

Questões de Democracia

Revista
Eletrônica
da Agência de
Informações
dos Estados
Unidos

Janeiro
1998

Vol. 3 Nº. 1

O Setor das
Entidades Sem
Fins Lucrativos:
Parceiro na
Sociedade Civil

Dos Editores

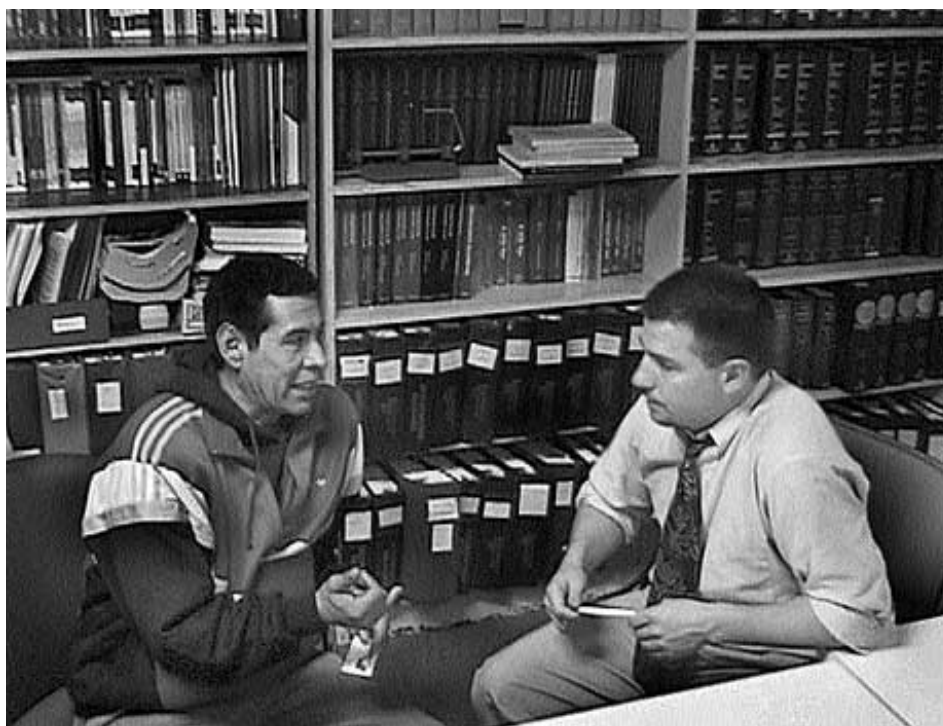
O Setor das Entidades

Sem Fins Lucrativos:

Parceiro na Sociedade Civil

Esta revista centraliza suas atenções no papel desempenhado pelas organizações não governamentais (ONGs), em conjunto com o governo e as empresas, no sentido de estimular o fortalecimento de uma sociedade civil democrática. Nesta revista, chamamos essas organizações de "entidades sem fins lucrativos" (nonprofit groups no original). Este é o termo mais comum nos Estados Unidos quando se menciona organizações que não fazem parte de nenhum órgão governamental e que não constituem empresas que proporcionam lucro para os seus integrantes. Em outros países essas entidades podem ser conhecidas como organizações não governamentais, movimentos populares, ou fundações beneficentes. Examinaremos o que as entidades sem fins lucrativos têm em comum; porque elas são consideradas um elemento vital da democracia nos Estados Unidos; e como essas organizações únicas administram sua missão.

As entidades sem fins lucrativos têm sido, durante séculos, uma característica marcante dos Estados Unidos. Mas no passa-



do, elas frequentemente eram vistas isoladamente, com organizações únicas — um hospital, uma escola, uma sopa dos pobres.

Atualmente essas organizações estão formando uma imagem mais nítida, como um setor coerente e significativo da sociedade. O setor das entidades sem fins lucrativos é formado por um número enorme de organizações. O setor se impôs como um importante prestador de serviços e defensor das causas sociais, transformando as comunidades em lugares melhores para se viver e trabalhar, e valorizando o debate democrático.

O setor das entidades sem fins lucrativos está se beneficiando das lições da administração moderna. Qualquer que seja a principal missão que norteie uma organização, existe, atualmente, uma ênfase maior na eficiência, transparência e colaboração com o governo, o setor empresarial e outras entidades sem fins lucrativos. Esses grupos têm o potencial de atrair e preparar os cidadãos para a criação de

soluções inovadoras e a construção das parcerias necessárias para que se obtenham resultados.

Como o administrador da USAID declara no artigo de abertura, nenhuma democracia pode perdurar sem levar em consideração as opiniões tanto da maioria quanto da minoria. Um setor forte, constituído pelas entidades sem fins lucrativos, pode ser a garantia de que todos sejam ouvidos no processo de tomada de decisões, mesmo aqueles que não dispõem de recursos.

A experiência americana sugere que a democracia, e tudo que ela promete aos seus cidadãos, depende das relações produtivas entre todos os setores da sociedades — entidades sem fins lucrativos, cívicas, governamentais e empresariais — para tratar dos problemas da nação e garantir o seu crescimento.

Acima, um advogado e um cliente conversam na sede da AYUDA, uma organização sem fins lucrativos, baseada na comunidade, que trabalha para resolver questões referentes à imigração e à violência doméstica.

Questões de Democracia

Revista

Eletrônica

da Agência

de Informações

dos

Estados Unidos

Conteúdo

O Setor das Entidades Sem Fins Lucrativos: Parceiro na Sociedade Civil

Ê N F A S E

Governo em Parceria com a Sociedade Civil 6

J. Brian Atwood, administrador da U.S. Agency for International Development (Agência dos Estados Unidos Para o Desenvolvimento Internacional), realça o papel dos grupos cívicos na promoção de um governo eficaz e responsável.

As Entidades Sem Fins Lucrativos: o Setor Invisível dos Estados Unidos 11

Dr. Lester Salamon, professor e diretor do Center for Civil Society Studies (Centro de Estudos da Sociedade Civil) na Johns Hopkins University (Universidade Johns Hopkins), define o setor das entidades sem fins lucrativos nos Estados Unidos, enfatizando o seu enorme tamanho, bem como a relação de parceria de trabalho que evoluiu entre esse tipo de organização e o governo.

C O M E N T Á R I O S

O Setor das Entidades Sem Fins Lucrativos: A Pedra Fundamental da Sociedade Civil 18

Sara Melendez, uma das maiores defensoras do setor das entidades sem fins lucrativos, discute as contribuições únicas dos grupos cívicos no sentido de estimular a participação dos cidadãos e as atividades comunitárias que valorizam a vida democrática nos Estados Unidos.

A Administração das Entidades Sem Fins Lucrativos 23

Usando a Liga de Eleitoras como um modelo, Carole Wagner Vallianos, enfatiza as melhores maneiras pelas quais as estratégias da administração contemporânea podem ajudar uma entidade sem fins lucrativos a cumprir sua missão.

RELATÓRIOS

AYUDA: Fazendo uma Diferença na Comunidade 31

AYUDA é uma entidade de bairro, sem fins lucrativos que proporciona serviços de advocacia de baixo custo às pessoas necessitadas. O colaborador David Pitts entrevista o diretor executivo da AYUDA para saber como esta pequena e respeitada entidade sem fins lucrativos se manteve durante 27 anos..

Examinando Mais de Perto a Educação Cívica 36

O presidente da Close Up Foundation discute com o colaborador Stuart Gorin como a fundação se desenvolveu, de uma simples idéia na década de sessenta até se tornar a maior entidade sem fins lucrativos dos Estados Unidos dedicada à educação cívica fora da sala de aula..

DEPARTAMENTOS

Bibliografia 41

Artigos e livros publicados recentemente a respeito do setor de entidades sem fins lucrativos em uma democracia.

Sites na Internet 43

Sites na World Wide Web que apresentam temas a respeito do setor sem fins lucrativos.

As opiniões expressas nos sites da Internet aqui relacionados não representam, necessariamente, as opiniões do governo dos Estados Unidos.

Questões de Democracia

Revista
Eletrônica da
Agência de
Informações dos
Estados Unidos

Vol. 3 Nº. 1

Bureau da
Agência de
Informações dos
E.U.A.

ejdemos@usia.gov

Janeiro de
1998

Jornalista Responsável . . . Judith S. Siegel
Editor Mark Smith
Editores Executivos Estelle Baird
Victoria Silverman
Editor Associado Wayne Hall
Editor de Internet Deborah M.S.
Brown
Colaboradores Stuart Gorin
David Pitts
Especialista em
Referências Barbara Sanders
Diretora de Arte Diane Woolverton
Assistente de
Artes Gráficas Sylvia Scott
Conselho Editorial Howard Cincotta
John Davis Hamill
Judith S. Siegel

As revistas eletrônicas da USIA, publicadas e transmitidas para o mundo inteiro a cada três semanas, examinam as principais questões enfrentadas pelos Estados Unidos e pela comunidade internacional. As revistas — *Perspectivas Econômicas*, *Questões Globais*, *Questões de Democracia*, *Política Externa dos Estados Unidos* — *Agenda*, e *Sociedade & Valores dos EUA* — apresentam análises, comentários e informações de caráter geral sobre suas áreas temáticas. São publicadas versões em árabe, francês, português, espanhol, e russo. As opiniões expressas nas revistas não refletem, necessariamente, as opiniões e políticas do governo dos Estados Unidos. Os artigos podem ser reproduzidos e traduzidos fora dos Estados Unidos a não ser que haja restrições de copyright mencionadas em alguma parte dos artigos. * Números atuais ou atrasados das revistas podem ser encontrados no endereço:

<http://www.usia.gov/journals/journals.htm> (site do Serviço de Informações dos Estados Unidos - na Home Page do U.S. Information Service (USIS) na World Wide Web. As revistas se encontram disponíveis em vários formatos eletrônicos para facilitar a visualização on-line, a transferência, o download e a impressão. Comentários são bem-vindos no seu escritório local do USIS ou nos escritórios editoriais:

Editor, *Issues of Democracy* (I/TDHR), U.S. Information Agency, 301 4th Street, S.W., Washington, D.C. 20547, United States of America.

Governo em Parceria com a Sociedade Civil

J. Brian Atwood

À medida que a democracia ganha terreno no mundo, “cresce a percepção de que o futuro político de uma nação, seu poder econômico, sua vitalidade nacional, e sua própria identidade serão formados com a criação de um governo melhor; mais transparente, em parceria com uma sociedade civil vibrante”, de acordo com J. Brian Atwood, administrador da Agência dos Estados Unidos Para o Desenvolvimento Internacional (U.S. Agency for International Development) (USAID), que fala dessa parceria em uma adaptação de um discurso proferido em outubro de 1997, em uma reunião de um entidade sem fins lucrativos na República Dominicana.

Nas aldeias e cidades no mundo inteiro, as pessoas estão se conscientizando de que a democracia é uma necessidade, não um luxo. Elas estão começando a compreender que um governo de boa qualidade não é uma idéia exótica e que os apelos para o patriotismo não substituem a participação e a atribuição de autoridade. Cresce, cada vez mais, a percepção de que o futuro político de uma nação, seu poder econômico, sua vitalidade nacional, e sua própria identidade serão formados com a criação de um governo melhor, mais transparente, em parceria com uma sociedade civil vibrante.

Não posso deixar de ficar admirado com as diferenças dramáticas que vejo entre a situação atual e a de quando eu entrei para o Instituto Democrático Nacional (National Democratic Institute) na década de oitenta. Naquela época, havia tantos países no mundo em que a democracia parecia um sonho impossível. Havia muito mais generais e ditadores do que presidentes e primeiros-ministros democraticamente eleitos.



J. Brian Atwood

Mas, em dez anos, vimos uma transformação extraordinária. O esforço e o comprometimento dos cidadãos em todos os continentes criaram raízes. Percorremos um caminho mais longo nesses 10 anos do que até mesmo a pessoa mais otimista poderia ter esperado. Em muitas áreas, como a América Latina e a Europa Oriental, a democracia, agora, é a norma, em vez de ser a exceção. Mas não podemos dormir sobre os louros. Como o presidente Jimmy Carter disse, “A experiência da democracia é como a experiência da própria vida — sempre mudando infinita na sua variedade, às vezes turbulenta e sempre mais valiosa por ter sido testada pela adversidade.”

Fazendo um Governo Melhor

Acho que todos nós, que estamos envolvidos na construção da democracia, podemos presenciar uma turbulência ocasional — e às vezes mais do que isso. Mas em meio à adversidade, sempre encontramos uma grande união entre as pessoas que trabalham para promover a democra-

cia. Não há dúvida de que o papel da sociedade civil na promoção da reforma e modernização dos sistemas políticos e econômicos é vital. O papel da sociedade civil é monitorado com muita frequência na imprensa e pelos líderes políticos no mundo inteiro. Às vezes o papel dos grupos comunitários e das organizações não governamentais (ONGs) é elogiado, e às vezes é criticado. Isso provavelmente é um bom sinal de que esses grupos devem estar fazendo alguma coisa certa.

O papel que as forças fora dos círculos governamentais devem desempenhar no fortalecimento da democracia não é debatido somente na América Latina, mas no mundo inteiro, seja em uma democracia sólida na Europa Ocidental ou em uma democracia incipiente no Haiti. Basta olhar para os países que estão no processo de se transformar em democracias no continente africano, e especialmente na Europa Oriental e nos novos Estados Independentes da antiga União Soviética, onde cada dia é uma luta para forjar a identidade da comunidade em relação à democracia, a abertura dos sistemas básicos e o papel do indivíduo em comparação com o do estado. No ano passado, por exemplo, a USAID fez um trabalho em conjunto com a Eritreia, a África do Sul e Uganda, para redigir novas constituições. Essas constituições se tornaram documentos muito mais ricos porque tiveram ampla divulgação e porque as organizações cívicas tiveram um papel preponderante na sua redação.

O que está claro é que os governos e os atores não governamentais devem atingir um equilíbrio, que tenha a sua origem no respeito mútuo. Os governos precisam respeitar os direitos dos cidadãos de se organizarem, e os cidadãos devem dar às suas instituições a capacidade de governar

de maneira eficaz. Somente trabalhando juntos — apesar das tensões ocasionais — a vontade do povo será feita. A sociedade civil pode desempenhar um papel da maior importância na defesa dos interesses públicos, na análise das políticas, na mobilização do eleitorado para apoiar as reformas, e servindo como auditores da democracia para garantir a rastreabilidade.

Os grupos formados por cidadãos dispostos a melhorar a sua sociedade podem advogar, educar, e mobilizar a atenção em torno das principais questões públicas, e monitorar a conduta e o desempenho dos altos funcionários dos governos. É óbvio que essas são funções de que a imprensa e as autoridades podem nem sempre gostar, mas que as tornam muito mais importantes. Mas em todos os casos os cidadãos ativistas devem se lembrar de que o objetivo é aperfeiçoar o governo, e não derrubar as instituições públicas.

A Essência da Democracia

Uma sociedade civil forte e atuante estimula a criação de três elementos essenciais para a democracia: rastreabilidade, participação e avanço contínuo rumo às reformas sociais. Pela sua própria natureza, o conceito de um bom governo requer rastreabilidade por parte da instituições políticas e burocráticas. É necessário que haja uma pressão forte e contínua por parte da sociedade civil para que se obtenha sucesso na luta contra a corrupção nas instituições públicas. Sem essa pressão, provavelmente a campanha contra a corrupção seria reduzida a pouco mais que demagogia oca.

Uma sociedade civil bem organizada dá poder aos pobres e realça a sua voz coletiva no processo político. As organizações da sociedade civil servem para edu-

car os cidadãos no que se refere aos seus direitos e responsabilidades. Elas motivam os cidadãos para lutar pelos direitos que lhes darão a chave para uma vida melhor.

Estamos cientes de que os melhores aliados das reformas duradouras no sistema político frequentemente se encontram fora dos círculos governamentais. No entanto, é preciso que o governo e a sociedade civil trabalhem juntos para conseguir reformas de fato. Ninguém deve pensar que a sociedade civil substitui os partidos políticos ou uma liderança política responsável. Muito pelo contrário. Não estamos falando de uma sociedade civil em vez dos partidos políticos, e sim da sociedade civil como um complemento necessário para os partidos políticos.

Da mesma forma, não seria correto pensar que a sociedade civil é, por natureza, contra o governo. Já vimos muitos exemplos de parcerias entre o governo e o setor privado que reforçaram a política pública e fortaleceram as organizações cívicas ao mesmo tempo. No Nepal, por exemplo, a ênfase na promoção da alfabetização das mulheres através das ONGs contribuiu para que o tribunal superior tomasse a decisão de revogar leis discriminatórias sobre as heranças. Na Namíbia, um diálogo aberto entre as ONGs e o poder legislativo levou, tanto a um maior papel público de advocacia para as ONGs quanto à maior transparência no processo de tomada de decisões no poder legislativo.

Encontrando Soluções no Nível Local

Eu seria negligente se limitasse uma discussão sobre a sociedade civil aos grupos e instituições que funcionam no nível nacional. A democracia tem que permitir



que a maioria se manifeste. Essa maioria, frequentemente localizada em favelas nas grandes cidades, e espalhada pela área rural, tem uma visão diferente dos profissionais liberais e dos acadêmicos da classe média.

Os problemas diários da sobrevivência são o que interessa para eles. As palavras “sociedade civil” não significam nada. Perguntar a um homem ou a uma mulher qual é a sua opinião sobre a sociedade civil é ignorar o fato de que essa pessoa está mais preocupada com as suas necessidades mais imediatas. Os princípios da teoria democrática devem ser traduzidos para uma linguagem, do dia-a-dia, e precisamos ser capazes de mostrar uma linha clara e brilhante que liga a democracia às melhorias no padrões de vida das pessoas.

A maioria dos cidadãos em todos os países estão preocupados com os problemas no seu nível local. Eles querem participar, mas querem participar da busca de

soluções para os problemas imediatos que afetam as suas comunidades — a necessidade de boas escolas e postos de saúde, a necessidade de uma malha viária e um sistema de transporte de melhor qualidade, de planos que garantam o fornecimento de água e energia elétrica às suas famílias, programas que facilitem a tarefa de levar seus produtos ao mercado. As pessoas querem participar na administração das questões que lhes são caras. Isso só pode ser conseguido se elas participarem do processo decisório no nível local.

Participação dos Cidadãos

O desafio nas democracias recém estabelecidas é a descentralização do poder político. Não pela mera substituição de um

Acima, Brian Atwood, administrador da USAID discute questões ambientais com líderes de organizações não governamentais no Egito.

“homem forte” nacional por centenas de “homens fortes” locais, mas por meio da participação dos cidadãos em cada um dos municípios do país. Muitas organizações da sociedade civil no mundo têm se concentrado em proporcionar o apoio financeiro às atividades que promovem esta luta a favor da participação dos cidadãos nos níveis local e regional. Acredito o ato de se plantar essas sementes da democracia dará frutos em breve.

No mundo pós-Guerra Fria, dois grandes ideais estão dando forma à paisagem: a democracia e os mercados abertos. Nas discussões, tanto em nível internacional quanto regional, vemos pautas dominadas por questões referentes à capacidade de governar bem e à de bons governos e a melhora nas relações entre vizinhos que frequentemente estiveram, no passado, em posições.

As características que às vezes tornam a democracia barulhenta e intranquila são justamente as mesmas que lhe dão tanta vitalidade e flexibilidade. Discutindo nossas diferenças abertamente, quase sempre podemos chegar a decisões que são melhores para todos. Examinando todas as questões e considerando os adversários políticos como competidores — e não como inimigos — os cidadãos podem salvaguardar suas democracias.

As Entidades Sem Fins Lucrativos: *o Setor Invisível dos Estados Unidos*

Lester M. Salamon

O Dr. Lester M. Salamon, diretor do Center for Civil Society Studies (Centro de Estudos da Sociedade Civil) na Johns Hopkins University, examina o papel e a importância das entidades sem fins lucrativos na vida americana. Salamon argumenta que a cooperação ativa entre os setores empresarial, governamental e o das entidades sem fins lucrativos para tratar de problemas públicos é uma componente essencial da sociedade civil.

Poucos aspectos da sociedade americana revelam mais sobre o caráter americano, ou estão mais no âmago da vida americana, que os milhares de creches, clínicas, hospitais, instituições de ensino superior, grupos de ação cívica, museus, orquestras sinfônicas, grupos de proteção ambiental, e organizações similares que compõem o setor das entidades sem fins lucrativos, privadas, nos Estados Unidos. E no entanto poucos são tão mal compreendidos pelo público, assim como pela classe política.

Uma razão para isso é a enorme diversidade das entidades que formam este complexo setor. Muitas pessoas perguntam se é possível considerar associações de bairro e associações empresariais bem financiadas, pequenas sopas dos pobres e enormes complexos hospitalares, universidades de elite e pequenas creches como parte de um único e coerente “setor”.

Além disso, ficou difícil ter uma visão precisa do setor das entidades sem fins lucrativos devido ao mito de que o governo



Lester M. Salamon

e essas entidades estão sempre em conflito, e que este conflito é fundamental. Na verdade, uma das principais características do setor sem fins lucrativos na atualidade é o seu envolvimento mutuamente benéfico com o governo.

Para compreender o setor das entidades sem fins lucrativos nos Estados Unidos e a sua função na promoção da sociedade civil, é necessário afastar um pouco da mitologia e examinar cuidadosamente a maneira pela qual esse conjunto de instituições realmente funciona.

Definição Básica

Como uma primeira etapa neste processo, é necessário esclarecer exatamente o que é o setor das entidades sem fins lucrativos. Nos Estados Unidos, 26 tipos diferentes de organizações são identificadas como sendo merecedoras de isenção de impostos. Isso varia desde associações empresariais até instituições de caridade e clubes. Por trás dessas 26 categorias, no entanto, há cinco características críticas

que todas essas entidades possuem. Para ser considerada parte do setor sem fins lucrativos, portanto, uma entidade precisa ser:

- *organizacional*, isto é, uma instituição com alguma estrutura e estabilidade significativas;
- *não governamental*, isto é, não pode fazer parte da estrutura do governo;
- *não distribuidora de lucros*, isto é, não tem permissão para distribuir lucros para os seus proprietários e diretores; em vez disso, é obrigada a reinvesti-los para o atingimento dos objetivos da organização.
- *auto-administrada*, isto é, não pode ser controlada por nenhuma entidade de fora da organização; e
- uma entidade que apóie algum *objetivo público*.

Embora todas as organizações que preenchem esses cinco requisitos sejam, formalmente, parte do setor sem fins lucrativos nos Estados Unidos, existe uma importante diferença entre duas amplas categorias dessas organizações. As primeiras são, principalmente, organizações que servem aos seus próprios membros. Embora cumpram alguma finalidade pública, essas organizações atendem aos interesses, necessidades e desejos dos membros da organização. Isso inclui os clubes, associações empresariais, sindicatos, organizações de benefícios mútuos de vários tipos, e os partidos políticos.

O segundo grupo de entidades sem fins lucrativos é formado principalmente pelas organizações que servem ao público. Essas organizações existem exclusivamente para servir ao público em geral. Elas incluem uma variedade de inter-

mediários de custeio tais como fundações de caridade e fundações que fazem doações; congregações religiosas; e uma grande variedade de organizações educacionais, científicas, de caridade e relacionadas cujos serviços podem incluir qualquer coisa, desde assistência nos lares para idosos até a proteção ao meio ambiente.

Essa distinção entre organizações que servem aos membros e organizações que servem ao público está longe da perfeição. No entanto, ela é suficientemente importante para encontrar reflexo formal na legislação americana. Assim, as organizações que servem ao público entram em uma categoria legal especial — Seção 501(c) (3) das leis tributárias dos Estados Unidos — que as tornam elegíveis para isenção dos impostos federais e da maior parte dos impostos estaduais e municipais, mas também para doações dedutíveis de imposto de indivíduos e empresas, isto é doações que os indivíduos e empresas podem deduzir da sua própria renda ao computar as suas obrigações fiscais. Essas são as organizações que a maioria dos americanos têm em mente quando pensam no “setor sem fins lucrativos” e é sobre elas que falaremos neste artigo.

Uma Grande Força Econômica

Na prática, até mesmo essa parte de benefício público do setor sem fins lucrativos nos Estados Unidos, por si só, acaba sendo uma grande força econômica. Isso é verdade, mesmo quando enfatizamos apenas a parte mais formal desse setor — as organizações que são formalmente registradas junto às autoridades tributárias ou cuja existência seja, de alguma forma, con-

hecida — e excluimos as congregações religiosas, assim como as numerosas organizações que preferem não se registrar ou não constituir, formalmente, uma sociedade.

Em conformidade com a legislação norte-americana, a formação de entidades sem fins lucrativos é considerada um direito básico que não depende da aprovação do governo. Portanto, as organizações não são obrigadas a se registrarem junto a nenhuma autoridade governamental para poder reivindicar o status de entidade sem fins lucrativos e os privilégios que tal status lhes confere. Isso é particularmente verdadeiro quando se trata das congregações religiosas, que são especificamente isentas da obrigação de se registrar e de apresentar a declaração anual que as organizações registradas são obrigadas a apresentar.

As 750.000 organizações, aproximadamente, que compõem este grupo de benefícios públicos do setor sem fins lucrativos nos Estados Unidos tiveram despesas operacionais, em 1996, de aproximadamente 433 bilhões de dólares. Se este conjunto de organizações fosse uma nação, ele seria maior que todas, menos aproximadamente 10 economias nacionais — maior do que as economias da Austrália, da Índia, do México e da Holanda. E além disso, se acrescentássemos a mão-de-obra voluntária que essas organizações utilizam, sua atividade econômica total cresceria em mais 80 a 100 bilhões de dólares.

É claro que nem todas as partes deste setor sem fins lucrativos contribuem igualmente para a escala econômica do setor. A maior componente é, de longe o sub-setor da saúde. As organizações de saúde sozinhas somam mais de 60 por cento de todas as despesas do setor sem fins lucrativos. A

área do ensino superior fica em segundo lugar com aproximadamente 20 por cento. Os 20 por cento restantes das despesas do setor sem fins lucrativos estão distribuídos entre todos os outros tipos de organizações — serviços sociais, artes e cultura, assistência internacional, defesa de certas causas ou pontos de vista, desenvolvimento da comunidade, e muitos outros.

O Papel das Entidades Sem Fins Lucrativos na Vida Americana

O fato de as entidades sem fins lucrativos terem um papel tão importante na vida americana se deve, em parte, a um acidente histórico. A sociedade americana já existia antes de o governo aparecer. Portanto, os colonizadores na fronteira tinham que encontrar meios de prover os serviços públicos por conta própria, sem a ajuda de uma estrutura governamental pré-existente. Eles faziam isso se unindo voluntariamente aos seus vizinhos, para criar escolas, construir celeiros e instalações de uso público, além de muitas outras coisas.

Quando Alexis de Tocqueville visitou os Estados Unidos no início do século 19, ele ficou impressionado com a proliferação desses grupos. “Em todas as circunstâncias em que, à frente de algum empreendimento importante você encontra, com certeza, o Estado da França ou uma pessoa rica na Inglaterra,” ele observou “você encontra uma associação na América.” A hostilidade enraizada à autoridade central que muitos imigrantes trouxeram consigo dos seus países de origem transformou essa necessidade em uma virtude, reforçando o espírito voluntário predominante e criando uma pré-disposição para

as abordagens do tipo “faça-você-mesmo” para resolver problemas públicos.

Embora as circunstâncias históricas tenham mudado consideravelmente nos 150 anos que se passaram, as organizações sem fins lucrativos continuam a exercer uma função importante na vida americana. Mais especificamente, essas organizações desempenham quatro papéis essenciais:

O Papel de Prestação de Serviços. As entidades sem fins lucrativos têm uma função crítica na área de prestação de serviços. Como os americanos são relutantes quando se trata de procurar o governo para lidar com um problema público sem primeiro experimentar uma solução no setor privado, eles tendem a deixar as entidades sem fins lucrativos abrirem caminho quando se trata de responder às necessidades públicas críticas. Portanto, o setor sem fins lucrativos tem funcionado como uma primeira linha de defesa, um mecanismo através do qual as pessoas preocupadas com um problema social ou econômico podem começar a reagir, sem ter que convencer uma maioria dos seus compatriotas de que um problema merece uma resposta mais geral, em nível de governo. As entidades sem fins lucrativos também estão à disposição de sub-grupos da população que desejam uma gama de produtos públicos que excede o que a maioria dos cidadãos está disposta a apoiar. Refletindo essa situação, as entidades sem fins lucrativos operam em uma ampla variedade de campos de serviços prestados ao público. Essas organizações representam:

- a metade dos hospitais do país
- a metade das suas faculdades e universidades

- 60 por cento das entidades de serviço social
- quase todas as suas orquestras sinfônicas, e
- a maior parte das organizações cívicas.

O Papel de Guardião dos Valores. O setor sem fins lucrativos funciona com um "guardião dos valores" na sociedade americana. O setor incorpora de maneira exemplar e crucial um valor fundamental da nação, enfatizando a iniciativa individual para o bem da coletividade, da mesma forma que as empresas privadas servem como veículos para promover a iniciativa individual para o bem privado. Nesse processo, as entidades sem fins lucrativos promovem o pluralismo, a diversidade e a liberdade. Esses valores transcendem as finalidades mais instrumentais às quais as entidades sem fins lucrativos também atendem, como tratar da saúde ou prover abrigo para os sem-teto. Elas são importantes pelo que são e pelo que representam, como expressões daquilo que passou a ser visto como uma característica essencial da sociedade americana - a proteção de uma esfera da ação privada por meio da qual os indivíduos podem tomar a iniciativa, expressar sua individualidade, e exercer a liberdade de expressão e de ação.

O Papel da Defesa de Idéias/Válvula de Segurança da Sociedade. As entidades sem fins lucrativos também têm uma função vital na mobilização da atenção do público em geral para os problemas e necessidades da sociedade. Na verdade, elas são o principal veículo por meio do qual as comunidades podem externar suas preocupações e interesses. De fato, a maioria dos movimentos sociais que animaram a

sociedade americana no decorrer desse último século - o movimento pelo voto feminino, o movimento trabalhista, o movimento pelos direitos civis, o movimento contra a guerra, o movimento ambiental, o movimento pela igualdade feminina - surgiram no setor sem fins lucrativos.

Tornando possível trazer à tona questões sociais e políticas significativas, dar voz às pessoas e pontos de vista que possuem pouca representatividade, e integrar essas perspectivas à vida social e política, essas organizações funcionam como um tipo de válvula de segurança social que tem ajudado a preservar a democracia americana e a manter uma medida de paz social em meio a deslocamentos sociais massivos e freqüentemente dramáticos.

O Papel de Construção da Comunidade. Finalmente, as entidades sem fins lucrativos desempenham um papel essencial na criação e manutenção do que os acadêmicos chamam de "capital social", isto é, os laços de confiança e reciprocidade que parecem ser essenciais para que uma sociedade democrática e uma economia de mercado funcionem de maneira eficaz, mas que a ética americana de individualismo tornaria difícil de manter, se essas entidades não fizessem a sua parte. Tocqueville entendeu essa questão ao escrever, em "Democracy in America" em 1835:

Sentimentos e opiniões são solicitados, o coração cresce, e a mente humana é desenvolvida, somente pela influência que os homens exercem entre si... Essas influências são quase nulas nos países democráticos; portanto elas devem ser criadas artificialmente, e isso só pode ser feito por meio de associações.

Parceria com o Governo

No entanto, por mais importante que o o setor sem fins lucrativos seja, ele não teria atingido a sua atual escala nos Estados Unidos se tivesse sido forçado a contar somente com a caridade privada e a ação de voluntários. Em vez disso, uma parceria significativa com o governo foi crucial para o crescimento do setor.

Esta parceria era claramente perceptível nos primórdios da história americana. Por exemplo, a primeira organização sem fins lucrativos dos Estados Unidos — Harvard College (a faculdade de Harvard) foi fundada com subsídios públicos em meados do século XVII. Com o avanço da urbanização e da industrialização nos Estados Unidos, no século XIX, foi ficando cada vez mais claro que a capacidade de atender às necessidades humanas por meio de reações de caráter voluntário era limitada. O resultado disso foi uma demanda crescente de assistência governamental para lidar com as questões mais sérias associadas com a pobreza, a doença, a habitação inadequada, a repetição constante dos ciclos de desemprego, e os problemas resultantes dessas questões. Na verdade, as entidades sem fins lucrativos frequentemente estavam na linha de frente entre os que exigiam soluções para esses problemas.

No entanto, considerando a hostilidade do país perante a dependência exclusiva do governo, a reação a essas pressões tomou um rumo tipicamente americano. Em vez de mudar da dependência das instituições voluntárias para a dependência do governo, a política americana procurou uma terceira via, mobilizando recursos levantados pelo governo para dar suporte à prestação de serviços por grupos privados, sem fins lucrativos. De fato, na década

entre 1870 e 1880, as instituições de caridade que ajudavam as crianças pobres em Nova York já estavam recebendo mais da metade da sua receita do governo, e procedimentos similares estavam também sendo utilizados em outros locais. Esta prática se expandiu grandemente no nosso século, na década de trinta, e mais ainda nas décadas de sessenta e setenta, quando o governo federal finalmente ingressou no campo do bem-estar social em grande estilo. Refletindo esse fato, o período de crescimento mais rápido das entidades sem fins lucrativos nos Estados Unidos se registrou justamente durante este período do crescimento mais rápido nas despesas governamentais com o bem estar social.

Assim, uma parceria generalizada se formou entre o governo e o setor sem fins lucrativos, e essa parceria estimulou grande parte do crescimento do setor sem fins lucrativos. Ao contrário do que geralmente se pensa, o governo proporciona um suporte financeiro substancial ao setor sem fins lucrativos, que é "contratado" para executar uma grande variedade de serviços sociais. No início da década de oitenta, por exemplo, o governo era responsável por mais de 30 por cento da receita das entidades sem fins lucrativos que prestavam serviços ao público, comparado com apenas 18 por cento de todas as fontes privadas de filantropia (individual, empresarial e de fundações) e aproximadamente 50 por cento de honorários e taxas.

Essa parceria abrangente entre o governo e as entidades sem fins lucrativos não tem sido isenta de problemas. E nem elimina a necessidade de apoio do setor privado, sob a forma de caridade, para que as organizações sem fins lucrativos possam ter uma medida significativa de independência. Ao mesmo tempo, a experiência americana sugere que há uma "terceira via" alta-

mente promissora entre a uma situação em que se conta somente com o estado e outra, em que se conta somente com a caridade do setor privado, para lidar com os problemas públicos. Essa via envolve a cooperação produtiva entre o setor da sociedade civil e o governo e as empresas em todos os níveis.

Rumo à Verdadeira Sociedade Civil

A sociedade civil, neste sentido, não é um determinado setor. Em vez disso, ela é uma relação entre setores, uma relação que não apenas reconhece a legitimidade de um setor civil, assim como os setores empresarial e governamental, mas estimula a cooperação ativa entre todos eles para a resolução dos problemas públicos. Esse conceito pode não satisfazer a todos, mas parece conduzir com mais facilidade ao estabelecimento da democracia e do desenvolvimento que o público diz preferir. Essa, de qualquer forma parece ser a principal lição — ainda não terminada — da experiência americana no campo das entidades sem fins lucrativos.

The Institute for Policy Studies (Instituto de Estudos de Política) na The Johns Hopkins University (Universidade Johns Hopkins), da qual o Dr. Lester Salamon foi diretor fundador, produziu o panfleto, "Nonprofits and Development: The Challenge and the Opportunity," (As Entidades Sem Fins Lucrativos e o Desenvolvimento: O Desafio e a Oportunidade), sobre o papel que as organizações sem fins lucrativos desempenham no desenvolvimento. O conteúdo do documento reflete o trabalho de acadêmicos e especialistas de mais de 32 países que participaram da VIII Annual Johns Hopkins International Philanthropy Fellows Conference (VIII Conferência Anual Internacional de Filantropia da Johns Hopkins) realizada na Cidade do México em 1996.

Se desejar receber uma cópia impressa desse panfleto, por favor escreva para:

Nonprofits and Development
Center for Civil Society Studies
Institute for Policy Studies
The Johns Hopkins University
3400 North Charles Street
Baltimore, MD 21218 USA

Questões de Democracia, Revista Eletrônica da Agência de
Informações dos Estados Unidos, Vol. 3, Nº 1, Janeiro de 1998.

O Setor das Entidades Sem Fins Lucrativos:

a Pedra Fundamental da Sociedade Civil

Sara E. Melendez

Sara Melendez é presidente do INDEPENDENT SECTOR (Setor Independente), uma coalizão americana, de âmbito nacional, das organizações, fundações e empresas sem fins lucrativos. Neste artigo, Melendez realça as vastas contribuições do setor sem fins lucrativos e seu enorme valor na construção das sociedades civis.

O papel do setor filantrópico, sem fins lucrativos, na criação e manutenção da sociedade civil é um tópico muito discutido no mundo inteiro. O setor sem fins lucrativos se tornou o foco de uma atenção crescente nas democracias emergentes, onde as ditadoras de esquerda e direita haviam reprimido quaisquer expressões de insatisfação. Seus cidadãos agora estão aprendendo a viver na democracia e a participar dela, e estão lutando para atender às suas próprias necessidades básicas em uma economia de mercado. Nos Estados Unidos, ações recentes para reformar o sistema de bem-estar social têm concentrado suas atenções no setor sem fins lucrativos.

Testa mudança fundamental na maneira de atender às necessidades básicas dos cidadãos dos Estados Unidos, e as mudanças, ainda mais dramáticas, nos sistemas políticos ao redor do mundo, estão causando muita discussão. Há necessidade de um setor sem fins lucrativos em um sociedade civil? Que papel esse setor desempenha na sociedade, e como? O seu



Sara E. Melendez

valor para a sociedade é um retorno suficiente para o status de isenção de impostos e outras proteções que ele recebe? Essas proteções são necessárias para que ele funcione de maneira eficaz? Para tratar dessas questões sob uma perspectiva americana, precisamos examinar o papel histórico do envolvimento das entidades cívicas, sem fins lucrativos, na sociedade americana.

Papel Histórico

Nunca houve um movimento pela mudança social neste país, e nem um esforço para proteger os direitos de qualquer segmento da sociedade, que não tenha tido suas raízes no setor sem fins lucrativos. Um dos pontos fortes do setor sem fins lucrativos nos Estados Unidos é a sua diversidade.

Os primeiros colonizadores que chegaram a estas praias nos séculos XVII e XVIII em busca de liberdade religiosa e política, ou simplesmente de um futuro econômico melhor, se tornaram os

primeiros modelos do envolvimento cívico. Cada família que participava na construção de um celeiro, acolhia um grupo de viajantes para passar a noite, ou ajudava no parto de um bebê na cabana de um vizinho, estava construindo os alicerces do envolvimento cívico.

Os próprios fundadores da nação viam com desconfiança um governo central poderoso e acreditavam firmemente na iniciativa individual e na liberdade. Eles achavam que o esforço voluntário era um obstáculo ao estabelecimento de um governo poderoso, e estimulavam a formação de associações livres para construir escolas, apagar incêndios, contratar policiais e ajudar os vizinhos que se encontrassem em dificuldades.

Desde o início da sua história, gerações de americanos têm se colocado à disposição, de várias maneiras, para servir como vigilantes e guardiões dos direitos dos cidadãos. O movimento abolicionista do século XIX, por exemplo, tinha como objetivo fazer com que a América agisse de acordo com o espírito da sua Constituição, reconhecendo o direito à liberdade de todos os seres humanos. No início do século XX, as mulheres obtiveram o direito de votar no governo que fez as leis que regiam suas vidas, assim com as dos homens. E mais de 30 anos depois, os afro-americanos seguiram seu exemplo e exigiram a sua própria libertação da discriminação e opressão que os haviam mantido como cidadãos de segunda classe um século após a sua emancipação.

Mais recentemente, os ambientalistas têm trabalhado para melhorar a qualidade do ar que respiramos e da água que bebemos. Defensores de outras causas têm trabalhado para controlar as armas de fogo e manter as drogas, o álcool e o tabaco fora do alcance das crianças.

Este é o trabalho do setor sem fins lucrativos na sociedade civil. Ele faz parte da estrutura e da cultura de muitas comunidades, para cuidar dos necessitados, e para tornar mais ricas as vidas das pessoas, especialmente nos casos em que o governo não pode suprir ou não supre as necessidades.

Salvaguardando a Democracia

A paisagem nacional dos Estados Unidos está repleta de entidades sem fins lucrativos — conservadoras, liberais, religiosas, sociais, legais - que são campeãs da democracia, auto-organizadas e auto-motivadas em uma sociedade na qual a burocracia pode se transformar (e às vezes se transforma) em um rolo compressor dos poderosos que é usado para esmagar os fracos.

Embora a caridade e a ajuda aos necessitados tenham sido atividades fundamentais do setor independente, sem fins lucrativos, as organizações e as pessoas no setor têm tido um outro papel igualmente importante no desenvolvimento da sociedade e da democracia. O setor sem fins lucrativos proporciona uma voz para aqueles que, caso contrário, não teriam nenhuma voz. Ele procura influenciar a política pública em nome das parcelas da população que, sem ele, não teriam nenhuma influência. Ele trabalha incessantemente para garantir que nenhum setor, por causa de dinheiro, ou poder, ou posição social, tenha mais espaço à mesa do que qualquer outro. A American Civil Liberties Union (União Americana Pelas Liberdades Cívicas), por exemplo, que luta para que a Constituição seja cumprida em



todas as áreas da vida americana, é apenas um entre muitos grupos de defesa de idéias que surgiram da necessidade de garantir que todos os cidadãos sejam ouvidos e que seus direitos sejam protegidos.

Tornando Mais Ricas as Vidas das Pessoas

Além de prestar serviços e fortalecer a democracia, as entidades sem fins lucrativos tornam mais ricas as vidas das pessoas.

Hospitais e escolas de medicina sem fins lucrativos e que contam com o trabalho de voluntários têm salvado vidas e melhorado a qualidade de vida através da pesquisa médica e da formação de profissionais da saúde. Grupos sem fins lucrativos de defesa de idéias têm trabalhado no sentido de proporcionar mais acesso à assistência médica e melhorar a qualidade dos serviços de saúde que são prestados tanto aos ricos quanto aos pobres. Por exemplo, a Cruz Vermelha Americana (American Red Cross), que tem ajudado

milhões de pessoas no mundo inteiro em épocas de desastre e tragédia, nasceu dos valerosos esforços de voluntários dedicados que trabalhavam incansavelmente.

Nossas vidas se tornam melhores e mais seguras devido à dedicação de voluntários como bombeiros, "pais de quarteirão" grupos de Vigia do Bairro (Neighborhood Watch) e comitês de limpeza.

Imagine comunidades sem orquestras, corais, teatros, bandas, bibliotecas, museus — a maioria dos quais são mantidos por doações de tempo e dinheiro de indivíduos e grupos que acreditam que as artes devem ser acessíveis para todos, a um preço que todos possam pagar.

Ensinando os Jovens a se Preocuparem Com os Outros

Na segunda metade do Século XX, cada geração tem aprendido sobre filantropia e ações de cidadãos comuns, voluntários, observando seus pais e outros adultos quando estes participam de tais atividades. Uma pesquisa feita pelo INDEPENDENT SECTOR, uma coalizão americana, em âmbito nacional, de fundações, empresas e organizações sem fins lucrativos, revela que os jovens que participam de atividades em grupo através das suas igrejas, escolas ou grupos de jovens têm mais probabilidade de participar de atividades como voluntários. E os jovens que aprenderam a dar alguma coisa de si, e a serem voluntários, com seus pais, têm mais probabilidade de continuar a exercer essas atividades como adultos.

Nos últimos anos, muitas escolas nos Estados Unidos implementaram programas

de serviço voluntário, nos quais os alunos retribuem à comunidade, trabalhando como voluntários e refletindo sobre o que aprendem a partir de sua experiência. Isso é a construção da cidadania no nível mais básico.

Um Setor Multi-Facetado

Portanto, o papel do setor sem fins lucrativos em uma sociedade civil é multifacetado: protetor dos direitos, enriquecedor de vidas, defensor dos que não têm voz, mentor dos jovens, guardião do futuro, vigilante do meio-ambiente, porto seguro para os carentes.

Se o governo tivesse que prover tudo o que o setor sem fins lucrativos provê, isso seria muito mais caro. Além da renda proveniente de contribuições, taxas, e serviços, as entidades sem fins lucrativos dependem do trabalho não remunerado de milhões de voluntários. Outro fator importante é a relativa independência e a ausência de interferência do governo que tem caracterizado o setor sem fins lucrativos. O governo não decide e nem regula as causas ou os problemas com os(as) quais os cidadãos se envolvem, ou o que eles fazem a respeito dessas questões. Essa liberdade é essencial para que as organizações e os indivíduos sejam defensores eficazes de pessoas e causas. Isso às vezes requer críticas ao governo e pressão parlamentar. A garantia da liberdade de expressão e reunião é crítica para esse esforço e tem resultado em extraordinárias realizações em nome dos americanos e das pessoas metaforicamente desprovidas de voz no mundo inteiro.

O Que o Futuro Nos Reserva?

A sociedade civil requer constante vigilância e trabalho. Uma vez criada, ele requer altos níveis de manutenção. A necessidade de prestar serviços àqueles menos afortunados do que nós se torna maior à medida que os governos reduzem seus tamanhos e orçamentos. A necessidade de políticas mais humanas e justas, tendo em vista as funções reduzidas dos governos, aumenta a necessidade da defesa das idéias em nome dos mais fracos. Esta função recai sobre os ombros do setor sem fins lucrativos, embora haja os que pretendem limitar o seu papel de defensor de idéias e diluir a sua influência.

Desenvolvendo gerações sucessivas de voluntários, filantropos, organizadores, e sonhadores — cidadãos que consideram a vida não apenas como um privilégio mas também como uma responsabilidade, e que consideram a compaixão não apenas uma qualidade admirável mas também um dever — o setor das entidades sem fins lucrativos pode defender, para as necessidades tanto dos pobres quanto dos ricos, providências em nível privado pelo bem público. O resultado é o fortalecimento da sociedade civil e da democracia.

Os antigos países comunistas, assim como aqueles que possuíam governos totalitários de direita, estão descobrindo o valor do setor filantrópico, sem fins lucrativos, e independente, no fortalecimento da democracia e na construção da sociedade civil. Eles procuram este setor nos Estados Unidos, em busca de orientação e experiência. Seria uma pena se deixássemos este setor único que tem sido essencial na construção das sociedades civis, ter a sua

abrangência e eficácia diminuída. A cultura da ação voluntária dos cidadãos pode se tornar o nosso patrimônio mais valioso no Século XXI.

Questões de Democracia, Revista Eletrônica da Agência de
Informações dos Estados Unidos, Vol. 3, Nº 1, Janeiro de 1998.

A Administração das Entidades Sem Fins Lucrativos:

Um Estudo de Caso

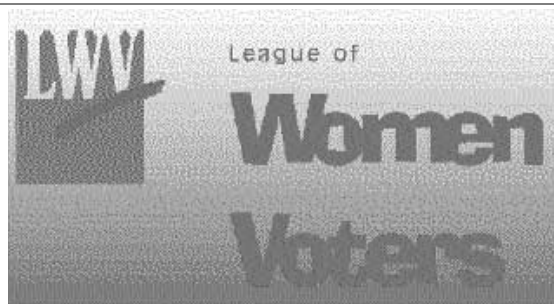
Carole Wagner Vallianos

Carole Wagner Vallianos está cumprindo o terceiro mandato como membro do Conselho de Administração da Liga de Eleitoras dos Estados Unidos (League of Women Voters of the United States). Ela é advogada, empresária e experiente administradora pública, e neste artigo ela descreve alguns dos princípios fundamentais da administração de uma entidade sem fins lucrativos.

A componente mais crítica de uma ONG ou entidade sem fins lucrativos é a sua missão. O que a organização pretende realizar? A administração bem-sucedida de uma entidade sem fins lucrativos é uma tarefa impossível se ela não tiver uma missão como estrela-guia. Só assim a entidade pode ser guiada e mantida no rumo certo.

Nada é mais importante do que ser fiel à missão da organização. É tão fácil perder o rumo: encontrar dinheiro para fazer outra coisa para sustentar a organização; tentar fazer tudo, sem realizar nada; ou tentar executar projetos relacionados que diluem os esforços da entidade. A maior tarefa da administração de uma entidade sem fins lucrativos é manter a organização no seu rumo.

Fornecer informações concretas sobre a estrutura, custeio e marketing de uma entidade sem fins lucrativos é difícil, a não ser que a pessoa examine um exemplo específico. Não há melhor exemplo de um movimento popular, que depende do trabalho das suas associadas do que a Liga das Eleitoras.



A Liga Como Modelo

A Liga das Eleitoras foi formada em 1920 como resultado do bem-sucedido movimento pelo sufrágio feminino. A partir do espírito daquele movimento surgiu a noção de que uma organização apartidária poderia proporcionar educação política às mulheres que haviam tido seus direitos reconhecidos recentemente. A Liga foi fundada com a convicção de que essa educação contribuiria para o crescimento político da cidadã para garantir o sucesso dos ideais democráticos. Embora a Liga tenha sido inicialmente concebida como uma organização feminina, ela, na verdade, tratava de todos os cidadãos. Ainda hoje, embora a maioria das associadas sejam feministas, geralmente, a Liga não é considerada uma organização feminista.

A missão da Liga de Eleitoras é promover responsabilidade política por meio da participação informada e ativa dos cidadãos no governo. Esta é a estrela pela qual o conselho de administração traça o seu rumo. Uma cópia da declaração de missão é dada a cada membro do conselho e até hoje a missão é uma das primeiras coisas a serem lidas antes de qualquer providência ser tomada. A pergunta que se faz antes de executar qualquer tarefa em

nome da Liga é: Este projeto ou tarefa ajuda a Liga a cumprir a sua missão? Desde o início, as associadas da Liga foram estimuladas a participar da política partidária. As primeiras lideranças acreditavam, corretamente, que as mulheres não poderiam compreender a arena política se não estivessem envolvidas em um partido político escolhido por elas mesmas.

No entanto a Liga propriamente dita era e é uma entidade apartidária. Como organização, ela nunca apoia e nem se opõe a um candidato ou partido. No entanto, ela apoia ou se opõe a questões que as associadas tenham estudado e sobre as quais tenham chegado a um acordo. Portanto a entidade, apesar de ser política, não é partidária.

Estrutura Popular

A Liga possui uma estrutura popular que é organizada em torno de unidades de governo. Isto é, há 1.000 Ligas locais organizadas em torno de governos municipais, 50 Ligas estaduais organizadas em torno de 50 governos estaduais, e uma Liga nacional organizada em torno do governo federal. Estas são organizações distintas, legalmente separadas, que são afiliadas por meio da estrutura legal da associação nacional. No nível local ou popular, as associadas decidem que questões devem

ser estudados. Essa decisão vai até a organização nacional, ao invés de uma ordem de cima para baixo. A organização nacional, portanto, age de acordo com a vontade das suas associadas, que tomam uma decisão final sobre as questões, por ocasião de uma convenção que é realizada a cada dois anos.

As posições subjacentes sobre as quais a Liga age são estudadas primeiro pelas associadas locais, por meio do processo de consenso. A Liga tem uma boa reputação no que diz respeito ao esduto das questões. Ela não tira conclusões sobre nenhuma questão antes de ambos os lados serem ouvidos a antes de as associadas chegarem a um acordo como um grupo. É somente nessa fase que as associadas da Liga podem fazer pressão sobre o governo federal nessa questão. Frequentemente o processo é demorado, podendo levar até dois anos, mas uma das razões para a reputação da Liga é que ela apresenta posições poderadas. As associadas querem participar da formação da política e da legislação, dando as posições da organização sobre as questões no princípio do processo, para que a sua voz possa ser incluída na análise final. As associadas procuram ambos os partidos políticos para resolver suas próprias diferenças na legislação cedo, antes de cada lado ter tido uma chance de endurecer suas posições. Isso geralmente inclui insistir com legisladores para que estes considerem a posição da Liga.

Construindo uma Coalizão

Fazer com que a sua posição seja ouvida e fazer com que um parlamentar ou o presidente aja de acordo com ela fre-

quentemente é difícil, mesmo para uma organização com uma longa e poderosa história. Com recursos limitados, a Liga, assim como outros grupos, tem achado mais eficaz trabalhar em coalizões. A oportunidade de trazer vozes adicionais para uma questão pode reforçar a posição de uma organização, tanto no que diz respeito à simples quantidade de pessoas e à força conjunta da convicção, quanto à diversidade que os grupos em uma coalizão apresentam, como um todo unificado.

Mas como é tomada a decisão de cooperar com outro grupo? Que critérios são usados? Como a reputação da organização será protegida?

As coalizões apresentam muitos desafios porque uma organização deixa de ter controle total sobre a ação. Certamente é importante ter cuidado para não danificar a reputação do seu grupo. No entanto, se você estipular normas e agir rigorosamente em conformidade com elas, os benefícios de trabalhar com coalizões compensam, e muito, os aspectos negativos.

A Liga possui normas escritas sobre a construção de coalizões, que são distribuídas a todos os membros do conselho de administração e a outras pessoas na organização, assim como todas as políticas da Liga. Os seguintes critérios são incorporados ao processo decisório sobre cooperar ou não com outra organização:

- As principais questões da coalizão devem se encaixar com as posições da Liga sobre as questões;
- Os principais objetivos da coalizão devem estar de acordo com as prioridades adotadas ou os objetivos devem ser aqueles que a Liga espera trabalhar para atingir no futuro;

- As atividades da coalizão devem trazer um aumento na eficácia dos esforços conjuntos para atingir os objetivos da Liga;
- Os membros da coalizão devem ser organizações com as quais a Liga possa trabalhar de maneira eficaz. A Liga deve ter confiança na liderança da coalizão e pode, ela própria, atuar em uma posição de liderança;
- As despesas referentes ao trabalho com a coalizão, incluindo tempo dos empregados e dos voluntários, assim como dinheiro e despesas em espécie que são doadas pelo voluntário, devem valer o investimento.

Muitas questões são tratadas nessas normas, mas elas nunca serão abrangentes de modo a cobrir todas as situações. Elas são apenas normas e não são leis absolutas. Mas elas proporcionam tanto aos comitês quanto às participantes do conselho algum método de chegar a uma decisão.

Estrutura do Conselho

De que forma é estruturado o conselho de administração de uma organização? Para algumas organizações, o conselho executivo é a organização. Ele faz a política, contrata funcionários, ou faz, ele próprio o trabalho voluntário. Para outras, o conselho executivo faz a política e estabelece a orientação para uma organização dos membros. Em um verdadeiro movimento popular como a Liga das Eleitoras, os membros proporcionam mais orientação e direção ao conselho.

No nível nacional, o conselho de administração da Liga, que possui 14 participantes, se reúne cinco vezes por ano

em Washington, D.C., onde a sua sede nacional está localizada, embora as associadas que fazem parte do conselho morem em várias partes dos Estados Unidos. Ao contrário da maioria das empresas, as entidades sem fins lucrativos como a Liga geralmente possuem membros do conselho não remunerados. Seu conselho de administração é composto por associadas voluntárias que são eleitas durante a sua convenção, que ocorre a cada dois anos. Embora todas as associadas sejam voluntárias não remuneradas, as despesas feitas para executar as tarefas de uma participante do conselho são reembolsadas, incluindo despesas de viagem e hospedagem para comparecer às reuniões do conselho.

No passado, as funções dos membros do conselho de administração eram definidas por tópicos gerais, tal como o conjunto das associadas ou a política ambiental. Hoje, em conformidade com as mais recentes tendências na administração de entidades sem fins lucrativos, essas normas são definidas em função de objetivos e finalidades específicos(as). Dessa forma, as associadas podem escolher uma questão ambiental e uma questão governamental como prioridades para o biênio. As atribuições dos membros do conselho são definidas de modo a atingir esses objetivos.

O conselho de administração da Liga no nível nacional usa um sistema de comitês para se desincumbir da sua carga de trabalho em uma forma razoável, e em tempo hábil. As reuniões do conselho duram três dias, geralmente incluindo um fim de semana. O primeiro dia é gasto inteiramente nos comitês. Geralmente cada membro do conselho participa de pelo menos três comitês.

Os comitês são importantes, para que as questões possam ser discutidas em grupos menores. Os argumentos a favor e contra uma situação podem ser discutidos na sua plenitude e as ações podem ser planejadas. Uma funcionária ou voluntária pode tomar notas durante uma reunião do comitê, e essas notas podem ser distribuídas para todo o conselho de administração.

Os dias dois e três são gastos em reuniões de todo o conselho, discutindo questões que surgiram nos comitês. Quando uma questão chega ao conselho inteiro, ela já foi colocada em um contexto, as ramificações já foram discutidas, e uma recomendação para ação já foi feita pelo comitê para o conselho.

Embora a organização seja grande, as quantidades de membros da Liga variam de muito grandes no nível estadual (11.000) até as grandes cidades (800), e as cidades muito pequenas (20). As taxas pagas pelas associadas são mantidas em um patamar baixo e a Liga local paga um valor por associada à organização do seu estado, bem como à nacional.

Vendendo a Mensagem

Nunca é demais ressaltar como é importante fazer com que a nossa mensagem chegue ao público. Se você não der o seu recado, ele pode ser dado de uma forma que pode acabar prejudicando a sua entidade.

Fazer o Marketing de uma organização pode ser, frequentemente, uma experiência frustrante e difícil, se o grupo depender de “boca a boca” para veicular a sua mensagem. Assim como ocorre com todos os outros aspectos de uma entidade sem fins lucrativos, deve haver um plano de ação. O marketing pode envolver o crescimento da

comunidade dos associados, oportunidades de custeio, e esforços no campo das relações públicas com a intenção de fazer uma divulgação da entidade, mas não importa porque ou como ele seja definido, esse plano de ação deve ser cumprido. Um plano deve ter uma finalidade, alguns objetivos mensuráveis, e estratégias para atingí-los.

Um exemplo de marketing bem sucedido se refere ao patrocínio, pela Liga, do primeiro debate, transmitido pela televisão, entre candidatos à presidência, em 1960 — o debate entre Kennedy e Nixon. Até hoje o público acredita que a Liga patrocina os debates presidenciais em nível nacional, apesar do fato de que ela não o faz há aproximadamente 10 anos! Mesmo assim, a Liga recebe o “crédito”, o que reforça o tempo que a reputação de uma entidade por uma atividade — boa ou má — permanece na mente do público.

Planejamento Estratégico e Levantamento de Fundos

Existe dinheiro disponível para sustentar as entidades sem fins lucrativos, de fundações no mundo inteiro, de organizações quase-governamentais, e de alguns governos. Mas as entidades sem fins lucrativos precisam adotar uma abordagem profissional mesmo se elas ainda não estiverem no estágio profissional. Por onde elas devem começar? O planejamento estratégico deve ser a primeira tarefa.

Planejamento estratégico é um método de atingir o maior objetivo de uma entidade sem fins lucrativos. Os recursos — sejam eles sob a forma de dinheiro, voluntários, ou tempo — são limitados, não importa quão grande ou pequena seja a organização. O planejamento estratégico é

uma maneira de usar todos os seus recursos da maneira mais eficiente, e mais eficaz. Antes de mais nada vocês devem se fazer as seguintes perguntas:

- Qual é a missão da sua organização?
- Qual é o objetivo da sua organização?
- Quais são as estratégias?
- Que objetivos quantificáveis, mensuráveis foram planejados para cumprir essas metas?
- Qual é o orçamento para cada um desses objetivos?

Você só terá um plano estratégico se fizer essas perguntas e se responder a elas. No entanto, isso não é uma coisa que pode ser feita em apenas algumas horas. É necessário que um grupo de indivíduos discuta, examine todos os detalhes e apare todas as arestas, até que se consiga elaborar um plano. Esta combinação de objetivos traz consigo a chave para se conseguir fundos.

Para mostrar um exemplo de como a Liga aplicou um plano estratégico para obter fundos, vamos dar uma olhada em um dos seus dois setores: O Fundo de Educação da Liga das Eleitoras (League of Women Voters Education Fund).

A Liga estudou a missão do Fundo de Educação e determinou que ela ainda era relevante e apropriada para a organização, mas que recentemente não vinha apresentando o desempenho esperado. Com a ajuda de um facilitador externo para elaborar um plano estratégico, ficou decidido que a missão do Fundo de Educação deveria refletir o seu objetivo de estimular a participação bem informada e ativa dos cidadãos no governo — um objetivo desenvolvido para que os cidadãos tenham o

poder para criar melhores comunidades no mundo inteiro.

Forças tarefas compostas tanto por elementos das bases quanto por membros do conselho de administração, funcionárias e associadas que não pertenciam ao conselho, no país inteiro, foram formadas, para desenvolver estratégias para atingir esse objetivo. No decorrer de um período de três anos, esta colaboração desenvolveu cinco estratégias que orientarão o trabalho de educação dos cidadãos pela Liga até o ano 2000 e depois dele.

As cinco estratégias são:

- Capacitar as pessoas para que elas possam buscar soluções positivas para questões de política pública para o bem comum. A Liga desenvolver um Programa de Estágio das Bases (Grassroots Internship Program) oferecendo cursos sobre diálogo com a comunidade, processos, treinamento de estagiários das bases, e programas de consciência cívica.
- Tornar-se a principal organização para promover a participação dos cidadãos através da diversidade em programas e participação. Por meio de parcerias com um grupo variado de outras organizações, a Liga estabeleceu padrões nacionais de diversidade para os seus programas e participação, e o desenvolvimento de workshops modelo e sessões comunitárias de discussão para conseguir a participação política com platéias variadas.
- Estimular as mulheres e os membros das minorias para que eles/elas se candidatem a cargos eletivos, para criar um grupo de indivíduos eleitos que reflita a diversidade da comunidade. O Programa Concorrendo e Vendendo

(Running and Winning Program) estimula as mulheres e os membros das minorias para que elas/eles se candidatem a cargos em todos os níveis de governo e ajuda a prepará-los para os cargos depois que eles tiverem sido eleitos, garantindo que os eleitos cumpram seus mandatos de maneira eficaz.

- Liderar os esforços para conseguir e manter um índice de comparecimento de pelo menos 85 por cento dos eleitores nas urnas. A Liga dirige suas atenções aos grupos que historicamente têm sido sub-representados no eleitorado, e fornece materiais e programas para encorajar a participação dos eleitores e informações sobre os candidatos, questões e registro de eleitores.
- Proporcionar informações para os cidadãos e incentivar a discussão interativa sobre política pública e resolução de problemas on-line. Usando, em toda a sua plenitude, as tecnologias emergentes como a Internet, a Liga espera fazer com que o processo político progrida estimulando o amplo diálogo na comunidade, a respeito das questões que dizem respeito aos cidadãos e os políticos.

É neste ponto, no plano estratégico do Fundo de Educação, que foi feito um trabalho de levantamento de fundos. Um orçamento realista para o cumprimento de cada estratégia foi desenvolvido, partindo da premissa de que, usando funcionários ou voluntários, cada projecto tem um custo.

Aqueles que proporcionam os fundos gostam de ver um plano de ação completo e de saber quanto custa para executar esse

plano. Apesar do fato de que você pode não receber todo o orçamento de um único provedor, você pode dividir as componentes com custeio separado e ainda assim atingir o seu objetivo.

Conclusão

A Liga das Eleitoras é apenas um exemplo dos muitos tipos de estilos de administração de entidades sem fins lucrativos. Sem dúvida há outros modelos bem sucedidos, mas aqui está um modelo que está funcionando há mais de 77 anos.

Qualquer organização é como um grande número de malabarismo: Todas as bolas estão no ar e a administração não deve permitir que elas caiam no chão! No entanto, o sucesso não é medido pela mera manutenção da atual situação. Ele é medido de acordo com a capacidade que a organização tem de mudar e de se adaptar ao ambiente que está sempre se modificando.

Nenhuma organização pode se dar ao luxo de ficar acomodada só porque fez um bom trabalho no passado. A tarefa de reinventar a si mesma é o maior desafio que uma organização enfrenta. Ela pode definir e morrer de velha ou pode emergir com vida nova e cheia de energia, para reiniciar o processo.

Questões de Democracia, Revista Eletrônica da Agência de
Informações dos Estados Unidos, Vol. 3, Nº 1, Janeiro de 1998.

Trabalho Voluntário na Liga das Eleitoras

Trabalhar como voluntária na Liga das Eleitoras "é melhor do que fazer um curso de pós-graduação em administração pública americana" diz Ellyn Swanson.

A Sra. Swanson criou seis filhos. Ela tem 18 netos, e é voluntária da Liga das Eleitoras há mais de 30 anos. Ela começou em Seattle, Washington, trabalhando em questões referentes ao governo local e à educação. Quando ela se mudou com a família para a capital federal, ela se tornou presidente da Liga das Eleitoras de Washington, D.C. e em seguida, da Liga da Área da Capital Federal (National Capital Area League), de âmbito regional. Nessas posições, ela se envolveu particularmente na luta para que os residentes do Distrito de Colúmbia obtivessem representação no Congresso. Ela tem orgulho desse esforço, mas acrescenta que a Liga se manifesta sobre muitas questões críticas para o país, "tudo, desde os direitos civis até a defesa nacional."

Quando se pergunta à Sra. Swanson qual é o nível de eficácia da Liga, ela diz, "causamos um impacto maior no nível municipal e estadual porque é mais fácil estabelecer ligações mais estreitas com parlamentares e outros que exercem influência sobre a política." Mas ela enfatiza, "A Liga das Eleitoras também é eficaz no nível nacional justamente por ser um movimento popular que é forte no país inteiro e realmente respeitado pela sua abordagem apartidária no trato das questões." Tendo retornado à área de Seattle, Ellyn Swanson continua com o seu trabalho junto à Liga das Eleitoras, e observa, "Você faz uma diferença em questões importantes. Mas você sempre ganha alguma coisa pessoalmente - em termos de conhecimento prático de como o nosso sistema de governo realmente funciona."

David Pitts

AYUDA:

Fazendo uma Diferença na Comunidade

David Pitts

Muitas entidades sem fins lucrativos nos Estados Unidos são pequenas organizações que desejam causar um impacto na comunidade local. O colaborador David Pitts visitou os escritórios da AYUDA, uma pequena entidade sem fins lucrativos em Washington, D.C., para ver como e porque ela foi fundada e de que forma ela mudou e evoluiu com o tempo..

Nem todos sabem o que a AYUDA faz, mas muitas pessoas nas ruas de Adams Morgan, o bairro que tem a maior diversidade racial em Washington, D.C., sabem alguma coisa sobre a organização e a sua reputação por ajudar as pessoas.

A AYUDA fica no coração de Adams Morgan, em uma rua cheia de camelôs que vendem quase tudo, de quase qualquer lugar. O nome da organização ("ajuda" em espanhol) é bem visível acima da porta de um prédio em mau estado no qual os seus escritórios estão localizados. As pessoas podem simplesmente entrar e pedir ajuda, e frequentemente o fazem.

Raíces Locais

"Nossa missão é prestar serviços de advocacia em duas áreas distintas - questões referentes à violência doméstica e problemas de imigração," diz Yvonne Martinez-Vega, diretora-executiva da AYUDA.

"Atendemos a uma grande variedade de

clientes estrangeiros que não falam inglês," não apenas latinos, "que formam uma grande parte da população nesta redondeza." Os clientes, aproximadamente 11.000 por ano, vêm de países tão variados quanto El Salvador e a Polônia, ela acrescenta.

Mas embora a AYUDA, no momento, atenda a uma população que representa, de modo geral, a rica mistura de nacionalidades na área, suas raízes estão na comunidade latina. Essa entidade sem fins lucrativos foi fundada em 1981 com um orçamento baixíssimo, para ajudar, principalmente, os imigrantes latinos com problemas típicos de consumidores, e outros, que são comuns entre muitas pessoas recém-chegadas aos Estados Unidos - como por exemplo, a relação entre inquilinos e proprietários de imóveis.

"Quando eu entrei para a AYUDA, a organização tinha uma equipe de apenas quatro pessoas," diz Martinez-Vega, que é a diretora-executiva desde 1981 e que fez carreira organizando comunidades. Agora a entidade possui uma equipe de 19 funcionários remunerados, oito dos quais são advogados que trabalham em regime de tempo integral.

A equipe remunerada é auxiliada por aproximadamente 15 a 20 voluntários por semana. "Aproximadamente 250 a 350 voluntários passam por aqui todos os anos. Muitos deles são estudantes de direito do país inteiro", ela acrescenta. "Contamos muito com os nossos voluntários; nossa entidade seria inviável sem eles."

Martinez-Vega se reporta a um conselho de administração que se reúne uma vez por mês e que constitui a autoridade máxima da AYUDA. Trata-se de um grupo diversificado, composto de representantes da classe dos advogados, da comunidade de clientes, pessoas que fazem doações, e

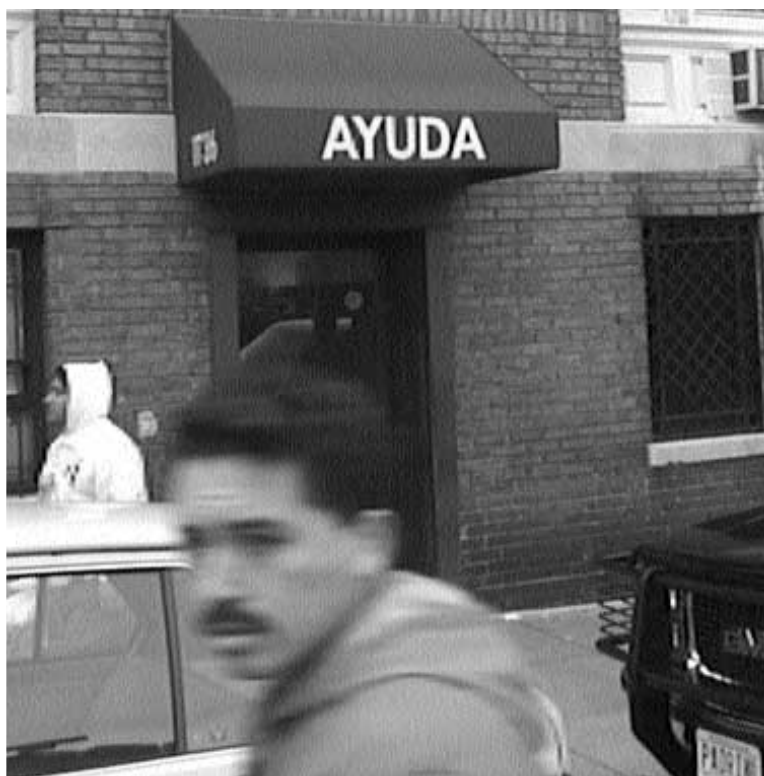
outros. "Eu apresento relatórios financeiros e outras informações mensalmente," ela diz.

Custeio

Quando perguntamos de que forma a AYUDA é custeada, Martinez-Vega diz, "aproximadamente 65 por cento do seu orçamento de um milhão de dólares vêm de doações de fundações. Além disso, fazemos aproximadamente quatro campanhas de levantamento de fundos por ano," empregando técnicas que variam de simples solicitações por cartas enviadas para colaboradores em potencial, até a realização de recepções e eventos especiais para levantar fundos. "Além disso, cobramos honorários simbólicos de nossos clientes, mas não aceitamos dinheiro do governo," porque isso poderia criar conflitos de interesse tendo em vista as atribuições do nosso trabalho de advocacia, ela observa.

A questão do custeio é importante, diz Martinez-Vega. Ela diz que "é vital ter muitas fontes e não ficar dependente demais de uma única base de receita. Quando iniciamos o nosso trabalho, quase todos os nossos recursos eram fornecidos pela United Way, uma instituição da comunidade que provê fundos para uma grande variedade de organizações na área metropolitana de Washington. "Mas essa é uma posição perigosa para qualquer pequena entidade sem fins lucrativos. Se você só conta com um doador, você pode sofrer uma perda ou redução de fundos de maneira muito rápida e muito dramática."

No que diz respeito à divulgação e à publicidade, Martinez-Vega diz que poucos recursos são gastos em propaganda e relações públicas. "Somos uma pequena entidade. Contamos com o boca-a-boca —



os clientes contando para os outros clientes sobre o que nós fazemos," ela diz. "Outra vantagem é que nossa sede fica no coração do bairro. É praticamente impossível nos ignorar."

Visibilidade na Comunidade

As centenas de estudantes de direito, voluntários, que passam pela AYUDA anualmente são uma fonte não apenas de publicidade a respeito da organização como também de apoio, ela diz. "Além disso, somos credenciados junto ao Board of Immigration Appeals (Conselho de Recursos de Imigração). O conselho faz recomendações para que as pessoas procurem entidades como a nossa," ela acrescenta.

O mais importante, "é que nós mantemos um perfil na comunidade," diz

Martinez-Vega. "Fazemos apresentações para grupos na área, para que as pessoas saibam o que fazemos e a quem prestamos serviços. Já proporcionamos sessões de treinamento para organizações tão diversas quanto a academia de polícia metropolitana e a American Medical Association (Associação de Medicina dos Estados Unidos) sobre questões relacionadas à violência doméstica. Já prestamos depoimentos no Congresso, assim como em nível local. Você tem que ser atuante e visível na comunidade à qual você presta serviços."

Acima, a sede da AYUDA, localizada próxima da comunidade a que serve. Os clientes podem ir até a sede a pé.

A presença da AYUDA na comunidade "tem sido, definitivamente, uma força positiva", diz James Coleman, membro da Adams Morgan Advisory Neighborhood Commission (Associação dos Moradores de Adams Morgan), a voz oficial da área, que representa as opiniões e os interesses dos moradores tanto no governo local quanto federal. "A entidade parece ter muito apoio, pelo que percebo ao conversar com as pessoas. A entidade já está aqui há muito tempo e tem fortes raízes na comunidade."

"A AYUDA tem um papel importante nesta comunidade, onde há tantos novos imigrantes que precisam de assistência jurídica," diz Joe Heiney-Gonzales, diretor da Latino Economic Development Corporation (Organização Para o Desenvolvimento Econômico dos Latinos) outra entidade sem fins lucrativos que presta serviços na área. "Damos muitas referências da AYUDA rotineiramente. O trabalho deles é bem conhecido."

"Nossa entidade e a AYUDA pertencem ao Council of Latino Agencies (Conselho de Entidades Latinas), uma coalizão de grupos que cuja atividade é prestar serviços à comunidade," Heiney-Gonzales continua. "Formar coalizões entre entidades sem fins lucrativos é importante, não apenas para compartilhar recursos, mas também porque muitas das questões com as quais as organizações lidam estão interligadas, e a criação de uma estratégia geral para prestar assistência à comunidade pode fazer com que os serviços sejam prestados de maneira mais eficaz e mais eficiente," ele acrescenta. A AYUDA e a Latino Economic Development Corporation também participam de outras coalizões na área.

Avaliando as Necessidades que Estão Sempre Mudando

Heiney-Gonzalez diz que a sua organização aceita fundos do governo local. "Acreditamos em uma parceria com o governo para tratar dos problemas da comunidade. Mas é compreensível que a AYUDA opte por recusar ajuda do governo por causa do seu trabalho na área jurídica, que às vezes pode envolver órgãos do governo." O fato de a AYUDA contar com fontes de receita do setor privado, no entanto, "não a impediu de crescer na última década, à medida que aumentou o número de novos imigrantes na área," ele acrescenta.

Não apenas o tamanho da AYUDA, mas também a abrangência da sua missão mudou com o passar do tempo, diz Martinez-Vega. "Periodicamente você precisa reavaliar a sua missão, avaliando as mudanças nas necessidades dos clientes, mas também envolvendo o clima político, jurídico, e, no nosso caso, o clima no que se refere à imigração," ela acrescenta.

"As mudanças nas normas de imigração deram origem a um número maior de casos relacionados com essa questão," ela observa. "Ao mudar de questões puramente referentes ao consumidor, quando a AYUDA foi criada, para questões como violência doméstica e imigração, estávamos respondendo às necessidades dos nossos clientes. Mas também tentamos nos antecipar às necessidades dos nossos clientes, avaliando regularmente a situação política e social na comunidade."

Quando se pergunta a Martinez -Vega qual é o sucesso da AYUDA, ela diz, "o fato de que sobrevivemos, de que crescemos, de que mudamos para atender às necessidades das pessoas." Ela também

tem orgulho do treinamento e da experiência que têm sido proporcionados aos estudantes de direito e a outros voluntários que passaram pelas portas da AYUDA. "Essas pessoas ajudaram a tornar nossa reputação conhecida além dos limites da nossa comunidade, na nação como um todo, e até mesmo internacionalmente," ela acrescenta.

No que diz respeito às falhas, Martinez-Vega diz que a maioria delas ocorrem devido ao custeio inadequado. "Nosso objetivo a longo prazo é conseguir uma sede maior, para que possamos atender a todos os clientes que precisam de ajuda."

"Não Tenha Medo de Pedir"

Sustentar e manter uma pequena entidade sem fins lucrativos não é fácil, acrescenta Martinez-Vega, e por isso, "a persistência é a qualidade da qual você mais precisa. Você também precisa trabalhar para desenvolver o apoio da comunidade. Você não pode ficar isolado." Ela também realça a importância "de uma missão clara que seja avaliada regularmente."

A rastreabilidade também é significativa, diz ela, não apenas internamente, mas também em relação à comunidade, e em relação aos clientes aos quais os serviços são prestados. Quando se pergunta a ela quais são os melhores mecanismos de reatrababilidade, Martinez-Vega diz "a eficácia dos seus serviços. Se você presta um serviço com qualidade, as pessoas retornam e recomendam a sua organização. É por isso que crescemos."

O mais importante "é não ter medo de pedir," ela continua — pedir ajuda de qualquer organização ou de qualquer indivíduo que possa ser uma fonte de apoio em

potencial para o seu esforço. "Em algumas culturas, isso é uma coisa difícil de se fazer," ela acrescenta. "Mas é vital para a sobrevivência de qualquer pequena entidade sem fins lucrativos."

Questões de Democracia Revista Eletrônica da Agência de
Informações dos Estados Unidos, Vol. 3, Nº 1, Janeiro de 1998.

Examinando Mais de Perto a Educação Cívica

Stuart Gorin

A maior entidade sem fins lucrativos dedicada à educação cívica fora da sala de aula nos Estados Unidos, a Close Up Foundation tem como objetivo a renovação cívica. A Close Up (tradução literal: “de perto”) permite que os participantes — na sua maioria estudantes de escolas secundárias — viagem, vejam o seu governo trabalhando, e tenham uma compreensão mais completa a respeito de si mesmos e do seu país.

Era uma época de turbulência e de protesto, especialmente entre os jovens. Os americanos estavam divididos a respeito de questões como o conflito no Vietnã e o movimento pelos direitos civis, e os jovens nutriam uma forte desconfiança do seu governo. Era o final dos anos sessenta.

"Estava na moda ser contra o “establishment” (a ordem constituída), mas muitos estudantes não tinham idéia do que eram “contra”. Eles não tinham uma resposta e nem uma solução,” diz Stephen Janger, que fazia parte de um pequeno grupo que teve uma idéia, para que se pudesse dar aos jovens americanos uma noção de direção e de objetivo.

Janger queria preparar os estudantes para uma vida inteira de participação cívica e mostrar a eles, de perto, como o governo funciona. "Nós achávamos que deveria haver alguma forma de mostrar aos jovens que o sistema aceita opiniões de fora e que o envolvimento é a chave das mudanças construtivas,” ele diz. Quais eram suas credenciais para tal empreendi-

mento? Ele estava administrando um programa de estudos de verão, por meio do qual os alunos de escolas secundárias dos Estados Unidos eram enviados à Europa.

Iniciando suas atividades em pequena escala, em 1970 Janger ajudou a criar a Close Up Foundation e convidou líderes do governo e membros das comunidades acadêmica e empresarial para formar o seu conselho consultivo. No ano seguinte a fundação trouxe os primeiros grupos de estudantes e professores de escolas secundárias dos estados de Oklahoma, Texas e Flórida para Washington, para programas intensivos de uma semana de duração.

Vendo a Democracia Com os Próprios Olhos

Os quatro objetivos da fundação eram: criar, nos alunos, uma melhor compreensão do processo democrático; trazer benefícios para a comunidade depois que os alunos voltassem de Washington; criar um programa de aperfeiçoamento profissional para os educadores; e reunir uma representação verdadeira da diversidade americana — todos os níveis de renda, todas as raças, todos os níveis de capacidade acadêmica e física, todas as origens religiosas e áreas geográficas. Com o tempo, os programas têm crescido muito, mas os objetivos permanecem inalterados.

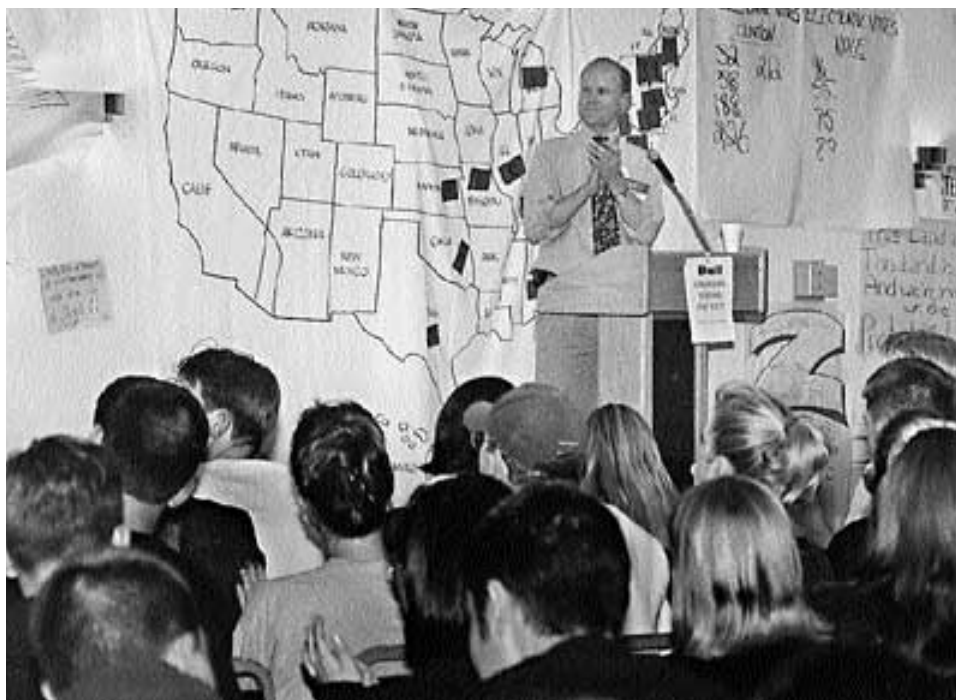
Hoje, Janger é o presidente e principal executivo da Close Up Foundation, e um quarto de século após sua fundação, essa entidade apartidária e sem fins lucrativos já deu a quase 500.000 estudantes e professores a oportunidade de conhecer, de perto, a democracia, na capital federal. O

programa também inclui atividades para americanos mais velhos, estudos internacionais, divulgação por televisão e uma editora muito atuante.

Em 1979, a rede C-SPAN de televisão deu à Close Up uma oportunidade de entrar nas salas de estar e salas de aula no país inteiro, e de, como um recurso didático, criar programação — discussões de caráter apartidário sobre questões como a ação afirmativa ou as eleições. Outros programas da fundação incluíram conferências realizadas em capitais estaduais cobrindo uma visão bem diversificada de questões da comunidade; patrocínio parcial de programas de verão, de duas semanas de duração, sobre energia, meio ambiente e política pública; e o Citizen Bee (tradução aproximada: “concurso de cidadania”), uma competição escrita e oral de estudos sociais. A Close Up foi crescendo com o tempo, e aumentando o seu quadro de funcionários, assim como o número de programas.

Custeio

Atualmente a fundação possui 184 empregados em regime de tempo integral, muitos dos quais estão envolvidos na organização dos programas de Washington, mais 115 pessoas contratadas em regime de meio-expediente que dirigem os workshops e cuidam dos detalhes de logística e hospedagem. O orçamento operacional anual da entidade é de mais de 30 milhões de dólares. Uma boa parte da sua renda é proveniente das taxas pagas pelos participantes dos programas. Mas a fundação, que é isenta de impostos e é registrada como entidade sem fins lucrativos, não poderia existir sem um levantamento adicional de fundos.



Janger dedica aproximadamente um terço do seu tempo ao levantamento de fundos. Os principais elementos, ele diz, são: ter um rede eficaz de contatos e um produto que valha a pena. Três empregados com dedicação exclusiva estão trabalhando no sentido de obter apoio de empresas em âmbito nacional, e de outros contribuintes em potencial, fortalecendo os laços com escolas localizadas nas cidades específicas onde essas empresas são sediadas. A Close Up recebe doações de grandes fundações filantrópicas, assim como de cidadãos que contribuem com poucos dólares de cada vez.

A fundação também recebe uma quantidade significativa de fundos públicos, administrando os fundos da Allen J. Ellender Fellowship (Associação Allen J. Ellender) para o Departamento de Educação. O Congresso alocou esses fundos (o nome da associação é uma homenagem ao falecido senador Ellender de Luisiana) para garantir que estudantes de

famílias de baixa renda, e outros, tenham acesso às oportunidades educacionais como essas que a Close Up patrocina.

A fundação recebe fundos públicos por meio do Departamento do Interior dos Estados Unidos, para desenvolver material didático para estudantes da República das Ilhas Marshall, República de Palau, Guam, Comunidade das Ilhas Marianas do Norte, Samoa Americana e dos Estados Federados da Micronésia.

Acima, participantes do Close Up aprendendo um pouco mais sobre a maneira pela qual o governo funciona, durante a sua visita a Washington, D.C.

O conselho de administração de 14 membros que supervisiona a fundação inclui homens e mulheres das áreas empresarial e governamental, e a lista das centenas de membros do seu conselho consultivo é um verdadeiro “quem é quem” do Congresso; governadores e outros representantes dos governos estaduais; secretários de educação de cidades e condados; e líderes das áreas empresarial, educacional e da comunidade.

Comprometimento com a Educação Cívica

O programa para os alunos de escolas secundárias continua sendo a principal atividade da fundação. A Close Up Foundation não quer que somente os líderes estudantis participem. Ela quer a maior variedade possível — especialmente os alunos que não tenham tido muitas chances, que sejam parte de famílias de trabalhadores itinerantes, ou que tenham alguma deficiência física. A fundação delega às escolas a tarefa de selecionar os participantes, e proporciona assistência financeira para aqueles que não podem pagar as taxas.

Durante a semana que passam em Washington, D.C., os alunos ficam em hotéis, em grupos que estimulem a interação entre pessoas da cidade e do campo, do norte e do sul, do leste e do oeste. Eles se reúnem com especialistas que discutem a política nacional e as atualidades, visitam escritórios do governo e monumentos, participam de discussões com membros da imprensa, participam de muitos seminários, assistem a audiências no Congresso, visitam embaixadas e exploram museus e outros locais na cidade.

"Na Close Up, a abordagem que adota-

mos é a de criar discussões sobre as questões, mas sem tomar partido," Janger diz. "Ajudamos a estruturar o debate, criando, o tempo inteiro, o entusiasmo e a curiosidade, e inspirando, nos cidadãos, um desejo de se envolverem com as suas comunidades e com o seu país. Nós não dizemos às pessoas o que devem pensar, mas damos a elas as ferramentas para que elas possam formar as suas próprias opiniões sobre as questões, e tomar as suas próprias decisões."

Janger enfatiza, "Nosso objetivo é dar aos nossos participantes a oportunidade de presenciar em primeira mão o processo democrático e mostrar a eles como os seus esforços podem ajudar a fazer uma diferença."

Por exemplo, ele diz, vários anos atrás, seis garotas do Arizona que estavam visitando o Monumento a Lincoln demonstraram surpresa ao perceberem que em nenhum lugar na área havia menção a dois eventos que reuniram um grande número de pessoas na área ao redor do monumento: o famoso discurso “Eu Tenho um Sonho” (“I Have a Dream”) proferido pelo falecido Dr. Martin Luther King, e um espetáculo musical apresentado pela famosa cantora afr-americana Marian Anderson.

As garotas iniciaram uma campanha que rapidamente se espalhou pelo país inteiro, para criar um museu na base do monumento, para que esses notáveis eventos fossem lembrados. Alunos de escolas primárias e secundárias no país inteiro contribuíram, doando moedas para o fundo, e o Congresso e o Serviço de Parques Nacionais (National Park Service), finalmente transformaram um depósito em uma extensão do monumento, que já foi visitado por milhões de pessoas.

Para a próxima geração, mesmo com

todas as mudanças geopolíticas e tecnológicas, de alcance global que estão ocorrendo, Janger diz que ainda há um, número demasiado grande de americanos desiludidos com o seu governo e que ignoram as principais questões com as quais a nação se depara. Portanto, a missão da Close Up Foundation, no memento “é mais crítica do que nunca”, ele diz. “Quando vemos o papel dos Estados Unidos no mundo mudando, sabemos que o próximo quarto de século exigirá um comprometimento ainda maior no que diz respeito à educação cívica.”

Questões de Democracia, Revista Eletrônica da Agência de
Informações dos Estados Unidos, Vol. 3, Nº 1, Janeiro de 1998.

Bibliografia

Material Adicional de Leitura a Respeito do Setor de Entidades Sem Fins Lucrativos

"The Changing Social Contract: Measuring the Interaction Between the Independent Sector and Society," *Working Papers from INDEPENDENT SECTOR's Research Forum*. Washington: Independent Sector, 1997. 417 pp.

Drucker, Peter F.

Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles. NY: Harper Collins, 1990. 235 pp.

Fernando, Jude L. and

Alan W. Heston.

"Introduction: NGOs Between States, Markets, and Civil Society," *The Annals of the AAPSS*, vol. 554, November 1997, pp. 8–20. (Full issue devoted to "The Role of NGOs: Charity and Empowerment.")

Garr, Robin.

Reinvesting in America: The Grassroots Movements that Are Feeding the Hungry, Housing the Homeless, and Putting Americans Back to Work. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995. 271 pp.

Gelatt, James P.

Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century. Phoenix: Oryx Press, 1992. 238 pp.

Herman, Robert D. and Associates.

Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 653 pp.

Hodgkinson, Virginia Ann and Murray S. Weitzman, eds.

Nonprofit Almanac 1996–1997: Dimensions of the Independent Sector. San Francisco: Jossey-Bass, 1996. 326 pp.

Hopkins, Bruce R.

"Rationale for Tax-Exempt Organizations," *The Law of Tax-Exempt Organizations*. 6th ed. NY: John Wiley, 1992. pp. 3–28. (7ª edição prevista para abril de 1998)

McCarthy, Kathleen D., Virginia A. Hodgkinson, Russy Sumariwalla and Associates.

The Nonprofit Sector in the Global Community. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 520 pp.

"Nonprofit Organizations as Public Actors: Rising to New Public Policy Challenges," *Working Papers from Independent Sector's Research Forum*. Washington: INDEPENDENT SECTOR, 1997. 417 pp.

O'Connell, Brian.

"Impact of Nonprofits on Civil Society," *National Civic Review*, vol. 84, no. 2, Spring 1995. pp. 126–129.

O'Connell, Brian.

Powered by Coalition: The Story of INDEPENDENT SECTOR. 1997. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 256 pp.

O'Neill, Michael.

The Third America: The Emergence of the Nonprofit Sector in the United States. San Francisco: Jossey-Bass, 1989. 215 pp.

Pierce, Neal and Curtis Johnson.

Boundary Crossers: Community Leadership for a Global Age. College Park, MD: The Academy of Leadership Press, 1997. 72 pp.
(A versão eletrônica deste documento se encontra no seguinte endereço:
<http://civicsource.org/KLSP/boundary.htm>)

Reynolds, Alan.

Death, Taxes and the Independent Sector: Reflections on the Past and Future Growth of Private Charities and Foundations. Washington: The Philanthropy Roundtable, 1997. 56 pp.
(A versão eletrônica deste documento se encontra no seguinte endereço:
<http://philanthropyroundtable.org/reynolds2.html>)

Salamon, Lester M.

Holding the Center: America's Nonprofit Sector at a Crossroads. New York: Nathan Cummings Foundation, 1997. 50 pp.
(A versão eletrônica deste documento se encontra no seguinte endereço:
http://199.97.60.3/ncf/publications/reports/holding_the_center/hc_report.html)

Salamon, Lester M.

Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1995. 310 pp.

Spromer, Cynthia Russell, ed.

Federal Support for Nonprofits 1996: A Comprehensive Guide to More than 750 U.S. Federal Programs that Award Grants and Provide Assistance to Nonprofit Organizations and Agencies. Washington: The Taft Group, 1996.

Weisbrod, Burton A.

The Nonprofit Economy. Cambridge: Harvard University Press, 1988. 251 pp.

Young, Dennis R., Robert M. Hollister, Virginia A. Hodgkinson and Associates.

Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations: New Insights from Research and Practice. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. 338 pp.

Questões de Democracia, Revista Eletrônica da Agência de
Informações dos Estados Unidos, Vol. 3, Nº 1, Janeiro de 1998.

Sites na Internet

A Respeito do Setor de Entidades Sem Fins Lucrativos

Favor observar que a USIA não assume nenhuma responsabilidade pelos recursos de outras partes abaixo relacionados; tais recursos são de responsabilidade exclusiva de seus provedores.

OBSERVAÇÃO: Os usuários podem preferir desabilitar as imagens devido à grande quantidade de apresentações gráficas nas páginas da web a seguir.

The Academy of Leadership

<http://academy.umd.edu/Academy/>

A Academy of Leadership (Academia de Liderança) foi fundada na University of Maryland (Universidade de Maryland). Seus membros acreditam que a liderança está em todos nós. Dessa forma, a academia estimula a liderança ética e responsável por meio da educação, prestação de serviços e instrução formal, no interesse público.

Alliance for National Renewal (ANR)

<http://www.ncl.org/anr/>

A Alliance for National Renewal (Aliança Para a Renovação Nacional) reúne uma rede de pessoas e organizações que pretendem melhorar suas comunidades, divulgando os casos de renovação das pessoas que formam as comunidades, uma lista abrangente das organizações que trabalham em parceria com a ANR, e links de recursos comunitários.

American Civil Liberties Union (ACLU)

<http://www.aclu.org/>

A American Civil Liberties Union (União Americana de Liberdades Cívicas) é a principal defensora dos direitos individuais no país - - através de processos, legislação, e da educação do público sobre uma grande variedade de questões que afetam a liberdade individual nos Estados Unidos.

American Federation of Teachers (AFT)

<http://www.aft.org//index.htm>

A AFT (Fundação Americana de Professores) é um sindicato de 940.000 membros, que são

funcionários públicos e outros profissionais, incluindo professores de escolas públicas e particulares, auxiliares e outros profissionais da rede escolar; funcionários dos governos estaduais e municipais, enfermeiras e outros profissionais da área de saúde. O sindicato existe para defender os interesses dos seus associados, determinados por processos democráticos nos níveis municipal, estadual, e federal.

The American Red Cross

<http://www.redcross.org/>

A American Red Cross (Cruz Vermelha Americana), uma organização humanitária liderada por voluntários, proporciona ajuda às vítimas de calamidades e ajuda as pessoas a se prevenir, se preparar e a reagir a emergências.

American Society of Association Executives (ASAE)

<http://www.asaenet.org/>

ASAE (Sociedade Americana dos Executivos de Associações) é a principal organização do mundo que reúne os administradores de associações. Neste endereço você encontrará links com o universo das associações, com uma seção especial sobre recursos: (<http://www.asaenet.org/InformationCentral/ICresmap.html>)

The Brookings Institution

<http://www.brookings.edu/>

Trata-se de uma organização de pesquisa, privada, independente, e sem fins lucrativos. A Brookings procura melhorar o desempenho das instituições americanas, a eficácia dos programas do governo e a qualidade das políticas públicas dos Estados Unidos.

Center for Civic Education

<http://www.civiced.org/>

O Center for Civic Education (Centro de Educação Cívica) é uma entidade educacional, apartidária e sem fins lucrativos que se destina a

estimular o desenvolvimento de uma participação informada e responsável na vida cívica, pelos cidadãos comprometidos com os valores e princípios fundamentais para a democracia constitucional americana.

Center for Civil Society Studies

<http://www.jhu.edu:80/%7eips/civil.soc.html>

O Center for Civil Society Studies (Centro de Estudos Cívicos da Sociedade) (CCSS) no Johns Hopkins Institute for Policy Studies (Instituto Johns Hopkins de Estudos de Política) procura fortalecer os alicerces institucionais da democracia no mundo inteiro, encorajando o desenvolvimento de organizações sem fins lucrativos e promovendo o governo autônomo em nível local.

Center for Neighborhood Technology

<http://www.cnt.org/>

(Centro de Tecnologia Para os Bairros) Promove políticas públicas, novos recursos e autoridade responsável que apoie comunidades urbanas sustentáveis, justas e vitais. Atualmente o centro está trabalhando na qualidade do transporte e do ar; manufatura e reciclagem sustentáveis; e energia comunitária.

The Citistates Group

<http://www.citistates.com/>

O Citistates Group (Grupo das Cidades-Estado) é uma rede de jornalistas, locutores e consultores que acreditam que, atualmente, áreas metropolitanas bem sucedidas são essenciais para que se possa ter competitividade econômica e comunidades sustentáveis.

Civic Practices Network (CPN)

<http://www.cpn.org/>

A CPN (Rede de Práticas Cívicas) é um projeto de colaboração apartidária que se destina a trazer, para os ambientes comunitários e institucionais em todo o país, ferramentas práticas para a resolução de problemas públicos.

Civnet

<http://www.civnet.org/>

A Civnet é publicada pela CIVITAS, uma organização internacional, não-governamental, que se destina a promover a educação cívica. A Civnet contém artigos, ensaios, resenhas, e relatórios a respeito da democracia, sociedade civil e educação cívica. O Civnet também contém um centro de recursos didáticos, que inclui uma biblioteca cívica, uma relação de organizações e programas que promovem a educação cívica, e uma agenda de eventos relacionados com as questões cívicas.

The Close Up Foundation

<http://www.closeup.org/default.htm>

Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, apartidária, de educação cívica. A Close Up ensina a participação responsável no processo democrático por meio de programas de educação cívica e publicações sobre o governo e a cidadania.

INDEPENDENT SECTOR

<http://www.indepsec.org/>

O Independent Sector é um fórum nacional de liderança que trabalha no sentido de estimular a filantropia, o trabalho voluntário, a iniciativa sem fins lucrativos e a ação dos cidadãos que atendam melhor às necessidades das pessoas e das comunidades.

Institute for Global Communications (IGC)

<http://www.igc.org/igc/>

O IGC procura expandir e inspirar movimentos em prol da paz, justiça social e econômica, direitos humanos e manutenção do meio ambiente no mundo inteiro fornecendo e desenvolvendo ferramentas acessíveis para a ligação de computadores em rede.

League of Women Voters

<http://www.lwv.org/>

A League of Women Voters (Liga das Eleitoras) é

uma organização dedicada a muitos assuntos cuja missão é estimular a participação informada e ativa dos cidadãos no governo e influenciar a política pública por meio da educação e da defesa de idéias.

LibertyNet

<http://www.libertynet.org>

Formada como uma entidade sem fins lucrativos em 1993 por um grupo de líderes empresariais e da comunidade em Filadélfia, Pensilvânia, com apoio de várias universidades e empresas locais, a LibertyNet é o maior provedor on-line de informação regional, da cidade, com mais de 400 websites sem fins lucrativos e quase 1.000 membros sem fins lucrativos com acesso ao correio eletrônico e à navegação na Web.

The National Civic League (NCL)

<http://www.ncl.org/ncl/>

A National Civic League (Liga Cívica Nacional) defende uma nova agenda cívica para criar comunidades que trabalhem para todos e promove os princípios de resolução de problemas por meio da cooperação e tomada de decisões baseada em consenso. A NCL cumpre a sua missão através da assistência técnica, pesquisa editorial e um programa de prêmios.

National Council of Nonprofit Associations (NCNA)

<http://www.ncna.org/>

O NCNA (Conselho Nacional das Associações Sem Fins Lucrativos) é uma rede, baseada nos estados, de associações sem fins lucrativos que, em conjunto, representa mais de 20.000 entidades comunitárias sem fins lucrativos na tarefa de incentivar o desenvolvimento de organizações estaduais e regionais sem fins lucrativos para que elas proporcionem apoio mais eficaz e que defendam as entidades comunitárias sem fins lucrativos; promovendo as mais altos níveis de responsabilidade e ética para ampliar o apoio público e aumentar a confiança no setor sem fins lucrativos; e criando alianças com outras organizações que trabalham no sentido de fortalecer o setor filantrópico.

Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management

<http://www.pfdf.org/>

Fundação Peter F. Drucker Para a Administração de Entidades Sem Fins Lucrativos - Esta entidade homenageia, por meio do nome, o indivíduo que lhe serviu de inspiração, e que é mundialmente conhecido como o pai da administração moderna. A fundação procura liderar as organizações do setor social para que elas alcancem a excelência no desempenho, proporcionando oportunidades e recursos educacionais; apresentando conferências, pessoalmente e remotamente, por vídeo; entregando o Prêmio Anual Peter F. Drucker Pela Inovação no Campo das Entidades Sem Fins Lucrativos; e desenvolvendo recursos de administração, parcerias e publicações.

The Urban Institute

<http://www.urban.org/>

O Urban Institute (Instituto Urbano) é uma organização sem fins lucrativos, de pesquisa política, que investiga os problemas sociais e econômicos com os quais as políticas nacionais e governamentais se defrontam, e os programas públicos e privados que se destinam a diminuir o impacto desses problemas. Os objetivos do instituto são: estimular uma percepção mais aguda dos problemas da sociedade e os esforços para resolvê-los, melhorar as decisões do governo e a sua implementação, e melhorar a conscientização dos cidadãos a respeito de opções públicas importantes.

Questões de Democracia, Revista Eletrônica da Agência de
Informações dos Estados Unidos, Vol. 3, Nº 1, Janeiro de 1998.

Questões de Democracia

Revista
Eletrônica
da Agência
de
Informações
dos Estados
Unidos

Janeiro
1998

Vol. 3 Nº. 1

O Setor das
Entidades Sem
Fins Lucrativos:
Parceiro na
Sociedade Civil