

## **Área temática: Administração Geral**

### **Formas de Gestão: Uma Análise das Diferenças e Similaridades**

#### **AUTORES**

**MARIA AMELIA JUNDURIAN CORA**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
mel\_cora@yahoo.com.br

**ROBERTO SANCHES PADULA**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
roberpa@uol.com.br

#### **Resumo:**

O presente artigo tem por objetivo tratar de algumas diferenças e similaridades entre a gestão empresarial, que é usada no setor lucrativo, a gestão social, empregada em instituições sem fins lucrativos do terceiro setor, e da gestão pública, empregada em órgãos estatais ou governamentais. Este estudo pretende mostrar como a ênfase no mercado, que é primordial para a sobrevivência das empresas com fins lucrativos, pode vir a influenciar a gestão social quando empregada em organizações que não visam lucro, modificando sua forma de agir, de exercer suas atividades fins e podendo, inclusive, comprometer o cumprimento de sua missão. A mudança na forma de gestão é justificada com base no momento histórico da reforma do Estado brasileiro, que ocorreu nas décadas de 80 e 90, período em que a influência do modelo de gestão voltado para o mercado das empresas privadas começa a ser notada nas organizações do terceiro setor. São listadas, ainda, duas ferramentas usadas tipicamente na gestão empresarial: o gerenciamento de recursos financeiros e a aplicação de técnicas de marketing, com o objetivo de realizar uma análise comparativa entre a gestão privada e a gestão social.

#### **Abstract:**

The objective of this article is to analyze the differences and similarities between the business management, used by the for-profit sector, the social management, used by the not-for-profit institutions and the public management used by the government. It shows how the emphasis in the market, as used by the profit sector, can influence the social management, by modifying its activities and compromising the fulfillment of its mission. Justifies the change in the management way based on the historical moment of the reform of the Brazilian State in the decades of 80 and 90. Two typical tools of the business management are listed: the financial reports and the marketing techniques, in order to comparative analysis between the business management and the social management.

#### **Palavras-chave:**

Gestão, Marketing Social e Gerenciamento de Recursos

### **1. Introdução**

Fala-se muito no mundo dos negócios sobre gestão empresarial e sua busca incessante pela eficácia na utilização dos recursos, formação de parcerias estratégicas,

transparência econômica, aplicação de novos modelos administrativos, uso de estratégias inovadoras de marketing; sendo tudo isso para se alcançar vantagem competitiva e dessa forma o maior lucro possível.

Porém gestão é muito mais do que apenas aquela relacionada aos negócios; para Fischer (2002) gestão é um ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade.

## **2. Problemática**

A gestão de uma organização compreende diversos aspectos, seja ela privada, governamental ou do terceiro setor, e algumas diferenças ficam claras: para Euske (2003) o setor privado tem permitido um maior grau de controle autocrático que o setor público ou o terceiro setor.

Contudo isto está mudando, o setor privado tem posto grande ênfase na responsabilidade social e na ética. Em um ambiente competitivo, o consumidor é em última análise o controlador da empresa. Assumindo que consumidores não vão comprar algo que custe mais do que seu valor, a sobrevivência de uma instituição é dependente da percepção do consumidor em relação ao valor recebido. Os consumidores têm tido cada vez mais informações sobre ética e responsabilidade social, e estes fatores podem ser decisivos na decisão de uma compra ou contratação.

O setor público convive por definição com vários controladores que impactam nas decisões. Incluem-se aí o congresso, os diversos partidos políticos, os comitês e agências reguladoras, a imprensa, a opinião pública e a população. Cada um a seu modo está controlando as ações públicas e cada um tem suas formas de agir. A população, por exemplo, pode agir por meio de greves, mobilizações ou democraticamente pelo voto. A boa governança pública, em países livres e democráticos, tem sido a tônica para que as ações sejam responsáveis, éticas e transparentes.

No terceiro setor também há vários controladores (clientes, funcionários, doadores, governo e público beneficiado) que efetivamente limitam a ação de seus executivos. A governança neste caso tem semelhanças tanto com a corporativa, como com a pública. Mas, nesse caso, o controle ainda é meio difuso, por não haver meios regimentais de verificação ou reclamações.

Um outro exemplo de diferenças entre os três setores é a relativa importância da eficiência econômica. Esta é o centro da atenção no setor privado, onde o uso eficiente de recursos é crítico para uma lucratividade duradoura.

Euske (2003) afirma que os clientes estão interessados em custo e valor do produto ou serviço, não se interessam em eficiência por si só. Eficiência econômica é um meio para a empresa prover mais ou igual valor para o cliente do que a concorrência; se isso é feito com um custo menor ajuda a assegurar o sucesso da empresa.

No setor público, as entidades estão focadas em equidade mais do que em eficiência. O importante é que toda a população, da maioria ou das minorias, seja atendida. Mas os governos também estão à volta com problemas financeiros e a eficiência econômica tem que ser ao mesmo tempo responsável e social, além de respeitar as leis e obrigações.

No terceiro setor, o foco em eficiência pode levar à melhora de qualidade dos serviços oferecidos, mas pode levar à perda de responsabilidade quanto às necessidades da sociedade.

Uma similaridade entre os três setores é que todos precisam de dados e informações para serem geridos. A interpretação e o uso dos dados é que pode diferir entre os setores. Os dados contábeis indicam onde os recursos estão sendo usados, mas o setor privado os usa para eliminar produtos não lucrativos, diminuir custos ou melhorar a eficiência econômica como um todo. Já o setor público usa, por exemplo, para demonstrar ao congresso que fundos estão sendo aplicados em uma região específica, ou conforme determinada razão legal. O terceiro setor pode usar os dados para tentar convencer os doadores que os fundos não estão sendo usados para geração de lucro e sim para o cumprimento da missão. Mas todos os setores usam dados econômicos para demonstrar que necessitam de mais recursos.

Outro exemplo é o sistema de pessoal, do qual o setor privado pode usar os dados para determinar a mais justa remuneração aos funcionários; o setor público pode usar os dados para combater ou apoiar a privatização; e o terceiro setor pode demonstrar com o uso de dados que a maioria dos funcionários estão dedicados aos serviços em prol dos beneficiários e não à administração da instituição.

Assim, como a gestão é entendida em suas diferentes dimensões pública, privada e social? Quais são suas principais semelhanças e diferenças? Que instrumentos são utilizados pela gestão em suas diferentes instâncias?

O objetivo desse trabalho é mostrar que gestão é muito mais do que aquela difundida pelas empresas privadas. Gestão está presente em todos os tipos de organizações sendo elas públicas, privadas ou sociais. Buscar-se-á mostrar as peculiaridades de cada setor em relação à gestão e o uso de ferramentas utilizados para gerir melhor as organizações destacando-se a captação de recursos e o marketing social.

### **3. Referencial teórico**

#### **Reforma do Estado**

Nos anos 80, o Brasil começa a discutir sobre a crise do Estado do Bem Estar Social e sua substituição pela implantação do Estado Mínimo, levantando principalmente a questão de qual papel este Estado deve desempenhar diante da sociedade, uma vez que diante dessa crise, o Estado encontrava-se desacreditado quanto à sua capacidade de governo frente aos problemas econômicos e sociais existentes.

Além disso, a estrutura estatal encontrava-se demasiadamente burocrática, rígida e ineficiente, reforçando a idéia da necessidade de modernização, com a adoção de um modelo gerencial de gestão com controle de resultados, flexível e eficiente.

Para Melo e Tanaka (2001), no Brasil, a crise do Estado se caracteriza por uma crise fiscal crescente, exaustão de formas protecionistas de intervenção na economia e pela constatação de um aparelho de Estado arcaico e ineficiente.

Junqueira (1998) contribui para o esclarecimento da conjuntura brasileira quando afirma que o Estado intervencionista, centralizado e autoritário, com programas sociais atentos a interesses particulares, comprometeu a eficácia dos seus gastos sociais e não beneficiou os mais necessitados. Essa situação acentuou-se com a crise fiscal, a partir da década de 80, e tornou necessário que se repensasse o modelo de desenvolvimento em vigor no país. Nesse contexto, a reestruturação do Estado pareceu indispensável e a descentralização surgiu como uma possibilidade para que se redefinisse os diversos níveis de intervenção governamental.

Nessa perspectiva podem-se situar as mudanças propostas para a estrutura do Estado brasileiro com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) formulado por Bresser-Pereira, então ministro do Ministério da Administração que enfatiza a reforma do aparelho estatal como fundamental para o alcance da capacidade do governo (ou governança), visando a implementação eficiente das políticas públicas. Podendo destacar a transferência para o setor privado das atividades que podem ser controladas pelo mercado (privatização), e a descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvam o exercício do poder do estado, publicização.

Essa nova prática de gerenciamento do governo ocorre com a descentralização e transferência de recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais e pela delegação de competência para Organizações Sociais.

Para Junqueira (2000) é nesse contexto é que as organizações sem fins lucrativos ganham espaço na cena política, passam a constituir uma alternativa de eficácia à gestão das políticas sociais. O Estado sem eximir da sua responsabilidade transfere algumas de suas competências para organizações da sociedade civil, que passam a assumir, em caráter complementar, e em parceria ações sociais que possibilitam oferecer à população melhores condições de vida.

Ainda considerando a realidade brasileira, Wilhelm (1999, p.15) dá uma atenção especial para o contexto atual pelo qual o Brasil vem passando, como um período de “renegociação do pacto social”, cujos principais protagonistas – Estado, setor produtivo e sociedade civil – precisam redefinir seus papéis na direção e construção de estratégias de transição para a democracia e ampliação de direitos de cidadania, implementando políticas ancoradas em metas de desenvolvimento de longo prazo, onde se destaca a participação ativa dos trabalhadores e empresários, incorporando também segmentos da sociedade civil que acumulam experiências políticas significativas, como as ONGs e o chamado Terceiro Setor. Embora heterogênea, a sociedade civil é protagonista central do desenho do futuro que se pretende alcançar na gestão da coisa pública, sendo importante para o autor a diferenciação a ser feita entre público e estatal, para incorporar um conjunto cada vez mais amplo de organizações privadas que atuam no âmbito do interesse público.

Nessa perspectiva, Kliksberg (1996) afirma que, na gerência moderna, foi claramente demonstrado que as organizações privadas e públicas que alcançam a excelência não a atingem por meio de minuciosas reordenações formais, e sim, entre outros aspectos, pela capacidade de identificar a agenda de decisões chaves, pelo desenvolvimento da rede de contatos, pelo envolvimento do pessoal, pelas inovações, pela flexibilidade, pelas políticas de imagens eficientes, pelas relações com o meio e pelo desenvolvimento de aptidões para lidar com a complexidade.

A gestão pública diante dessa estrutura implantada permite que se construam alianças entre o social, o público e o privado, estreitando os relacionamentos dos três setores. Essa forma de gestão desenvolve os agentes, cabendo ao Estado o papel de gerenciador e regulador das políticas propostas.

### **Ênfase da gestão no mercado**

A dependência de recursos para sobrevivência e a interação com as empresas para conseguir esses recursos está mudando a forma das organizações atuarem, pois estas dependem do ambiente em que estão inseridas. Se todos atuam em função do mercado, como poderiam as instituições do terceiro setor agirem de outra forma, ao interagir com as empresas e Estado?

A pressão do Estado e dos doadores faz com que sejam usados métodos e valores típicos do mercado. Há uma maior demanda por contratos, ênfase na competição e indicadores de performance. Isso tudo traz junto a linguagem do mercado, como compartilhamento de risco, pagamento conforme performance, bônus, etc.

Os governos estão mais abertos a terceirizar serviços que são de sua alçada, visando ganhar em eficiência. E as empresas estão mais aptas a assumir riscos e têm boa capacidade tecnológica para cumprir os requisitos dos contratos. Isso aumenta a dificuldade das instituições em se candidatar como prestadora de serviços e ser paga com fundos públicos, pois há a grande concorrência com as empresas privadas.

Já as empresas querem doar conforme a finalidade do projeto e não para alguma instituição determinada, de forma que as finalidades estejam de acordo com seus próprios valores e interesses. E o interesse pode ser mais ligado ao mercado, à sua imagem, a uma alavancagem de vendas, do que ligado a uma causa social.

As próprias instituições do terceiro setor, na luta pela sobrevivência econômica, passaram a depender de recursos comerciais, como cobrança de tarifas por serviços, vendas de produtos e outros instrumentos do mercado. Nestes casos, as instituições agem como uma empresa; na venda de um produto ou serviço estará concorrendo com outras empresas, e sua atuação será mais comercial que social.

Surge a figura do empreendedor social, que é um executivo de instituição sem fins lucrativos que presta atenção às forças do mercado sem perder de vista a missão de sua instituição e procura usar a linguagem e o modelo do mercado para alcançar os objetivos dos membros e clientes. Para a sustentabilidade, frequentemente cria serviços pagos ou faz parcerias com o setor privado. Essas instituições estão sub-contratando empresas ou até criando empresas. As vantagens da “marqueterização” são: recursos mais confiáveis, maior eficiência e inovação, maior focalização de serviço para as necessidades dos clientes, maior legitimidade e possivelmente melhor contabilidade.

Eikenberry e Kluver (2004) avaliam que as instituições encaram expectativas especiais da sociedade, de forma que a performance da instituição em alcançar suas metas se torna tão importante quanto a meta em si.

O terceiro setor tem que manter sua reputação, sendo que não basta estar dentro da lei, mas tem que fazer a coisa certa. E a reputação da instituição pode facilmente ser comprometida quando se alia ao mercado ou a empresas. Fica difícil preservar a busca da missão, quando tem que satisfazer a demanda, por exemplo, dos acionistas de uma empresa.

Se for direcionado pelo mercado, o empreendedor social só pode entrar ou continuar uma atividade caso seja rentável. Assim, está havendo uma virada da oferta de serviços para os pobres visando agora aqueles que podem pagar. Os *stakeholders* que eram doadores ou membros se transformaram em consumidores e clientes, e o foco das instituições muda da criação de redes de confiança para criação de oportunidades, vendendo mais produtos e serviços para indivíduos. Tradicionalmente, instituições sem fins lucrativos focam em fazer a diferença, enquanto empresas focam em fazer lucro. E as instituições estão percebendo que não podem fazer a diferença se não conseguirem fazer lucro.

Considerando Meijs (2003), a colaboração entre empresas e instituições sem fins lucrativos é um instrumento de engajamento na comunidade de negócios. Isso engloba programas que estreitam os interesses tanto da empresa como das comunidades, por ex. doações, voluntariado de funcionários, parcerias comunitárias.

Uma aliança com instituições sem fins lucrativos pode melhorar a reputação de uma empresa, que com isso alavanca seus lucros. Para as instituições, pelo fato de receber mais recursos para usar e maior exposição de sua atuação, aumentam as possibilidades de captação de recursos e a instituição tem vantagens de uma maneira geral. A empresa, na aliança, consegue melhor imagem pública, melhora a lealdade dos clientes, atrai cobertura da mídia, reverte publicidade negativa, aumenta a retenção e o moral dos funcionários. É muito importante que a empresa selecione tanto a causa quanto a instituição parceira, sendo que aos olhos do público, via de regra, a causa é mais importante.

Na aliança perfeita, a empresa e a instituição compartilham uma visão de futuro de suas comunidades e tem suas missões conectadas. Vazquez, Alvarez e Santos (2002) concordam em que há uma concordância sobre os efeitos positivos da adoção de conceitos de mercado nas instituições sem fins lucrativos. A natureza do produto oferecido pelas instituições sem fins lucrativos normalmente é de serviços, visto que a oferta é fundamentalmente intangível, social ou psicológica. Mesmo quando o produto social é um objeto tangível, deve ser levado em conta que a principal oferta não é o produto em si, pois ele é uma ferramenta para obter uma prática social. Ou seja, as instituições não geram produtos ou serviços como os das empresas. As instituições existem simplesmente para tentar modificar certos tipos de comportamento social, enraizado em certos elementos da sociedade; os consumidores podem ser indiferentes à oferta, ou não a entenderem, ou ainda rejeita-la.

A orientação pelo mercado traz ganhos de competitividade baseada na correta identificação das necessidades dos clientes e também aumenta a satisfação por meio do desenvolvimento de uma oferta comercial, provendo maior valor agregado do que a concorrência.

A atuação do terceiro setor requer a implementação de um estilo de gerenciamento integrado focado no desenvolvimento de uma atitude sensível em todos níveis da instituição, englobando diferentes públicos com os quais a instituição deseja estabelecer relacionamento. Tem que adotar uma maneira particular de conceber o relacionamento focado na satisfação das reais necessidades do público alvo para um grau mais alto que as alternativas existentes, e isso tem que estar alinhado com a missão da instituição. Por outro lado, os beneficiários não precisam ser sempre os mesmos, uma vez que a justificativa das necessidades pode não mais existir, o que faz com que certas atividades se tornem obsoletas.

## **Gestão Social**

Quando se fala em gestão social, se está referindo à gestão de ações sociais públicas, ou seja, da demanda e necessidade dos cidadãos. Carvalho (1999, p.25) afirma que há uma clara percepção de que os atores sociais são co-responsáveis na implementação de decisões e respostas às necessidades sociais. Não é que o Estado perca a centralidade na gestão do social, ou deixe de ser o responsável na garantia de oferta de bens e serviços de direito dos cidadãos; o que se altera é o modo de processar esta responsabilidade. A descentralização, a participação, o fortalecimento da sociedade civil pressionam por decisões negociadas, por políticas e programas controlados por fóruns públicos não-estatais, por uma execução em parceria e, portanto publicizada.

Nota-se que esse posicionamento está relacionado com o que é proposto pelo Estado, comprovando a necessidade de transformação no aparato da gestão pública, a fim

de renovar e identificar as ferramentas de aplicação propostas feitas pelo Estado para dar eficácia aos direitos e necessidades dos cidadãos.

A gestão social é o meio que a sociedade possui de assegurar aos cidadãos por meio das políticas e programas públicos o acesso efetivo aos bens, serviços e riquezas societárias.

Aprofundando essa questão, Tenório (1998) diz que a gestão social contrapõe-se à gestão empresarial estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo pressuposto do agir comunicativo.

Outra questão relevante sobre a gestão social é a sua importância dentro da economia, para Dowbor (1999, p.38) em termos de recursos é importante lembrar que o social, no Brasil, envolve a grandeza de 25% do PIB (Banco Mundial 1998), que não é pouco, mas o que acontece é que gasta mal. O apoio aos flagelados do Nordeste, se transforma em indústria da seca, o complemento alimentar nas escolas, em indústria da merenda, a saúde, em indústria da doença e a educação está caminhando rapidamente para a indústria do diploma. A área social precisa mais de uma reformulação político-administrativa do que de dinheiro.

Essa relevância como forte movimentador do PIB, gerador de empregos e intermediário das políticas sociais dentro da realidade brasileira, torna seus agentes, atores e interventores nacionais, dessa forma é fundamental preocupar-se com as transformações e as responsabilidades dessa gestão.

Em relação aos diversos desafios das responsabilidades da gestão social, Wilhelm (1999, p.51) demonstra-se atento ao fato de que o universo das ONGs e todo o terceiro setor devem enfrentar os problemas, decidindo quais desejam assumir responsabilidades importantes no campo do “público não estatal”, atuando diretamente para o desenvolvimento, participando da formulação e da construção do futuro comum, da implantação contínua dos direitos dos cidadãos.

Já em relação às transformações na forma de gerir o campo público não estatal, o mesmo autor considera que, além das complexidades decorrentes dessas alterações de parceiros, a gestão da coisa pública apresenta desafios resultantes de alterações na forma de organizar o trabalho. Estamos habituados a organizar o trabalho segundo hierarquias, mormente, no setor público estatal. Esse processo gerado pela disciplina militar implica relações de cima para baixo. Ora, atualmente a gestão social crescentemente implica parcerias, isto é trabalho conjunto de entidades de natureza diversa, não sujeitas a uma hierarquia única. E as parcerias freqüentemente constroem uma rede para executar suas tarefas em conjunto, sem afetar as vinculações que cada uma mantém para outros fins. É o que em inglês se denomina *networking*. (Wilhelm, op.cit.)

Mais do que nunca, é fundamental entender e compreender as mudanças que estão ocorrendo nos cenários nacionais e mundiais, provocados pela ebulição da gestão social. O que se busca agora é tornar essa gestão algo concreto e eficiente capaz de gerar desenvolvimentos e melhorias sociais perceptíveis a todos os envolvidos.

Uma vez que, segundo Tenório (1998), essa preocupação não significa desprezar as tecnologias gerenciais do primeiro setor quanto à políticas públicas e as do segundo setor quanto à produtividade, mas reconstruir criticamente a racionalidade de mercado de origem exclusivamente instrumental, apolítica, em prol de uma racionalidade que promova,

politicamente, a intersubjetividade deliberativa das pessoas alicerçadas no potencial do sujeito social soberano na sociedade, isto é, na cidadania.

#### **4. Metodologia**

Ao buscar uma metodologia para o desenvolvimento do tema de um trabalho, o pesquisador deve procurar na literatura especializada o método mais adequado para desenvolver a pesquisa para resolver o problema escolhido.

Stephen (1969) diz que as pesquisas podem ser enquadradas como teóricas ou práticas, puras ou aplicadas, e podem ser desenvolvidas de diferentes formas, seguindo métodos que propiciem a descoberta daquilo que se procura conhecer.

Em sua obra, Stephen apresenta nove métodos de pesquisa, que considera como básicos. Resumidamente, esses métodos são: Histórico, Descritivo, Desenvolvimentista, Estudo de Caso no campo, Correlacional, Ex-post-facto, Experimental, Quase-experimental e Ação. Em destaque, o método Descritivo que consiste na descrição detalhada de uma situação ou de uma área de interesse.

Para tanto, dentre os nove métodos de pesquisa relacionados, o Descritivo é o mais indicado para o desenvolvimento deste trabalho.

O referencial teórico deste artigo foi baseado em artigos e livros publicados recentemente no Brasil e no exterior. Os artigos internacionais foram localizados por meio da ferramenta PROQUEST.

A partir desta alusão conceitual, este trabalho obedecerá a seguinte estrutura: reforma do Estado do Bem-estar Social; ênfase da gestão no mercado; gestão social. Segue com uma análise comparativa de duas ferramentas da gestão: gerenciamento de recursos e marketing social, com um enfoque especial para a gestão social e privada.

#### **5. Ferramentas de Gestão: análise comparativa entre Gestão Social e Gestão Privada**

Ferramentas são instrumentos utilizados para facilitar o processo de gerir uma organização, independente de que setor seja. Para demonstrar essa independência usaremos dois exemplos de ferramentas presentes inicialmente na gestão privada que agora ganham espaço na gestão social, destacando suas principais similaridades e diferenças.

##### *Gerenciamento de recursos*

O planejamento financeiro, a captação de recursos e a gestão do patrimônio adquirem um papel cada vez mais importante na gestão social. Estas discussões já estão inseridas nos processos das empresas que visam lucro e são consideradas essenciais para a sobrevivência no mundo dos negócios.

Embora seja possível observar grandes diferenças com relação à missão e aos objetivos entre as empresas que visam lucro e aquelas do terceiro setor, é preciso considerar a necessidade de que estas últimas também têm em aplicar seus fundos e em gerenciar sua carteira para manter o capital. Isto porque, mesmo que não visem lucratividade, precisam otimizar seus recursos com a finalidade de exercerem suas atividades da forma mais eficiente.

Para as empresas privadas é clara a possibilidade de acumular fundos prevendo sua utilização estratégica no longo prazo. Estas organizações também podem trabalhar com perspectiva de realizar investimentos com risco maior ou liquidez mais baixa que serão rentáveis em períodos mais longos.

Enquanto isso, as instituições do terceiro setor, por manterem o foco em seus objetivos relativos à comunidade, deparam-se com uma série de barreiras que vão de encontro à sua missão. Assim, um fabricante de cigarros ou bebidas alcoólicas, apesar de potencial provedor de recursos, pode ser desconsiderado como investidor em um projeto social por representar um produto que pode danificar a saúde, o que viria a ser incompatível com a missão de uma organização que visa melhorar a qualidade de vida de um segmento da sociedade.

A questão do gerenciamento, captação e de padrões contábeis das instituições do terceiro setor tem sido discutida, principalmente comparando com o setor lucrativo, o qual necessita dessas ferramentas para sua sobrevivência.

Confirmando a diferença entre o social e o privado Autieri (2003, p.3) afirma que por conta das características do terceiro setor, apesar de poder existir grandes áreas de *overlap* nas práticas econômicas do terceiro setor e do setor privado, ambos chegam às decisões de maneiras essencialmente diferentes, dado o fato que o terceiro setor é focado na sua missão.

O gerenciamento financeiro das empresas do setor privado visa basicamente o lucro, que é o objetivo da existência da empresa para seus donos e acionistas, mas deve respeitar as necessidades de liquidez e do seu fluxo de caixa, para honrar seus pagamentos e otimizar seus recebimentos, e com o devido controle de riscos. As empresas podem estrategicamente acumular fundos para uso futuro ou investir com maior risco e menos liquidez. Os gestores têm a responsabilidade sobre a saúde financeira e devem responder por suas atitudes aos donos ou acionistas.

Já as instituições sem fins lucrativos gerenciam seus investimentos visando cumprir sua missão, o que, comparativamente com o setor privado, é bem diferente de visar o lucro, que seria a “missão” das empresas.

São vários os exemplos das diferenças. Muitos doadores ou patrocinadores fixam limites de gastos e finalidades para o uso do valor doado, pois estão interessados no bem social, mas com vistas a algum ganho financeiro ou de imagem, e os objetivos nem sempre são compatíveis. Quanto à aplicação de fundos, principalmente as pequenas instituições falham ao fazer aplicações não usando as modernas técnicas de gerenciamento de sua carteira, e dessa forma não conseguindo manter o valor de seu capital; isto acontece pois as técnicas são desenvolvidas para o setor lucrativo. Além disso, diferentemente das empresas, essas instituições não podem fazer captações com lançamento de ações no mercado da bolsa de valores, pois não têm valor de mercado, não podem ser vendidas. E quanto ao gerenciamento, este tem que ser público, por questões de transparência ou publicidade; há a tendência a fazer investimentos mais conservadores do que os das empresas que não têm que prestar contas ao público, ou seja, enquanto um gestor do setor privado pode fazer qualquer coisa que seja útil para a empresa, a gestão do terceiro setor tem que se mostrar útil e coerente para a opinião pública, beneficiários e patrocinadores.

Os gestores usam relatórios contábeis e financeiros como ferramentas para gerenciamento. Nas empresas, esses relatórios são fundamentais para o gerenciamento e reporte de informações ao mercado. Nas instituições sem fins lucrativos, os relatórios deveriam, analogamente, servir para os doadores, financiadores e patrocinadores terem idéia da utilização de recursos.

Para Parsons (2003), uma importante função da contabilidade e relatórios financeiros é apoiar a análise e avaliação das instituições. Muito é sabido de como os investidores usam os relatórios financeiros de empresas que visam lucro. Ao contrário,

pouco se compreende sobre como os relatórios financeiros de instituições do terceiro setor são usados pelos doadores.

Os relatórios pedidos pelas entidades oficiais financeiras (Banco Central, por exemplo) não contêm informações de quanto a instituição está tendo sucesso no cumprimento de sua missão, pois o grau em que cumpre suas metas não é necessariamente medido conferindo os volumes de fundos recebidos e gastos, ou receitas e despesas. A missão é algo muito mais complexo e por vezes intangível, não traduzível em números contábeis.

A premissa atual é de que relatórios contábeis são úteis se conseguem ajudar na alocação eficiente de doações a entidades filantrópicas. Os usuários não estão interessados no valor líquido de receitas, uma vez que não há lucro para ser distribuído, mas sim em saber se os montantes recebidos estão sendo bem utilizados.

Uma dificuldade que se nota no terceiro setor é quanto à estruturação do plano contábil. Algumas instituições agem como entidades governamentais, nas quais não há uma ligação direta contábil entre valores recebidos e gastos. Outras, internacionais, recebem doações em um país e gastam em outros. Hospitais podem cobrar tarifas de pacientes conforme sua capacidade de pagamento, sendo que a parte não paga pode ser coberta por doações do governo. Nem todas instituições incorporam contabilmente doações de bens físicos. As empresas, por sua vez, principalmente as sociedades abertas a acionistas, têm sua contabilidade auditada conforme padrões, e por visar lucro demonstram claramente as receitas, despesas e resultados.

### *Marketing Social*

Marketing é uma ferramenta utilizada pelas empresas para acessar seus consumidores efetivos e potenciais, de forma que eles se convençam de que seus produtos ou serviços são os ideais para suas necessidades. No caso de instituições do terceiro setor ou públicas, existe o marketing social.

Marketing Social, para Kotler, Roberto e Lee (2002, p.5), é o uso dos princípios e técnicas do marketing para influenciar o público alvo a, voluntariamente, aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar um comportamento pelo benefício a indivíduos, grupos ou sociedade como um todo.

O marketing comercial, das empresas que visam lucro, tem como finalidade vender produtos e serviços. Mesmo quando uma empresa que visa lucro faz investimentos em projetos sociais, estas ações estão inseridas no planejamento de marketing e devem ser, acima de tudo, coerentes com os objetivos comerciais da organização e contribuir para melhorar seus resultados financeiros como, por exemplo, valorizando a imagem da marca.

Já o marketing social pode ser usado, por exemplo, para mudar o comportamento pensando em maior saúde, prevenção de acidentes, proteção do ambiente, etc. O maior desafio do marketing social é que, diferente do comercial, não pode prometer um benefício direto àquele que está sendo direcionada a campanha ou ao consumidor final, pois o benefício pode ser para uma causa social ou ambiental. Por exemplo, em uma campanha contra o desmatamento de uma floresta, o beneficiário não é o que está desmatando, mas sim a sociedade como um todo. Além disso, o marketing social pode tentar influenciar um comportamento que o público não quer perder, por exemplo, fumar ou manter relações sexuais sem uso de preservativo.

Os princípios e técnicas do marketing social são basicamente os mesmos do comercial: pesquisas para conhecer o público e sua segmentação, bem como seu

comportamento, necessidades, etc; definição ou priorização do público alvo; estabelecimento de objetivos e metas; definição do marketing mix (4 Ps: produto, preço, promoção, distribuição); e após a implementação: monitoração dos resultados e avaliação.

O marketing comercial, por visar o lucro, escolhe como foco o segmento de público que pode trazer o maior retorno financeiro, com melhores resultados em vendas. Já o social usa outros critérios como a existência e urgência de algum problema social. Ambos tentam ter o maior retorno para os recursos investidos; a diferença está no tipo do retorno.

Podem-se listar as similaridades entre o marketing social e comercial: é usada a orientação ao cliente; a teoria da troca (benefício x custo) é fundamental; pesquisas de mercado devem ser usadas ao longo do processo; segmentação de público; definição do marketing mix; medição de resultados; avaliação para implementação de melhorias.

O marketing social pode ser direcionado para uma grande diversidade de públicos: doadores, empreendedores sociais, governo, empresas, voluntários. No caso de doadores, que podem ser fundações, governo, empresas ou pessoas físicas, o marketing é para convencer que as causas são nobres e urgentes e o ganho que o doador pode ter em imagem pública, auto-estima, ou até ganhos financeiros.

Em relação aos empreendedores e voluntários, a função do marketing é convencer pelos motivos ideológicos, sociais e desenvolvimento pessoal. As empresas e o governo também podem ser acessados pelo marketing para que contratem uma instituição do terceiro setor, para algum processo que esteja sendo terceirizado; nesse caso o marketing deve mostrar que a instituição e sua causa podem resolver o problema do contratante.

## **6. Conclusão**

Esse trabalho buscou contribuir para uma visão crítica sobre gestão social e a própria prática de gerir. Dessa forma, levantaram-se discussões sobre a reforma do Estado como alavancadora da nova percepção da importância das organizações civis no processo de descentralização das políticas sociais.

Considerou-se também a abrangência da gestão social como sendo uma variedade de atividades que procuram garantir a satisfação das necessidades essenciais da população, normalmente executada por organizações civis sem fins lucrativos.

Sobre a questão das diferenças entre gerir o privado e o social, apontaram-se duas ferramentas importantes para analisar a situação contextual e prática a que se faz referência. As duas ferramentas citadas foram: gerenciamento de recursos e marketing social.

Elas contribuíram para mostrar as dificuldades em gerir o social, que muitas vezes depende do Estado e do privado para se sustentar e desenvolver. Nesse caso as parcerias são os principais alicerces das relações entre as partes, devendo haver total cuidado para que nenhuma das partes prejudique-se e desvie-se das suas missões e objetivos. Essas duas ferramentas, gerenciamento de recursos e marketing social, estão presentes dentro dos processos de gestão das organizações sendo fundamentais para o alcance de objetivos mesmo esses sendo tão divergentes em relação a finalidade da organização.

Por outro lado, a informação é extremamente relevante para os gestores, sendo eles público, privado ou social, uma vez que eles precisam de dados para basear suas decisões, não importa em qual setor ou se o modelo é racional, político ou simbólico. As decisões devem ser tomadas de forma a servir aos diversos *stakeholders*.

As organizações civis devem estar atentas às ferramentas de gestão, já que hoje as que são utilizadas tem um forte viés com as organizações lucrativas, isso porque a gestão social ainda não possui uma bibliografia estruturada com pesquisas focadas no ato do

gerenciamento social, utilizando muitas vezes ferramentas da gestão privada com “jeitinho” para se poder aplicar no social.

É fundamental a incorporação de metodologias de avaliação de projetos, especialmente de custos, de critérios de acompanhamento de ações que impliquem a responsabilização dos executores e de mobilidades de gerenciamento que incluam a flexibilidade e o gradualismo nos processos de implementação.

## 7. Referências Bibliográficas

- AUTIERI, M. The Entrepreneurial Establishment of a Nonprofit Organization. *Public Organization Review: A Global Journal* 3: 171-189, 2003.
- BRASIL, 1995. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.
- DOWBOR, L. A Gestão Social em Busca de Paradigmas. In: RICO, E. e RAICHELIS, R. (orgs). *Gestão Social, uma questão em debate*. Educ, São Paulo: 1999.
- EIKENBERRY, A. M., KLUVER, J. D.. The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? Washington, EUA: *Public Administration Review*. Mar/Apr 2004.
- EUSKE, K. J. Public, private, not-for-profit: everybody is unique? Bradford, Inglaterra: *Measuring Business Excellence*, 2003.
- FISCHER, T. *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: Marcos Teóricos e Avaliação*. Editora Casa da Qualidade, Salvador: 2002.
- KLINKSBERG, B., A modernização do Estado para o Desenvolvimento Social – algumas questões-chave. *RAP*, v. 1 n. 30, janeiro/fevereiro 1996.
- KOTLER, P., ROBERTO, N., LEE, N. *Social Marketing – Improving the Quality of Life*. Thousand Oaks, EUA: Sage, 2002.
- JUNQUEIRA, L.A.P. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais, *Revista Caderno de Administração - PUCSP*, São Paulo, No. 3, 2000, p. 101-125
- JUNQUEIRA, L.A.P., INOJOSA, R.M., KOMATSU, S. Descentralização e Intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza, In: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD): *El Tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública - perspectivas, posibilidades y limitaciones*, Caracas - Venezuela: UNESCO/CLAD, 1998, p.63-124.
- MEIJS, L. C. P. M. Crítica do livro: *Making Money While Making a Difference: How to Profit with a Nonprofit Partner* (STECKEL, R., SIMONS, R., SIMONS, J., TANEN, N., 2003). Londres, Inglaterra: *Corporate Reputation Review*. Outono 2003.
- MELO, C., TANAKA, O. As Organizações Sociais no Setor da Saúde: Inovando as formas de Gestão?. In: *Organização e Sociedade*, EAUFBFA, v. 8 n. 22 setembro/dezembro 2001.
- PARSONS, L. M. Is Accounting Information from Nonprofit Organizations Useful to Donors? A Review of Charitable Giving and Value-Relevance. Gainesville, EUA: *Journal of Accounting Literature*, 2003.
- TENÓRIO, F. *Gestão Social: uma perspectiva conceitual*. *RAP*, v. 5 n. 32 setembro/outubro 1998.
- WILHEIM, J. O Contexto da Atual Gestão Social. In: RICO, E., RAICHELIS, R. (orgs). *Gestão Social, uma questão em debate*. Educ, São Paulo: 1999.