

Gestão de empreendimentos sociais: O caso da Sociedade Amigos de Coração

1.5. Área de Gestão Social
1.5.3. Empreendedorismo Social

Maria Alcina Marcondes de Souza, terapeuta ocupacional
Sociedade Amigos de Coração, MBA Gestão Pela Qualidade Total, UFF, Latec
alcina@predialnet.com.br

Lucia Seixas de Moraes, jornalista
Sociedade Amigos de Coração, MBA Gestão Pela Qualidade Total, UFF, Latec
luseixas@cruiser.com.br

ABSTRACT

This paper deals with the general structure and management model the non-government organization (NGO) SOCIEDADE AMIGOS DE CORAÇÃO devoted to the integral care of children and teenagers with cardiopathy (heart diseases). The NGO activities are complementary to those developed by the public children hospital in Niteroi city, named Hospital Getúlio Vargas Filho (HGVF). The authors describe the management model adopted by the organization as well as the relationship between the adopted model and the several others branches of the organization. The financial sustentability is a key factor to the success of the organization. The authors also describe the main tools adopted in the financial management of the organization and these tools should be in accordance with the values, the mission, and the vision of the organization.

Key words: non-government organization (NGO), children cardiopathy, heart diseases, social entrepreneurship.

RESUMO

Este trabalho aborda a estruturação e gestão da organização não-governamental SOCIEDADE AMIGOS DE CORAÇÃO dedicada ao cuidado integral de crianças e adolescentes cardiopatas, que trabalha em sistema de complementação ao serviço de cardiopatia do Hospital Getúlio Vargas Filho (HGVF), hospital público infantil em Niterói, RJ. Os autores descrevem o modelo de gestão adotado pela organização na perspectiva da sustentabilidade, entendendo o gerenciamento de suas finanças como uma atividade que deve ser desenvolvida em plena consonância com as demais áreas de atividade da organização, comentando as relações que se estabelecem entre elas. Os autores descrevem ainda as principais ferramentas utilizadas na gestão financeira, que devem estar em consonância com os valores, missão e visão da organização.

Palavras-chave: Organizações não-governamentais, cardiopatia infantil, empreendedorismo social.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos, as sociedades não-governamentais (ONGs) assumiram grande parte das ações necessárias para a diminuição da exclusão social no Brasil. Embora não façam parte do Estado, estas organizações se revestem de caráter público, na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm o lucro como o seu objetivo, e sim o atendimento das necessidades da sociedade (TENÓRIO, 1998).

Apesar da relevância de suas propostas, as organizações não-governamentais brasileiras, de forma geral, defrontam-se com dificuldades de sustentação financeira. Essas dificuldades estão diretamente relacionadas com a forma de gerenciamento destas entidades. Seja pela inexperiência de seus gestores, seja pela premência e amplitude dos problemas sociais que enfrentam, as ONGs raramente conseguem desenvolver um projeto de sustentação de longo prazo.

A partir de uma série de entrevistas feitas com dirigentes de organizações sociais sediadas no Rio de Janeiro (TENÓRIO, 1998), chegou-se a conclusões importantes a respeito do gerenciamento dessas entidades, que explicam suas dificuldades de sustentação: 1) Nem sempre as ONGs têm uma idéia clara de sua missão, de forma a delimitar suas ações, fixar objetivos e metas e avaliar seus resultados; 2) As organizações primam pela informalidade, praticamente sem normas e procedimentos escritos, o que as torna ágeis, mas dificulta sua gestão, porque as funções e as responsabilidades de seu pessoal não são claramente definidas; 3) O planejamento das atividades das ONGs está sujeito às fontes de financiamento; 4) O tipo de trabalho que realizam apresenta dificuldades para ser avaliado, seja por seu efeito de longo prazo, seja por seu caráter mais qualitativo.

No atual cenário, em que essas organizações precisam construir uma gestão eficaz, além de manterem acesos o compromisso e a paixão que as movem, é a gestão financeira o grande desafio das organizações sociais. Até mesmo porque diversos financiadores internacionais reduziram suas doações a organizações brasileiras, fazendo com que, cada vez mais, essas busquem localmente o financiamento de sua sustentabilidade (CRUZ e ESTRAVIZ, 2000). É isso que vem provocando a migração e a adequação das técnicas e ferramentas de gerenciamento empresarial para as organizações sociais.

O objetivo deste estudo é relatar a experiência de gestão da Sociedade Amigos de Coração, que está se capacitando e desenvolvendo ferramentas próprias a fim de obter sucesso em sua missão. Será enfocada principalmente a gestão financeira da organização, já que esta é uma das principais bases de sustentação de um empreendimento social.

2. GESTÃO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE

Existem atualmente cerca de 250 mil organizações não-governamentais compondo o terceiro setor brasileiro. Elas movimentam cifras que correspondem a 1,5% do PIB nacional, sendo a grande maioria de cunho filantrópico. Essas organizações são geridas por empreendedores sociais, que são indivíduos capazes de encontrar novos produtos sociais e promover a distribuição de seus benefícios ao maior número de pessoas no menor prazo possível. Como uma empresa privada, os empreendimentos sociais têm um ciclo de vida próprio (ASHOKA e MCKINSEY, 2001).

A identificação de um problema e a busca de suas possíveis soluções é a primeira fase desse ciclo. Testadas as soluções, inicia-se a fase de aprendizado, em que o empreendedor enfrentará uma série de dificuldades para conquistar seus primeiros resultados e a efetiva implantação de seu projeto com relação a financiamento, formação de equipe e

desenvolvimento da metodologia.

O próximo desafio é a institucionalização do modelo, o que acontece por meio da profissionalização de seus membros e da formação da estrutura organizacional. É a fase mais longa, em que o empreendedor deve estruturar-se e desenvolver um plano de negócios, buscando o impacto social e sua sustentabilidade em longo prazo.

A maturidade de um empreendimento social é conquistada quando o modelo que gerou a solução para o problema social já foi estabelecido e está pronto para ser multiplicado. É a fase em que o empreendimento alcança visibilidade e reconhecimento.

Desde sua formação, uma organização do terceiro setor precisa desenvolver um processo de aprendizagem voltado para as práticas sustentáveis de gestão, para gerar resultados e impactos. Entretanto, a sustentabilidade dessas organizações não depende apenas da sua gestão financeira.

Segundo os conceitos formulados por Antonio Luiz de Paula e Silva, apresentados durante a Oficina de Mobilização de Recursos, promovida pela Ashoka Empreendedores Sociais entre os dias 13 e 15 de junho de 2002, em São Paulo, a gestão de uma organização não-governamental envolve quatro dimensões (figura 1):

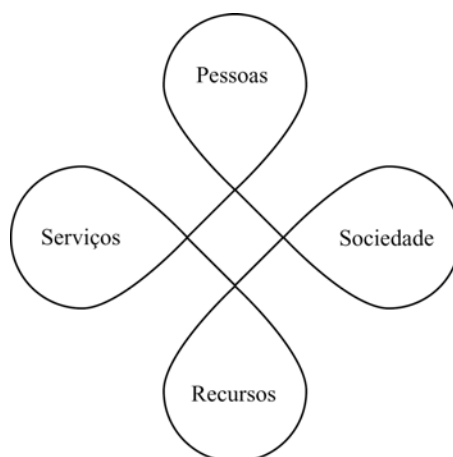


Figura 1 – As quatro dimensões (ou campos de força) de uma ONG.

A forma da figura, em trevo, sugere as peculiares características de gestão de uma organização – ela é contínua, dinâmica, diversificada, complexa e pouco comum. Seus quatro campos se relacionam e influenciam mutuamente e essa influência é vital para a organização. O segredo, a arte e o desafio é manter o todo bem equilibrado e harmonioso e por isso todos os campos devem receber a mesma atenção.

A relação entre sociedade e serviços é chamada a "função primária" da entidade social. Ela define o DIRECIONAMENTO, o rumo, o sentido, o foco da organização. O direcionamento é fundamental, para que a organização não caia na armadilha de tentar solucionar todos os problemas e carências da comunidade em que está atuando. Quando a organização consegue definir bem sua proposta, suas chances de acerto são bem maiores. É nesse aspecto que toma importância o estabelecimento da missão e da visão da organização.

A relação entre recursos e pessoas define a CAPACIDADE da organização. A entidade existe para atender a sociedade, prestando serviços, mas para isso ela precisa tanto das pessoas quanto dos recursos. O que a organização dispõe de talentos e infra-estrutura determina o que ela é capaz de fazer. Na relação entre pessoas e serviços está a QUALIDADE da organização. Numa entidade social, é preciso estar atento tanto aos talentos e capacidades das pessoas quanto à forma com que os serviços estão organizados, pois um potencializa o outro.

A relação entre as pessoas e a sociedade é a relação de MOTIVAÇÃO. Trata-se do comprometimento com a causa, a relação com a necessidade, o que engaja as pessoas a fazer o trabalho voluntário. A VIABILIDADE da organização está sustentada na relação entre seus recursos e serviços. É fundamental que haja uma adequação entre os recursos que a entidade possui e os serviços que presta. Tanto a qualidade como a quantidade de recursos influenciam o que a entidade pode fazer, os grupos que pode ajudar, a frequência da ajuda. É preciso avaliar o quanto e o que se tem de recursos para estabelecer os serviços.

Por fim, a LEGITIMIDADE da organização se baseia na relação entre a sociedade e os recursos. Repassar recursos para a entidade é uma forma, senão a principal forma, da sociedade reconhecer a entidade. Assim, a entidade precisa saber comunicar à sociedade o que faz. Além disso, precisa conhecer porque a sociedade doa, para que possa iniciar os processos fundamentais de comunicação, marketing e captação de recursos. Reunindo todas as relações, o autor formulou o seguinte quadro:

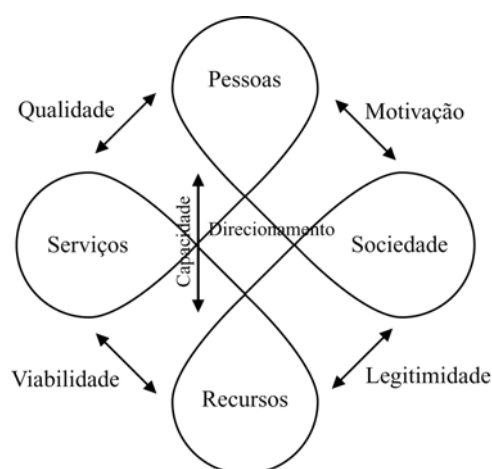


Figura 2 - As relações entre os diversos campos em uma ONG.

Existe ainda, no centro da figura, um campo de força formado pelo grupo de gestores da organização. Estes têm a responsabilidade de manter o todo em movimento e em equilíbrio. Estão encarregados de administrar todos os campos e relações de forma que a entidade possa conseguir o melhor resultado possível para a sociedade. Esses gestores não estão no alto do organograma, separados da vida da entidade. Eles devem estar no centro de tudo, sabendo o que acontece, criando condições, dirigindo, governando, acompanhando, participando, coordenando, dividindo e delegando.

Dessa forma, a gestão financeira de uma organização não pode ser analisada sem que se leve em conta sua relação com os demais campos de ação. A falta de recursos, embora seja um problema recorrente nas organizações não-governamentais, também pode ser vista como um sintoma da entidade. Isso porque quando ela descuida de alguns aspectos de sua gestão, os efeitos desse descuido podem não ser sentidos de imediato, mas serão sentidos no futuro, quando já estiverem abalando a sustentação da entidade (SILVA, 2001).

2.1. O paradoxo da sustentabilidade

As finanças sempre foram um aspecto paradoxal para o terceiro setor. Embora as organizações não-governamentais sejam classificadas como empresas sem fins lucrativos, elas precisam gerar lucros, pois destes dependem sua sobrevivência. A diferença entre as organizações não-governamentais e as empresas comerciais é que elas não podem distribuir

os lucros, que devem ser revertidos em favor da causa abraçada.

O paradoxo da sustentabilidade consiste no fato de que ninguém nega a necessidade financeira para implementar projetos e programas no terceiro setor. No entanto, sempre há uma dificuldade em lidar com as finanças como um aspecto que é de responsabilidade de todos (BENÍCIO, 2000). Além disso, em nossa sociedade há uma dificuldade de entender uma organização social como uma entidade que precisa, como uma empresa comercial, de sustentação financeira. O "gerar lucros" ainda é visto como algo inconciliável com as causas de uma organização de cunho social.

Este raciocínio também se verifica na questão do voluntariado. O ser humano é o empreendimento e é o processo em uma organização social. Sem ele de nada adiantam os outros recursos, pois os projetos sociais só existem porque existem pessoas dispostas a executá-las. (BENÍCIO, 2000). Entretanto, faz parte do processo de crescimento de toda organização a contratação de pessoas. Em alguns casos, para suprir uma demanda profissional específica. Em outros, para que se garanta a continuidade dos projetos em andamento. Essa necessidade de contratação ainda é conflitante com a percepção geral pela sociedade de que uma ONG deve viver apenas de trabalho voluntário, do amor à causa.

3. O CASO DA SOCIEDADE AMIGOS DE CORAÇÃO

3.1 Histórico

A Sociedade Amigos de Coração é uma organização não-governamental criada em Niterói, RJ, que formulou uma proposta inovadora de abordagem em saúde para as crianças e adolescentes cardiopatas. A organização trabalha como complementar dos serviços oferecidos pelo Hospital Getúlio Vargas Filho (HGVF), instituição de referência em atendimento pediátrica na rede pública da Região Metropolitana II do Estado do Rio de Janeiro.

Desde sua fundação, a Sociedade Amigos de Coração estabeleceu como proposta criar um modelo de gestão participativa e com o envolvimento e responsabilidade de todos os *stakeholders* (figura 3). A entidade encontra-se hoje na fase de institucionalização do modelo, em função principalmente das parcerias e convênios que já foram estabelecidas com os demais setores da sociedade. Com o BNDES, foi estabelecido um contrato de financiamento não-reembolsável que permitiu a construção e equipagem da sede da organização, onde são oferecidos todos os seus serviços.

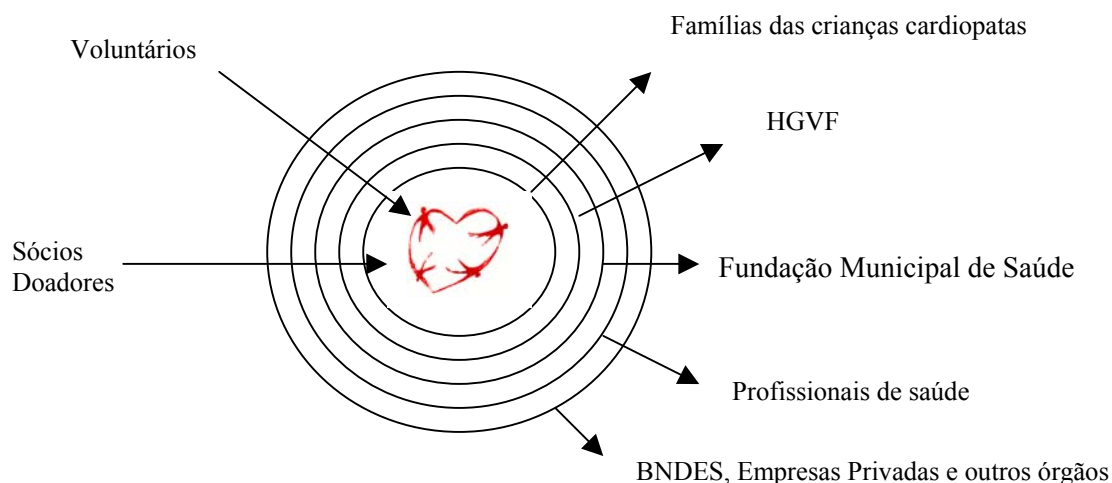


Figura 3 - Mapeamento dos grupos de interesse da Sociedade Amigos de Coração

Com a Fundação Municipal de Saúde de Niterói, que administra o HGVF, ao qual a Sociedade Amigos de Coração está ligada, foram estabelecidos convênios de cooperação técnica, de cessão de uso do terreno (que permitiu a construção da sede no pátio interno do hospital), e ainda um convênio para subvenção de salários, que permitiu a contratação de 16 profissionais.

Por intermédio da Ashoka Empreendedores Sociais, organização não-governamental internacional, a Sociedade Amigos de Coração vem recebendo apoio para a elaboração de seus projetos, além de projeção no terceiro setor brasileiro. Foram estabelecidas ainda outras parcerias importantes com o setor privado para divulgação, contabilidade e auditoria.

A parceria com o BNDES trouxe para a Sociedade Amigos de Coração o compromisso de gerar bons resultados e, para tanto, o órgão do governo contratou o Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, do Centro Tecnológico da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense – UFF Latec – para estudar e sistematizar a organização. A conclusão desse trabalho aconteceu após um seminário onde estiveram presentes importantes profissionais da área de saúde, educação e administração, oriundos de hospitais de cardiologia, universidades e outros setores afins interessados. Como produto final do trabalho, o BNDES publicou o livro *Atendimento à criança cardiopata: o caso da Sociedade Amigos e Coração*, distribuído para as principais universidades e unidades de saúde do País.

Para a Sociedade Amigos de Coração esses acontecimentos foram marcos importantes, pois trouxeram o amadurecimento de seus empreendedores e mostraram a necessidade de capacitar as pessoas na área de gestão, fundamental para o sucesso da organização.

No contexto de desenvolvimento dos recursos humanos, a UFF Latec ofereceu duas bolsas de estudo no curso de MBA Gestão pela Qualidade Total a fim de contribuir com o crescimento da organização. Esse curso, além da capacitação dos profissionais, trouxe oportunidades de elaboração de importantes ferramentas de administração, tais como planejamento estratégico, indicadores de desempenho, pesquisa de satisfação de clientes e outros. Essas ferramentas utilizadas em administração de empresas comerciais foram adaptadas para a realidade das organizações do terceiro setor, sem fins lucrativos e com certeza têm contribuído para o crescimento e desenvolvido da Sociedade Amigos de Coração.

3.2 Ferramentas de gestão para a sustentabilidade

A utilização de ferramentas de gestão financeira possibilita aos gestores ordenar sistematicamente os dados. Se bem utilizadas, as ferramentas deixam de ser um ato puramente burocrático e transformam-se em auxiliares diretos nas tomadas de decisões, no desenvolvimento das atividades institucionais e principalmente na comprovação da alocação ética e responsável dos recursos da organização.

A primeira ferramenta desenvolvida foi um PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO voltado para a missão e sustentabilidade da organização. Esse planejamento – de longo alcance e baseado na análise do contexto – não difere daqueles utilizados pelas empresas comerciais. Sua finalidade é buscar alternativas de ação (PLANO DE AÇÃO), de tempos em tempos, é realinhado a fim de prevenir crises e para discutir novas perspectivas para a organização.

Objetivos	Ações estratégicas	Indicadores de sucesso
1. Obter espaço físico	– Conclusão da construção do Cecapec	– Conclusão da obra
2. Obter recursos para pagamento de pessoal 3. Auto-sustentabilidade	– Convênio de subvenção com as prefeituras da Região Metropolitana II – Sensibilização do segundo setor para financiamento de pessoal – Identificar entidades com o mesmo público-alvo que possam ser parceiras	– Número de funcionários remunerados – % de recursos próprios/recursos totais
4. Ampliar o atendimento médico 5. Ampliar o atendimento odontológico 6. Distribuir medicamentos 7. Fortalecer o trabalho em equipe	– Programas específicos – Agregar novos membros à equipe – Supervisão institucional	– Nº de pacientes atendidos – Nº de pacientes operados – Nº de pacientes atendidos na Odontologia – Nº de crianças beneficiadas com medicamentos – Nº de atendimentos em grupo
<i>Atenção à cidadania</i> 8. Fortalecer o voluntariado	– Programas específicos – Parcerias estratégicas	– Pesquisa: grau de satisfação dos voluntários – Número de voluntários > funcionários
9. Promover pesquisa	– Apresentar projetos aos institutos de pesquisa, Capes, CNPq etc.	– Número de trabalhos científicos publicados
10. Treinar os gerentes	– Treinamento na Ashoka – Curso MBA executivo na UFF	– Nº de membros da OSC com treinamento gerencial (Ashoka, MBA etc)
11. Divulgar a organização	– Criação de Assessoria de Comunicação	– Nº de boletins, adesivos, materiais de divulgação e campanhas publicitárias implementadas
12. Divulgar e multiplicar a iniciativa	– Co-participação na cartilha do BNDES que objetiva multiplicar a idéia	– Número de unidades replicadas
13. Ampliar o número de sócios-doadores	– Campanhas para atrair novos doadores	– Aumento de sócios-doadores
14. Dar transparência aos resultados	– Buscar auditoria externa	– Auditoria externa

Quadro 1 – Plano de ação da Sociedade Amigos de Coração, elaborado em 2000 (publicado em BNDES Social Nº3, 2002).

A partir da capacitação dos profissionais envolvidos com a gestão, e a partir do plano de ação já construído, percebeu-se a necessidade de estabelecer indicadores de desempenho que tornassem possível mensurar o resultados das ações implementadas (quadro 2). Foi construído então o primeiro QUADRO DE INDICADORES, baseados nos itens dos critérios de excelência do PNQ. Esses dados estão sendo registrados para que uma primeira avaliação seja feita no final de 2002. A análise e publicação desses resultados serão utilizados em relatórios a serem utilizados para demonstrar a transparência do trabalho para os parceiros e *stakeholders*. No terceiro setor, essa transparência é fundamental para a credibilidade da organização e para a formação de novas parcerias que garantam a sustentabilidade da organização.

Critério	nº	Indicador
Liderança	1	nº de palestras ministradas por líderes (anual)
	2	nº de reuniões envolvendo voluntários e líderes (mensal)
	3	nº de participações em congressos e eventos (anual)
Estratégias e Planos	4	nº de projetos e programas implementados
	5	nº de profissionais remunerados
Clientes e Sociedade	6	nº de atendimentos médicos e transdisciplinares
	7	nº de exames específicos de cardiologia
	8	Tempo médio de internação/tempo médio internação em outros hospitais
	9	índice de adesão ao tratamento
	10	tempo de espera para marcação de consulta/tempo de espera em outros hospitais
	11	nº de pacientes beneficiados com remédios e vale-transporte
Informações e Conhecimento	12	nº de boletins informativos distribuídos
	13	curso frequentados pelos voluntários/total de voluntários
	14	nº de reuniões para estudo de casos mensais
Pessoas	15	nº de voluntários engajados nos projetos
	16	tempo de permanência do voluntário na organização
	17	tempo de dedicação de cada voluntários
	18	nº de pessoas que receberam treinamento/nº de voluntários
	19	índice de absenteísmos dos voluntários
Processos	20	valor gasto com cada programa (anual)
	21	custo dos medicamentos comprados pela organização/custo no mercado
	22	recursos materiais e humanos levados pela organização ao hospital
Resultados	23	nº de sócios doadores
	24	média de doação em \$/mês
	25	valor economizado pelo serviço público com cada criança aderida ao programa de FR

Quadro 2 – Indicadores de desempenho (2002)

O ORÇAMENTO, elaborado para ser o norteador financeiro das atividades, no âmbito dos projetos, informa de modo transparente a maneira como se pretende aplicar os recursos que se visa obter. Entretanto, de todos os recursos disponíveis nas organizações do terceiro setor, seguramente o trabalho voluntário representa uma expressiva parcela. Da mesma forma, as doações podem suprir desde as necessidades para a infra-estrutura, como móveis e equipamentos, até as necessidades do expediente como material de escritório e outros. Daí a necessidade de quantificar e relatar também esses recursos não-financeiros no orçamento.

Os recursos financeiros da organização são oriundos de várias fontes doadoras e todas devem ser mencionadas e valoradas no orçamento (quadro 1). Ao elaborar o orçamento, é sempre importante relacionar, em colunas separadas as fontes doadoras, tornando-o transparente quanto aos parceiros envolvidos e suas contribuições.

Financiadores Despesas	BNDES	FMS Niterói	ONG Ashoka	Labor. Eurofarma	Banco Mundial	BKR e Controller	Pessoas Físicas	Pessoas Jurídicas	Volun- tários	Renda Bazar	Total
Desp. Admin.	-	6.000	-	-	-	7.000	2.000	3.000	-	-	18.000
Medicamentos	-	-	-	3.000	-	-	2.000	1.000	-	-	6.000
Lanche de pacientes	-	-	-	-	-	-	1.000	1.000	-	1.000	3.000
Transporte pacientes	-	-	-	-	-	-	1.000	-	-	1.000	2.000
Recursos Humanos	-	134.000	26.000	-	-	-	-	-	140.000	-	300.000
Programa Cultural	-	-	-	-	-	-	1.000	1.000	-	-	2.000
Divulgação	-	-	-	8.000	2.600	-	-	-	-	-	10.600
Equipamentos	80.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80.000
Fundo de Reserva	-	-	-	-	-	-	-	4.000	-	-	4.000
T O T A L	80.000	140.000	26.000	11.000	2.600	7.000	7.000	10.000	140.000	2.000	425.600

Quadro 3 – Orçamento (em R\$) de usos e fontes (2002)

Para uma organização de terceiro setor, a maneira mais prática de controlar suas contas é ter a contabilidade feita por CENTRO DE CUSTOS. Assim, deve-se juntar todas as despesas de um determinado projeto, independente de sua natureza, no centro de custos a que estas se referem. A grande utilidade do agrupamento de despesas por centro de custos é que a organização poderá saber, a qualquer momento, o montante investido em uma atividade específica (BENÍCIO, 2000).

As organizações devem ter fluxo de caixa, controle financeiro, livro caixa e contas bancárias controladas como qualquer outra empresa comercial. As contas bancárias podem ser abertas na quantidade que a organização desejar ou necessitar. Em determinadas situações, tais como assinaturas de convênios ou projetos de captação de recursos, este procedimento tem se mostrado de bastante utilidade, principalmente quando a organização mantém acordo com mais de um doador, desenvolve mais de um projeto ou tem formas diversificadas de captação de recursos. Isto também é válido para convênios com parceiros doadores no exterior.

Os RELATÓRIOS FINANCEIROS são de grande relevância para os gestores e também quando a organização estabelece contato com doadores de recursos, pois atestam suas atividades e demonstram como os recursos foram alocados, tornando públicos os caminhos percorridos. Se o orçamento é uma espécie de mapa de navegação, informando os custos prováveis das atividades, os relatórios são um retrato do território percorrido. Eles servirão de ferramenta para avaliação, controle e certificação dos gastos empreendidos. (BENÍCIO, 2000). Os doadores lêem, analisam, discutem a adequação do projeto com a sua área de atuação e, se tudo se encaixar, doam os recursos necessários.

4. CONCLUSÃO

No Brasil, a gestão financeira constitui uma das maiores dificuldades das organizações do terceiro setor. Muitas vezes por inexperiência dos empreendedores, essa função é negligenciada, comprometendo dessa forma a sobrevivência da organização, apesar de suas boas intenções. Apenas recentemente as organizações não-governamentais estão conseguindo absorver os conhecimentos gerenciais das empresas comerciais. Entretanto, não podem ser esquecidas as características próprias dessas entidades, que dependem, para o sucesso, de uma relação dinâmica e bem equilibrada entre todas as suas bases de sustentação.

São muitas as dificuldades encontradas pelas ONGs para a criação de um modelo de gestão que se encaixe às características das organizações preocupadas com a ação social transformadora. Essas dificuldades são explicadas pelo fato de que a sustentabilidade é um

desafio muito complexo para essas organizações. Ela envolve não apenas o levantamento e a adequada utilização dos recursos financeiros, mas também o desenvolvimento de todos os setores da organização, para que suas metas sejam atingidas. Além disso, é preciso estar sempre buscando a adesão da sociedade e tornando-a transparente para os seus diversos públicos de interesse.

É importante, entretanto, que as ferramentas utilizadas sejam construídas em consonância com os valores da organização, para que os resultados possam ser sentidos em todos os seus campos. Sob essa perspectiva, a gestão financeira de uma organização do terceiro setor pode se transformar em eficaz instrumento, colaborando sempre para seu crescimento, transparência e ética.

Vivenciando a fase de institucionalização do modelo, a Sociedade Amigos de Coração, por meio de estudos e capacitação de seus gestores, conseguiu adaptar as ferramentas tradicionais de gestão empresarial para às suas necessidades, tendo suas ações validadas pelas parcerias que vem conquistando.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHOKA e MACKINSEY. *Empreendimentos sociais sustentáveis – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais*. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2001. 142 p.

BENÍCIO, João C. *Gestão financeira para organizações da sociedade civil*. Instituto Fonte. São Paulo: Global Editora, 2000. 70 p.

CRUZ, Célia M. e ESTRAVIZ, Marcelo. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. Instituto Fonte. São Paulo: Global Editora, 2000. 158 p.

DE ROURE, Monica e PADUA, Suzana M. *Empreendedores sociais em ação*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001. 261 p.

FREITAS, Artur A. V, et al., *Atendimento à criança cardiopata: o caso da Sociedade Amigos de Coração*. BNDES Social n. 3. Rio de Janeiro: BNDES 2002. 124p.

SILVA, Antonio L. de P. *Gestão e Sustentabilidade*. Publicação interna da Oficina de Mobilização de Recursos. Ashoka Empreendedores Sociais, 2002. 15 p.

TENÓRIO, Fernando G. e outros. *Gestão de ONGs. Principais Funções Gerenciais*. Fundação Getúlio Vargas Editora, 2 ed., 1998. 140 p.