



Instituto para o Desenvolvimento
do Investimento Social

CONSIDERAÇÕES SOBRE A EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.*

As mudanças no contexto das Organizações da Sociedade Civil (OSCs)

Na última década passamos por uma revolução democrática em que a sociedade civil assumiu novos papéis, dando às suas organizações novos desafios. Essas organizações são conhecidas popularmente como ONGs, sendo suas características principais não serem lucrativas, não serem governamentais e necessitarem de recursos doados para se sustentar. Neste sentido, nos últimos anos, se por um lado houve uma proliferação de **Organizações da Sociedade Civil (OSCs)**, demonstrando uma maior participação da sociedade, de forma organizada em seu destino, e fazendo-o através de uma democracia participativa, por outro se acirrou a competitividade por recursos limitados, exigindo maiores compromissos com resultados, qualidade e transparência.

Os financiadores, preocupados com os resultados e impactos no emprego de seus recursos, buscam cada vez mais um uso estratégico de seu financiamento, o que inclui maiores chances de seus resultados serem estendidos a outras comunidades ou de influenciar políticas públicas. Isto pressupõe que seus recursos possam ser multiplicados pelo interesse de outros financiadores em se juntarem às suas doações, tanto em termos financeiros (criação de mecanismos que permitam a sustentabilidade de uma idéia ou projeto, como a criação de fundos patrimoniais, e específicos), como em termos de desenvolvimento (formação de facilitadores, fortalecimento organizacional, criação de estruturas participativas que facilitem mobilizar recursos humanos, materiais e institucionais). Esta tendência dos financiadores, combinada com a redução na disponibilidade dos fundos de cooperação internacional, e ainda a limitada presença de recursos nacionais privados no investimento social, exige um esforço maior das OSCs para garantir sua sustentabilidade.

Sustentabilidade: uma definição

As organizações da sociedade civil, como não têm o lucro como objetivo primordial, justificam sua existência na medida em que logram consolidar e incrementar sua contribuição à sociedade. A sustentabilidade financeira de uma OSC não é um fim em si mesmo, mas o resultado de algo mais amplo: uma gestão eficiente e eficaz das atividades relacionadas com seu objetivo de contribuir ao desenvolvimento social.

Diante disto podemos definir sustentabilidade como:

"A capacidade das organizações para consolidar e incrementar sua interação com a sociedade em função da contribuição que aportam ao desenvolvimento social"

O uso da palavra "**capacidade**" na definição é proposital, pois sustentabilidade é um conceito dinâmico, baseado justamente no potencial de consolidar e incrementar a interação com a sociedade. Ela se sustenta em dois eixos:

- A eficiência interna da OSC;
- A capacidade da OSC de vincular-se com seu entorno.

O Programa DOAR é uma das estratégias da Área de Investimento Social Comunitário do IDIS. O Projeto desenvolvido no Estado de São Paulo conta com o apoio financeiro da Fundação Interamericana e parceria de seis Organizações de Filantropia e Investimento Social Privado: DESS, CADISC, IDELI, Instituto SIM, Instituto GATIS e Viva Guarulhos. Nota publicada em maio de 2004. Criação: André Godol Estratégia Criativa. Este material foi impresso em papel da Votorantim Celulose e Papel doado pelo Instituto Votorantim.

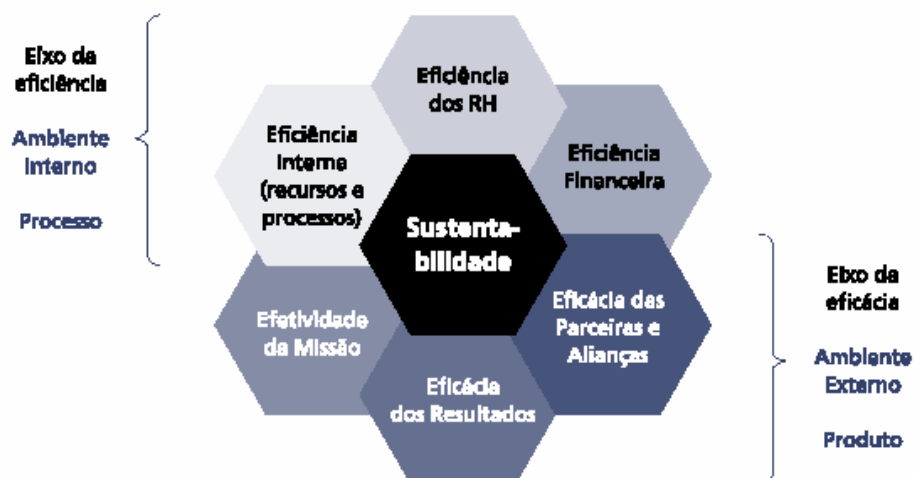
*Palestra apresentada por Marcos Kist, presidente do IDIS - seminário SENAC, Campos do Jordão 28/09/02. Texto adaptado por Célia Schlichter, Ines Mindlin Lafer e Márcia K. Woods.

Assim, o valor agregado das atividades de uma OSC deve ser entendido em dois sentidos:

- (a) o **valor econômico**, que eventualmente irá influenciar a sustentabilidade econômico-financeira da organização e leva à busca de uma maior **eficiência interna** para utilização dos recursos disponíveis;
- (b) **valor social** determinado pela significância e relevância da organização para a sociedade na qual ela está inserida. Este aspecto é determinado pela capacidade da OSC de vincular-se ao seu entorno como resultado de sua ação, e está relacionado com a **eficácia organizacional**.

Num esforço de compreender os elementos constituintes da sustentabilidade organizacional, o IDIS propõe o modelo, representado pela figura 1, que contempla os seguintes elementos:

Figura 1.



Esta abordagem destaca as quatro possíveis dimensões da sustentabilidade:

1. Sustentabilidade da missão organizacional
2. Sustentabilidade dos stakeholders² da organização
3. Sustentabilidade dos recursos humanos da organização
4. Sustentabilidade econômico-financeira da organização

Sustentabilidade da missão organizacional e dos stakeholders têm implicações na efetividade e eficácia da organização, enquanto que a sustentabilidade dos recursos humanos e econômico-financeiras se referem à eficiência interna da organização.

Eixo da eficácia

1. A **sustentabilidade da missão organizacional** está relacionada com a capacidade da organização tornar-se importante para seu entorno, mostrando uma relevância social que torna a organização imprescindível para o desenvolvimento daquela sociedade. Esta relevância é conseguida por:
 - resultado da especificidade da missão a que se propôs (nicho social que a OSC ocupa);
 - qualidade e quantidade de serviço que presta para a sociedade;
 - apoio que recebe de grupos organizados ou da sociedade em geral.
2. A **sustentabilidade dos stakeholders** se refere ao apoio continuado que a organização deve receber de diferentes grupos que têm interesses relacionados com a missão proposta pela organização. A existência e sustentabilidade da organização atende esses interesses.

Eixo da Eficiência:

3. A **sustentabilidade dos recursos humanos** está relacionada com três elementos importantes:
 - a propriedade e adequação com que os recursos humanos estão preparados para implementar a missão organizacional;
 - a capacidade da organização em oferecer oportunidades para reciclagem e aprendizagem contínuas de seus

²Stakeholders são todos os indivíduos ou organizações afetados de forma significativa pelas ações da OSC. Incluem-se aí os beneficiários de suas ações, os fornecedores, as organizações parceiras, os financiadores, as organizações afetadas por seu trabalho e etc.

colaboradores de forma que possam responder agilmente às necessidades de mudança organizacional;

- as formas de remuneração e motivação que permitem a retenção dos recursos humanos.

4. A **sustentabilidade econômico-financeira** talvez seja a sustentabilidade mais comum de ser procurada por dirigentes de organizações da sociedade civil. Ela busca o equilíbrio entre receitas e despesas de tal modo que garanta a sobrevivência organizacional. Esta sustentabilidade requer o uso eficiente e eficaz dos recursos disponíveis da organização.

Recomendações às OSCs diante das mudanças do contexto

Diante dos desafios apontados, podemos dar algumas recomendações para as OSCs que buscam ampliar as bases da sua sustentabilidade. Certos métodos administrativos profissionais, habitualmente utilizados no setor privado, tal qual o **planejamento estratégico**, podem ser de grande valia para melhorar a eficiência, efetividade e a eficácia da organização.

Em termos de eficiência interna, o planejamento estratégico pode ser usado como instrumento de análise e reorientação apoiando inclusive a definição de ações relativas à geração de novas fontes de financiamento. As atividades de planificação estratégica geralmente incluem a definição ou redefinição do público alvo, uma análise do cenário externo levando-se em conta as oportunidades e desafios colocados, assim como uma análise interna que mostre fortalezas e debilidades das OSCs.

Outro objetivo importante dos planejamentos é conseguir que as OSCs tenham uma influência maior, mais eficaz e sustentável em diferentes níveis: nos cenários político, social e econômico, na relação com o entorno de seu público alvo, com outras OSCs, com o poder público, com organizações multilaterais e com financiadores. O planejamento estratégico ajuda a tornar a missão da organização mais compatível com as necessidades reais da sociedade, fazendo com que ela permaneça sendo sempre relevante para o desenvolvimento social de seu entorno.

Visando apoiar as OSCs que pretendem ampliar sua sustentabilidade, indicamos alguns pontos que devem ser observados com atenção em um processo de revisão dos rumos organizacionais:

- **Ampliar as relações com stakeholders e com a sociedade em geral:** listar e verificar quais são seus stakeholders pois eles podem ser entendidos como ativos da organização. Ao conhecer melhor outras organizações, públicas ou privadas e empresas, é importante verificar quais são as possibilidades de se fazer novas parcerias ou alianças. Isto pode resultar não apenas em benefícios para a sustentabilidade da OSC como também para a comunidade de seu entorno. É importante ainda entender como a organização é vista por seus stakeholders. Ter uma boa imagem institucional é um indicador da legitimidade da OSC, sinal de que a sociedade percebe a pertinência de sua missão. Contudo, por vezes, a OSC tem uma missão pertinente e faz um trabalho relevante porém não aperfeiçoou seus processos de comunicação. Um trabalho cuidadoso de aprimorar a imagem institucional facilita a captação de recursos e a sustentabilidade da organização.
- **Estabelecer mecanismos de cooperação com outras OSCs** para o desenvolvimento de modelos em economia de escala mediante consórcios e pactos de compras de insumos e de serviços ou outras formas de intercâmbio organizacional, que resultem no intercâmbio de serviços, produtos, informação e inteligência.
- **Ampliar a eficiência e impacto** das atividades das OSCs mediante a profissionalização: geralmente, isto implica em especialização e concentração em áreas temáticas, buscando o foco de atuação. Isto é importante para organizações que tendem à dispersão de seus esforços. Para conseguir uma maior eficiência e impacto e melhorar a qualidade dos serviços é necessário realizar um esforço contínuo. Isto implica também em aumentar a consciência sobre os custos de suas atividades e estimar sua relação custo-impacto, com o objetivo de identificar alternativas mais efetivas. Um esforço especial deve ser empreendido em aumentar a capacidade técnica de gerar renda ou captar recursos.
- **Melhorar a gestão interna das OSCs:** por muitos anos, os temas de gerência e administração das OSCs não tiveram um papel significativo nas discussões. Atualmente se coloca cada vez mais ênfase nos aspectos de gestão interna. Por um lado, para conseguir eficiência e impacto tangíveis das ações, é importante dispor de sistemas de monitoramento e avaliação eficientes e de boa qualidade. Por outro lado, uma gestão adequada em termos de eficiência e transparência aumenta a confiança dos atuais e novos financiadores. Também devem ser considerados aspectos como estruturas mais democráticas e eficientes e a independência política da OSC.
- **Enfatizar os aspectos da sustentabilidade econômica e a ampliação das fontes de recursos:** com o objetivo de aumentar a sustentabilidade das atividades em longo prazo e reduzir a dependência de recursos externos, as organizações podem adotar a realização de atividades remuneradas (com base nas suas capacidades internas). Possíveis mecanismos são a realização de consultorias, a venda de serviços, convênios com o Estado e organismos internacionais, assim como o acesso a mecanismos de financiamento comercial. Quando esta estratégia é adotada, é importante que a OSC não perca sua identidade e não tenha suas ações controladas pelas novas fontes de financiamento.

Conclusões

Para concluir, é importante ressaltar que o tema da sustentabilidade está intimamente relacionado com a **avaliação**. Habitualmente três focos conduzem a discussão sobre avaliação:

1. avaliação dos resultados e impactos sociais em função da atuação da OSC (**eficácia**)
2. avaliação do uso dos recursos e desempenho (**eficiência**)
3. avaliação da correlação entre a missão e os resultados obtidos pela organização. Isto é se a organização realiza efetivamente sua missão (**efetividade**). Usualmente, este terceiro foco é o menos trabalhado.

De fato, este triplo foco deveria ser uma constante na vida das organizações sociais pois asseguraria um melhor acesso a recursos limitados e eventualmente de difícil acesso.

Em função das afirmações expostas acima convém lembrar que um esforço de avaliação de uma OSC deveria considerar que:

- Uma organização deve conhecer e avaliar seus ativos: não somente os patrimoniais ou tangíveis, tais como materiais, humanos e gerenciais. É importante valorizar os ativos intangíveis, tais como competências e aprendizados gerados pelo seu desempenho passado e atual, perceber o conhecimento de que se é portador, e transformá-lo em recurso para benefício da sustentabilidade da organização. Convém lembrar que a busca desses ativos não é natural nas OSCs. Isto exige método, tempo e investimento.
- Uma organização deve saber justificar e avaliar suas estratégias organizacionais: é importante saber apresentar os benefícios decorrentes de suas ações, sejam eles expressos em números, sejam eles expressos em relatórios narrativos. Ser **eficaz** também significa possuir competência para desenhar e implementar boas estratégias, "fazendo bem e melhorando as coisas".
- A dimensão da **eficiência**, isto é, do emprego adequado dos recursos, remete à avaliação da relação custo-benefício dos programas sociais.
- A dimensão de **eficácia** busca avaliar se os investimentos que são mobilizados pela organização produzem os efeitos desejados. No entanto, é importante contemplar e balancear a dimensão da **efetividade** na avaliação. Isto significa levar em conta se os efeitos produzidos estão em sintonia com a missão a que se propôs a organização, e se eles são condizentes com o papel que a OSC ocupa na sociedade. É claro que se a missão da organização e a análise do nicho social ocupado não foram levados em conta no planejamento, a avaliação da eficácia das ações da OSC fica comprometida.
- É importante salientar que a eficiência organizacional é um ingrediente indispensável da eficácia. Isto porque é preciso que a OSC cumpra suas metas sociais a um custo razoável além de poder demonstrar de forma transparente como usou os recursos que recebeu para transformar a realidade.
- Pode-se afirmar assim que a eficiência depende diretamente da efetividade e da eficácia. Ou seja é preciso que a OSC seja efetiva no cumprimento de sua missão e gere as transformações sociais desejadas. Sem atingir o objetivo fim, o bom uso dos recursos (a eficiência) não tem nenhuma validade.

PEQUENO GLOSSÁRIO DA SUSTENTABILIDADE

Efetivo: que produz efeito

Organizações são *efetivas* quando seus critérios decisórios e suas realizações apontam para a permanência, estruturam objetivos pertinentes e constroem soluções inovadoras dotadas de credibilidade para quem integra a organização e para seu ambiente de atuação. Em outras palavras, a organização efetiva consegue cumprir a missão a que se propôs.

Eficiência: capacidade de produzir efeito

A dimensão da *eficiência*, isto é, do emprego adequado dos recursos, remete à relação custo benefício dos programas sociais. Uma organização eficiente faz o maior uso possível dos recursos disponíveis.

Eficácia: qualidade daquilo que é eficaz

A dimensão de *eficácia* está relacionada com a relevância dos efeitos produzidos pelos investimentos que são mobilizados pela organização. Uma organização eficaz transforma a realidade devido a influência de seus produtos e resultados.

Efeito: impacto causado pelos produtos ou resultados das atividades de uma organização.

CONHEÇA O IDIS

O IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social é uma Organização Social de Interesse Público (OSIP), criada por empreendedores sociais brasileiros com a finalidade de promover e desenvolver o investimento social privado de indivíduos, famílias, empresas e comunidades.

Rua São Tomé 119, conj. 42 - Vila Funchal - 04551-080 - São Paulo, SP - Tel.: (11) 3044-4686 - Fax: (11) 3044-4685 - www.idis.org.br
e-mail: idis@idis.org.br