

A determinação de indicadores de desempenho para organizações sociais: o caso do Instituto CENTEC no Estado do Ceará

Osorio Cavalcante Araujo
Maria Ivany Gomes Araujo

Resumo:

O presente trabalho tem por objetivo descrever a modalidade de organização do terceiro setor que surgiu com a necessidade do Estado de dividir com terceiros, mediante autorização legal, a responsabilidade de execução de diversas atividades, entregando-lhes recursos para a prática da atividade. A assinatura do Contrato de Gestão entre o Estado e essas organizações, permite às partes a consecução desses objetivos e a análise do desempenho de ambas as partes se dá por meio da criação de indicadores de desempenho que possam levar em consideração elementos financeiros e não financeiros, bem como através da indicação de perspectivas que contemplem a análise do ambiente em que as partes atuam, para a satisfação das necessidades dos atores sociais.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas do Terceiro Setor*

A determinação de indicadores de desempenho para organizações sociais: o caso do Instituto CENTEC no Estado do Ceará

Osório Cavalcante Araújo (Universidade Federal do Ceará - Brasil) osorio.araujo@terra.com.br

Maria Ivany Gomes Araújo (Universidade de Fortaleza - Brasil) ivanyaraujo@terra.com.br

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo descrever a modalidade de organização do terceiro setor que surgiu com a necessidade do Estado de dividir com terceiros, mediante autorização legal, a responsabilidade de execução de diversas atividades, entregando-lhes recursos para a prática da atividade. A assinatura do Contrato de Gestão entre o Estado e essas organizações, permite às partes a consecução desses objetivos e a análise do desempenho de ambas as partes se dá por meio da criação de indicadores de desempenho que possam levar em consideração elementos financeiros e não financeiros, bem como através da indicação de perspectivas que contemplem a análise do ambiente em que as partes atuam, para a satisfação das necessidades dos atores sociais.

Palavras chave: Indicadores de desempenho, Organizações sociais, Terceiro setor

Área Temática: 10. Gestão de Custos nas Empresas do Terceiro Setor

1. Introdução

O presente trabalho é constitui-se em uma contribuição à análise do desempenho de organizações do terceiro setor, denominadas Organizações Sociais, e tem como principal objetivo, discutir a necessidade de determinação de Indicadores de Desempenho para Organizações do Terceiro Setor consideradas Organizações Sociais; e, como objetivos específicos, discorrer sobre as peculiaridades das Organizações do Terceiro Setor; analisar o processo de determinação de Indicadores de Desempenho para Organizações Sociais com base no sistema de informações contábeis; discorrer sobre o Instituto Centro de Ensino Tecnológico do Estado do Ceará – Centec e sugerir Indicadores de Desempenho para seu processo de gestão;

Apresentam-se nesse trabalho, para cumprir os objetivos anteriormente descritos, as características de organizações sociais como participantes do chamado terceiro setor, em conformidade com a denominação dada a entidades sem fins lucrativos, as características do Instituto CENTEC no Estado do Ceará e os instrumentos de análise e controle gerencial para a determinação de indicadores de desempenho, para que se possa conhecer o desempenho dessa organização no que se refere à utilização dos recursos públicos entregues pelo Governo do Estado do Ceará, para a execução de atividades do Instituto CENTEC.

É evidenciada ainda uma descrição sucinta do contrato de gestão existente entre esse Instituto e o Governo do Estado, no sentido de se apontar para uma pesquisa mais aprofundada da necessidade de determinação de indicadores de desempenho baseados nas estratégias organizacionais para a garantia de sua manutenção e continuidade.

2. Organizações do Terceiro Setor

Pode-se determinar nos dias atuais que o conceito Terceiro Setor encontra-se consolidado no Brasil, quando se fala em organizações sem fins lucrativos e que não estão inseridas no campo das organizações governamentais.

De acordo com Araújo (2002:3), “Adaptando-se às alterações de cenários econômicos, de comprometimento com o social, de necessidade de provocar mudanças no ser humano, ganha mais força o terceiro setor, composto de organizações que promovem a cidadania através de programas em que o principal cliente é o ser humano excluído do sistema econômico-social.”

Dessa assertiva, pode-se perceber que o chamado terceiro setor não existe apenas para a satisfação de necessidades de determinados grupos de pessoas, mas como elemento catalisador das ações sociais em prol do bem estar comum, atuando ainda como coordenador e executor de determinadas atividades que, tradicionalmente são executadas pelo Estado, que pelos mais diversificados motivos não consegue cumprir suas funções de maneira adequada.

Entre o setor que congrega as entidades governamentais – o Estado, e o setor denominado sem fins lucrativos não governamentais, encontra-se o chamado Segundo Setor, que é formado pelas organizações privadas com o fim de obter lucros e distribuir dividendos aos detentores do capital nelas investido.

Contudo, nem o Estado, que é o Primeiro Setor, nem o Mercado, denominado Segundo Setor, são capazes de atender a todas as necessidades do Homem na sociedade. Assim, o Terceiro Setor vem a contribuir e formar a tríade, onde a cooperação mútua atua no elemento de interseção que é o bem comum, pois não há mais que se falar em empresas que não praticam a responsabilidade social; não há também que se falar em governos que não cumprem suas metas sociais, principalmente por conta das determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal que determinou aos governos maior rigor na aplicação dos recursos públicos e maior preocupação com as questões que envolvem a sociedade e o bem comum.

Na interseção entre os três setores, a presença maior de elementos semelhantes percebe-se nos pontos tocados pelos Primeiro e Terceiro Setores. O Segundo Setor, embora tenha interesses em participar da construção de uma sociedade mais justa, possui, antes de tudo, a principal meta de otimizar os resultados positivos para remuneração do capital social aplicado. Assim, tem-se que o Estado é o ente mais interessado em incentivar a existência dos elementos de interseção com o Terceiro Setor, posto que encontra nas organizações que o compõem, aliados estratégicos no controle e execução de seus programas sociais para o cumprimento de suas metas econômicas.

3. Organizações Sociais – OS

Dentro da filosofia dominante no terceiro setor, surge uma nova categoria de organização sem fins lucrativos, que não deixa de pertencer ao setor ora estudado, denominada Organização Social. O surgimento dessa categoria de organização do terceiro setor se deu pela promulgação da Lei Federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998, que inseriu também um novo conceito e nova forma de atuação e de cooperação entre esses o Estado e as chamadas entidades sem fins lucrativos, aqui denominadas de Organizações do Terceiro Setor: o Contrato de Gestão.

Conforme ensinamento de Mereg e Barbosa (2001:34), Organização Social não significa uma nova forma, ou um novo tipo de organização do terceiro setor, mas tão somente que “Esse título é conferido por um ato formal de reconhecimento do poder público, semelhante em muitos aspectos à qualificação deferida às instituições privadas sem fins lucrativos quando recebem o título de utilidade pública.” Dessa forma, percebe-se que essa categoria de

organização sem fins lucrativos apresenta uma característica conferida por Lei, que é a de manter “contrato de gestão” com o Estado para a consecução dos objetivos de ambas as partes.

Não há que se falar em terceirização, pois o termo “contrato”, nesses casos, não se refere especificamente a interesses antagônicos, mas está ligado à formalização de um convênio, por serem comuns ou convergentes os interesses das partes signatárias.

De acordo com Szazi, (2003:109), o termo Contrato de Gestão talvez não seja o mais apropriado, por tratar-se de um convênio, “pois prevê a destinação de recursos a uma entidade sem fins lucrativos controlada pelo Estado, sem estabelecimento de processo licitatório e com distribuição de atribuições que pressupõe mútua cooperação e interesse recíproco.” Percebe-se contudo, que, ainda que se possa denominar de convênio o Contrato de Gestão, o mesmo tem as características de um contrato, contendo obrigações de ambas as partes, onde o Estado entra com os recursos e indica parte dos membros do Conselho de Administração da organização. De acordo com a Lei das OS's, como é denominada a Lei nº 9.637/98, em seu Art 3º, I a), tem-se que o Conselho de Administração, deverá “ser composto por: 20 a 40% (vinte a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelos estatutos da entidade”.

Essa discussão contudo, não deverá gerar maiores polêmicas, posto que o conceito está previsto na lei que rege as organizações sociais e as mesmas cumprem suas funções com recursos estatais, desobrigando o Estado de executar alguns serviços que são de sua responsabilidade.

Assim, percebe-se claramente um novo tipo de organização do terceiro setor, que recebe recursos do Estado para a promoção de atividades que historicamente seriam de sua inteira responsabilidade, mas que, devido a diversos entraves de ordem burocrática e legal, bem como da própria manutenção da máquina, não o fazem.

As organizações sociais estão atreladas à lei que as criou, inclusive no que diz respeito à formação de seus conselhos de administração e fiscal. A falta de liberdade de escolha dos membros dos conselhos pode determinar a essas organizações um cunho estatal, muitas vezes provocando confusão na sociedade no que se refere ao verdadeiro sentido de sua existência. Em alguns casos a presença do Estado é tão forte que sugere às comunidades assistidas por essas organizações o *status* de ente estatal.

Sobre isso, Merege e Barbosa (2001:22) enfatizam que as OS's são entes privados que colaboram com o Estado, sem contudo estarem identificados com o mesmo, citando os termos “descentralização por colaboração” e “descentralização social da administração”. E, citando Moreira Neto, dizem ainda que essas entidades, embora privadas “possuem atuação ‘pública’, ‘pública não-estatal’, ‘paraestatal’, ‘de interesse coletivo’, ‘de realização do bem comum’, que as aproxima como parceiras privilegiadas, da administração pública”.

No entanto, essa característica legal não tira da organização o caráter voluntário e de transformação do ser humano pela sociedade, que está intrinsecamente ligado ao conceito de Terceiro Setor. Pode-se verificar o anteriormente exposto sobre a atuação direta do Estado nas OS's, pelas características a seguir enumeradas dos conselhos, conforme prevê a Lei das OS's.

Esse Conselho de Administração tem atribuições legais que determinam a seus membros obrigações de cunho administrativo cujas decisões podem impactar os patrimônios das organizações de forma bastante significativa.

Dentre as atribuições do Conselho de Administração, merecem destaque as que cuidam da proposta orçamentária e do contrato de gestão, pois esses itens determinam a capacidade da organização de utilizar suas potencialidades e de atender aos anseios das comunidades assistidas. Além disso, aprovar o regimento interno e interferir na estrutura da gestão, ao tempo em que fiscaliza o cumprimento das diretrizes e metas da organização, dá ao Conselho de Administração o comando dos gestores das demais áreas dentro da OS.

A formação dos conselhos de administração, também prevista em lei, deixa o Estado em posição confortável no que se refere à aplicação dos recursos que o mesmo aporta nessas organizações, posto que tais conselhos são formados por representantes do Poder Público e da denominada Sociedade Civil Organizada, que são integrantes dos Conselhos de Profissões Regulamentadas, representantes do clero, e outros que participem de entidades organizadas e representativas de camadas da sociedade.

O Estado, por entregar recursos às Organizações Sociais, pretende com isso manter um controle rigoroso da aplicação desses valores, instrumento de cumprimento dos objetivos e metas sociais dos governos. Assim, o controle sobre os Conselhos de Administração e Fiscal, bem como o ato de firmar Contrato de Gestão com as organizações sociais permitem aos governos ter esse controle sobre os gastos dessas organizações.

Conforme a Lei das OS's, o Contrato de Gestão deve seguir a determinadas regras para permitirem às OS's executarem seu trabalho e atingir seus objetivos cumprindo sua missão, ao mesmo tempo em que permite a ambas as partes uma maior transparência na utilização dos recursos, além de considerar a *accountability* como elemento de importância fundamental para justificar a existência do contrato de gestão.

As principais regras contidas na legislação que tratam do Contrato de Gestão estão apresentadas na Seção III dessa Lei que diz:

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas (...).

Ainda nessa Lei pode-se verificar a preocupação do Estado na manutenção das atividades da OS's e das responsabilidades recíprocas, determinando a observância dos princípios da administração pública que são os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e economicidade, além dos seguintes preceitos:

- especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;
- a estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício de suas funções, cabendo à autoridade estatal a definição das demais cláusulas dos contratos de gestão de que sejam signatários.

Percebe-se com o que foi tratado nos tópicos precedentes, que o terceiro setor, pelas suas peculiaridades pode estar presente de diversas formas na economia, inclusive recebendo recursos dos primeiro e segundo setores sem maiores problemas de qualquer ordem. O cumprimento da missão das organizações que pertencem a esse setor pode se dar com

recursos advindos da iniciativa privada ou de entes estatais, sempre tendo-se em mente que o que mais importa realmente a essas organizações é a transformação do ser humano.

A seguir, serão tratados os aspectos que envolvem a organização social objeto deste estudo, no que diz respeito à sua formação, seus estatutos, os órgãos estatais que participa e sua missão.

4. O Instituto CENTEC – Centro de Ensino Tecnológico do Estado do Ceará.

O Instituto CENTEC é, conforme seu estatuto, uma sociedade civil, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar, que tem como missão, divulgada no site da aorganização:

O Instituto CENTEC tem como missão, promover a educação tecnológica de qualidade, através do ensino, da integração entre empresa, escola e comunidade, da pesquisa e da extensão e que atenda à demanda da sociedade, funcionando como centro de referência da educação profissional, atuando na qualificação e requalificação dos recursos humanos (educação profissional básica) e na formação de técnicos e de tecnólogos de nível superior, em áreas estratégicas, tais como hidro-agrícola, agro-industrial, sócio-econômica e ambiental, buscando o desenvolvimento sustentável do Estado do Ceará.

Para o cumprimento de sua missão, foram determinados alguns objetivos estratégicos, que são:

“Atuar como Centro de Referência, formando técnicos de nível médio e superior em áreas estratégicas, visando ao desenvolvimento hidro-agrícola, agro-industrial, eletromecânico, sócio-econômico e ambiental do Estado do Ceará;

Preparar mão-de-obra especializada para atender às demandas regionais;

Realizar treinamentos e cursos de curta duração; projetar, construir, operar, manter e expandir os prédios e as instalações físicas e de serviços colocados sob sua responsabilidade e gerenciados pelo Poder Público, sendo iniciativa ou desenvolvidas por ele próprio, conforme as necessidades de ensino, pesquisa e outras atividades;

Desenvolver estudos, projetos e pesquisas de natureza básica, aplicada e tecnológica nas áreas de sua competência e afins;

Difundir e transferir as tecnologias geradas/adaptadas a partir das demandas, analisando a aplicabilidade na solução dos problemas regionais;

Contribuir para o aprimoramento da indústria nacional, colocando à disposição da mesma seu corpo de pesquisadores e técnicos e as instalações sob sua responsabilidade e gerenciamento e buscando empresas nacionais qualificadas para participar das etapas de construção, operação e manutenção de equipamentos do CENTEC, bem como executando ou participando de projetos de pesquisa e desenvolvimento de interesse comum;

Desenvolver, gerar, licenciar tecnologias, exportar e/ou importar materiais, componentes, equipamentos e serviços de alta tecnologia para cumprir sua missão, por seus próprios meios ou em parceria com centros de pesquisa e/ou empresas nacionais e estrangeiras.”

Verifica-se assim, que o CENTEC é uma Organização Social bastante complexa, por ser sua missão muito ampla e seus objetivos estratégicos abrangerem uma vasta categoria de

objetivos, principalmente levando-se em consideração o objetivo de buscar parcerias com organizações nacionais e/ou estrangeiras pertencentes ao segundo setor.

No desempenho de suas funções e, pela utilização de recursos oriundos dos cofres do Estado, o CENTEC, como qualquer outra organização social, necessita manter um rigoroso controle de suas atividades e gastos, pois nesses tipos de organização, o controle por parte do ente estatal é mais efetivo e pode determinar sua descontinuidade, haja vista essas organizações manterem uma relação de dependência muito forte com o Estado.

O organograma do CENTEC é bastante simplificado, conforme explicitado na figura 1 a seguir, mas bastante funcional, onde se verifica a presença do Estado nos Conselhos de Administração e Fiscal, por força da legislação; além disso, o conselho fiscal é composto por membros da sociedade que não participantes efetivamente do Estado, mas representando categorias e profissionais de diversas áreas do conhecimento.

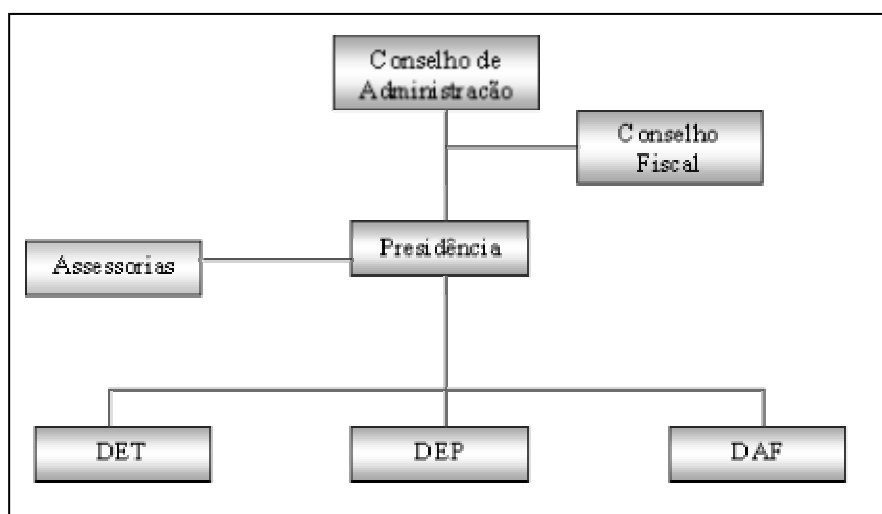


Figura 1 – Organograma Simplificado

Fonte: www.centec.org.br

Surge daí a importância de se manter o sistema de Informações Contábeis sempre atualizado e com a observância das Normas Brasileiras de Contabilidade e de outros regramentos contábeis existentes, além de cumprir as determinações do parceiro que deverá sempre solicitar prestações de contas dos recursos que confiam a essas organizações, principalmente por cumprir um dos novos paradigmas da gestão de organizações do terceiro setor que trata da transparência e da *accountability*.

O Organograma onde participam o Estado e a Sociedade, torna-se mais flexível ao mesmo tempo que transfere aos gestores, não apenas do CENTEC, mas de todas as Organizações Sociais, a obrigatoriedade de manutenção de credibilidade como ponto fundamental para sua continuidade, principalmente por conta de sua grande visibilidade e pelos fato de ser considerado pela população como um “braço” do governo a atuar na sociedade.

Junte-se a esses fatos expostos a obrigatoriedade de contratação de auditoria independente com o fim de emitir parecer sobre as demonstrações contábeis e sobre a gestão do Instituto, o que lhe dá maior credibilidade.

A estrutura do Instituto CENTEC, além da complexidade imposta pelas diversas legislações a que está sujeito, determina uma maior vigilância no que diz respeito às ações de gestão e

controle por parte dos órgãos de direção, pois o Instituto CENTEC mantém 40 (quarenta) unidades denominadas CVT (Centro de Vocação Tecnológica), em diferentes municípios do Estado do Ceará, além de 03 (três) Unidades Descentralizadas em Juazeiro do Norte, Limoeiro do Norte e Sobral, mantendo ainda em Fortaleza a Sede.

Cada uma dessas unidades e CVT's realizam suas atividades em conformidade com as determinações da Sede, dentro dos padrões e estabelecimentos estatutários, o que as transforma em centros irradiadores das ações do Governo do Estado do Ceará e do Instituto CENTEC. Existem salas de vídeo-conferência em 15 (quinze) dessas unidades, além de existirem laboratórios de informática em todas as unidades, laboratórios de física, química, eletricidade, biologia e bibliotecas com títulos variando desde obras da literatura clássica até livros didáticos para acompanhamento dos cursos.

De forma indistinta, não importando a localização da unidade, em cada uma são realizados cursos de capacitação onde a comunidade participa e recebe todo o material de apoio necessário à execução do curso, possuindo cada unidade um almoxarifado de materiais didáticos controlados pelos gestores de almoxarifado, que se reportam ao diretor da unidade, que por sua vez reporta-se à sede do CENTEC, em um trabalho de logística interessante e eficiente.

Além dos cursos de capacitação, com o intuito de cumprir o objetivo de difundir o ensino de qualidade e capacitador, todas as unidades trabalham em sintonia com os demais objetivos, promovendo ações adequadas à busca do cumprimento de todos os objetivos em conformidade com as competências de cada uma das comunidades em que se inserem, levando-se em consideração aspectos culturais, climatológicos e em conformidade com as tradições e potencialidades individuais ou coletivas.

Essas atividades e quantidade de beneficiados impõem à direção do CENTEC, a necessidade de manutenção de sistemas de gestão operacional adequados, com a determinação de indicadores de desempenho que consigam apontar para o cumprimento das metas e objetivos de cada uma das unidades estratégicas localizadas em municípios do interior, bem como do Instituto CENTEC em relação ao Estado do Ceará, na prestação de contas da utilização dos recursos, envolvendo também, o desempenho do Estado na manutenção dos serviços que disponibiliza à sociedade através da Organização Social em estudo.

Considere-se ainda que o Instituto CENTEC não é uma organização que recebe recursos apenas do Governo do Estado, mas também assina convênios e contratos com outros entes governamentais ou não, com o intuito de realizar pesquisas, ministrar cursos, editar livros e apostilas, além de obter recursos com a comercialização de parte dos produtos desenvolvidos nas oficinas e no campo, cujo exemplo é o mel de abelhas que produz e a castanha de caju que beneficia quando da aplicação prática dos ensinamentos teóricos de sala de aula com as comunidades.

5. Controle de gestão e determinação de indicadores de desempenho

Nas organizações que pertencem ao segundo setor, o principal foco a ser seguido é o da lucratividade para remuneração do capital dos acionistas; nas organizações governamentais, diversas variáveis compõem o modelo de avaliação de desempenho e controle, principalmente os aspectos políticos que estão envolvidos e tornam essas organizações bastante peculiares no que se refere ao controle de gestão e avaliação – normalmente um gestor é avaliado pelas ações políticas e a resposta a suas ações é dada pela população nas urnas quando das eleições.

No terceiro setor, contudo, as coisas não podem funcionar como no segundo setor, pois o lucro não é a principal finalidade das organizações que dele participam, nem a sociedade tem

um grau tão elevado de poder de decisão sobre os seus destinos; há algo que impulsiona o “negócio” nesse tipo de organização – é sua Missão.

Conforme se pode verificar em assertiva de Kaplan e Norton (2001:147), que dizem: “(...) os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão. A missão da organização deve ser destacada e avaliada no nível mais alto do *scorecard*.”, pode-se perceber que quando da determinação de indicadores de desempenho para organizações do terceiro setor, deve-se levar em consideração não o lucro, mas a missão dessas organizações.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002:148), o fundamento do processo formal do controle de gestão, está nos objetivos da organização e nas estratégias para atingi-los; a Figura 2 a seguir demonstra esse processo, a partir de um planejamento estratégico, envolvendo um sistema de comunicação de mão dupla, onde os dados são produzidos e transformados em informações para os gestores das diversas áreas, que as utilizam e realimentam o sistema com dados e informações sobre os resultados alcançados.

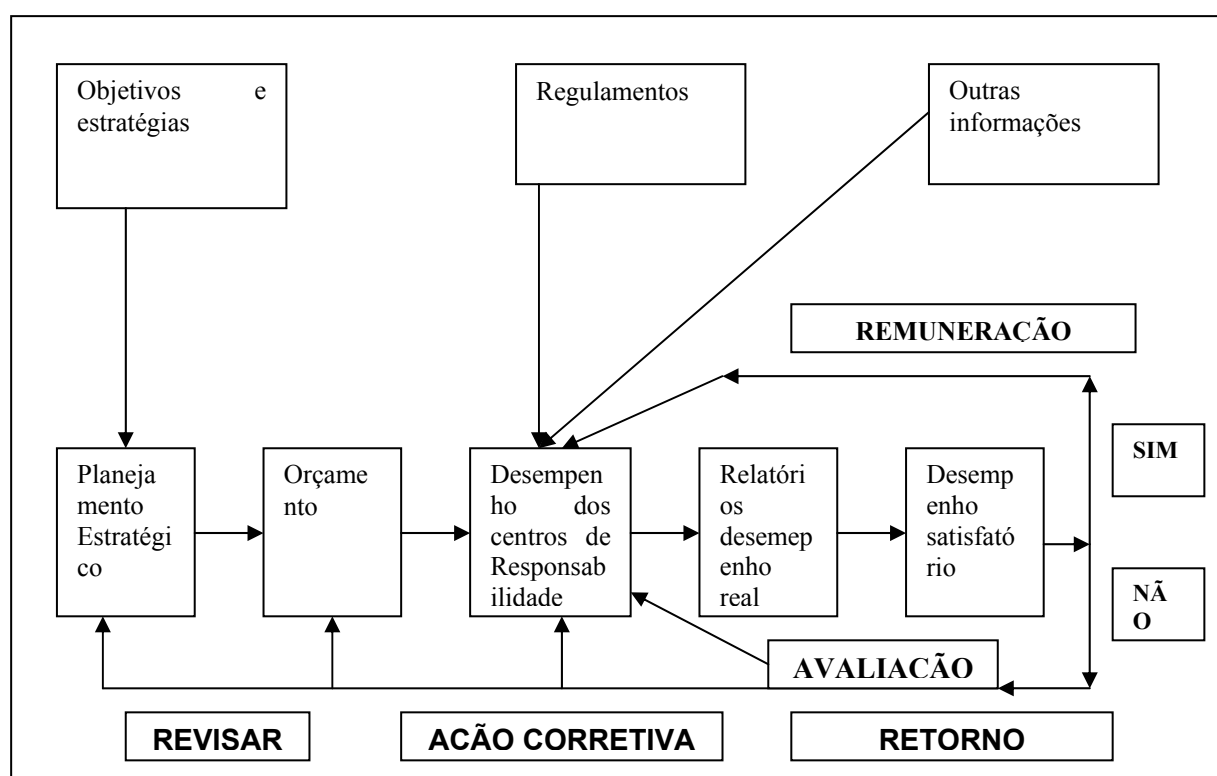


Figura 2 – O processo formal de controle

Fonte: Anthony e Govindarajan (2002:148)

Percebe-se pela análise da figura, que o início do controle gerencial se dá pela declaração de objetivos estratégicos, que por sua vez, estão ligados diretamente ao subsistema Institucional, que de acordo com Catelli (1999:55) é “formado por um conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários da empresa, que se evidencia ao constituírem-na ou posteriormente nas decisões relacionadas a sua sobrevivência e desenvolvimento.” Esse conceito de subsistema institucional, ao ser adaptado para organizações do terceiro setor, leva em consideração que o mesmo é declarado por seus instituidores, que têm em sua visão de negócio, um sonho de transformação da sociedade.

Ao ser declarado o subsistema institucional, são apresentados os objetivos organizacionais e as estratégias para seu alcance; desse momento, nasce o planejamento estratégico, consubstanciado em um plano estratégico, que por sua vez é convertido em um

orçamento, contendo receitas e despesas, além das necessidades de capital para sua implementação.

Cada centro de responsabilidade, determinados a partir de centros de resultados, recebe sua parcela de recursos e conhece quais os gastos que deverá efetuar para a consecução de seus objetivos e cumprimentos de suas missões individuais, merecendo destaque a quantidade de regulamentos que os mesmos devem seguir, impondo sua orientação por meio desses regulamentos e outras informações advindas do ambiente em que a organização atua. Os resultados de suas operações são avaliados e, em se verificando desempenho satisfatório, os centros de responsabilidade recebem a recompensa estipulada; em sendo não satisfatório, os gestores devem revisar planos e corrigir processos para que os objetivos sejam atingidos e o sistema organizacional (que compreende todos os subsistemas) cumpra sua missão.

O sistema de avaliação de desempenho organizacional, tem por finalidade auxiliar a obediência de estratégias. Vários aspectos estão envolvidos na avaliação de desempenho organizacional, e o primeiro que se observa, é o desempenho financeiro, mas que, segundo Kaplan e Norton (1997:8) “as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados”, e os indicadores de desempenho devem conter medidas que consigam determinar situações futuras e de comunicação de objetivos e estratégias.

Assim, verifica-se que a criação de medidas de desempenho deve levar em consideração o sistema empresa como um todo, onde as partes, interagindo, cumprem suas funções para que a organização atinja seus objetivos e cumpra sua missão, utilizando-se não somente os resultados financeiros como parâmetro de análise e controle, mas também a qualidade desses resultados em termos de atendimento às necessidades da sociedade que encontra-se no entorno da organização, principalmente quando se fala em organizações do terceiro setor, que tradicionalmente executa suas atividades em prol da comunidade a que serve.

Os indicadores de desempenho, sob essa perspectiva, devem levar em consideração o subsistema institucional e o ambiente de atuação da organização, pois considera-se que apenas o resultado financeiro não significa um bom desempenho perante os membros instituidores, os clientes primários (usuários dos serviços) e os clientes secundários (doadores e voluntários), que são as três categorias de pessoas interessadas nas ações da organização do terceiro setor.

Para as Organizações Sociais, objeto do presente estudo, esses elementos ensejam ajustes, posto que o Estado, enquanto ente participante do processo, entrega recursos para a organização, mediante assinatura de contrato de gestão, e deve cobrar ações que tradicionalmente são de sua competência, sem terceirizar, mas comandando o Conselho de Administração e Conselho Fiscal da organização, o que o deixa em posição bastante confortável para cobrar desempenho satisfatório, e em conformidade com o contrato firmado. Saliente-se que referido contrato, embora tenha características desse ente jurídico, é melhor classificado na categoria de convênio, onde os recursos são entregues sem a necessidade do processo licitatório, não tendo contudo as qualidades da terceirização ou da privatização das atividades do estado.

Deve ser observado então, que se o Estado pretende conhecer o desempenho dos gestores de uma OS, inicialmente deve partir do pressuposto que se a OS está cumprindo sua missão, atingindo objetivos de longo prazo com um grau de eficiência considerável, então essa OS deve ser estimulada a prosseguir operando, garantindo assim sua continuidade levando à sociedade o que o estado não se encontra em condições de fazer sozinho.

6. Indicadores de desempenho, o Contrato de gestão e a Contabilidade.

O contrato de gestão assinado entre o Governo do Estado do Ceará e o Instituto CENTEC, para o ano de 2002, engloba recursos da ordem de R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais), os quais deverão ser repassados em 12 (doze) parcelas iguais durante o exercício de 2002. Referidos recursos devem ser suficientes para cobrir gastos com pessoal e com manutenção do Instituto CENTEC. Os demais recursos deverão ser buscados pelo CENTEC junto a outros parceiros ou por meio de atividades determinantes de auto sustentabilidade.

O contrato de gestão em apreço determina ainda todos os indicadores de desempenho financeiros que o Estado espera obter pela liberação de recursos, além de apresentar as metas não financeiras quantitativas de serviços a serem prestados pelas diversas unidades, considerando também sua clientela.

A maioria dos serviços a serem prestados pelo CENTES refere-se a cursos e treinamentos conforme apresentado nos objetivos da OS expostos em itens precedentes.

Cada um dos cursos previstos, bem como os locais onde os mesmos devem ser executados, são objeto de uma intensa pesquisa levada a cabo pela Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Ceará, que é o órgão fiscalizador do contrato de gestão em conjunto com FUNCAP – Fundação Cearense de Apoio à Pesquisa, para que não haja ações não determinadas pela demanda histórica em cada Município assistido pelo Instituto CENTEC.

Referido indicadores contemplam orçamentos cuidadosamente elaborados, com base nos objetivos estratégicos e na missão que o Instituto CENTEC deve desempenhar ao longo de suas atividades.

Contudo, esses aspectos financeiros do orçamento não permitem aos gestores da organização, bem como aos do Governo do Estado do Ceará determinarem a viabilidade da Organização e a possibilidade de manutenção do Contrato de Gestão com a mesma, posto que instrumentos de natureza política estão envolvidos em contratos dessa natureza.

Verifica-se assim, a necessidade de determinação de indicadores de desempenho baseados nos objetivos estratégicos e nas estratégias organizacionais, para o cumprimento da missão da organização e satisfação das necessidades da sociedade por organização privada que mantém contrato com o Estado, tradicional executor de ações que envolvem o ensino, a saúde e a educação.

7. Indicadores de Desempenho elencados no contrato de gestão entre o Governo do Estado do Ceará e o Instituto CENTEC

Convém que se apresentem conceitos para Indicadores e para Desempenho, para que fique melhor esclarecido o contexto em que se estudam os indicadores de desempenho do Instituto CENTEC, haja vista a importância que tem essa análise para a determinação da continuidade da organização.

Em conformidade com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade:

Indicadores(*indicators*)

Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos

específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (*drivers*) ou resultantes (*outcomes*).

Desempenho(*performance*)

Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

Assim, pode-se perceber que os indicadores de desempenho são os dados que deverão ser determinados de forma a que possam ser comparados entre o esperado e o realizado, para análise do grau de comprometimento da gestão e do grau de utilização dos recursos para a consecução dos objetivos estratégicos e cumprimento da missão da organização.

O Contrato de Gestão prevê uma série de indicadores de desempenho determinados com base em demandas sociais, relacionadas aos objetivos do Instituto CENTEC, voltados para os esforços que devem ser despendidos para alcançar sua Missão e garantir sua continuidade.

Alguns exemplos podem ser citados, conforme consta do Anexo VII do Contrato de Gestão:

Serviços a serem prestados pelo instituto centec através do laboratórios das suas unidades de limoeiro do norte, sobral e cariri, no período de janeiro a dezembro de 2002

LABORATÓRIO/ÁREA	TIPO DE SERVIÇO	METAS	CLIENTELA
Microbiologia	Análise laboratório:		
	- Amostras	300	Empresas de alimentos
	- determinações	800	ME e EPP
	Consultoria para controle de qualidade e inspeção sanitária	55	Estado e Prefeitura (*)
Padaria experimental	Treinamento	113	ME e EPP Alunos curso Tecnólogo

Fonte: Adaptado do Contrato de Gestão 2002 - Anexo VII (Instituto CENTEC)

Todos os indicadores elencados no contrato de gestão em apreço, consideram as necessidades de cada uma das comunidades em que atuam os CVT's e as Unidades Descentralizadas, levando para as pessoas envolvidas conhecimento e oportunidades de melhoria da qualidade de vida.

Observe-se ainda que existem algumas ações a serem desenvolvidas, que caracterizam prestação de serviços ao próprio Estado, como é o caso do item assinalado com (*) na tabela 1 anteriormente exposta.

A divulgação de indicadores de desempenho deve vir acompanhada de critérios que possam determinar como devem ser avaliados os resultados obtidos em um período, com base nesses mesmos indicadores.

Assim, o Instituto CENTEC coloca, no Anexo VIII do Contrato de Gestão para o exercício de 2002, critérios baseados em estudos avançados e verificação do grau de satisfação dos clientes atendidos e transformados pelo Instituto CENTEC.

Um dos critérios citados é o relacionado à META II.6. Elaboração, implantação e acompanhamento de 100 projetos de pesquisa/iniciação científica pelas Unidades CENTEC e 180 projetos comunitários pelo CVT.

a) NÚMERO DE PROJETOS REALIZADOS/Nº DE PROJETOS PREVISTOS

Esse índice, que deve ser de, no mínimo, 70%, é medido pela relação entre o número de projetos implantados e o número de projetos programados.

b) NÚMERO DE PROJETOS REALIZADOS/Nº TOTAL DE PROFESSORES

Esse índice, medido pela relação entre o número de projetos realizados e o número de professores do Instituto CENTEC e que deve ser superior a 1, mostra a produtividades das Unidades e dos CVT quanto ao aproveitamento dos seus recursos humanos.

c) SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Esse índice, que deverá ser de, no mínimo, 80%, mostra a qualidade das ações do Instituto CENTEC, sendo esse indicador medido através de pesquisa direta com os clientes.

Mas, identificar e traçar metas e objetivos, determinar indicadores de desempenho e descrever a análise dos resultados traçados não é determinante do sucesso das organizações. Outros aspectos estão envolvidos no plano de ação e em conformidade com Kaplan e Norton (2004:55)

A organização deve lançar um conjunto de programas que cirarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos ´pessoas, financiamento e capacidade – para cada programa. (...) Os planos de ação que definem e fornecem recursos para as iniciativas estratégicas devem ser alinhados em torno dos temas estratégicos e visualizados com o um pacote integrado de investimentos, e não como um grupo de projetos isolados. Para cada tema estratégico, deve desenvolver-se um plano de negócio auto-suficiente.

Assim, verifica-se que o Governo do Estado deve considerar não apenas os aspectos relacionados à determinação dos indicadores de desempenho propriamente ditos (quer sejam monetários ou não-monetários), mas também às variáveis orçamentárias envolvidas no processo, haja vista a necessidade de aportar recursos suficientes para a operacionalização do Instituto CENTEC dentro dos parâmetros estabelecidos quando da determinação dos indicadores.

Os dados de avaliação do Contrato de Gestão estão todos incluídos no sistema de informações contábeis e devem ser levados em consideração quando da confecção e análise de relatórios de desempenho. Por meio da análise da Demonstração do Superávit ou Déficit

do exercício, comparada com exercícios anteriores, pode-se verificar o atingimento de metas e objetivos que retratam a eficiência da organização no uso dos recursos monetários. Através das Notas Explicativas elaboradas em conformidade com as regras previstas nas Normas Brasileiras de Contabilidade (mais notadamente a NBC T 10.19), pode-se analisar a atuação da organização no trabalho para o cumprimento da missão e alcance dos objetivos, por conterem essas Notas elementos não monetários que auxiliam na verificação do desempenho da organização.

8. Considerações finais

Do exposto, depreende-se que deve ser dada maior ênfase em organizações do terceiro setor tidas como Organizações Sociais à definição de indicadores que determinem seu desempenho, ao ponto de torna-lo sempre satisfatório, posto que a utilização de recursos públicos requerem o cumprimento do princípio básico da economicidade e da continuidade das ações para que o Estado possa cumprir suas obrigações perante a sociedade que paga os tributos com o fim de obter os benefícios que devem ser comuns a todos.

Verifica-se ainda, que o modelo criado pelo Estado para as Organizações Sociais, é um forma que contempla a importância da utilização de informações estratégicas para que se possa trabalhar com longo prazo a ponto de, ao se descrever cenários, o desempenho da organização possa estar atrelado às necessidades do Estado enquanto ente gestor da coisa pública.

Como principais perspectivas deste estudo, pode-se determinar o aprofundamento de estudos sobre sistemas de controle de gestão para organizações sociais, baseadas em técnicas de gestão aplicadas às organizações do segundo setor, principalmente no que se refere à determinação de indicadores de desempenho que possam determinar a eficiência e eficácia de suas ações e a efetividade organizacional, trabalhando-se com o pressuposto da continuidade de suas atividades.

Sugere-se ainda o estudo para aplicação de ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard*, que, além de ser uma ferramenta de análise de indicadores de desempenho, faz com que a estratégia da organização funcione, por entender a organização que a utiliza como focada na estratégia.

Referências

- ANTHONY, Robert N, e GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARAÚJO, Osório C. *A utilização de informações contábeis para o processo de gestão de organizações do terceiro setor situadas no estado do Ceará*. (Dissertação de Mestrado) São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- CATELLI, Armando *et all*. *Controladoria: uma abordagem do sistema GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.
- COELHO, Simone de C. T. *Terceiro setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC, 2000.
- KAPLAN, Robert S. E NORTON, David P. *A estratégia em ação: balances scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997;
- _____. *Organizações orientadas para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001;
- _____. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- MEREGE, Luiz Carlos e BARBOSA, Maria N. Lins. *3º setor: reflexões sobre o marco legal*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. John Wiley Sons, Inc. New York, USA, 2002.

OLAK, Paulo Arnaldo. *Contabilidade de entidades sem fins lucrativos*. Dissertação de Mestrado. FEA/USP. São Paulo, 1996.

_____. *Bases para a eficácia na aplicação do contrato de gestão nas organizações sociais brasileiras*. Tese de Doutorado. FEA/USP. São Paulo, 2000.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan e WETTER, Magnus. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SZAZI, Eduardo. *Terceiro setor: regulação no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, 2003.