

**C) GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR**

AUTOR
JEAN CARLOS MACHADO ALVES

Introdução

A aceleração dos fatores que desenvolvem ou influenciam o mundo, momento em que alguns processos ou fenômenos adquirem maior ou menor visibilidade e até mesmo consistência, demandam a necessidade de aprofundamento de conhecimentos mais sistemáticos por parte dos gestores, fazendo com que eles revejam teorias e conceitos já existentes e reflitam acerca da viabilidade de novas abordagens e fundamentos, como no caso do Terceiro Setor.

Nos últimos anos, o Terceiro Setor vem demonstrando sua importância pela grande capacidade de mobilização de recursos sejam eles humanos ou de materiais para o atendimento de importantes demandas sociais, para as quais outros setores – Primeiro Setor e Segundo Setor - não apresentam condições de atenderem sozinhos, pela capacidade de gerar empregos e, ainda, pela qualidade de suas atividades.

Existem vários conceitos para o Terceiro Setor, dentre eles o de Barbieri (2008, p. 23), o qual mostra ser um “[...] setor sem fins lucrativos, da sociedade civil, setor voluntário, setor socialmente econômico, setor ONG e setor de caridade”.

Devido às limitações expostas por algumas pessoas, principalmente devido à falta de conhecimento e de informações fornecidas pela mídia, em algumas situações o Terceiro Setor é vinculado ao assistencialismo do Segundo Setor, constituído pelas indústrias e pelo comércio, através de suas ações de responsabilidade social. Há também o aspecto religioso, confundindo a responsabilidade de cada um, com benemerência associada à ineficiência dos governos e dos empresários.

A responsabilidade social e ambiental também faz parte do Terceiro Setor, porém tentaremos neste caderno nivelar os conhecimentos, as informações, quebrar paradigmas, ampliar visões e começarmos a desenvolver diretrizes voltadas para a gestão social.

As organizações do Terceiro Setor surgem como uma forma de suprir as demandas sociais, muitas vezes não atingidas pelas ações do governo ou pelas das empresas. Mas há grandes desafios em sua gestão como, por exemplo, a sua sustentabilidade de médio e de longo prazo, além do fator humano, pois seu quadro é composto, em sua maioria, por voluntários que nem sempre têm um comprometimento com a organização.

Em nossos dias, a construção discursiva desse “novo setor” mostra a distância existente entre o Estado e o mercado, com uma distinta e nova possibilidade de regulação social que se faz em outra instância: a sociedade civil (CORRÊA; PIMENTA e SARAIVA, 2006). Nesse espaço multifacetado, com grande diversidade de ações

e de atores, propõe-se outro modelo de articulação, onde a atuação do profissional de Administração demonstra a cada dia a essência de sua existência e eficiência. Como demonstra também, um campo de oportunidades para que esse profissional pense não somente em seu crescimento material e profissional, mas principalmente como cidadão.

Palavras do autor

Prezado aluno,

Este é o caderno da disciplina **Gestão de Organizações do Terceiro Setor** do curso de bacharelado em Administração, modalidade à distância, da Universidade Federal do Amazonas.

O conteúdo desse caderno foi elaborado e organizado com intuito de desenvolver várias oportunidades para reflexão sobre a questão do Terceiro Setor e tentamos esclarecer alguns pontos; com isso, possibilitar a você descobrir ao longo de sua leitura, que não é tão simples como parece a gestão desse seguimento tão importante para a economia de nosso país.

Com o conteúdo desta disciplina, você descobrirá um universo de possibilidades e desafios, constatará por si mesmo a necessidade e importância do profissional de Administração saber da geração para sustentabilidade da organização e, por extensão, da geração de bens sociais de forma ampla e coletiva.

Não queremos aqui esgotar o conhecimento sobre o Terceiro Setor, muito pelo contrário, ele é um tema muito amplo, que não conseguiríamos desenvolvê-lo somente neste caderno, mas iremos introduzi-lo na temática, provocando-o a desbravar e a aprofundar os conhecimentos relacionados à gestão desse setor.

Enfim, esperamos que, ao término dessa disciplina, você possa ver o Terceiro Setor como um modelo social, que quando administrado de forma eficiente, os seus impactos vão além do imediatismo, trabalhando dessa forma a emancipação social, política, econômica, dentre outras dos cidadãos. E os desafios não faltarão para sua gestão.

Prof. MSc. Jean Carlos Machado Alves

Orientações para estudo

Esse caderno está dividido em quatro (4) unidades constituídas a partir da ementa da disciplina. Em cada unidade serão apresentados conceitos e abordagens sobre a gestão do Terceiro Setor. Eles devem ser lidos e se dúvidas aparecem reúna-se com os seus colegas para discutilas. Após a discussão, se as dúvidas não forem esclarecidas, procure o seu tutor para ajudá-lo. Quando você tiver domínio do conteúdo da unidade lida, parta para atividades. Se por acaso você tiver dúvidas em

realizá-las, procure o tutor (presencial e a distância) para ajudá-lo e, claro, eu também estarei a sua disposição.

Lembre-se, você estuda em um sistema integrado de Educação a Distância, o caderno é só uma parte do processo ensino-aprendizagem. É sumamente importante que você estude de forma integrada com a sala virtual e com as demais atividades programadas.

Ementa

Terceiro setor e sociedade civil. Tipologia das organizações do terceiro setor. Características e desafios das organizações não-governamentais. Organização social e desenvolvimento sustentável. A empresa-cidadã e cidadania corporativa. O processo de gestão das organizações do terceiro setor. Projetos sociais: elaboração, desenvolvimento e avaliação.

Objetivos de ensino-aprendizagem

Ao término da apresentação dos conteúdos de nossa disciplina, esperamos que você seja capaz de:

1. Mostrar, através das atividades, compreensão dos principais conceitos, estudos e estratégias relacionadas à gestão eficiente para o Terceiro Setor;
2. Ressaltar a importância que a responsabilidade social e ambiental exerce para a gestão do Terceiro Setor;
3. Reconhecer informações, conhecimentos e paradigmas voltados para a gestão social do Terceiro Setor.

1

Terceiro Setor: conceitos

Síntese

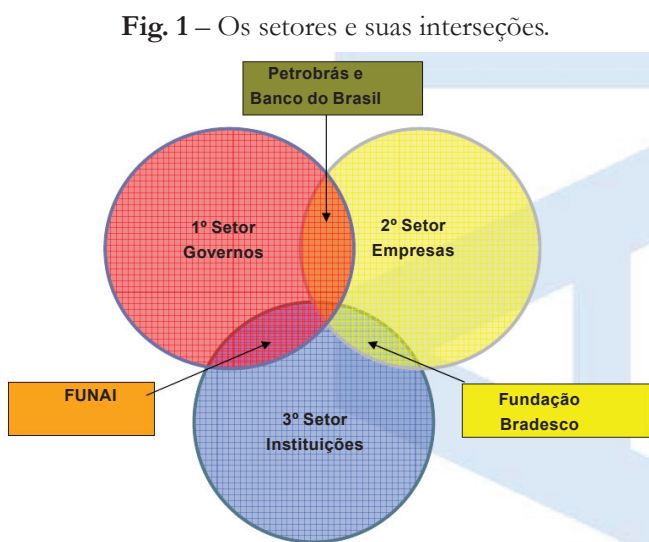
Nesta unidade apresentaremos e introduziremos alguns conceitos relacionados ao Terceiro Setor, mostrando a complexidade de sua identificação e a necessidade do estudo de sua gestão.

O mundo em desenvolvimento apresenta uma dinâmica que nem sempre atende às necessidades do ser humano, ocasionando situações e problemas que exigem decisões e ações que, por sua vez, exercem influência direta ou indireta em diferentes ambientes - social, econômico, político, entre outros. Em decorrência disso, surgem diversos tipos de necessidades que muitas vezes não são atendidas ou supridas pelas organizações formais, sejam elas públicas ou privadas.

Nesse momento ímpar, em que o capitalismo e as estruturas dos Estados estão fragilizados, a falta de alternativas de políticas públicas, para atender as demandas econômicas e sociais, impulsiona a busca por soluções em outros setores, o que nas últimas décadas exigiu e continua exigindo a ampliação de estudos direcionados ao fortalecimento de estruturas organizacionais como o Terceiro Setor.

O Terceiro Setor é fruto das necessidades não atendidas pelos Primeiro e Segundo Setores, mas isso não quer dizer que eles não possam existir de forma conjunta, ou seja, de forma híbrida, segundo SIAI (2007):

- Primeiro Setor e Segundo Setor: são as empresas de economia mista, ou seja, as que são formadas tanto por setores públicos quanto privados, como a Petrobrás, Banco do Brasil, dentre outras;
- Primeiro Setor e Terceiro Setor: são formados por instituições públicas como a **Fundação Nacional do Índio (FUNAI)** e as Fundações de Amparo a Pesquisa;



Fonte: Adaptado a partir de SIAI (2007)

- Segundo Setor e Terceiro Setor: são formados por empresas privadas que fundam organizações com fins sociais, como o Instituto Itaú Cultural, Fundação Bradesco, Fundação Roberto Marinho, dentre outros. A Fig. 1 ilustra a constituição dos três setores, bem com as suas respectivas interseções.

Uma das principais características do Terceiro Setor é a sua função social, a qual se constitui no mecanismo de interface entre o Primeiro e o Segundo Setores, criando uma linha direta nas ações com a comunidade, como organismo complementar aos dois setores. Assim, complementando as ações

do setor público e do privado, o Terceiro Setor busca formas de articulações para atividades sociais, ambientais e tecnológicas em áreas e situações em que o Primeiro e Segundo Setores tenham dificuldades.

O Terceiro Setor ganha importância para desenvolver ações de interesse coletivo e público, pois ele não visa lucros, mas sim resultados sociais, ambientais e tecnológicos, buscando dentre os seus objetivos a melhoria na qualidade de vida dos atores atingidos, e porque não dizer também para aqueles que desenvolvem ações sociais nesse setor.

Porém, devido à falta de informações, algumas vezes são atribuídas responsabilidades equivocadas ao Terceiro Setor, em detrimento das ações ou mesmo da ausência de ações do Estado, gerando muitas expectativas vinculadas aos setores mercantis, exigindo uma análise ampla e sem preconceitos.

O Quadro 1 mostra quais as organizações que compõem o Terceiro Setor e como podem ser constituídas social e legalmente:

Quadro 1 – Entidades do Terceiro Setor.

Entidades do Terceiro Setor
<p>As organizações não lucrativas podem constituir-se das seguintes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundações públicas ou privadas; • Associações ou sociedade civis; • Cooperativas; • Cooperativas sociais. <p>Uma vez constituídas sob uma dessas formas, algumas entidades, observados os requisitos de lei, podem requerer a determinados órgãos do poder público títulos e certificados de funcionamento, que permitam que as organizações qualificadas usufruam de certos benefícios fiscais. Esses títulos ou certificados são chamados de “qualificação” e podem ser constituídos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de utilidade pública – nos âmbitos federal, estadual ou municipal; • Registro no Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS; • Certificado de entidade de fins filantrópicos; • Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP; • Organizações sociais. <p>O requerimento para a obtenção de qualquer dos títulos mencionados acima deve ser submetido aos órgãos estatais competentes, que fornecem tanto os procedimentos para a obtenção dos títulos quanto especificam os benefícios almejados em cada caso. Assim, por exemplo, quando alguém menciona uma organização qualificada de OSCIP, entende-se que ele está se referindo a uma organização não lucrativa.</p>

Fonte: Adaptado a partir de Empreendimentos... (2001, p. 22).

Infelizmente, muitas pessoas analisam o Terceiro Setor somente sob a ótica de um assistencialismo, uma espécie de caridade e voluntariado sem ressaltar a sua verdadeira função. Uma visão multidimensional e com várias faces pode suscitar confusões e dúvidas quanto a sua formalidade e gestão, dificultando dessa forma a análise de algumas situações e ações, como, por exemplo, as experiências comunitárias e a natureza dessas organizações.

Devido às múltiplas dimensões e faces do Terceiro Setor, nem sempre há consenso quanto a sua conceituação. No Quadro 2 apresentamos alguns conceitos que são encontrados na literatura sobre o assunto:

Quadro 2 – Conceitos de Terceiro Setor.

Conceitos de Terceiro Setor	
Autores	Conceitos
Paes (2001, p. 68)	“[...] o conjunto de organismos, organizações ou instituições dotadas de autonomia e administração própria, que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento”.
Mauro e Naves (1999, p. 40)	“[...] um autêntico terceiro pilar compreendendo as atividades espontâneas, não governamentais e não lucrativas, de interesse público, realizadas em benefício geral da sociedade, não apenas dos indivíduos em particular, e que desenvolvem independentemente dos demais setores, ainda que deles possa (para alguns, até deva) receber colaboração”.
Franco (2001, p. 283-284)	“As entidades beneficentes e assistenciais; as entidades culturais, científicas e educacionais; as entidades recreativas e esportivas; as fundações privadas (inclusive as empresariais) e as organizações não governamentais. Incluem-se, também no Terceiro Setor as entidades beneficentes, assistenciais, culturais, científicas, educacionais, recreativas e esportivas, vinculadas a religiões, igrejas ou ordens de caráter filosófico ou teosófico como as maçônicas, as rosas cruces, etc.). Incluem-se ainda no Terceiro Setor as organizações de caráter corporativo e as entidades representativas patronais e profissionais (como os sindicatos, as federações, as confederações e as centrais de empregados e de empregadores, as associações de classe e de categoria profissional estabelecidas por base territorial, por unidade produtiva ou por ramo de atividades). Da mesma forma, incluem-se no Terceiro Setor as associações de benefício mútuo ou de defesa de interesses setoriais não difusos (como associações de mutuários, de moradores, de usuários de determinados serviços, de consumidores de determinados produtos etc.). Incluem-se, igualmente, aquelas organizações de defesa ou promoção de interesses e direitos difusos e comuns (como as associações de defesa dos direitos dos consumidores, os grupos que lutam pelo respeito aos direitos humanos, etc.). Fazem parte também do Terceiro Setor todas as associações voluntárias estruturadas na forma de redes, articulações e movimentos sociais, que lutam por objetivos de inclusão sócia e de cidadania no seu sentido mais amplo. Por último, embora possa parecer estranho e inusitado, incluem-se no Terceiro Setor as organizações religiosas e assemelhadas e as organizações políticas de caráter partidário”.
Rocha (2003, p. 13)	“[...] por entes privados, não vinculados a organização centralizada ou descentralizada da administração pública, mas que não almejam, entretanto, entre seus objetivos sociais, o lucro e que prestam serviços em áreas de relevante interesse social e público”.
Santos (1999, p. 250-251)	“[...] conjunto de organizações sociais que não são nem estatais nem mercantis, ou seja, organizações sociais que, por um lado, sendo privadas, não visam a fins lucrativos, e, por outro lado, sendo animadas por objetivos sociais, públicos ou coletivos, não são estatais”.

São Paulo (2009, p. 5)	“A designação “Terceiro Setor” identifica área pertinente e implicada com a solução das questões sociais: - O Primeiro Setor é o Governo, representante do Estado e maior provedor das necessidades de uma coletividade. No Segundo Setor encontra-se a iniciativa privada, cuja competência administrativa dos meios de produção cuida da satisfação dos anseios individuais. Com o aumento das carências e ameaças de falência do Estado, a mesma iniciativa privada (cidadania) passou a se preocupar com questões sociais. Deste último extrato, surge o Terceiro Setor, representado por cidadãos integrados em organizações sem fins lucrativos, não governamentais, voltados para a solução de problemas sociais e com objetivo final de gerar serviços de caráter público”.
------------------------	---

Fonte: Adaptado a partir de Barbieri (2008) e Empreendimentos... (2001).

Eu creio que seja perceptível a constatação de que o conceito de Terceiro Setor é abrangente e está em constante transformação, por isso a dificuldade dos autores em conceituá-lo, especificamente devido a sua diversidade. Apesar disso, Barbieri (2008) observa que existem características que são comuns ao Terceiro Setor, como: (a) as suas ações estão fora da estrutura formal do Estado (o que não impede que o setor, em alguns casos, regule o seu funcionamento, como ocorre em relação aos partidos políticos); (b) ele não tem fins lucrativos, quer dizer, não distribui eventuais lucros auferidos com suas atividades entre os seus diretores; (c) suas instituições são constituídas por grupos de cidadãos na sociedade civil como pessoa de direito privado e produzem bens e/ou serviços de uso (ou interesse) coletivo. Para Cabral (2007, p. 8)

As organizações do Terceiro Setor, esta sim, podem ser apresentadas com generalidade com base nos modos sociais de sua formação. Elas instituem a partir de uma missão social, agregando indivíduos voluntários, operando em programas e ambientes altamente dependentes de financiamento social, e orientam sua atuação para problemas e conflitos sociais. Esses elementos apresentam-se, como gestoras de políticas públicas desenvolvidas pelo Estado e assumidas ou demandas por grupos sociais. Daí a explicação pelo interesse recente que essa forma de organização e sua gestão suscitaram nos países ocidentais diante da crise do Estado Providencia.

Como você pode perceber, é complexa a definição do Terceiro Setor, devido tanto à presença de multiplicidades e variedades de organizações que o compõe quanto da existência de possíveis ambiguidades em seus termos. Esses dois elementos contribuem para possíveis obstáculos na identificação correta do setor na sociedade, e, automaticamente, para a compreensão de uma melhor gestão.

Apesar das dificuldades, Salamon e Anheier (1992) e Salon (1999) apud Cabral (2007) analisam as possibilidades de delimitação e

classificação das organizações do Terceiro Setor, segundo os enfoques legais, funcionais e econômico-financeiras:

- **Definições legais:** exigência de que as organizações atendem aos estatutos legais existentes em cada nação. Se por um lado, esse procedimento facilita a identificação e o agrupamento das organizações, por outro, ele estabelece dificuldades comparativas entre as ações em diferentes países;

- **Definições funcionais:** necessidade de valorização da função executada pela organização em consonância com os seus propósitos. A vantagem dessa abordagem estaria no fato de que a organização percorre um caminho, que privilegia o atendimento à sua missão, evitando dessa forma a dispersão de atividades, recursos e esforços, que seriam canalizados para o foco principal de atuação;

- **Definições econômicas e financeiras:** classificação das organizações segundo o volume e as fontes de recursos, valorizando os seus meios de subsistência. De acordo com esse critério, a instituição que recebe mais da metade de seus recursos dos setores privados ou estatais, seria definida como integrante do setor privado ou do governamental. Somente integrariam o Terceiro Setor as organizações cuja maioria dos recursos fosse oriunda de doações individuais e familiares. Esse tratamento é utilizado pelo **Sistema de Contas Nacionais** da ONU;

- **Setor de caridade:** setor que enfatiza somente a fonte de recursos que provem de doações caritativas, sem considerar outras, como os repasses governamentais ou as receitas provenientes de atividades e serviços desenvolvidos pelas organizações, para levantamento de recursos. No Brasil, as expressões **organizações filantrópicas, entidades sociais e obras sociais** são utilizadas para designar as instituições que se dedicam à prestação de serviços sociais e assistenciais, geralmente relacionadas às confissões religiosas, cujo ânimo baseia-se na caridade;

- **Setor não lucrativo:** é o termo mais utilizado na sociedade norte-americana, para enfatizar que, originariamente, as organizações não são criadas para distribuir lucros aos seus instituidores. A literatura norte-americana utiliza esse termo para diferenciar as organizações que produzem bens e não distribuem lucros das organizações que produzem benefícios para os seus próprios membros, em especial as **mutualidades** e cooperativas. Esse termo não está isento de problemas, pois as organizações são **superavitárias** e geram receitas superiores às suas despesas. A utilização imprecisa dos conceitos contábeis ou econômicos de lucro pode gerar distorções na análise dos objetivos das organizações;

Mutualidade:

Termo utilizado por empresas cujas atividades são realizadas por pessoas físicas, mas que não são remuneradas. As empresas se baseiam em princípios de ajuda recíproca (mútuas).

Superavitárias ou superavit:

Excedente de transações orçamentárias. Quando isto acontece, o orçamento pode ser chamado de superavitário, do contrário existirá um déficit.

• **Organizações não governamentais (ONG's) ou setor não governamental:** essas duas expressões predominam na Europa continental e é originária da Resolução 288, de 27 de fevereiro 1950, do **Conselho Econômico e Social das Nações Unidas**, para se referir às organizações privadas não governamentais, que buscam espaço no processo de participação e na tomada de decisões nos organismos multilaterais, primeiramente a ONU e mais recentemente o **Banco Mundial**. Sua utilização é recente e bastante difundida em países em desenvolvimento, inclusive no Brasil. O emprego desse termo não abrange a totalidade das organizações sem finais lucrativos, mas somente as organizações que se conectam com os movimentos de ajuda humanitária, de desenvolvimento social ou político-ambiental. O uso da expressão **setor não governamental** refere-se principalmente ao conjunto de instituições que, fora do aparelho do Estado ou das organizações corporativas, formam grupos de pressão de assessoria aos movimentos sociais e a garantia de direitos;

• **Setor independente:** enfatiza a importância que as organizações têm como terceira força, estranha ao setor governamental e aos negócios privados. Essas organizações, porém, não se configuram como totalmente independentes, uma vez que os seus recursos provêm basicamente de áreas governamentais e da iniciativa privada;

• **Setor voluntário:** enfatiza a tradição do trabalho voluntário no desenvolvimento de atividades de natureza variada, que são realizadas de forma espontânea e não remunerada no interior das organizações. O termo apresenta um forte apelo à participação e à efetivação de um compromisso social. No entanto, ele se mostra inadequado para expressar o conjunto das organizações, pois apesar da revalorização do trabalho voluntário, a profissionalização remunerada ainda é crescente. O uso do termo implica a exclusão de cooperativas e mutualidades, que seguem uma adesão corporativa;

• **Setor isento de impostos:** termo aplicado para qualificar as organizações que se beneficiam de legislações específicas. No Brasil, por exemplo, o poder público municipal, estadual e federal concede juridicamente o título de **utilidade pública** somente às organizações que atuam em ações que apresentam finalidade ou natureza pública, possibilitando com que elas recebam subvenções públicas e isenções de imposto de renda. O poder público também concede o título de **finalidade filantrópica** às ações que supõem gratuidade de serviços, isentando a organização de contribuições fiscais previdenciárias;

• **Economia social:** o termo é utilizado com frequência em países europeus, para enfatizar as organizações que se dedicam ao desenvolvimento de atividades sociais, objetivando o estímulo ao

trabalho associativo e cooperativo, bem como outras formas alternativas de produção. Essa denominação é utilizada no Terceiro Setor pelo fato de que o seu marco jurídico ser classificado como cooperativo e **mutualista**, o que estimula a circulação de moeda e distribuição de benefícios. Na forma cooperativa, a remuneração passa a não ser mais uma distinção fundamental. Os seus partidários assumem uma dimensão sociopolítica global, fundada na importância econômica do Terceiro Setor, advogando que a sua amplitude abrange diferentes organizações. A economia social também constitui um ramo de pesquisa acadêmica, que se debruça sobre a função social da economia, a responsabilidade das instituições e o seu impacto na vida em sociedade. No Brasil, a **Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão** (ANTEAG) utiliza a expressão **economia solidária**, indicando a realização de atividades de cunho cooperativo e mutualista;

- **Setor da sociedade civil:** a expressão passou a ser utilizada nos anos 1990 e ganhou uso corrente para enfatizar que a base da constituição dessas organizações é o conjunto de cidadãos, ou seja, a sociedade civil em distinção ao Estado e ao mercado. Emprega-se a expressão para designar as organizações da sociedade civil que enfatizam sua autonomia em relação ao Estado e ao mercado. A expressão também é utilizada como substituta designativa de organizações sem fins lucrativos, criadas para desenvolver ações sociais, próprias de setores da sociedade civil;

- **Conjunto de organizações de interesse público:** figura jurídica instituída no Brasil pela Lei nº. 9.790, de 23 de março de 1999, que sob a designação de **Organização da Sociedade Civil de Interesse Público** (OSCIP) tem a finalidade de regulamentar a capacidade de uma organização conveniar-se com o Estado, para assumir com ele algum vínculo de cooperação, no que se refere ao fomento e à execução de atividades de interesse público. Essa norma tem por escopo distinguir as organizações sem fins lucrativos, que servem aos seus associados e membros daquelas que atendem ao interesse público e coletivo, representado pela delegação política que lhe faz o Estado, por meio de legislação específica. A instituição da legislação obedeceu a um amplo processo de discussão, liderado pelo Estado, com a participação efetiva de entidades representativas – acadêmicas e políticas - e ficou conhecida como marco legal do Terceiro Setor. A lei determinou algumas ações consideradas relevantes, como: (a) a importância do controle público sobre os gastos; e (b) afastaram-se as organizações de ensino e hospitais, que, apesar de executarem tarefas de interesse público, orientam-se por procedimentos mercantis. No entanto, a lei não regula a possibilidade de financiamento de tais atividades.

Você achou complexo o conceito de Terceiro Setor? Eu não tiro sua razão, o termo é sim abrangente, agrupa uma grande variedade de instituições, que se constituem com objetivos e estratégias distintas, mas com um propósito comum.

Enfim, o Terceiro Setor é um espaço ainda em construção, por isso a existência de excessos de significados, alguns deles confrontam projetos e ações sociais, exigindo cada vez mais a necessidade de estudos para compreender as especificidades da gestão das organizações do Terceiro Setor.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes à unidade 1.

2

Organizações do Terceiro Setor: tipologias e gestão social

Síntese:

Nesta unidade conheceremos os conceitos de gestão social, algumas formas de articulação, tipologias de organizações do Terceiro Setor, como cooperativas, associações e **Organização da Sociedade Civil de Interesse Público** (OSCIP).

O Terceiro Setor é composto por uma grande diversidade de organizações, algumas delas são subordinadas por legislações específicas, criadas justamente com a finalidade de legitimizar suas existências e ações, como o caso das organizações denominadas OSCIP's (**Organização da Sociedade Civil de Interesse Público**) e das cooperativas. Devido às dimensões deste caderno, não podemos detalhar a gestão de cada organização que compõe o Terceiro Setor, apesar de reconhecermos que cada uma delas apresenta suas particularidades e especificidades. Nossa pretensão é mostrar os pontos em comum entre elas, sobretudo no que se refere a uma gestão social eficiente.

Se nós olharmos as organizações do Terceiro Setor do ponto de vista organizacional, perceberemos que elas são consideradas mais como prestadoras de serviços de interesses sociais coletivos, tendo como base uma abordagem social de natureza pública. Elas se diferenciam das organizações privadas, que apresentam interesses individuais e benefícios próprios, mesmo quando justificam concepções de interesse coletivo.

O cenário composto pelo Terceiro Setor está em construção e exige uma compreensão da natureza dos grupos vinculados a ele, do tipo de gestão e das articulações públicas que aproximam o cidadão em associações, cooperativas, etc. Por isso da necessidade de estudos e pesquisas acerca dos caminhos que são tomados em um espaço de discussão, exposição e análise crítica, em conformidade com as demandas sociais.

O estudo da gestão das organizações do Terceiro Setor proporciona o acompanhamento do desenvolvimento e a influência de forças que atuam de forma determinante na sociedade. Vejamos o que Cabral (2007, p. 123) esclarece sobre a gestão de uma organização:

A gestão, como fenômeno organizativo e diretivo das instituições, do capital e do trabalho, caracteriza-se em primeiro lugar por sua difusão sistemática e independência formal, como conjunto de métodos, técnicas e reflexões, responsável pelo ordenamento e pela implantação de sua estrutura, na burocracia moderna, de acordo com as finalidades pretendidas por seus agentes. Em segundo lugar, como modo de sintonia de todo o processo operativo, peculiar a uma organização, ela apresenta-se como instrumento interlocutor das especificidades da demanda, em relação à generalidade dos propósitos, recolocando no espaço determinado pelos objetivos públicos da organização seus públicos constituintes – instituidores, funcionários, voluntários, doadores e público alvo no caso do Terceiro Setor.

No que tange ao Terceiro Setor são vários os desafios que envolvem a sua gestão social, principalmente no processo de identificação dos elementos presentes em seus ambientes sociais, políticos e, em alguns casos, econômicos. Por isso, precisamos ter em mente que os sistemas de gestão tradicional têm instrumentos que auxiliam na gestão social, porém eles não são suficientes, podendo, inclusive, levar à ineficiência de tais organizações. É preciso considerar que o Terceiro Setor é composto por organizações diferentes, tanto das do setor público quanto das do setor privado.

Por isso, o gestor social precisa entender a dinâmica das organizações que gerenciam, principalmente porque elas desenvolvem ações sociais e atuam com pessoas que influenciam direta ou indiretamente suas próprias concepções sociais, políticas e econômicas. Um gestor social precisa conhecer e documentar todos os processos que envolvem sua gestão, tendo em mente a interligação do social com os outros setores da sociedade, como observa Wanderley (1999, P. 107) que

É preciso reafirmar que o social não pode ser entendido como um adendo ao econômico e nem apenas na ótica setorial... Ele se traduz no conjunto de ações, relações representações, processos e estruturas sociais - que se dão nos espaços políticos, econômicos, culturais - realizados por pessoas, grupos, associações, instituições, classes, no conjunto de valores e normas de convivência, que configuram o tecido social [...] atacando elementos relativos à produção e reprodução da vida societária, incluindo os vínculos de associação e dissociação na família, na empresa, na escola, na igreja, na administração, na formação do povo etc.

Sobre a importância da gestão social, Cabral (2007, p. 128-9) afirma que ela é indicada para:

[...] a ação gerencial dos programas, com finalidade social, e para ressaltar a influência dos processos sociais na gestão. O exame das relações entre a gestão e as demandas sociais, além de permitir desenvolver técnicas e instrumentos próprios que conduzem a valorização e a promoção dos indivíduos, permite dar conta da crescente complexidade que envolve, presentemente, a administração das organizações, impondo mudanças e desafios [...]. Conceitua a gestão social como o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política.

Apesar de sua finalidade social, isso não significa que o Terceiro Setor absorva somente profissionais desempregados ou aposentados, por exemplo, procurando sobrevivência em uma sociedade “ameaçadora”. Tudo dependerá da finalidade de cada organização, mas com certeza elas precisarão de profissionais competentes e com um mínimo de qualificação profissional. Atualmente, há muitas demandas na área de gestão social, porém não existem profissionais qualificados e competentes para suprir todas as demandas do mercado. Existem casos em que os profissionais não se especializam em determinadas áreas por preconceito ou por falta de informação.

Na gestão social de organizações de Terceiro Setor, alguns elementos são básicos e devem ser considerados, como: (a) os valores; (b) as atitudes; (c) o relacionamento de seus integrantes; (d) uma direção baseada em princípios e visões que compartilham responsabilidades entre os seus membros; e, (e) a não distribuição de poder.

Outro fator importante para a gestão social, principalmente para as organizações do Terceiro Setor, é a participação da comunidade, expressa por ações, como: envolvimento cooperativo entre as instituições; criação e desenvolvimento de sistemas de avaliações; controle quantitativo ou qualitativo; e atenção aos processos de políticas sociais da realidade em que está inserida.

Para saber como gerenciar uma organização de Terceiro Setor, é fundamental entender a sua missão, ou seja, a sua razão de ser ou existir. Dentre as missões de uma organização social estão: (a) modificar a realidade social; (b) realizar inclusão social; (c) criar condições de “sobrevivência” aos cidadãos, ao meio ambiente, dentre outros; (d) garantir acesso aos bens e serviços.

Após realizar os estudos necessários à caracterização de uma organização de Terceiro Setor, é o momento de iniciar os processos básicos de planejamento, organização, direção e controle da gestão social.

Para Arantes (1998) apud Cabral (2007, p. 153), o planejamento de uma organização é realizado:

[...] entre as funções gerenciais, a que tem primazia, apontando a antecedência causal do planejamento, quando acena diretrizes para a direção, o controle e a forma organizacional. O planejamento fornece as informações e as estimativas que permitem a organização ordenar os recursos com maior eficácia. A direção, o planejamento mostra qual é a melhor combinação de fatores, forças, recursos e relações necessárias, para liderar e motivar os colaboradores. Ao controle, o planejamento indica sua própria realimentação, conduzindo a um planejamento eficaz ou comprometido pela sua execução. A organização

propõe o desenho mais favorável para a obtenção dos resultados desejados.

O planejamento para as organizações de Terceiro Setor pode ser visto como um processo que as auxilia na construção do futuro. A missão, que trás consigo os propósitos e a filosofia da organização, será reforçada com o desenvolvimento do planejamento, momento em que a decisão de hoje influenciará no futuro dessa organização.

As estratégias das organizações do Terceiro Setor devem ser específicas, uma vez que elas precisam reagir às rápidas mudanças em seu ambiente externo, necessitando de meios claros para estabelecer novos objetivos, responsabilidades, prazos, relocar recursos, dentre outros. Elas devem também apresentar relatórios financeiros do que foi e do que será feito com os recursos financeiros. A estratégia é um processo dinâmico que muda por influência do ambiente, realimentando a organização com ideias novas.

Dentre os múltiplos vínculos que devem ser considerados na elaboração de uma ação estão o surgimento de imprevistos ou mesmo de outros fatores capazes de influenciar direta ou indiretamente a execução do planejamento. Todos eles exigem a elaboração de várias alternativas, para visualizar melhor os objetivos mais importantes a serem alcançados pela organização.

Cada organização precisa se estruturar baseando-se em seus objetivos, desenvolvendo estruturas de controle, com a finalidade de melhorar o desempenho de suas atividades. Em um sistema cooperativo e de inter-relações sociais e culturais, a visão holística é essencial, uma vez que ela considera toda a força dos indivíduos que atuam e interagem com essas organizações, exigindo do gestor qualidades como: sensibilidade, equilíbrio, firmeza, ética e senso crítico.

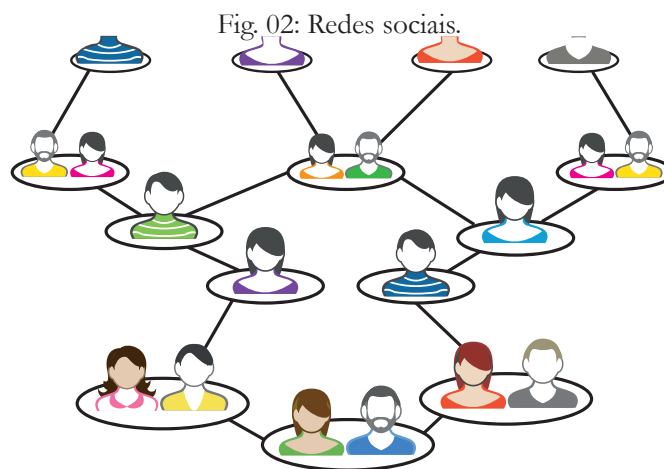
Sobre a relação entre as características e a missão de uma organização do Terceiro Setor, Cabral, (2007, p. 169) pondera:

Considerando que as Organizações do Terceiro Setor são fortemente marcadas por sua missão, é importante investigar que características próprias e tecnologias essas organizações desenvolveram. É nesse sentido que falamos de peculiaridades das Organizações do Terceiro Setor. O reconhecimento das suas características organizacionais é apontado por Parker como decorrência da evidencia alcançada pela ONG's no processo de globalização do tratamento de problemas sociais e políticos. Segundo Parker, essas organizações desenvolveram estratégias para consolidar recursos menos tangíveis do que aqueles normalmente agregados pelas empresas privadas e criaram estruturas organizacionais que se apropriaram da revolução do conhecimento e da tecnologia, agregaram valores humanos aos seus processos organizacionais e desenvolveram 'estruturas externas de parcerias e

internas menos verticalizadas, rejeitando rotinas lineares, piramidais ou hierárquicas, conformando, de alguma forma, estruturas híbridas?

Outro ponto importante a ser observado nas organizações de Terceiro Setor é a gestão, ou seja, a organização das pessoas que trabalham diretamente auxiliando no desenvolvimento de suas atividades. Isto faz nos lembrar de que é preciso lembrar que boa parte dessas pessoas atua como voluntários, o que exige um trabalho de orientação, conscientização, comprometimento e incorporação dos objetivos com a filosofia da organização. Sobre esse tipo de organização, Drucker (1997, p. 85) observa que elas precisam “[...] incentivar o trabalho voluntário e agregar pessoas a sua missão, desenvolvem um processo de confiança interna mútua, que solidifica seu “como fazer”, ou a tecnologia própria que é peculiar”.

Outra forma organizacional são as redes, sejam internas ou externas, criadas ou incorporadas segundo as necessidades, favorecendo ações como: inovação, participação e compartilhamento de responsabilidades e ações (Fig. 02).



Fonte: Cosass (2012).

Sobre as características das entidades sociais no Brasil, Ribas (2003, s.p.) observa que muitas delas,

[...] ainda são herdeiras de uma cultura assistencialista e possuem um estilo de atuação mais baseado no esforço individual do que na cooperação [...]. Toda entidade é uma organização e toda organização é idealmente destinada a agregar valores aos seus beneficiários. Contudo, as organizações possuem uma vida própria e uma dinâmica interna que podem se tornar mais importantes que a sua própria finalidade e passar a determinar a compreensão de seus membros sobre o sentido geral do trabalho que realizam. Tal compreensão nem sempre é reveladora

da essência dos problemas e fatores que promovem ou restringem as possibilidades de emancipação de seu público.

Em nossos dias, a potencialidade das redes é cada vez mais adotada pelas organizações em todos os setores, e não somente nos industriais e capitalistas. (ALVES, 2010). O autor explica que os segmentos sociais sujeitos às injustiças sociais descobriram o potencial das redes e passaram a utilizá-las como estratégia para agregar a população e as instituições na busca de objetivos comuns. Esse padrão apresenta como características principais a flexibilidade e a dinâmica da estrutura, assim como adota a democracia e a descentralização no processo de tomada de decisão.

Mas não bastam ter um bom planejamento e organização, distribuindo tarefas, funções, cargos, processos, responsabilidades, dentre outros. O planejamento é importante ao desempenho da organização, mas ele sozinho não garante que o trabalho seja realizado e muito menos que seja eficiente. É necessário que haja direção, que é a função gerencial que procura garantir a execução das ações na organização, bem como estimular as pessoas, principalmente assumindo responsabilidades.

Drucker (1998) apud Cabral (2007) observa a existência de algumas premissas errôneas na administração com pessoas, como a de não reconhecer as mudanças no mercado de trabalho e as potencialidades dos atores envolvidos. Como exemplo do primeiro erro pode-se mencionar o de que as pessoas que trabalham em uma organização dependem diretamente dela para seu sustento, e do segundo o de que as pessoas são subordinadas e delas se espera somente a execução de tarefas que sejam de suas responsabilidades.

Cabral (2007, p. 179) menciona que as finalidades públicas inerentes às organizações do Terceiro Setor impõem mudanças como:

[...] a constituição de um conselho, por vezes chamado de conselho de direção, conselho de orientação ou conselho superior, que compartilha a função direção com o gestor. Suas responsabilidades formais são: assegurar que a organização esteja de acordo com as leis e regulamentações, definir missão e garantir seu cumprimento e designar o administrador executivo e as equipes técnicas [...]. A ação administrativa é realizada pelo gestor e sua equipe técnica, na prática os responsáveis pelos procedimentos necessários a obtenção dos resultados pretendidos pelo conselho.

Como se pode perceber pelo contexto acima, o controle sobre os **seus recursos de uma organização se faz necessário, sejam eles humanos, financeiros ou estruturais, pois ele pode revelar possíveis falhas ocorridas ou que ocorrerão, possibilitando introduzir medidas corretivas.**

Enquanto nas empresas os resultados e a eficiência são medidos através dos seus lucros ou prejuízos, nas organizações do Terceiro Setor o desempenho tem que ser definido antes dos recursos, uma vez que ele é baseado na missão da organização. As organizações pertencentes ao Terceiro Setor devem ter uma estrutura de controle transparente e eficiente, pois como não possui distribuição de lucros, sua eficiência está vinculada ao alcance de seus objetivos, ou seja, a concretização das ações sociais.

Alguns modelos e ações de organizações do Terceiro Setor

Dentre as organizações que compõem o Terceiro Setor estão os clubes, as entidades filantrópicas, as associações, as cooperativas, as ONG's, dentre outras. Neste caderno não temos como abordar todas, devido as suas particularidades, pois muitas delas têm legislações próprias. Assim, abordaremos somente algumas associações, cooperativas e ONG'S, para um melhor aprofundamento de suas ações. Aproveitaremos para discutir um pouco sobre Economia Solidária, pois muitas associações e cooperativas se baseiam na ação filosófica dessa nova economia.

Como surgem as cooperativas e associações?

Geralmente, elas surgem quando pessoas com algum tipo de dificuldade se reúnem em torno de objetivos em comum e formalizam esta união, originando assim as cooperativas e associações.

O **cooperativismo** surgiu no século XIX como resposta aos problemas sociais decorrentes da Revolução Industrial, quando vinte e oito operários/tecelões de Rochdale, na Inglaterra, resolveram se juntar para escapar da ameaça de miséria, e fundaram a primeira cooperativa de consumo. A ação desses homens é considerada como marco inicial ao sistema econômico denominado de **cooperativista**.

À época, os tecelões de Rochdale criaram um armazém cooperativo, oferecendo aos seus sócios pequenas quantidades de mantimentos, como manteiga, açúcar, aveia, dentre outros. Até hoje as cooperativas seguem as mesmas características e princípios adotados pelos tecelões de Rochdale.

No Brasil, o registro das primeiras cooperativas remonta ao final do século XIX nas regiões sul e sudeste, com ênfase no setor de consumo e constituídas por funcionários públicos, pelo ramo agrícola

Cooperativismo:

Conjunto de princípios os quais prevê colaboração e associação de pessoas ou grupos, tendo como objetivo obter vantagens socioeconômicas. Para tanto, é necessário que seus membros tenham participação democrática, solidariedade, independência e autonomia.

e pelo crédito rural.

As organizações que atuam sob a forma de cooperativismo trabalham com alguns princípios básicos, a saber:

- **Adesão livre e voluntária:** é uma organização voluntária aberta a todas as pessoas aptas a fazer parte dela, assumindo seus direitos e deveres e sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas, gênero ou sexual;

- **Gestão democrática:** são democráticas e controladas pelos seus cooperados, que devem participar ativamente da vida da cooperativa, principalmente nas tomadas de decisões;

- **Participação econômica dos sócios:** os cooperados contribuem de forma igualitária para o capital das suas cooperativas e o controlam democraticamente;

- **Autonomia:** são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros;

- **Educação, formação e informação:** os membros devem proporcionar educação e treinamentos aos sócios, dirigentes, administradores e funcionários;

- **Preocupação com a comunidade:** as cooperativas devem trabalhar a favor do desenvolvimento sustentável de suas comunidades.

Algumas cooperativas são identificáveis pelos seus símbolos, alguns deles são considerados universais pelas organizações que atuam sob a forma de cooperativismo. Veja, por exemplo, quais são os significados atribuídos aos símbolos na Figura 3 (COOPERA, 2008):

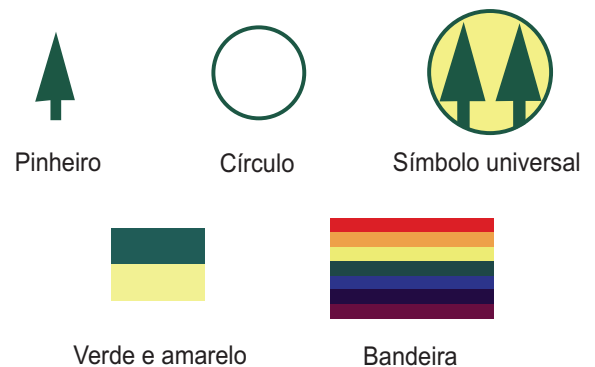
- **Pinheiro:** em alguns lugares, era considerado como símbolo de imortalidade e de fecundidade, devido a sua sobrevivência em terras menos férteis, bem como a sua facilidade de multiplicação;

- **Círculo:** representa a vida eterna, pois não tem horizonte final, nem começo e nem fim;

- **Verde e amarelo:** enquanto o verde representa o escuro das árvores, o princípio vital da natureza, o amarelo simboliza o sol como fonte de energia e calor.

Assim, o símbolo que representa o cooperativismo congrega os outros símbolos, formando um círculo abraçando dois pinheiros, para indicar a união do movimento, imortalidade de seus princípios, fecundidade de seus ideais, vitalidade de seus adeptos.

Fig. 3 – Símbolos do cooperativismo.



Fonte: Coopera (2008).

A **Aliança Internacional das Cooperativas** tem como bandeira ou seu logotipo a bandeira arco-íris através de suas sete cores, representando a unidade dos diversos membros da cooperativa, ou seja, a união entre os diferentes.

Cada uma das cores presentes na bandeira tem um significado próprio, representando alguma qualidade ou alguma meta a ser alcançada pela organização:

- **Vermelho:** coragem;
- **Alaranjado:** visão de possibilidades do futuro;
- **Amarelo:** desafio em casa, na família e na comunidade;
- **Verde:** crescimento tanto do indivíduo como do cooperado;
- **Azul:** horizonte distante, a necessidade de ajudar os menos afortunados, unindo-os uns aos outros;
- **Anil:** necessidade de ajudar a si próprio e aos outros através da cooperação;
- **Violeta:** beleza, calor humano e amizade.

Fig. 4 - Símbolo do cooperativismo.



Fonte: Coopera (2008).

As cooperativas têm uma finalidade econômica e não lucrativa e os cooperados podem comercializar produtos ou serviços ao término do exercício, ou seja, no final do ano é feita a análise financeira. Se o saldo for positivo, a cooperativa teve uma “sobra” e não lucro, porém, se for negativo, ela teve prejuízo. Independente do resultado, todos os cooperados respondem pela cooperativa, pois toda e qualquer decisão tem que passar pela aprovação da assembleia, que é formada por todos os cooperados.

Fig. 5 – Logo da Aliança Internacional das Cooperativas.



Fonte: Sistema Ocepar (2013).

As cooperativas estão regulamentadas pela Lei 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971, que define a **Política Nacional de Cooperativismo** e orienta sua formação jurídica.

Nas organizações cooperativas, os seus cooperados têm que destinar parte dos excedentes a uma ou mais finalidades, como investir na própria cooperativa, através de reservas para seu desenvolvimento e apoio a outras atividades previamente aprovadas pelos seus membros.

Em sua formação, o capital social das cooperativas é formado por quotas-partes devidamente fixado no seu estatuto. Em sua denominação social, sempre deve vir escrito a expressão “cooperativa”, podendo ser de crédito, serviços, trabalho, dentre outras. Sua constituição é feita pelos fundadores em assembleia geral, sendo que são necessárias no mínimo 20 pessoas para se formalizar uma cooperativa.

A administração de uma cooperativa é formada por uma diretoria ou conselho de administração, composta somente por cooperados eleitos em assembléia geral, e ela tem suas responsabilidades fiscais e tributárias, que pode variar conforme sua finalidade.

Lembremos que nas cooperativas os cooperados têm seus direitos e deveres, como segue abaixo:

Os principais direitos dos cooperados, expressos em seus estatutos são:

- Votar e ser votado;
- Participar de todas as operações da cooperativa;
- Receber retorno de sobras apuradas no fim do ano;
- Examinar os livros e documentos;
- Convocar assembleia, caso seja necessário;
- Pedir esclarecimento aos conselhos de administração e fiscal;
- Opinar e defender suas ideias;
- Propor ao conselho de administração, ou à assembléia geral, medidas de interesse da cooperativa. (SISTEMA OCDF, 2008).

Os principais deveres dos cooperados estão os de:

- Operar com a cooperativa;
- Participar das assembléias gerais;
- Pagar suas quotas-partes em dia;
- Aumentar o seu capital na cooperativa;
- Acatar as decisões da maioria;
- Votar nas eleições da cooperativa;
- Cumprir seus compromissos com a cooperativa;
- Zelar pela imagem da cooperativa. (SISTEMA OCDF, 2008).

Apesar de haver uma diretoria ou conselho, as organizações cooperativas não podem tomar determinadas decisões sem a aprovação dos cooperados através da assembléia geral. Vejamos tais decisões:

- Aprovação dos planos de trabalhos da cooperativa;
- Aprovação da prestação de contas do conselho de administração e parecer do conselho fiscal;
- Aprovação de distribuição de sobras;
- Aumento de capital da cooperativa;
- Reforma do estatuto da instituição;
- Dissolução voluntária da cooperativa e nomeação de liquidantes;
- Aprovação das contas dos liquidantes;
- Aquisição e vendas de bens móveis e imóveis;

- Fusão, incorporação ou desmembramento da cooperativa. (SISTEMA OCDF, 2008).

As associações têm finalidade representativa, não podendo comercializar, salvo em casos específicos, desde que exista uma legislação que autorize tal ação. Sua constituição depende de um número suficiente de pessoas, que decidem unir forças e atuar em conjunto. A atuação das associações segue basicamente os mesmos princípios de filosofia e gestão das cooperativas, uma vez que as cooperativas são uma forma de associação. Devido a sua finalidade, cada organização pode ter uma legislação específica, no que se refere a sua organização e desenvolvimento.

Quadro 3 - Diferenças entre associações e cooperativas.

CRITÉRIO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
Conceito	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos.	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos e com especificidade de atuação na atividade produtiva/comercial.
Finalidade	Representar e defender os interesses dos associados. Estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados. Realizar iniciativas de promoção, educação e assistência social.	Viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, prestação de serviços, crédito e comercialização, de acordo com os interesses dos seus associados. Formar e capacitar seus integrantes para o trabalho e a vida em comunidade.
Legalização	Aprovação do estatuto em assembléia geral pelos associados. Eleição da diretoria e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição no cartório de registro de pessoas jurídicas da comarca. CNPJ na Receita Federal. Registro no INSS e no Ministério do trabalho.	Aprovação do estatuto em assembléia geral pelos associados. Eleição do conselho de administração (diretoria) e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição na junta comercial. CNPJ na Receita Federal. Inscrição estadual. Registro no INSS e no Ministério do trabalho. Alvará na prefeitura.
Constituição	Mínimo de duas pessoas.	Mínimo de 20 pessoas físicas.
Legislação	Constituição (Art. 5o., XVII a XXI, e Art. 174, par. 2o.). Código Civil	Lei 5.764/71. Constituição (Art. 5o. XVII a XXI e Art. 174, par 2o.) Código Civil.
Patrimônio / Capital	Seu patrimônio é formado por taxa paga pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social. A inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamento junto às instituições financeiras.	Possui capital social, facilitando, portanto, financiamentos junto às instituições financeiras. O capital social é formado por quotas-partes, podendo receber doações, empréstimos e processos de capitalização.

CRITÉRIO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
Representação	Pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse. É representada por federações e confederações.	Pode representar os associados em ações coletivas do seu interesse. Pode constituir federações e confederações para a sua representação.
Forma de gestão	Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.	Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.
Abrangência / Área de ação	A área de atuação limita-se aos seus objetivos, podendo ter abrangência nacional.	Área de atuação limita-se aos seus objetivos e possibilidade de reuniões, podendo ter abrangência nacional.
Operações	A associação não tem como finalidade realizar atividades de comércio, podendo realizá-las para a implementação de seus objetivos sociais. Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.	Realiza plena atividade comercial. Realizam operações financeiras, bancárias e pode candidatar-se a empréstimos e aquisições do governo federal. As cooperativas de produtores rurais são beneficiadas do crédito rural de repasse.
Responsabilidades	Os associados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela associação. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.	Os associados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela cooperativa, a não ser no limite de suas quotas-partes e a não ser também nos casos em que decidem que a sua responsabilidade é ilimitada. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.
Remuneração	Os dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções; recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho dos seus cargos.	Os dirigentes podem ser remunerados por retiradas mensais pró-labore, definidas pela assembleia, além do reembolso de suas despesas.
Contabilidade	Escrituração contábil simplificada.	A escrituração contábil é mais complexa em função do volume de negócios, e em função da necessidade de ter contabilidades separadas para as operações com os sócios e com não-sócios.
Tributação	Deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda.	Não paga Imposto de Renda sobre suas operações com seus associados. Deve recolher o Imposto de Renda Pessoa Jurídica sobre operações com terceiros. Paga as taxas e os impostos decorrentes das ações comerciais.

CRITÉRIO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
Fiscalização	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, pela Fazenda Estadual, pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, pela Fazenda Estadual (nas operações de comércio), pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.
Dissolução	Definida em assembleia geral ou mediante intervenção judicial, realizada pelo Ministério Público.	Definida em assembleia geral e, neste caso, ocorre a dissolução. No caso de intervenção judicial, ocorre a liquidação, não podendo ser proposta a falência.
Resultados financeiros	As possíveis sobras obtidas de operações entre os associados serão aplicadas na própria associação.	Após decisão em assembleia geral, as sobras são divididas de acordo com o volume de negócios de cada associado. Destinam-se 10% para o fundo de reserva e 5% para o Fundo Educacional (FATES).

Fonte: SEBRAE (2002).

Cada vez mais as cooperativas e associações ganham força, principalmente na classe popular, pois elas estão de alguma forma marginalizada da sociedade e encontram na filosofia cooperativista ou associativista o apoio necessário a sua atuação.

Nos últimos anos, o cooperativismo popular e solidário vem se destacando e suas ações são baseadas na Economia Solidária. Quanto à questão Singer (2002, p. 10) afirma:

A economia solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem em uma única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica.

A Economia Solidária trabalha com base em cinco pilares, a saber, o social, o econômico, o ambiental, o político e o cultural. Para Cardeal (2003 apud IASKIO, 2007, p. 52),

Por Economia Popular Solidária compreende-se uma pluralidade de tipos de empreendimentos econômicos, resultantes da associação voluntária de pessoas. Esses empreendimentos, que assumem formas variadas de organização (cooperativas, associações, grupos) pautam-se pela gestão coletiva, a propriedade comum dos meios de produção e as relações de trabalho normatizadas pelos princípios de autogestão, participação, cooperação, desenvolvimento humano e igualitarismo.

Como se pode perceber, a Economia Solidária apresenta algumas vantagens, como: (a) valoriza a cooperação entre os membros de um grupo, condenando o sistema baseado na competição entre os agentes socioeconômicos; (b) visa, principalmente, a promoção humana; e, (c) resgata a dignidade e a cidadania de pessoas de alguma forma marginalizadas na sociedade.

Qualquer pessoa pode fundar uma Organização Não Governamental sem fins lucrativos, seja com a finalidade ambiental, social, cultural, dentre outras, desde que tenha como objetivo o desenvolvimento de atividades consideradas de interesse público.

O termo Organização Não Governamental (ONG) é utilizado como uma sigla que atua como referência para identificar as organizações não governamentais, porém ONG não é um tipo de organização, é simplesmente uma sigla. Não há no Código Civil brasileiro uma designação para a sigla ONG, mas há um reconhecimento, ou melhor, uma conversão cultural, política e sociológica, como o caso dos médicos e advogados que só com a graduação são chamados de “doutores”, mas doutor é um título para quem faz doutorado.

A sigla ONG expressa de forma genérica as várias organizações do Terceiro Setor, onde as pessoas se unem em torno de objetivos comuns, através de organizações sem fins lucrativos, desenvolvendo atividades de caráter público e social.

Mas, essas organizações podem receber uma titulação denominada Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP’S). A OSCIP é uma certificação dada pelo Ministério da Justiça, com a finalidade de qualificar uma organização sem fins lucrativos e não governamental. Para Barbieri (2008, p. 117),

[...] já poderão obter essa qualificação as pessoas jurídicas não enumeradas no art. 2º da Lei 9.790, de 23/03/99, e que apresentem, no mínimo, uma das atividades arroladas no art. 3º. O artigo 2º da mencionada lei determina que não são passíveis de qualificação como organizações da sociedade civil de interesse público: as sociedades empresárias; os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional; as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais; as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações; as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios; as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados; as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras; as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras; as organizações sociais (que já encontram regramento na

Lei 9.637/98); as cooperativas; as fundações públicas; as fundações, sociedades ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas e as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

A autora ainda reforça que não é qualquer pessoa jurídica sem finalidade lucrativa que apresenta as características citadas acima, e que poderão requerer qualificação/titulação de OSCIP. Para requerer tal qualificação, ela deve apresentar em seus princípios e objetivos estatutários uma das seguintes atividades:

- Promoção da assistência social;
- Promoção da cultura;
- Promoção e defesa do patrimônio histórico e artístico;
- Promoção gratuita da educação e da saúde;
- Promoção de segurança alimentar e nutricional;
- Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- Promoção do voluntariado;
- Promoção do desenvolvimento econômico, social e combate a pobreza;
 - Experimentações não lucrativas de novos modelos socioproductivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
 - Promoção da paz, ética, cidadania e direitos humanos, dentre outros. (BARBIERI, 2008).

A base de gestão de uma **Organização da Sociedade Civil de Interesse Público** segue as diretrizes das cooperativas e associações, adotando o princípio da autogestão, ou seja, a gestão democrática e gerida pelos seus membros, onde todos têm direito a voz, poderes, deveres e direitos. Ela é administrada por assembleia geral composta pelos seus membros devidamente “associados”, composta por uma diretoria eleita pela assembleia que também tem o dever de fiscalizar e aprovar as ações da direção. Geralmente, para preencher os cargos de direção de uma OSCIP, ela deve ser composta por, no mínimo, dez (10) pessoas.

Em casos de dissolução de uma organização classificada como OSCIP, o seu patrimônio deve ser transferido para outra pessoa jurídica qualificada, a qual se enquadre, de preferência, no mesmo perfil e objetivo social, conforme as exigências estabelecidas na Lei 9.790/99,

inciso IV do Art. 4º. A mesma situação pode ser aplicada às associações, mas não às cooperativas, que podem vender seus bens patrimoniais e repartir o valor líquido entre os seus cooperados.

A Lei 9.790/99, inciso VI do Art. 4º, estabelece que os dirigentes de OSCIP podem ser remunerados, porém, ficam impedidos a eles concorrer ou manter a **Declaração de Utilidade Pública**, o **Certificado de Entidade Beneficente e Declaração de Utilidade Pública** e o **Cerificado de Entidade Beneficente de Assistência Social**.

Apesar da diversidade de tipos de OSCIP's, há tributações ou contribuições que ela não é isenta, como, por exemplo, o pagamento de INSS e FGTS, caso tenha funcionários formalmente registrados, bem como a necessidade de consultar especialistas tributários.

A gestão das organizações do Terceiro Setor também é complexa, exigindo aprofundamentos específicos - teórico, jurídico, social, político, econômico e prático -, sobretudo devido às várias tipologias existentes, as quais exigem análise específica em relação a cada caso.

Como vocês podem observar, o Terceiro Setor constitui um “universo” onde ainda não dispõe de profissionais qualificados suficientes, capacitados ou até mesmo interessados em atuar em um mercado que valoriza profissionais que realmente saibam trabalhar e gerir um setor em franca expansão. Pense na importância do assunto e aprofunde os seus conhecimentos.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes à unidade 2.

3

Projetos sociais

Síntese:

Nesta unidade estudaremos os conceitos, objetivos e avaliações dos projetos sociais, bem como a responsabilidade social e as estratégias de parcerias e alianças.

Toda organização precisa necessariamente de um projeto, seja ele de implantação, desenvolvimento, manutenção, ampliação ou de qualquer outra natureza. O Terceiro Setor, em sua maioria trabalha com projetos sociais, ou seja, desenvolve projetos sociais e, como vocês aprenderam na disciplina Desenvolvimento e Gestão de Projetos, são vários os elementos que compõe um projeto e suas particularidades. Vamos lembrar quais são as principais características de um projeto? Segundo o Instituto Socioambiental e Apremavi (2001, p.3),

Um projeto surge em resposta a um problema concreto. Elaborar um projeto é, antes de mais nada, contribuir para a solução de problemas, transformando IDEIAS em AÇÕES. O documento chamado PROJETO é o resultado obtido ao se “projetar” no papel tudo o que é necessário para o desenvolvimento de um conjunto de atividades a serem executadas: quais são os objetivos, que meios serão buscados para atingi-los, quais recursos serão necessários, onde serão obtidos e como serão avaliados os resultados.

No que se referem aos projetos destinados às organizações de Terceiro Setor, eles são de natureza social, em observância aos vinculados do setor com as questões e ações sociais. Como discutido anteriormente, existem vários elementos específicos que envolvem o Terceiro Setor, principalmente no que se refere aos aspectos políticos, sociais, culturais e, claro, o econômico. Vejamos como esses elementos podem ser considerados na elaboração de um projeto social de acordo com Cury (2001, p. 42):

A realidade da qual nossa organização faz parte é formada por uma permanente tensão de tendências, forças, interesses, que ora se opõem, ora se reforçam mutuamente. Se nossas ações são intervenções que objetivam transformar a realidade existente, as transformações que trouxerem serão a combinação de todas as nossas ações com as forças atuantes em uma dada realidade. Analisar a realidade significará, então, identificar essas forças em jogo, as relações entre elas e seus efeitos – ou potenciais efeitos – sobre nossa organização, nossos objetivos e nossas ações. É preciso analisar também o ambiente interno de nossa organização. É preciso verificar quais os aspectos que influenciam ou poderão influenciar nosso trabalho, qual o impacto desses elementos, externa e internamente, e como eles poderão afetar nossa organização e nossos projetos. Através de um bom planejamento, podemos identificar esses diferentes aspectos e, assim, utilizá-los, eliminá-los ou minimizá-los.

O Terceiro Setor precisa trabalhar pela sustentabilidade; aqui o termo sustentabilidade não se restringe a visão ambiental, mas também ao sentido de sobrevivência social e econômica.

Com certeza você estudou algumas definições e características de projetos, portanto, lembremos que uma de suas principais características é que ele precisa ter começo, meio e fim.

Mas, claro, há projetos que, devido aos seus objetivos, necessitarão de muito mais tempo do que outros, pois trabalhar com questões sociais demanda tempo, dedicação e, principalmente, mudança de cultura que não são fáceis de realizar. E, em relação aos projetos, Cordini (2001, p. 129) coloca:

Projetos são poderosos instrumentos para estimular a participação social e tornar visível a existência do ser humano como protagonista na solução dos seus problemas. São uma possibilidade de exercitar a cidadania, de se fazer sentir e decidir sob seu destino.

Para elaborar um projeto social, você precisa saber que ele não é um simples relatório entregue a alguém ou a um grupo, com a finalidade de avaliar parceiros ou potenciais financiadores, ele é um documento elaborado a partir de uma necessidade, com a intenção prática de resolver determinado problema. Por isso, a necessidade de se realizar uma boa avaliação da realidade, do problema ou do objeto de estudo, para que você tenha elementos para compor, embasar e estruturar o seu projeto social.

Por isso é que um projeto social é diferente em sua redação, pois você precisa desenvolver um processo de pensar e expressar uma “construção do futuro”, procurando conciliar habilidade técnicas, humanas e conceituais.

Não existe uma regra ou forma rígida para elaborar projetos sociais, considerando que, geralmente, as organizações de fomento disponibilizam modelos próprios, para quem pretende pretear uma chance de financiamento por meio de edital público.

Na concepção da ONU (1984) apud Melo (2009, p. 7), um projeto social pressupõe:

[...] um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades interrelacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados.

A autora destaca também quais as necessidades, os critérios e os objetivos a serem alcançados em um projeto de natureza social. Segundo ela (2009, p. 7-8), um projeto social precisa:

Nascer da identificação de uma necessidade, da vontade de resolver uma situação-problema e/ou de uma oportunidade, levando-se em conta as características, vivências, expectativas, sonhos e potencialidades dos/as envolvidos/as. A isso convém somar as peculiaridades do local em que será desenvolvido (região, município, bairro, vila, instituição social, espaço cultural, etc.);

Contribuir para o enfretamento dos problemas e a promoção de transformações na realidade;

Servir para melhorar o nível, as condições e a qualidade de vida das pessoas;

Ser resultante de um processo de planejamento (improvisação não combina com projeto). Planejamento é uma sequência de passos ordenados para chegar a um fim; um “cálculo” que precede e preside a ação, em busca de resultados predefinidos;

Partir, preferencialmente, de uma construção coletiva, que valoriza a participação das pessoas, contando com a contribuição dos/as beneficiários/as, parceiros/as e, se possível, outros/as envolvidos/as. Vale lembrar que os destinatários de um projeto (sejam crianças, adolescentes, jovens, mulheres, idosos/as, etc.) têm muito a colaborar quando se trata de expressarem suas necessidades e seus desejos. Nem sempre são pessoas passivas e/ou alienadas. É imprescindível romper com a visão de que somente os/as coordenadores/as, técnicos/as, educadores/as, enfim, os/as profissionais das instituições é que possuem suficiente conhecimento sobre um problema (dos outros) e têm condições de propor as soluções **mais adequadas**;

- Estar contextualizado, pois faz parte de uma determinada realidade, que é sempre dinâmica. Contextos estáticos, “congelados” no tempo e no espaço não existem;

- Ter um compromisso sócio-ético-político com seu público-alvo; os interesses e as necessidades dos/as beneficiários/as devem ser permanentemente levados em consideração em todas as etapas: planejamento, monitoramento e avaliação.

Os projetos sociais devem ser construídos com a participação de todos os atores envolvidos e atingidos, ou que poderão ser atingidos por ele direta ou indiretamente. Eles devem ter conhecimento sobre as legislações cabíveis à temática do projeto, sejam elas municipais, estaduais e federais.

Antes de entregar o seu projeto para uma agência financiadora ou potencialmente financiadora, faz-se necessário também verificar sua idoneidade, seriedade, comprometimento, objetivos e ética.

Cury (2001) apresenta três (3) dimensões fundamentais, para que vocês entendam a dinâmica do processo de planejamento e elaboração de projetos sociais. As três dimensões aparecem em um projeto sob a forma de processos, ao mesmo tempo interligados e complementares:

- **Como um processo lógico:** porque é necessário que os seus

conteúdos e passos sejam precisos, sistemáticos, em um encadeamento racional de seus elementos e de suas ações. (CURY, 2001);

- **Como um processo comunicativo:** porque o documento do projeto deve ser o resultado de uma construção coletiva, criando em nossa organização um consenso quanto aos objetivos, estratégias e resultados e, externamente, possa convencer e informar sobre a importância e a necessidade de sua implementação e da competência de nossa organização para fazê-lo eficaz e eficientemente. (CURY, 2001);

- **Como um processo de cooperação e articulação:** porque não é possível mais trabalharmos isolados; é preciso compartilhar nossos sonhos com o “outro”, nossos parceiros e colaboradores; é preciso desenvolver a capacidade do diálogo, do convencimento e da negociação, a capacidade de trabalharmos juntos, com nossas identidades e diferenças. É fundamental hoje “sair para o mundo”, buscar novas parcerias e procurar se integrar com as redes sociais existentes. (CURY, 2001).

Como estudamos anteriormente, as organizações do Terceiro Setor não devem trabalhar de forma isolada, é necessário o desenvolvimento das redes sociais (não no sentido da tecnologia da informação), como forma de buscar e manter parcerias e alianças.

Quadro 4 - Distinção entre parceria e aliança estratégica intersetorial.

Indicador	Conceito		Autores
	Parceria	Aliança	
Tempo de duração	Ações pontuais	Ações de longo prazo ou associações permanentes	Noletto (2000); Tachizawa, (2002)
Necessidade de complementaridade	- Partem da necessidade de intercomplementaridade de recursos e capacidades entre as organizações.	- Partem da constatação de que podem atuar isoladamente, mas desejam potencializar sua atuação juntos.	Noletto (2000); Senna in Gife (2001)
Grau de identidade	- Necessidade de pouca ou nenhuma identidade.	- Grande identidade entre si.	+ Noletto (2000)
Compartilhamento de crenças e valores	- Exige pouco compartilhamento	- Compartilhamento de visões e valores semelhantes.	Noletto (2000); Senna <i>apud</i> Gife (2001); Austin (2001)
Definição de planejamento, objetivos e papéis	- Necessária	- Imprescindível.	Lins <i>apud</i> Gife (2001); Austin (2001)
Dimensão da ação	- Ações pontuais de menor dimensão.	- Perenidade no relacionamento e maior dimensão.	Noletto (2000); UNESCO (2001)
Impacto da ação	- Menor impacto a médio e curto prazo.	- Maior impacto e perenidade.	Setúbal (2001)
	- Comprometimento substantivo e grande impacto.	- Colaboração com foco específico a curto e médio prazo.	Spink (2001)

Fonte: Bittencourt e Feuerschutte (2009, p. 6) *apud* Alves, Maciel, Meneghini e Silva (2012).

Os elementos expostos no Quadro 4 são de extrema importância e devem ser contemplados em seu projeto social, procurando quebrar a “cultura do isolamento”. A participação é importante como estratégia e habilidade para superar dificuldades que, talvez sozinha, a organização não conseguisse superar.

É preciso observar que todos os membros dessa rede - parceiros ou aliados - devem ser bem apurados, para evitar possíveis problemas, seja a curto, médio ou longo prazo. Quando tudo flui de forma eficiente é muito vantajoso, pois ocorre uma troca de experiência, maior credibilidade, força, poder de negociação e atuação.

Às vezes, você pode pensar ou dizer uma frase do tipo: “Não pretendo trabalhar com o Terceiro Setor, então não vou precisar elaborar ou gerir um projeto social”. Engano seu! Hoje, mesmo que você trabalhe no Primeiro Setor ou no Segundo Setor, as organizações desses dois setores cada vez mais desenvolvem projetos vinculados às responsabilidades de natureza social e ambiental. Essa iniciativa tem ganhado força não só pela necessidade social do nosso país, mas também pelas oportunidades geradas, sejam elas fiscais ou comerciais. Tanto isto é verdade que Aligleri; Aliglerie e kruglianskas (2009, p. 8), sobre o assunto, colocam:

A preocupação com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis estará cada vez mais presente entre os temas de gestão. É nesse sentido que a responsabilidade socioambiental pode ser percebida como um dos temas mais debatidos e propagados na gestão empresarial, tornando-se uma variável importante na estratégia competitiva das empresas.

Na disciplina Administração Ambiental você estudou um capítulo inteiro dedicado à responsabilidade social e socioambiental. Devido à relevância do tema, reproduziremos um quadro resumido dos conceitos que vocês precisam lembrar em relação à questão em pauta.

Quadro 5 - Alguns autores e conceitos de responsabilidade social e ambiental.

Autores	Nomenclatura	Conceitos
Araya (2003, p. 76)	Responsabilidade social empresarial	“[...] promove um comportamento empresarial que integra elementos sociais e ambientais que não necessariamente estão contidos na legislação, mas que atendem as expectativas da sociedade em relação à empresa.”

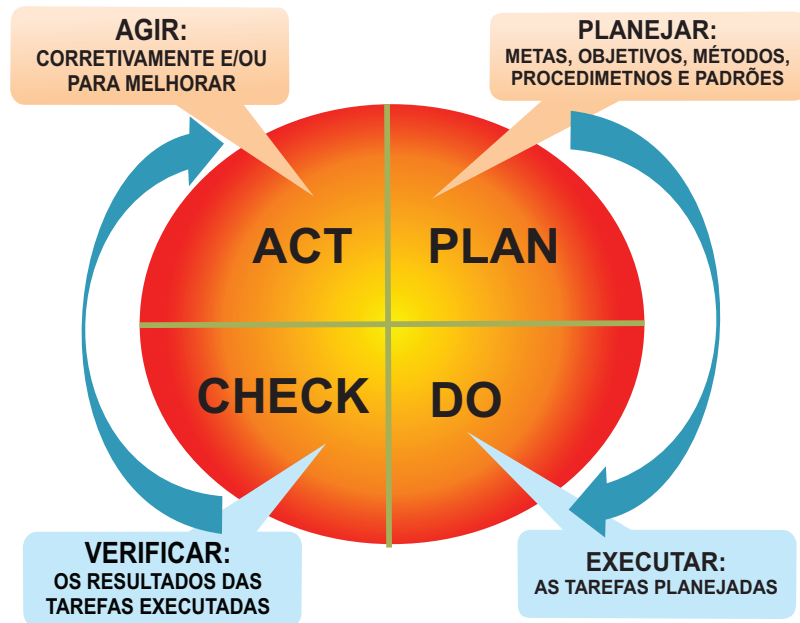
Quadro 5 - Alguns autores e conceitos de responsabilidade social e ambiental.

Autores	Nomenclatura	Conceitos
Toldo (2002, p. 84)	Responsabilidade social	“[...] são estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação de seus clientes, o bem estar da sociedade. A empresa está inserida nela e seus negócios dependerão de seu desenvolvimento e, portanto, esse envolvimento deverá ser duradouro. É um comprometimento.”
UNCTAD (2003, s.p.)	Responsabilidade Social	“[...] vai além da filantropia. Na maioria das definições se descreve como as medidas constitutivas pelas quais as empresas integram preocupações da sociedade em suas políticas e operações comerciais, em particular, preocupações ambientais, econômicas e sociais. A observância da lei é o requisito mínimo que deverão de cumprir as empresas.”
WBCSD (2002, p. 6)	Responsabilidade Social Empresarial	“O compromisso da empresa de contribuir ao desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida.”
SAVITZ (2007, p. 5)	Responsabilidade Socioambiental	Aquele que gera lucro para o acionista, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com que mantém relações.
ETHOS (2006, p.79)	Responsabilidade Socioambiental	Forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Fonte: Criado a partir de Aligleri, L. Aligleri, L e Kruglianskas, I (2009) e Dias (2009) apud Alves (2011).

O projeto social também deve ser avaliado e monitorado, para verificar se tudo está correndo conforme o planejamento, ou se há a necessidade de adaptações ao longo do desenvolvimento das ações. Uma boa ferramenta que pode ser utilizada é o PDCA, justamente porque está vinculada à qualidade de um serviço ou atividade. Por isso, ele poderá ser utilizado como estratégia em todos os momentos de um projeto social - planejamento, desenvolvimento e manutenção. Veja qual o percurso que deve ser seguido por um PDCA (Fig. 06):

Fig. 06 - PDCA.



Fonte: Zumbach e Moretti (2011).

Enfim, os projetos sociais têm suas particularidades, que são elementos fundamentais e podem levar ao sucesso ou fracasso das ações de sua organização. Saiba que ter uma visão de uma equipe multidisciplinar é importante para a eficiência e sucesso do seu projeto social.

Esperamos que a soma dos conhecimentos abordados nesta unidade com os aprendidos na disciplina de projetos, antecessora deste caderno, seja suficiente para que você possa ter mais uma opção de atuação como elaborador e gestor de projetos sociais.



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes à unidade 3.

4

Os desafios para o Terceiro Setor

Síntese:

Nesta unidade estudaremos os desafios enfrentados pelo Terceiro Setor, no que se referem aos aspectos sociais, políticos, econômicos, subjetivos, dentre outros.

Dedicamos esta unidade a reflexão e ao conhecimento de alguns desafios que o Terceiro Setor enfrenta ou enfrentará, pois devido ao seu nível de complexidade, desafios é o que não faltam na gestão do setor.

Nas organizações do Terceiro Setor é possível observar dois tipos de desafios: os desafios externos - sociais, econômicos e políticos; e os desafios internos - interpessoais, sustentabilidade, relação de poder, dentre outros.

Em seus estudos sobre gestão, vocês já devem ter conhecimento sobre os aspectos técnicos gerenciais, que, muitas vezes, originam-se de uma visão do setor privado. Em alguns aspectos, essa visão limita a gestão do Terceiro Setor, justamente devido às questões e ações de natureza social que sofrem influências políticas. Sobre a questão Corrêa; Pimenta e Saraiva (2006, p. 67) colocam:

Pode-se indagar, portanto, quanto aos impactos da aplicação dessas estratégias e de pressupostos típicos do gerenciamento privado, tais como o pragmatismo, ajuste constante entre meios e fins, a disciplina financeira, o foco na eficiência, entre outros, que levam as organizações sociais a concentrarem e a restringirem sua participação, visando ao alcance de metas de curto prazo, e deixando de visar as transformações sociais mais amplas.

O setor privado busca por resultados em curto prazo, para ter um retorno mais rápido e maior sob a forma de lucros. Um profissional, ao atuar em uma organização de Terceiro Setor, precisa considerar que nem tudo pode ser obtido em curto prazo, uma vez que algumas questões sociais exigem um determinado tempo para ser implantado e solucionado, o que pode gerar inúmeros conflitos.

Em todos os setores existem várias situações em que precisamos trabalhar com ética, responsabilidade, consciência, racionalidade e, porque não dizer, com emoção. O grande desafio é o equilíbrio entre as necessidades sociais e as exigências políticas, econômicas e éticas. Em relação a essas exigências, Corrêa; Pimenta e Saraiva (2006, p. 72-3):

Weber atribui éticas específicas as distintas racionalidades. A ética da responsabilidade corresponderia a racionalidade pelos fins, e a ética da convicção, ou do valor absoluto, a racionalidade orientada por valores. Com essas atribuições, Weber circunscreve as racionalidades em campos de atuação e finalidade exclusivos: qualquer atividade orientada segundo a ética pode ser subordinada a duas máximas inteiramente diferentes e irredutivelmente oposta. A orientação pode ser segundo a ética da responsabilidade ou segundo a ética da convicção. Não quer isso dizer que a ética da convicção equivalha a

ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade, a ausência de convicção (Weber, 2002) [...]. Bobbio (2000), uma das mais convincentes interpretações desta oposição é a distinção weberiana entre ética da convicção e ética da responsabilidade: há uma diferença insuperável entre o agir segundo a máxima da ética da convicção, que em termos religiosos soa assim: - O cristão age como justo e deixa o resultado nas mãos de Deus, e o agir segundo a máxima da ética da responsabilidade, conforme a qual é preciso responder pelas consequências previsíveis das próprias ações [...]. Quem não quiser ficar apenas na constatação da incomensurabilidade destas duas éticas e queira procurar entender a razão pela qual o que é justificado num certo contexto não o é em outro, deve perguntar ainda onde é que reside a diferença entre esses dois contextos.

Atualmente, há uma grande tensão para conciliar a racionalidade e a ética nas ações administrativas das entidades do Terceiro Setor. Essa tensão existe porque embora as organizações do Terceiro Setor não visem lucro elas estão inseridas em um mercado capitalista e precisam lutar por suas sobrevivências, levando muitas vezes os seus gestores a se depararem com dilemas. Por isso, o gestor de Terceiro Setor precisa está preparado para enfrentar os dilemas e assumir as consequências de suas escolhas.

Considerando que as pessoas lutam pelos seus objetivos, pelo reconhecimento de suas realizações, é preciso enfatizar que a realidade do Terceiro Setor pressupõe transformações sociais, muitas vezes acompanhadas de individualidades e subjetividades. Esse processo de luta e realização é complexo e dinâmico, necessitando investigações e análises, como, por exemplo, a relação de poder.

Faria (2004, p. 141) define **poder** como:

[...] é a capacidade que tem uma classe social (ou uma sua fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos e intersubjetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. A finalidade dos grupos é transformar seus interesses objetivos e intersubjetivos em interesses dominantes, razão pela qual os mesmos investirão suas energias políticas no acesso ao comando das principais estruturas (das organizações) para viabilizar a realização de tais interesses e desencadear todos os mecanismos de controle disponíveis para garantir o sucesso deste empreendimento. O exercício do poder, portanto, adquire continuidade e efetividade política quando do acesso do grupo ou da classe sócia ao comando das principais

organizações, das estruturas institucionais ou políticas da sociedade, inclusive aquelas criadas como resultados de um processo de transformação, de maneira a pôr em prática ou a viabilizar tal exercício.

Sobre a particularidade das relações de poder nas organizações, Corrêa, Pimenta, Saraiva (2006, p. 86) observam que:

Para compreender as relações de poder nas organizações de caráter social, não basta examinar o processo de exercício da autoridade e as estruturas. Também é necessário examinar as motivações subjetivas expressas nos discursos, o envolvimento dos sujeitos no processo de decisão, o desejo de pertença a um projeto de vida no qual o sujeito pode ser parte de algo cuja finalidade transcende os resultados econômicos.

O que motiva uma pessoa a trabalhar com o Terceiro Setor? Uma possível resposta é que muitas pessoas têm afinidade com os objetivos dessas organizações, principalmente porque em muitas delas as pessoas trabalham de forma voluntária. Landim (2000, p. 11) define voluntário como “[...] o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário”.

Landim (2000, p. 11) ainda reforça a Lei 9.608/98, referente ao voluntariado, que define o voluntariado como:

[...] a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade.

É preciso observar que o termo afinidade não é garantia de fidelidade, pois o voluntário “não tem um compromisso”, o que pode gerar problemas aos gestores do Terceiro Setor. Geralmente, o voluntário desenvolve suas atividades por ter um tempo vago, como, por exemplo, quando está desempregado. Nesse caso, se aparecer uma ótima proposta de emprego, que lhe exigir dedicação exclusiva, ele não poderá honrar o seu compromisso voluntário. Como será que ele reagirá? Que decisão tomará? Provavelmente, devido às suas necessidades ele opte pelo emprego.

Devido aos problemas mencionados acima, o gestor tem que saber trabalhar com a instabilidade e a rotatividade de pessoal que está

muito presente nas organizações do Terceiro Setor, caracterizando outro grande desafio que é manter seus funcionários e voluntários. Quanto o trabalho destes em relação ao Terceiro Setor, Villela (2001, p.7) coloca que,

O voluntário torna cidadãos e empresas mais conscientes de suas responsabilidades sociais, mediante a doação de bens, recursos e tempo de trabalho. [...] não é mera filantropia, nem simples mecenato, nem muito menos benemerência dos mais favorecidos. É o caminho desafiador para a afirmação de uma sociedade mais aberta e democrática, mais justa equitativa [...] logra convertê-lo numa ideia-força, capaz de substituir o assistencialismo pela promoção de dignidade do homem livre, pela promoção da defesa de direitos, pelo estímulo a reflexão, pelo fomento a multiplicação de recursos.

Em se tratando de ações sociais, com certeza um dos grandes desafios é garantir os direitos sociais básicos dos cidadãos, como trabalho, saúde e educação. O Terceiro Setor precisa atender “as falhas” do Primeiro Setor e do Segundo Setor, buscando parcerias com os dois setores de forma eficiente, justa e ética. Todas essas ações exigem qualidades e conhecimentos, como: bom senso, conhecimento técnico, jurídico e humano.

Enfim, criar, desenvolver e administrar uma organização do Terceiro Setor é um grande desafio. Ao conhecer esses desafios, você está “convocado” para participar da missão desse importante setor, tanto como cidadão quanto como futuro profissional de Administração. Lembre-se que exercer sua profissão pressupõe também trabalhar pelo bem estar da sociedade, e as organizações do Terceiro Setor oferecem essa oportunidade. Pense nisso...

Vale observar que os desafios nunca deixarão de existir, principalmente no que tange aspectos sociais, como cidadania e direitos humanos; mas nós, enquanto administradores, podemos fazer a diferença!!!



Vá ao ambiente virtual e realize as atividades referentes à unidade 4.

Referências

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L.A.; DRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, J. C. M. **Desenvolvimento de consciência socioambiental em cadeias produtivas de base artesanal: uma proposta metodológica**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-- Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. UFSM, Santa Maria, 2010.

_____. **Administração Ambiental**. In.: **Coleção Administração EaD: Curso de bacharelado**. Faculdade de Estudos Sociais. Manaus: Edua, 2010.

EMPREENDIMENTOS sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo; Petrópolis: Ashoka E. Sociais; McKinsey & Company, Inc., 2001.

BARBIERI, C. B. **Terceiro setor: desafios e perspectivas constitucionais**. Curitiba: Juruá, 2008.

BRASIL. **Lei 9.608/98 voluntariado**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm. Acesso em: fev.2012.

CABRAL, E. H. de. **Terceiro setor: gestão e controle social**. São Paulo: Método, 2007.

COOPERA. **Cooperativismo: o que é uma cooperativa?** 2008. Disponível em: <http://www.coopera.com.br>. Acesso em: 23 abr. 2012.

CORDINI, M. Por que os projetos sociais não dão certo? Um olhar crítico sobre projetos de intervenção social. In: **Políticas públicas de apoio sociofamiliar**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2001.

CORRÊA, M. L.; PIMENTA, S. M.; SARAIVA, A. S. (Org.). **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSAS, L. **Principais redes sociais para divulgar o seu negócio**. 2012. Disponível em: <http://www.webcortex.com.br/blog/redes-sociais/principais-redes-sociais-para-divulgar-o-seu-negocio/>. Acesso em: 23 abr. 2012.

CURY, T. C. H. **Elaboração de projetos sociais**. In: **Gestão de projetos sociais**. São Paulo: AAPCS, 2001.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FARIA, J. H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004.

IASKIO, E. L. S. O que é economia solidária? In: **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social: métodos e abordagens**. Curitiba: UFPR, 2007.

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL e APREMAVI. **Pequeno manual para elaboração de projetos**. 2001. Disponível em: http://www.rma.org.br/v3/template/downloads/captacao/material_apoio_captacao_recurso.pdf. Acesso em: 23 fev.2012.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **Introdução ao ICA**. 2012. Disponível em: <http://www.ica.coop/ica/index.html>. Acesso em: 22 fev. 2012.

LANDIM, L. **Doações e trabalho voluntário no Brasil**: uma pesquisa. Rio Janeiro: 7 letras, 2000.

MELO, C. V. de. **Elaboração de projetos sociais**. Belo Horizonte: Convenção Batista Mineira, 2009.

RIBAS, F. **Rede**: uma ideia transformadora e uma estratégia para desenvolvimento social. 2003. Disponível em: <http://parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/textos/TextosRede.asp?txTx=28&iRnd=0,2895625%D8>. Acesso em: 12 jan. 2012.

SÃO PAULO. Prefeitura da Estância de Atibaia. **Manual básico**: repasses públicos e prestação de contas – terceiro setor. 2009. Disponível em: <http://www.atibaia.sp.gov.br/pt/ManuaBasicoRepassesPublicos.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2012.

SEBRAE. **Diferenças entre associações e cooperativas**. 2002. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br>. Acesso: 23 abr. 2012.

SINGER, Paul. **Introdução a Economia Solidária**. [S.l.]: Perseu Abramo, 2002.

SISTEMA OCDF. **Cooperativismo**: semeando no presente as bases do cooperativismo do futuro. 2008. Disponível em: <http://www.dfcooperativo.coop.br>. Acesso em: 23 abr. 2012.

WANDERLEY, L. E. Desafios da sociedade civil brasileira em seu relacionamento dialético com o Estado e o mercado. In: **Gestão social**: uma questão em debate. São Paulo: Educ, 1999.

ZUMBACH, L.; MORETTI, G. **Ciclo PDCA**: abordagem de processo e escopo do sistema de gestão ambiental. 2011. Disponível em: <http://necs.preservaambiental.com/ciclo-pdca-abordagem-de-processo-e-escopo-do-sistema-de-gestao-ambiental/>. Acesso em: 24 fev. 2012.

SISTEMA OCEPAR. **Cooperativismo**: ACI destaca a força das cooperativas em mensagem do Dia Internacional. 2013. Disponível em <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/95308-cooperativismo-aci-destaca-a-forca-das-cooperativas-em-mensagem-do-dia-internacional>. Acesso em: 5 jan. 2017.

Currículo do autor

Jean Carlos Machado Alves é Mestre em Engenharia da Produção pela UFSM, na área de Qualidade e Produtividade - Linha: Gestão Ambiental, especialista em Administração, na área de Gestão Ambiental e Social (MBA/UFSJ), graduado em Administração pela Universidade Federal de São João del Rei. Atualmente, é professor da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, onde exerce a função de coordenador do curso de Administração em Educação a Distância. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão socioambiental, responsabilidade socioambiental, desenvolvimento sustentável, produção, qualidade e produtividade, organização em rede, redes, redes sociais, economia solidária, cooperativismo, associativismo, cluster, empreendedorismo, educação ambiental, dentre outros.