

## ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

*Simone Vieira Dittrich*<sup>1</sup>  
*Vanessa Ishikawa Rasoto*<sup>2</sup>

### RESUMO

Considerando o contexto em que se insere a situação muitas vezes desoladora das organizações sem fins lucrativos que atendem crianças e jovens portadores de deficiência no Brasil, e tendo em vista que o problema vem se agravando, pois cada vez mais os governos delegam à sociedade um papel que originalmente lhes competia, propomo-nos neste trabalho a apresentar sugestões de gerenciamento que permitam a estas instituições melhorar substancialmente a captação de recursos financeiros, de forma a manter-se em funcionamento, com qualidade de atendimento à clientela. O retrato da instituição, que esboçaremos neste trabalho, é também o retrato da maioria das organizações sem fins lucrativos no Brasil.

**Palavras-chaves:** organizações sem fins lucrativos, administração, resultados.

### ABSTRACT

Considering the context where it the situation of the nonprofit organizations that take care of disabled children and youngsters in Brazil is inserted, and having in view that the problem is becoming even worse because the governments delegate to the society a role that originally competed to them, we intend in this paper to present some management suggestions that could help them improve the obtention of financial resources, in order to support the institution working with quality. The picture of the institution that we will be sketched in this paper is also the picture of the majority of the nonprofit organizations in Brazil.

**Keywords:** Non-profit organizations, management, result.

---

<sup>1</sup> Simone Vieira Dittrich. Especialista em Gestão Estratégica da Produção pelo CEFET-PR. Analista financeira do Paraná Banco S.A. [simonevd@jmalucelli.com.br](mailto:simonevd@jmalucelli.com.br)

<sup>2</sup> Vanessa Ishikawa Rasoto. Mestre em Administração (UFPR), doutoranda em Engenharia da Produção (UFSC), professora do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia do CEFET-PR e professora de Administração Financeira do UnicenP. [vrasoto@unicenp.br](mailto:vrasoto@unicenp.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Em 1991, segundo o Censo Demográfico do Brasil, a população brasileira estimada era de 146.815.792 habitantes. Os dados censitários apontavam para um percentual de 1,14% de portadores de deficiência em relação à totalidade da população. No entanto, a Organização Mundial de Saúde estima que a relação entre pessoas portadoras de deficiência e a população total seja de pelo menos 10% a 15% nos países em desenvolvimento.

O Censo Demográfico 2000 aponta um índice de 14,5% de portadores de deficiência, ou seja, 24,5 milhões de pessoas, para uma população estimada em 174.262.071.

Os dados apontados pelo Censo Demográfico de 1991 nos revelam a precária situação em que vive a maioria dos portadores de deficiência em nosso país. Vemos que 76,27% dos portadores de deficiência no Brasil não recebem remuneração ou recebem menos de um salário mínimo, que a renda nominal média mensal familiar *per capita* de mais de 62% não chega a um salário mínimo e que 58,61% também não receberam alfabetização.

Num país onde 13,63% da população com mais de 15 anos é analfabeta e, em que a distribuição da renda é tão desigual, 10% dos mais ricos levam 46,7% da renda nacional<sup>3</sup>, os números apontados para a população portadora de deficiência não deveriam causar estranheza.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO:

### 2.1 A Instituição

A Associação do Deficiente Motor – ADM, é uma pessoa jurídica de direito privado, entidade beneficente de fins assistenciais, declarada de Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal, reconhecida pela Secretaria de Educação do Paraná, através da Resolução 266, de 01/1989, possuindo autorização para funcionamento fornecido pela Inspeção Regional de Ensino de Curitiba.

Há 25 anos assiste à pessoa portadora de patologias neuromotoras graves (paralisia cerebral, mielomeningocele e traumatismo encéfalo-craniano), patologias progressivas (distrofia muscular e amiotrofia) e síndromes (Lechenyahan, Moya-Moya, Rubinstein-Taybe) que levam à deficiência físico-motora grave, como também às múltiplas deficiências (deficiência física associada à deficiência mental e/ou deficiência visual e/ou auditiva).

De acordo com as informações obtidas através de funcionários da instituição e complementadas por outras divulgadas no *site* da instituição<sup>4</sup>,

---

<sup>3</sup> Revista Cardnews, Maio/2002 – p.13.

<sup>4</sup> <http://www.vivianmarcal.org/>

a ADM presta atendimentos pedagógicos e terapêuticos a 160 alunos matriculados, de 0 a 28 anos, através da Escola Especial Vivian Marçal – sede e sub-sede, situadas respectivamente à Rua Barão de Antonina, 303 – São Francisco e Rua Mamoré, s/n, Mercês, objetivando o desenvolvimento global do educando.

Foi fundada, como Associação, em 25/06/01977 e teve como origem um pequeno grupo de pais de crianças portadoras de deficiência que necessitavam de atendimento terapêutico (1972/1973).

A ADM mantém convênios com a Secretaria Estadual de Educação do Estado do Paraná e Secretaria da Educação do Município de Curitiba (FAS – Fundação de Ação Social), que repassam verbas destinadas a pagamento de profissionais e manutenção das Escolas. Também desenvolve, regularmente, promoções e eventos, como jantares, bingos, bazares etc., para suprir os constantes déficits de recursos.

A ADM tem como MISSÃO:

“a instrumentalização administrativa, que possibilite proporcionar suporte quanto aos recursos financeiros, físicos e humanos, para o atendimento multidisciplinar da pessoa com seqüelas de lesão neuromotora, bem como mediar a construção do conhecimento, através de equipe multidisciplinar e recursos adaptados, a fim de garantir o seu desenvolvimento global, ou seja, nos aspectos físico, afetivo, cognitivo, social e cultural, para o exercício da cidadania”.

Entre as atividades pedagógicas desenvolvidas estão o Programa de Educação Infantil I que atende a crianças de 0 a 3 anos, visando o desenvolvimento global e harmonioso do aluno, através da intervenção com equipe interdisciplinar e família, mediante ação pedagógica e terapêutica de forma preventiva quanto a atraso psicomotor e instalação de contraturas e deformidades inerentes a seqüelas neurológicas.

O Programa de Educação Infantil II atende alunos a partir dos 4 anos de idade. O objetivo desse programa é promover experiências de formação pessoal, social e conhecimento do mundo, favorecendo o desenvolvimento global e propiciando a compreensão de diferentes linguagens, com fins de viabilizar possível inclusão no ensino regular.

Já o Programa de Educação Fundamental atende alunos que demonstrem potencial cognitivo para desenvolver conteúdos do ensino fundamental. Para a certificação da Educação Fundamental estabeleceu-se parceria com o CEAD (Centro de Educação Aberta Continuada à Distância de Curitiba).

Alunos a partir de 12 anos, portadores de deficiência múltipla, são atendidos pelo Programa Alternativo. O conteúdo do programa tem como objetivo propiciar atividades de formação pessoal, social e cultural, utilizando-se de atividades pedagógicas (EJA - Educação de Jovens e Adultos, Oficina

Pedagógica, Jardinagem e Horticultura, Expressão Corporal) e terapêuticas (fisioterapia, fonoaudiologia, musicoterapia e reeducação visual).

As atividades terapêuticas compreendem a Fisioterapia, Fonoaudiologia, Musicoterapia, Reeducação Visual, Hidroterapia e Comunicação Alternativa. Adicionalmente, são executadas também atividades de Capoeira, Expressão Corporal, Laboratório de Informática e o Programa Biblioteca Viva.

Para o desenvolvimento dessas atividades, o custo per capita atual de cada aluno é de R\$400,00 (quatrocentos reais) mensais, sendo que 50% deste valor é subsidiado por convênios governamentais, ficando a diferença sob responsabilidade da Associação. Para a família torna-se inviável assumir esse encargo, diante da problemática social retratada (perfil sócio-econômico das famílias representa uma renda mensal de dois salários mínimos, perfazendo 80% do quadro de matriculados).

### **2.1 Formas de captação de recursos**

Entre as formas de captação de recursos utilizadas pela instituição, destacamos:

- Projeto “Voluntário na Escola – De Braços Abertos”, em fase de implantação;
- campanha da Copel: contribuição mensal através da conta de luz, débitos nos valores de R\$ 1,00 ou R\$ 3,00;
- conta bancária para doações: Banco do Brasil – Ag. 0009-4 – c/c 129378-8 – Associação do Deficiente Motor / Escola Especial Vivian Marçal;
- carnês para contribuição mensal espontânea;
- programa de Apadrinhamento de aluno da Escola;
- central de telemarketing para captação de doações e cadastramento de sócios-contribuintes;
- eventos como bingos, jantares, bazares, etc.

### **2.3 O problema**

Das verbas recebidas através do convênio com a Fundação de Ação Social – FAS, 60% é destinado ao pagamento dos salários dos clínicos e 40% para manutenção das Escolas, mas sempre são repassadas com atraso. A diferença muito grande entre as verbas repassadas pela Secretaria de Estado da Educação, para o pagamento dos funcionários (pedagógico, administrativo escolar e serviços gerais), e o custo total da folha de pagamento, vem gerando alguns desdobramentos para a Associação:

- não há como sanar a carência de profissionais na área terapêutica (necessidade de contratação de terapeuta ocupacional, psicólogo,

fisioterapeutas e fonoaudiólogos, para completar o quadro de pessoal, indispensável para o atendimento adequado a todos os alunos);

- cortes de alguns programas que seriam de fundamental importância para o desenvolvimento dos educandos.

Problemas exigem prioridade na solução:

- captação de recursos;
- Projeto Voluntariado e Apadrinhamento.

#### 2.4 Análise das Demonstrações Financeiras - Indicadores

Embora a realidade de uma instituição sem fins lucrativos seja bastante diversa da realidade de uma empresa, a análise de suas demonstrações financeiras pode nos fornecer dados importantes para uma avaliação dos problemas que a mesma vem enfrentando e os riscos aos quais está exposta, se permanecer percorrendo determinados caminhos.

Toda empresa visa ao lucro, mesmo que esse não seja a única medida e meta da empresa, e aqui encontramos o primeiro diferencial entre instituições sem fins lucrativos e outras empresas – que tipo de resultado se pode esperar destas instituições? Obviamente, não se espera que elas tenham lucros financeiros, mas, nem por isso, devemos acreditar que as mesmas devam continuar perpetuando o espinhoso caminho que costumam percorrer em busca de recursos para sua manutenção.

Para a análise das demonstrações financeiras foi utilizado, como apoio, o software *AR-Financial*, desenvolvido pelo Professor Armando Rasoto.

Analisando as demonstrações financeiras da Instituição, no período de 1999 a 2001, constatamos que a ADM apresenta elevados níveis de endividamento e imobilização que pioraram significativamente em relação à posição dos exercícios anteriores, conforme pode ser observado nas figuras 1 e 2

**Figura 1 – Endividamento**

Indicador	1999	2000	2001
1. CT/PA	201,63	651,04	2496,40
2. IN/ACT	100,00	100,00	100,00
3. T/PA	15,95	40,37	92,90
4. IN/PA	-229,95	-331,97	-419,40
5. (IN - ELP) / AT	13,54	4,81	4,44
6. ELP/PA	0,00	0,00	0,00

**Figura 2 – Imobilização**

Descrição/Período	1999	2000	2001
1. AP/PL	286,74	615,79	2034,47
2. AP/(PL+ELP)	286,74	615,79	2034,47

Na figura 3 são apresentados os índices de liquidez que demonstram insuficiência na capacidade de solvência da instituição, mesmo apresentando pequena melhora, não significativa, considerando os resultados globais nos períodos da análise.

**Figura 3 – Índice de liquidez**

Descrição/Período	1999	2000	2001
1. CC/L	95,012	-123259	-145982
2. LC	0,07	0,21	0,22
3. EL	0,07	0,21	0,22
4. EG	0,07	0,21	0,23

De maneira geral, a organização vem-se apresentando deficitária, conforme figura 04 – índices de rentabilidade, ao longo dos sucessivos exercícios, exigindo que sejam tomadas decisões urgentes para a solução do problema.

Os indicadores de Estrutura de Capital, Liquidez e Rentabilidade demonstram, sem sombra de dúvida, que a instituição se encontra completamente deficitária. O Índice de Endividamento, que relaciona a razão entre Capital de Terceiros e o Patrimônio Líquido, apresentou aumento de 283,45%, ou seja, um endividamento de 651,04% / 2496,46% de 2000 para 2001. A Imobilização do Patrimônio Líquido alcançou a marca de 2034,25%, no ano de 2001.

**Figura 4 – Rentabilidade**

Índice	1999	2000	2001
1) ROA	17,69	11,40	10,83
2) ROA	-3,92	-4,09	-2,00
3) ROA	-281,33	-84,84	-20,67
4) ROA	-42,49	-114,15	-149,05

Os Índices de Liquidez demonstram que a ADM não possui recursos suficientes e necessários para cumprir suas obrigações: a instituição possui apenas R\$0,22 no Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada R\$1,00 de dívida total, o mesmo ocorrendo com o Passivo Circulante (Liquidez Geral e Liquidez Corrente). Quando se analisam os Índices de Rentabilidade, chegamos a valores negativos de até 72%.

O Ativo Total da organização cresceu 26% do ano de 1999 para 2001. Embora tenha ocorrido um crescimento de 4% no Ativo Permanente, e um crescimento de 333% no Ativo Circulante, as obrigações tiveram um crescimento de 50% em relação a 1999-2000 e de 21% em relação a 2000-2001, sendo de 82% de 1999 para 2001. O Patrimônio Líquido, por sua vez, sofreu uma redução de 53% de 1999 para 2000 e 68% de 2000 para 2001. Considerando os déficits observados no período analisado, o PL caiu 86% considerando como base o ano de 1999 para 2001.

A redução dos custos, através do corte de funcionários, representou uma diminuição de 3,8% no Resultado, mas as provisões do passivo trabalhista gerado pelas demissões no Balanço Patrimonial ainda estão impactando fortemente os resultados.

Também não houve aumento de receita no período analisado. Ao contrário, em 2001 houve uma queda nas receitas de 2,3%, acompanhada de uma queda nas despesas da ordem de 3,8%. O déficit em relação a 1999 caiu 43%. Um déficit sensivelmente menor, porém ainda com prejuízo.

Graças ao Programa de Voluntariado do Centro de Ação Voluntária<sup>5</sup>, o Sr. Antonio Paulo Potier Tanaka chegou à ADM e, por sua iniciativa em con-

<sup>5</sup> [www.acaovoluntaria.org.br](http://www.acaovoluntaria.org.br)

junto com a Diretoria, a ADM passou por um processo de reestruturação, iniciado em novembro do ano de 2001. Acreditamos que os resultados da reestruturação física e administrativa, fusão das Escolas em um único espaço, com a conseqüente redução do quadro de funcionários, implementação do Projeto Voluntário na Escola – De Braços Abertos e a continuidade do Programa de Apadrinhamento, possam refletir-se positivamente no Demonstrativo de Resultados do Ano de 2002, muito embora o passivo trabalhista possa continuar impactando os resultados negativamente por mais algum tempo. Os resultados reais começarão a ser sentidos para o exercício de 2003 e seguintes, quando os melhoramentos em implantação, Clube de Mães, Oficina de Corte e Costura, Cozinha Industrial, Escritório Modelo de Contabilidade, já estiverem em funcionamento, gerando recursos, e novas parcerias forem efetivadas.

Mesmo considerando que o resultado buscado por uma instituição sem fins lucrativos não é o lucro, a situação é extremamente precária. Não há como transformar a missão em fato sem os mínimos recursos financeiros.

### **3. PETER DRUCKER E A ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Segundo Drucker, a primeira tarefa de uma organização sem fins lucrativos é conceber e definir a missão da instituição; o passo seguinte é a fixação de metas concretas de ação; a escolha de um líder para implementá-las, um líder adequado, cujas competências básicas sejam - disposição para ouvir, disposição para se fazer entender, que não se desculpe a si mesmo e que seja capaz de compreender o quanto ele é desimportante em comparação à tarefa (desprendimento), capaz de equilibrar suas decisões entre oportunidade e risco; escolhido o líder é preciso agir – a organização sem fins lucrativos precisa de um plano, marketing, pessoas e dinheiro; o passo seguinte consiste no treinamento de seus funcionários e voluntários: o que fazer, quando, onde e quem irá fazê-lo; ser capaz de abandonar aquilo que não funciona mais e investir seus recursos onde eles possam trazer resultados; estabelecer padrões elevados e exercer o controle destes padrões, de tal forma que cada pessoa assuma a responsabilidade por sua contribuição;

“As organizações eficazes sabem que o trabalho não se faz com um belo plano, nem com uma linda declaração de política. O trabalho só é feito quando está feito. Feito por pessoas com um prazo. Por pessoas treinadas, monitoradas e avaliadas. Por pessoas que se responsabilizam pelos resultados”.

### **4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A reestruturação física e administrativa era necessária e urgente e deverá apresentar resultados altamente positivos a médio e longo prazo.

As implementações e melhoramentos previstos, incluindo o Plano de

Marketing, elaborado pelo Sr Alexandre Baer, voltado para a construção e manutenção da Marca e Imagem da Instituição, se adequadamente implementados, conforme entrevista concedida pelo Sr. Tanaka, Sr. César Marçal e Sr. Paulo César Nauiack, deverão, a médio e curto prazo, alavancar a marca da Instituição, atraindo contribuintes e voluntários e abrindo espaço para o desenvolvimento de parcerias que agreguem valor tanto para a instituição como para as empresas parceiras;

Parcerias sólidas, que devem propiciar, entre outros benefícios, economia de custos e aumento de receitas. As empresas parceiras encontram na parceria benefícios que envolvem o enriquecimento estratégico (responsabilidade social, balanço social), gerenciamento de recursos humanos (envolvimento de seus funcionários em serviços comunitários), construção da cultura (criando e fortalecendo valores fundamentais para o sucesso da empresa e a melhoria da sociedade como um todo) e a própria geração de negócios (a empresa ganha credibilidade perante seus clientes e a sociedade); Exercitar um “pós-venda” mais efetivo, de forma a fidelizar os doadores para que se tornem sócios-contribuintes, comprometidos com a instituição;

A ADM criou também um Programa de Voluntariado, em fase de implantação, passo de fundamental importância, para agregar recursos humanos, sem dispêndio de recursos financeiros. As pessoas querem ser voluntárias, querem participar de uma comunidade, querem abraçar uma causa, querem fazer diferença;

Recomendamos a utilização da Ferramenta de Auto-Avaliação para Empresas do Terceiro Setor, criada pela Peter F. Drucker Foundation, ferramenta que pode ajudar a organização a orientar-se para resultados, aprendendo com os clientes e motivando os funcionários a cumprir a missão da organização.

Sugerimos ainda a elaboração de um Boletim Informativo Bimestral, através do qual colaboradores, voluntários, doadores, clientes, pais e amigos dos portadores de deficiência e funcionários, tenham acesso a informações relevantes da Instituição, como eventos, projetos em desenvolvimento, resultados alcançados, entre outros. O Boletim contaria com a colaboração de todos os envolvidos nos trabalhos desenvolvidos e seus custos poderiam ser subsidiados através de patrocínio;

Parcerias com Universidades e Faculdades: na área clínica, trazendo estagiários dos cursos de Fisioterapia, Fonoaudiologia, Terapia Ocupacional e Psicologia, para prestarem atendimento supervisionado por seus professores e pelos clínicos da Instituição; na área tecnológica, através do desenvolvimento de aparelhos e acessórios que auxiliem na retificação e facilitação dos movimentos dos alunos, em suas atividades; na área pedagógica, em conjunto com a área de informática, através do desenvolvimento de softwares educativos e de capacitação do deficiente para o trabalho, voltados para as necessidades específicas dos portadores de deficiência;

Líderes que estejam verdadeiramente comprometidos com a instituição, de forma a transformar missão, planos e metas em resultados.

Como Drucker coloca de forma muito apropriada, o produto destas instituições é “um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada”. Nosso objetivo é colaborar, de alguma forma, para que estes resultados se concretizem.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUSTIN, James E. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001. 194 p.

CHAGAS, Ana Maria de Resende. *O portador de deficiência no Brasil, 1991*. Brasília: CORDE; IPEA, 1998. xvii, pp. 1981-2054. (*Série Estatística Especializada*, v. 6)

DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, 166 p.

\_\_\_\_\_. *Terceiro setor: exercícios de auto-avaliação para empresas*. São Paulo: Futura, 2001. 91 p.

GITMAN, Lawrence T. *Princípios de administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Habra, 1997. 781 p.

HOCK, Dee. *O nascimento da era caórdica*. São Paulo: Cultrix, 2000. 295 p.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 1999. 428 p.

LEITÃO, Araújo. *Paralisia cerebral: diagnóstico, terapia, reabilitação*. Rio de Janeiro/São Paulo: Atheneu, 1983. 437 p.

MATARAZZO, Dante C. *Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 471 p.

MIRANDA, Sônia Guaiza. *Inclusão x Exclusão: determinantes histórico-sociais; tendências internacionais da inclusão e seus impactos nas políticas públicas de educação no Brasil*. Trabalho apresentado no Congresso Nacional de Educação – 23/04/02.

NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS. Universidade Federal do Paraná, Biblioteca Central. 6. ed. Curitiba: UFPR, 1996. 8v., il.

RASOTO, Armando. **Dissertação de Mestrado**. UFSC, 1996.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, Jeffrey F. *Administração financeira – corporate finance*. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. *Administração Financeira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1988. 283 p.

SARDENBERG, Carlos Alberto. A pobreza e a injustiça social. *Cardnews*, São Paulo, Ano VII, n. 75, p. 12-14, maio/2002.

STERN, Gary J. *Terceiro setor: ferramenta de auto-avaliação para empresas*. São Paulo: Futura, 2001. 164 p.

SILVA, Mauro Clementino da. *Aprendendo a descobrir o mundo*. 1996. 383 p.

**sites:**

[www.melhores.com.br](http://www.melhores.com.br)

[www.vivianmarcal.org](http://www.vivianmarcal.org)

[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

[www.mj.gov.br/sedh/dpdh/corde/corde.htm](http://www.mj.gov.br/sedh/dpdh/corde/corde.htm)

[www.geocities.com/meneses66](http://www.geocities.com/meneses66)

[www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)

[www.marketingdecausasocial.com.br](http://www.marketingdecausasocial.com.br)

[www.portalsocial.ufsc.br](http://www.portalsocial.ufsc.br)

[www.afgoms.com.br](http://www.afgoms.com.br)

[www.terceirosetor.org.br](http://www.terceirosetor.org.br)

[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)