ufpe.br>. Acessado em 21/10/08.

SALAMON, Lester (1998): A Emergência de Terceiro Sector – Uma Revolução Associativa Global. São Paulo. Disponível em: <http://www.riolongboard.com.br>. Acessado em 03/09/08.

SALVADOR, António (1978): Metodologia de Pesquisa Científica. São Paulo. Editora Atlas.

SEMENICK, Paul, BAMOSSY, Petet (2000): O terceiro sector. Disponível em <http://www.integração.fgvsp.br>. Acessado em 21/05/08.

SILVA, Helder (1993): Técnicas de Organização Empresarial. Volume 1. Lisboa. Texto Editora Lda.

SOUSA, Filipe (2004): As Entidades Sem Fins Lucrativos. Disponível em <http://www.riolongboard.com.br>. Acessado em 19/02/08.

STONER, James, FREEMAN, Edward (2000): Administração. 5ª Edição. São Paulo. Prentice Hall do Brazil Editora.

TAVARES, Mauro (1991): planeamento Estratégico. São Paulo. Harbra Editora.

TRINDADE, Douglas (2007): Avaliando a gestão de organizações sem fins lucrativos. Disponível em <http://www.thomonlearning.com.br/catalogo>. Acessado em 18/08/08.

ANEXOS

**MOBILIZAÇÃO E GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS E A
SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS
LUCRATIVOS**

O caso da ONG PROGRESSO

Anexo número 1

Guião da entrevista

- 1 - Surgimento e estrutura (organograma)
- 2 - Áreas de actividades financiados pela organização
- 3 - Origem dos fundos/ principais doadores e parceiros
- 4 - Perfil académico dos gestores
- 5 - Desafios enfrentados no processo de gestão tomando em conta que não existem modelos específicos para esse tipo de organizações
- 6 - como se faz o planeamento financeiro
- 7 - Como se faz a aplicação dos fundos
- 8 - Acha que as decisões tomadas pelo corpo gestor são muito influenciadas pelos doadores
- 9 - Como integram as exigências dos doadores nas suas actividades de gestão tomando em conta que precisam satisfazer o seu público alvo, mas também precisam manter os doadores
- 10 - Como se controlam os recursos
- 11 - Que acções são levadas a cabo para garantir a sustentabilidade

Anexo número 2

Lista dos sujeitos entrevistados

1 - Directora geral da PROGRESSO (Dra. Elisabeth)

O primeiro sujeito entrevistado foi a responsável pela área de planeamento, tem curso superior na área de gestão e desenvolvimento, com título de Doutora. É quadro sénior da organização, há mais de quinze anos e, tendo começado do trabalho de campo foi acompanhando o crescimento da organização até os dias de hoje.

2 - Responsável pelo planeamento (Dra. Tinie Elys)

O segundo sujeito entrevistado foi a directora geral, também tem formação superior, com título de Doutora na área de economia e desenvolvimento das comunidades. É quadro sénior da organização desta a fundação desta.

3 - Contabilista (Elisa Arão)

O terceiro sujeito entrevistado foi a contabilista, tem curso médio em contabilidade, estando a frequentar o quarto ano de licenciatura na área de contabilidade. Exerce a função há mais de cinco anos.

Anexo número 3

Modelo de orçamento para captação de recursos

Modelo de Orçamento para Captação de recursos

Actividade/ Clientela	Há 3 anos Real	Há 2 anos Real	Ano passado Real	Ano actual Previsão	% de Alteração	Ano actual Real	Próximo ano projectão
Receitas de captação de recursos							
<u>Pessoas física</u>							
Doações planeadas							
_ legados e grandes doações							
Doações programadas							
_ programas de doações mensais							
Doações de doadores novos							
Total de doações -pessoa física							
<u>Instituições</u>							
Empresas privadas							
Governos							
Fundações							
Grupos religiosos							
Grupos comunitários							
Outras organizações							
Total de doações -pessoa jurídica							
<u>Actividades de captação de recursos</u>							
Jantar especial							
Campanha porta- a- porta							
Caminhada							
Venda de produtos							
Putras							
Total de receitas de actividades							
Total da receita captada							
Despesas com captação de recursos							
Despesas fixas							
Exemplo:							
salários							
imprensa							
Despesas indirectas de captação							
Total de despesas com a captação							
Receita líquida de captação de recursos (Recita total -Despesa total)							

OSFL em Moçambique por forma institucional por província

Organizações sem fins lucrativos por forma institucional por província (%)

Sector de actividade	PROVÍNCIAS											
	Niassa	C. Delg	Namp	Zamb	Tete	Manica	Sofala	Inhamb	Gaza	M. Província	M. Cidade	Total
Cultura e recreação	3,4	4,1	1	2,4	1,6	7,9	6,9	1,9	2,1	2,2	9,6	3,4
Educação e pesquisa	10,8	5,3	1,8	5,7	3,2	5,4	8,8	1,3	1,4	4,5	12	4,6
Saúde	11,3	2,3	0,5	5,1	1,6	3,9	5,6	0	1	3,5	5,3	2,7
Servicos sociais	3	3,8	1,7	0,7	1,6	3,9	5,6	1	2,3	3	6,6	3,1
Ambiente	0,5	11	0,3	0,7	0,8	0	0	0,1	0,4	0,4	1,3	0,5
Direito e Habitação	4,4	1,5	0,7	4,4	4,5	1,5	6,5	0,9	0,8	2,6	8,2	2,8
Lei, advocacia e pol.	54,8	56,2	20	47	41,8	48,8	42	13,5	16,9	16,9	7,8	25,1
Intermed filantróficos	0	0,4	0,1	1,3	0	1	0,5	0	0,1	0	0	0,2
Promoção do volunt	0,5	0	0,1	0,7	0	0	0	0	0,4	0,2	1	0,3
Religião	74	13,2	72,7	16,2	42,2	20,2	21,3	79,4	71,8	62,6	42	53,1
Assoc. com. e profis	0,5	0,8	0,1	1,3	1,2	4,4	0,5	0,6	1	1,1	3,8	1,3
Outras actividades	3,4	11,3	1	10,1	1,2	30	1,4	1,3	1,8	3		2,9
Total	203	266	944	297	247	203	216	681	709	463	624	4853

Anexo número 5

OSFL em Moçambique por período de nascimento

Organizações sem fins lucrativos por período de nascimento (%)

Províncias	Períodos de Nascimento				Total
	Antes da independ.	Entre 1974-1983	Entre 1984-1993	Entre 1994-2003	
Niassa	30,7	5,4	8,9	55	203
Cabo Delgado	6,4	3	35,7	54,9	266
Nampula	13,7	14,1	33,3	38,9	944
Zambézia	7,1	22,9	14,8	55,2	297
Tete	26,7	16,6	10,9	45,8	247
Manica	21,7	12,8	27,1	38,4	203
Sofala	7,4	16,7	15,7	60,2	216
Inhambane	34,2	17,6	21,4	26,8	681
Gaza	20,6	15,1	26,5	37,8	709
Maputo Província	23,5	13,2	22	41,3	463
Maputo Cidade	17,9	9,6	29,3	43,2	624
total	19,7	13,8	24,9	41,6	4853

Anexo número 6

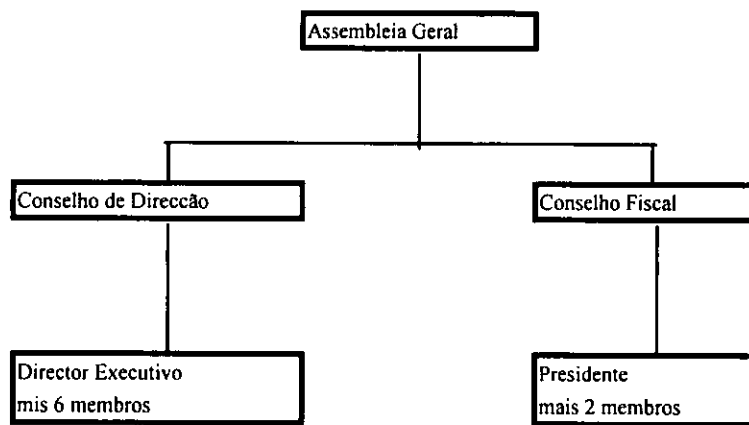
OSFL em Moçambique por filiação a uma organização estrangeira

OSFL por filiação a uma organização estrangeira (%)

Províncias	Filiadas	Nao Filiadas	Total
Niassa	13,3	86,7	203
Cabo Delgado	7,5	92,5	266
Nampula	5,1	94,9	944
Zambézia	25,9	74,1	297
Tete	38,9	61,1	247
Manica	12,3	87,7	203
Sofala	13	87	216
Inhambane	2,8	97,2	681
Gaza	7,3	92,7	709
Maputo Província	18,1	81,9	463
Maputo Cidade	34,8	65,2	624
total	14,3	85,7	4853

Anexo número 7

A estrutura administrativa da PROGRESSO



Anexo número 8

Balanço da ONG PROGRESSO (Valores em USD)

	2007	2006
Activo		
Meios Circulantes Financeiros		
Bancos	719 399	477 256
Devedores Trabalhadores	5 479	376
Outros Devedores	14 043	1 327
Antecipações Activas	2 928	0
	<u>741 848</u>	<u>478 959</u>
Meios Imobilizados		
Construções	970 290	970 291
Equipamentos	273 509	199 303
Outros Meios Básicos	181 940	175 596
Grandes Reparações	-	492
Investimentos em Curso	65 317	9 337
Amortizações Acumuladas	(418 615)	(418 010)
	<u>1 072 441</u>	<u>937 009</u>
Total do Activo	<u>1 814 290</u>	<u>1 415 968</u>
Passivo e Fundos Próprios		
Passivo		
Credor Estado	4 941	8 873
Credores Trabalhadores	476,00	10
Outros Credores	342 765	180 376
Antecipações Passivas	221 123	23 717
Total do passivo	<u>569 305</u>	<u>212 976</u>
Fundos Próprios		
Capital	49 408	49 408
Provisões	7 220	0
Lucros Acumulados	1 153 586	1 140 397
Lucro do Exercício	34 771	13 187
Total dos Fundos Próprios	<u>1 244 985</u>	<u>1 202 992</u>
Total do Passivo e Fundos Próprios	<u>1 814 290</u>	<u>1 415 968</u>

Anexo número 9

Demonstração de Resultados da ONG PROGRESSO (Valores em USD)

	2007	2006
Proveitos e Ganhos		
Vendas	16 383	35 221
Outros Proveitos	631 800	667 957
Receitas Financeiras	7 523	3 200
Ganhos Extraordinários do Exercício	88 412	32 192
Ganhos Imputáveis a Exercícios Anteriores	27 912	0
	<u>772 030</u>	<u>738 570</u>
Custos e Perdas		
Custo dos MCMV/C	9 082	0
Remunerações aos Trabalhadores	211 480	208 926
Fornecimentos de Terceiros	24 857	25 865
Serviços de terceiros	48 829	51 070
Impostos e Taxas	2 898	3 869
Amortizações do exercício	84 397	67 152
Outros Custos	336 316	343 669
Encargos Financeiros	4 962	10 686
Perdas Extraordinárias do Exercício	14 438	4 595
Perdas Imputáveis a Exercícios Anteriores	0	9 551
Lucro do exercício	34 771	13 187
	<u>772 030</u>	<u>738 570</u>