

Gestão para

Organizações Não Governamentais

Milton Pereira (Org.)



Gestão para

Organizações

Não

Governamentais



Reitor - José Tadeu Jorge

Coordenador-Geral - Alvaro Penteado Crósta

Pró-Reitora de Desenvolvimento Universitário - Teresa Dib Zambon Atvars

Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários - João Frederico da Costa Azevedo Meyer

Pró-Reitora de Pesquisa - Ítala Maria Lofredo D'Otaviano

Pró-Reitor de Graduação - Luis Alberto Magna

Chefe de Gabinete - Paulo Cesar Montagner
Presidente do Conselho de Orientação do GGBS

Coordenador do GGBS - Edison Cardoso Lins
Secretário-Executivo - Conselho do Orientação do GGBS

José Rodrigues de Oliveira
Diretor da área de Desenvolvimento Educacional- GGBS

Gestão para

Organizações **N**ão **G**overnamentais

Milton Pereira (Org.)



Florianópolis
2013

Gestão para Organizações Não Governamentais
1ª Edição – 2013

© Copyright by Milton Pereira

Projeto gráfico, diagramação e capa:

Rita Motta - Ed. Tribo da Ilha

Revisão ortográfica:

Bruna Longobucco

Impressão:

Gráfica Assahi

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

1. Organizações Não Governamentais. 2. Terceiro setor. 3. Responsabilidade Social. 4. Desenvolvimento Sustentável. I. Título.

Índice para Catálogo Sistemático:

1. Organizações não governamentais.....	366
2. Terceiro Setor.....	335
3. Responsabilidade Social	658.408
4. Desenvolvimento Sustentável.....	333.7

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.
É proibida a reprodução parcial ou integral desta obra, por quaisquer meios
de difusão, inclusive pela *internet*, *sem prévia autorização do autor*.



EDITORA TRIBO DA ILHA

Rod. Virgílio Várzea, 1991 - Saco Grande

Florianópolis-SC – CEP 88032-001

e-mail: editoratribodailha@gmail.com

Fonc/fax: (48) 3238 1262

www.editoratribo.blogspot.com



APRESENTAÇÃO

O GGBS - Grupo Gestor de Benefícios Sociais foi instituído em 2006, para gerenciar os diversos programas e ações pertinentes ao escopo dos chamados benefícios espontâneos para funcionários da Unicamp, docentes e seus dependentes. Benefícios espontâneos na literatura de Administração, campo de Recursos Humanos, seriam ações para as quais não haveria obrigatoriedade de realização. Na prática são ações de grande importância. No caso do GGBS a questão da prática da responsabilidade social, envolvendo profissionais da Unicamp, foi pautada como foco relevante. E no planejamento estratégico do órgão foi inserido, em perspectiva da sistematização de suas ações múltiplas. Em sintonia com a Missão central da Unicamp de criar, disseminar o conhecimento na ciência e tecnologia na cultura e nas artes, por meio da promoção da pesquisa e da extensão. O tema ensejou parceria com a Extecamp – Escola de Extensão da Unicamp, em um curso de extensão cultural, já na 5ª. Turma, reunindo interessados de várias regiões do estado de São Paulo, inclusive profissionais da Unicamp. Vários capítulos do livro são de autoria de profissionais da Unicamp que atuam no citado curso.

Como parte do exercício de suas atividades o GGBS é promotor deste livro que aborda as condicionantes que explicam o crescente engajamento da sociedade em ações que visam minimizar a exclusão social e, mais do que isso, o estabelecimento de uma gestão com uma conduta ética e socialmente responsável das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos e propiciar a possibilidade de medir os impactos das suas ações nas comunidades em que atuam.

O objetivo do livro é apresentar argumentos, em vários temas, que sustentem a tese de que a melhoria da gestão das organizações não governamentais contribui para a promoção da cidadania dos indivíduos que são beneficiados por suas ações e, conseqüentemente, contribuem no desenvolvimento da sociedade.

O argumento que permeia os capítulos do livro sustenta que a consolidação da gestão e desenvolvimento da economia social das organizações do Terceiro Setor promove o exercício dos direitos e deveres da sociedade civil no seu sentido mais amplo. Buscamos trabalhar com princípios essenciais de respeito do valor a vida e no desenvolvimento de uma consciência voltada para sua preservação e evolução. É neste sentido que os autores deste livro, docentes do curso de Gestão para Organizações Não Governamentais, se posicionam, na orientação para gestores, educadores e demais profissionais do Terceiros Setor, visando o desenvolvimento justo e sustentável da sociedade, pela equidade social e na consolidação do Brasil em dimensões que, além de ser potencia econômica, seja também uma nação que tenha equilíbrio social.

Neste sentido, criar e disseminar o conhecimento na ciência e tecnologia na cultura e nas artes, por meio da promoção da pesquisa e da extensão, é mostrar um caminho possível e fundamental, desta forma, a Unicamp se mantém como uma instituição libertária, construtora de um país menos desigual, e que contribui para a formação de profissionais éticos e estrategistas, que construirão um país cidadão e trisetorial.

O livro *Gestão para Organizações Não Governamentais* é resultado de um esforço coletivo de professores e pesquisadores da Unicamp, que aceitaram o desafio de desenvolver metodologias novas, adaptadas para o Terceiro Setor, explicando, da forma mais acessível possível, as metodologias de gestão utilizadas neste novo campo de conhecimento. Seu objetivo é oferecer informações e abordar a gestão social, aspectos legais, bem como o desenvolvimento de metodologias, ainda em construção, das organizações sociais contemporâneas. Seguindo sua missão, o GGBS acredita que a promoção do conhecimento e formação continuada para os profissionais do Terceiro Setor é fundamental para o desenvolvimento do capital econômico, humano e social do país.

O desenvolvimento do Terceiro Setor tem ampliado o horizonte das relações humanas, buscando maior equilíbrio entre os agentes da sociedade. A incorporação de melhores práticas de gestão e de governança, pautados pelo curso e registrados em capítulos do livro, propiciam significativos avanços sociais e econômicos, objetivando também a harmonia na relação entre os setores da sociedade, fator relevante para o desenvolvimento da sociedade.

Boa leitura!

Edison Cardoso Lins

Coordenador do GGBS – Secretário Executivo
do Conselho de Orientação do GGBS



SOBRE OS AUTORES



Alexandre Randi

Consultor e facilitador de processos de desenvolvimento, associado ao Instituto Fonte desde 2007. Formou-se em Música Popular na Unicamp, com especialização em Educação Social pela UniSal (Centro Universitário Salesiano) e mestrado em Educação pela Unicamp. Por meio da Música, entrou no setor social, dirigindo a banda Bate Lata e atuando em outros projetos socioeducativos. Trabalhou na Fundação Orsa, como coordenador de projetos e programas, e como consultor autônomo já realizou trabalhos para Fundhas, Instituto Cultural Casa do Béradêro, Associação Cidade Escola Aprendiz e Cenpec. Participou de programas de capacitação e formação como o GESC (Gestão para Organizações da Sociedade Civil), o DIES (Desenvolvimento Institucional de Entidades Sociais) e o Artistas do Invisível. No Instituto Fonte, coordenou a 3ª edição do programa Profides (Profissão Desenvolvimento).

Contato: alexandre@fonte.org.br



Antônio Luiz de Paula e Silva

Consultor e facilitador de processos de desenvolvimento, associado ao Instituto Fonte desde sua fundação. Mestre em Administração pela FEA/USP (2001), engenheiro agrônomo pela ESALQ/USP, desde 1989 trabalha em projetos de desenvolvimento social como facilitador, educador e consultor. Fellow da Ashoka Empreendedores Sociais (1988). Autor do livro *Utilizando o Planejamento como Ferramenta de Aprendizagem*, editado pela Editora Global em 2001, e de outros textos voltados para o desenvolvimento de organizações do “Terceiro Setor”. No Instituto Fonte, coordenou a 1ª edição do programa Profides (Profissão Desenvolvimento).
Contato: alpsilva@fonte.org.br



Davi Sales

Engenheiro Eletrônico pela FAAP-SP (1981). Implantou e foi Gerente da INCAMP - Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da UNICAMP de 2001 até 2011. Tem experiência na área de Administração Hospitalar, atua principalmente nos seguintes temas: inovação tecnológica, interação universidade-empresa, propriedade intelectual, incubação de empresas e transferência de tecnologia. Como membro do Programa Europeu ALFA, participou na elaboração do *Manual de Boas Práticas* em gestão de inovação tecnológica. Participa do Comitê de Avaliadores *ad hoc*s da ANPROTEC. Eleito Líder Empresarial Setorial em 2008 pelo Fórum de Líderes. Foi membro do Comitê Técnico da RedEmprendia - Rede Ibero Americana de Incubação de Empresas, Presidente do Conselho

Deliberativo da RPI - Rede Paulista de Inovação Professor de Obtenção de Recursos no Curso de Extensão de Gestão de ONGs e de Gestão da Inovação no Curso de Especialização de Gestão Estratégica da Produção na UNICAMP. Atualmente está em processo de aposentadoria na UNICAMP onde está desde julho de 1983.



Edna Maria Goulart Joazeiro

É assistente social pela Faculdade de Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (1982) e socióloga pelo Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (1989), com especialização em Saúde Pública e Psicoterapias Institucionais. Formou-se Mestre em Educação (2002) e Doutora em Educação (2008) ambos pela Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas. É Pós-Doutora em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2012). Realizou um ano de estágio de doutorado junto ao Professor Yves Schwartz no Département d'Ergologie - *Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail* na *Université de Provence/ Aix-en-Provence/França* no período de agosto de 2005 a julho de 2006, tendo realizado estágio pós-doutoral no Département d'Ergologie, na *Université de Provence, France* no período de janeiro a julho de 2010. É docente da Faculdade de Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de Campinas e assistente social do Hospital de Clínicas da Universidade Estadual de Campinas, onde responde pela supervisão dos Programas de Aprimoramento Profissional para assistentes sociais, *Serviço Social, Saúde e Violência* e *Serviço Social em Pediatria* (FCM/HC/UNICAMP). É autora dos Livros *Estágio Supervisionado: experiência e conhecimento* (ESETec, 2002) e

Supervisão de Estágio: Formação, Saberes, Temporalidades (ESETec, 2008) e editora da *Revista Serviço Social & Saúde* da UNICAMP. Atualmente é Vice-Presidente da Société Internationale d’Ergologie (SIE), Paris, França e articuladora da Microrregião de Campinas-Sorocaba da Regional da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social Sul II (ABEPSS Sul II). Integra o Grupo de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho em Saúde UNB/CNPq e o Grupo Geracionalidade, Imaginário e Violência (GEVIM) da Universidade Católica de Brasília UCB-DF. É membro integrante do estudo multicêntrico “Problemas e desafios no trabalho contemporâneo de profissionais de saúde em hospitais de ensino públicos: estudo comparado Brasil, França e Argélia” (Universidade de Brasília – UnB, Brasil; *Aix-Marseille Université*, França; Université Aboubekr Belkaid, Tlemcen/Argélia e Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Tem experiência na área de Serviço Social, atuando principalmente nos seguintes temas: Educação Superior, Formação Profissional, Estágio Supervisionado, Supervisão de Estágio, Supervisão Acadêmica, Serviço Social na Saúde, Serviço Social, Saúde e Violência, Saúde Pública, Hospital de Ensino, Ergologia, Grupos de Encontros de Trabalho (GRT) e Educação.



Evandro Biancarelli

Graduado em Administração Pública com Especialização em Gestão e Empreendedorismo Social, mais de 10 anos de trabalho com Direitos da Criança e Adolescente. Entre 2011 e 2013 atuou como Chefe de Gabinete da DERSA (Governo do Estado de São Paulo), atualmente coordena a Unidade de Coordenação de Projeto da mesma instituição. Foi Presidente da Federação Nacional dos Estudantes de Administração.



Fabio Alves Lanzara Giangrande

Experiência em atividades voltadas com Relações Institucionais, Planejamento Gerencial de Marketing. Atuação em Campanhas promocionais, Coordenação e Gerenciamento de Eventos Estratégicos, Coordenação de agências e assessoria de imprensa, campanhas de incentivo para o público interno (*endomarketing*) e gerenciamento de budget. Trabalhando nos últimos 10 anos com Relações Institucionais em instituições não governamentais, responsável pelas relações governamentais, com empresas e com o público em geral com foco na captação de recursos e no relacionamento das entidades com os mais diversos públicos.



Ismael Lisboa

Advogado. Pós-graduação em Direito do Terceiro Setor pela FGV/SP. Palestrante. Consultor Jurídico de entidade sem fins econômicos. Membro de Corpo diretivo de entidade social de defesa e promoção do direito do idoso.



Jussara Baptista

Sólida experiência na liderança da área de Recursos Humanos/Responsabilidade Social em empresas nacionais de grande porte, tendo participado ativamente na gestão do negócio. Conhecimento e vivência na condução de processos

relativos à área de Cargos e Salários, Recrutamento e Seleção, Benefícios e Desenvolvimento Organizacional. Capacitação para elaboração de Programas de Qualidade de Vida e Voluntariado Corporativo.

Empresas onde atuou: RCT Componentes Eletrônicos, Hunter Douglas do Brasil, Fundação Orsa, Pinheiro e Associados - Advogados, Instituto Akatu, Dersa Desenvolvimento Rodoviário S/A.

Formação: Graduação em pedagogia e pós-graduação em Administração de Recursos Humanos.



Marco Donisete de Campos

Marco Donisete de Campos é doutorando pela Faculdade de Engenharia Mecânica da Unicamp e professor da Universidade Federal de Mato Grosso. Em suas pesquisas, trabalha na elaboração de um código computacional capaz de retratar o cenário da dispersão de organoclorados na cultura de soja na região do Norte Mato-Grossense a fim de que seja possível a adoção de políticas saneadoras ou preventivas por parte dos órgãos ambientais que atuem na região, para garantir um desenvolvimento sustentável.



Maria Teresa Eglér Montoan

Pedagoga, Mestre e Doutora em Educação e Especialista em educação de pessoas com deficiência intelectual. Como docente da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP,

leciona no Curso de graduação em Pedagogia e no Programa de Pós-graduação em Educação e coordena o Laboratório de Estudos e Pesquisas em Ensino e Diferença – LEPED. Pesquisa e orienta dissertações, teses e trabalhos de iniciação científica sobre inclusão escolar e formação de professores. Escreve e organiza livros; registra seus trabalhos em artigos científicos. O tema de estudos e publicações é a educação escolar, na perspectiva da inclusão — do ensino básico ao superior. Participa intensamente de movimentos da sociedade civil que apoiam as transformações das escolas para se tornarem ambientes educacionais acessíveis, que acolhem a diferença, sem quaisquer discriminações. Suas paixões são: a escola, os alunos, a sala de aula.



Miguel Arantes Normanha Filho

Bacharel em Administração. Mestrado em Gerontologia, PUC - SP (2005). Mestrado em Administração, área de concentração: Administração em Serviços, UNIBERO - SP (2002). Pós-graduado (*lato sensu*) em Administração de Marketing pelo Centro de Estudos Álvares Penteado – CEAP (SP) (2000) e, Formação de Docentes para o Ensino Superior pela UNINOVE (SP) (2003). Curso: Turismo Rural y Medio Ambiente, pela Universidad de Salamanca, España (2001). Foi Coordenador de Cursos, professor da graduação e pós-graduação da UNINOVE – São Paulo - SP, assim como, Coordenador de Cursos: Administração e Gestão Tecnológica e, professor da graduação da Faculdade Morumbi Sul e Faculdade de Tecnologia Morumbi Sul – São Paulo - SP. Professor-pesquisador exercendo o cargo de Coordenador Geral do Curso de Administração - Escola de Negócios, professor da graduação e pós-graduação da UNIBRASIL – Curitiba - PR. Editor dos *Cadernos da Escola de Negócios* - ISSN 1679-3765, da UNIBRASIL – Curitiba - PR. Foi

Vice Diretor da Faculdade INPG de Campinas, assim como, acumulou a função de coordenador do curso de Administração. Docente da pós-graduação MBA do INPG Business School. Professor do Curso: Gestão para organizações da sociedade civil sem fins de lucros – UNICAMP - SP. Professor da pós-graduação da ESIC. É Superintendente de Atendimento e Promoção Humana da FUNAP - SP. Vários artigos acadêmicos publicados. Palestrante. Experiência profissional: administração de empresas com ênfase em planejamentos empresariais, gestão e marketing. Cargos/funções: direção, gerenciamento e consultoria. Sócio-gerente de vários empreendimentos. Pertence ao Banco de Avaliadores do BASIS - INEP/MEC: Avaliador *ad hoc* para cursos de Administração e Gestão Tecnológica. Avaliador de trabalhos do IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Parecerista: Avaliação de Cursos Superiores, realizada pelo *Guia do Estudante* em 2012 e 2013. Registros: CRA - SP nº 77411 e, CRC - SP nº 1SP094491/0-1.



Milton Pereira

Publicitário, pós-graduado em sociopsicologia e gestão de Organizações Não Governamentais. Na década de 90 trabalhou no Segundo Setor em multinacional francesa de serviços e alimentação, onde conheceu o sistema de gestão corporativo. No final da década de 90 atuou no Terceiro Setor, na coordenação de projetos socioculturais de fundação empresarial com atuação em âmbito nacional, aprofundou e aplicou os conceitos de governança corporativa no Terceiro Setor; Posteriormente, atuou em organização governamental com atuação global, sendo referência no serviço de acolhimento de jovens e adolescentes. Atualmente atua no Primeiro Setor, na Comunicação Social de empresa de economia mista do Governo do Estado de São Paulo, conhecendo o desenvolvimento de gestão pública e a aplicação de políticas públicas

em âmbito estadual. Em 2006 desenvolveu o curso *on-line* de Gestão de Institutos, Fundações e Ações de Responsabilidade Socioambiental do IBC do Brasil – International Business Communications, direcionado para empresários e gestores, em 2011 lançou o livro *Semeando um Novo País – O Terceiro Setor e a Responsabilidade Socioambiental das Empresas* pela editora Arte Escrita e a Unicamp. Desde 2012 desenvolve a coordenação técnica do curso de Extensão Universitária de Gestão para Organizações Não Governamentais da Unicamp e em 2012 contribuiu na organização do Primeiro Fórum na Unicamp sobre o Terceiro Setor.



Mônica Heringer Depraz

Graduada em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de São Paulo (USP), com atuação profissional em Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) voltada à capacitação técnica de gestores públicos e conselheiros municipais e, atualmente, na Administração Pública Indireta, em entidade do Governo do Estado de São Paulo, com enfoque nas áreas de Gestão Social e Ambiental.



Odair Marques

Doutorando na área de concentração em Ciências da Cultura - UTAD/Portugal. Mestrado em Gestão da Qualidade, FEM/UNICAMP. Educador Social com 30 anos de atuação em ONGs. Atuou como Diretor Executivo da FUMEC/Campinas em 2002/03 e Secretário Municipal de Educação

em Hortolândia/SP em 97/98 e 2005/06. Coautor no livro *Tecnologias e Mídias Interativas na Escola*, editado pelo NIED/Unicamp. Membro do GEPESAC (Grupo de Pesquisa em Educação Sociocomunitária). Docente na Pós-graduação em Pedagogia Social — Campus São José/UNISAL/Campinas, com a disciplina de “Redes Sociais”. Coautor em três livros da Coletânea Pedagogia Social - Editora “Expressão & Arte”. Atua em projetos e parcerias de inclusão cultural no CISGuanabara/PREAC/UNICAMP (www.cisguanabara.unicamp.br).



SUMÁRIO

PREFÁCIO	21
<i>Unicamp – professor José Tadeu Jorge (Reitor)</i>	
1. TERCEIRO SETOR – CONTEXTUALIZAÇÃO: O PARADOXO CHAMADO BRASIL	23
<i>Milton Pereira</i>	
2. PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DE PROJETOS	39
<i>Evandro Biancarelli e Mônica Heringer Depraz</i>	
3. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	65
<i>Odair Marques</i>	
4. GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING – TERCEIRO SETOR	85
<i>Fabio Giangrande</i>	

5. CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR.....	99
<i>Davi Sales</i>	
6. NOÇÕES DE DIREITO DO TERCEIRO SETOR.....	123
<i>Ismael Lisboa</i>	
7. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	131
<i>Jussara Baptista</i>	
8. GESTÃO DE PROJETOS	153
<i>Alexandre Randi e Antônio Luiz de Paula e Silva</i>	
9. POLÍTICA PÚBLICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E A TIPIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS SOCIOASSISTENCIAIS	167
<i>Edna Maria Goulart Joazeiro</i>	
10. GESTÃO DE PROJETOS DE MEIO AMBIENTE	183
<i>Marco Donisete de Campos</i>	
11. INCLUSÃO DE PESSOA COM DEFICIÊNCIA EM PROJETOS.....	193
<i>Maria Teresa Eglér Montoan</i>	
12. GESTÃO ADMINISTRATIVA E PRESTAÇÃO DE CONTAS	209
<i>Miguel Arantes Normanha Filho</i>	



PREFÁCIO

Embora tenha crescido consideravelmente nos últimos anos, o Terceiro Setor ainda carece, no Brasil, de pessoal capacitado para lidar com as peculiaridades das organizações que o compõem — submetidas, diariamente, aos desafios impostos pelo fato de serem entidades privadas, mas perseguirem, em vez do lucro, objetivos estritamente sociais.

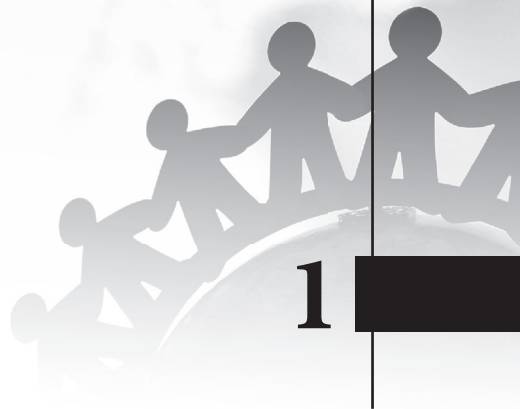
Atenta a essa necessidade, como compete a uma universidade pública, gratuita e de qualidade internacionalmente reconhecida, a Unicamp passou a oferecer, no segundo semestre de 2011, o curso de extensão *Gestão para organizações não governamentais*, fruto de uma parceria entre a sua Escola de Extensão — a Extecamp —, o Instituto de Economia (IE) e o Grupo Gestor de Benefícios Sociais (GGBS), vinculado ao Gabinete do Reitor.

A experiência com as primeiras turmas foi tão positiva que inspirou o corpo docente a resumir em livro o conteúdo já ministrado a dezenas de alunos — e que se torna, agora, acessível a um número muito maior de pessoas. A organização do volume coube ao professor Milton Pereira, responsável também pela coordenação do curso.

O livro apresenta, de início, uma análise detalhada dos motivos pelos quais o Terceiro Setor vem exercendo papel cada vez mais relevante em nosso país, notadamente no que diz respeito ao combate às desigualdades sociais. Em seguida, aprofunda-se em temas como planejamento estratégico, elaboração de projetos e captação de recursos, que devem permear o cotidiano de qualquer entidade da sociedade civil sem fins lucrativos, independentemente de seu tamanho ou área de atuação.

Como se vê, trata-se de uma obra oportuna e abrangente, cuja publicação reflete a missão institucional da Unicamp de contribuir para a disseminação do conhecimento. A Universidade espera que atuais e futuros profissionais do Terceiro Setor encontrem aqui fonte importante de referência para seu trabalho, de modo que possam, a partir da leitura deste livro, levar as organizações sob sua direção a prestar melhores serviços e atender de forma mais eficiente às demandas da sociedade.

José Tadeu Jorge
Reitor



TERCEIRO SETOR – CONTEXTUALIZAÇÃO: o paradoxo chamado Brasil

Milton Pereira

O Brasil é o quinto maior país do mundo em dimensão territorial. Ele possui o equivalente a 5,7% das terras de todo o planeta Terra, com 9.363.520 km² em extensão territorial.¹ Parte de seu território é coberto pela Floresta Amazônica, principal reserva de biodiversidade do planeta. O país apresenta grande variedade de paisagens e solos, tais como o cerrado, a caatinga, a mata atlântica e o pantanal. O país tem uma população de 196 milhões de pessoas, a quinta maior do mundo, segundo os dados da *United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division* de 2011. Para termos uma ideia do crescimento de sua população nas últimas décadas, basta lembrar que na década de 1970 havia cerca de 90 milhões de habitantes no país.

¹ Fonte: *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)*.

Segundo a Organização das Nações Unidas, a região metropolitana de São Paulo é uma das dez mais populosas do mundo. Motivos suficientes para entendermos o grande desafio para qualquer gestor público que esteja à frente da administração dos recursos públicos no desenvolvimento e aplicação de políticas públicas que possam favorecer a população do país, estados e seus municípios. Conforme pesquisa realizada por meio do Fundo Monetário Internacional (FMI), em 2012, o PIB brasileiro totalizou no ano US\$ 2,3 trilhões. O que o classifica e consolida como a sétima maior economia do mundo, atrás apenas das grandes potências Estados Unidos, China, Japão, Alemanha, França, Reino Unido e a frente de países como Itália, Rússia, Canadá e Índia.

O Produto Interno Bruto (PIB) é a soma de todos os serviços e bens produzidos no período medido (mês, semestre, ano), numa determinada região (país, estado, cidade, continente). A fórmula para o cálculo do PIB é a seguinte:

Produto Interno Bruto

**C (consumo privado) + I (investimentos na região) +
G (gastos governos) + X (exportações) – M (importações)**

Outros indicadores chamam a atenção, pois neles o Brasil está em uma posição vergonhosa, no que diz respeito à qualidade de vida da população. No Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), medido pela Organização das Nações Unidas (ONU), identificamos que no *ranking* com um total de 187 países pesquisados, o país figura na 84ª colocação.² O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma medida detalhada do progresso em longo prazo através de três dimensões básicas: renda, educação e saúde. O objetivo da criação do IDH foi oferecer um contraponto aos indicadores do Produto Interno

² Fonte: PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - 2011

Bruto (PIB) *per capita*, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento, como vimos anteriormente.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por meio de relatório de 2010, identificou que o Brasil tem o terceiro pior índice de distribuição de renda do mundo, conforme dados obtidos do Coeficiente de Gini. O Coeficiente de Gini é uma medida de desigualdade desenvolvida pelo estatístico italiano Corrado Gini, em 1912. Este indicador é comumente utilizado para calcular a desigualdade de distribuição de renda. Ele consiste em um número entre 0 e 1, onde 0 corresponde à completa igualdade de renda (onde todos têm a mesma renda) e 1 corresponde à completa desigualdade (onde uma pessoa tem toda a renda, e as demais nada têm). O índice de Gini é o coeficiente expresso em pontos percentuais (é igual ao coeficiente multiplicado por 100), quanto mais perto de 1 fica o coeficiente, mais desigual é o país. O Brasil obteve 0,56. América Latina é a região mais desigual do planeta.

Segundo dados do Instituto de Geografia e Estatística (IBGE) de 2011, o Brasil tinha 16,27 milhões de pessoas em situação de extrema pobreza, o que representava 8,5% da população. Esta mesma pesquisa identificou que o contingente total de brasileiros que vivem em condições de extrema pobreza com renda nominal mensal domiciliar igual a zero era de 4,8 milhões; e de 11,43 milhões com renda entre R\$ 1,00 e R\$ 70,00. A pesquisa detectou ainda que 46,7% das pessoas na linha de extrema pobreza residem em área rural, apesar de apenas 15,6% da população brasileira morar no campo. O restante das pessoas em condição de miséria (53,3%) mora em áreas urbanas, onde reside a maioria da população (84,4%).

Na área da educação, uma pesquisa recente identificou que a proporção de pessoas que não sabem ler ou escrever no Brasil é maior que a média registrada na América Latina e no Caribe. Ao todo, 9,6% dos brasileiros com mais de 15 anos são analfabetos contra uma média

de 8,3% dos moradores dos demais países, revela o Anuário Estatístico de 2010 da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (Cepal), agência das Nações Unidas (ONU). No *ranking* de 2010, o Brasil apresenta a sétima maior taxa de analfabetismo entre os 28 países da região.

Segundo o Instituto Paulo Montenegro (INAF) o percentual da população alfabetizada funcionalmente foi de 61% em 2001 contra 73% em 2011, mas apenas um em cada quatro brasileiros domina plenamente as habilidades de leitura, escrita e matemática.

De 2000 a 2010, o número de jovens entre 15 e 29 anos que não estudavam e não trabalhavam no Brasil, aumentou em 708 mil. Este dado foi constatado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). O estudo verificou que 8,1 milhões de jovens estavam nesta condição em 2000 (16,9% da população desta faixa etária), atingindo 8,8 milhões em 2010.

No campo da habitação, outra pesquisa identificou que o total de 11.425.644 milhões de pessoas no Brasil, ou seja, 6% da população (pouco mais de uma população inteira de Portugal ou mais de três vezes a do Uruguai), reside em aglomerados subnormais. Este é o nome técnico dado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para designar locais como favelas, invasões e comunidades com, no mínimo, 51 domicílios. O critério-chave para classificar essas áreas como aglomerados subnormais é a origem em ocupações de áreas irregulares. A maioria da população nestas regiões sofre a falta ou a inadequação de serviços públicos de qualidade. A rede de esgoto é o pior serviço público oferecido, além de, em geral, estarem dispostas de forma densa e desordenadas, acarretando em uma situação de risco permanente.

O Brasil tem a quarta maior população carcerária do mundo com 500 mil presos e tem um déficit de 198 mil vagas, segundo os dados do Depen (Departamento Penitenciário Nacional), de 2010. O estudo detalha que o Brasil tem um número de presos 66% superior

à sua capacidade de abrigá-los. É importante salientar que a superlotação é inconstitucional e causa torturas físicas e psicológicas nesta população. Estes indicadores demonstram que a população do Brasil recebe serviços de baixa qualidade em diversas áreas: educação, habitação, saúde, transporte, segurança, entre outros.

O surgimento e a ampliação do número de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos atuando no país hoje pode ser explicado pela participação cada vez mais efetiva da sociedade civil na resolução desses e de outros problemas, assim como o reforço de um modelo de Estado que adota políticas neoliberais deixando de atender demandas significativas, e o aumento do associativismo a partir da década de 70 em todo o mundo. Este cenário resulta em diversas mobilizações e na criação de organizações que se contrapõem ao modelo atual de gestão governamental e no desenvolvimento de propostas de políticas públicas. Estes fatores contribuíram para constituir um setor específico, que ao longo dos anos vem se destacando e que atualmente é fundamental para um maior equilíbrio social. Estas organizações podem construir no desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária.

O terceiro setor já tem, institucionalizado, o seu espaço na sociedade contemporânea e deve atuar numa perspectiva dialógica, na qual suas ações devem ser implantadas em espaços organizados pela sociedade civil, a fim de fortalecer o exercício da cidadania deliberativa em todas as áreas de atuação dessas organizações. Ainda que persistam vários obstáculos para o maior desenvolvimento da esfera de sua atuação pública não estatal, como as dificuldades de financiamento, reconhecimento institucional, regulamentação e até mesmo a apropriação e reconhecimento da sociedade, é possível identificar e destacar avanços significativos no setor. As instituições da sociedade civil organizada, para além do seu engajamento histórico na defesa do meio ambiente, saúde, educação e dos direitos sociais e políticos, têm

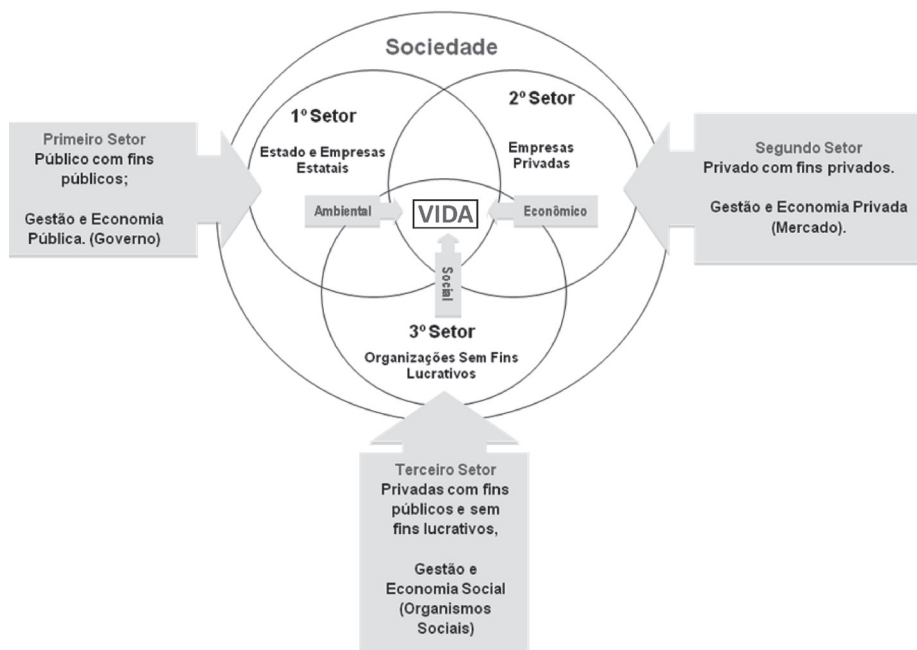
contribuído decisivamente para a construção do capital humano e social brasileiro e até mesmo, em menor escala, do capital econômico. Estas instituições têm incorporado visões mais abrangentes das necessidades e anseios da população e determinando e encaminhando alternativas criativas e inovadoras na resolução de diversos problemas em diversas áreas. Conseqüentemente, elas têm se tornado um setor com características próprias e um novo nicho de mercado de trabalho em diversas áreas, para novos profissionais de um mundo globalizado, mas que ainda agrega resquícios de problemas diversos oriundos do século passado.

1.1 Uma terceira via, um caminho complementar

Na sociedade contemporânea do século XXI é crescente a importância das ações promovidas por meio das Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos no Brasil e no mundo, suas ações são direcionadas, sobretudo, no desenvolvimento do ser humano, foco central de sua existência. Estas organizações caracterizam-se pelo conjunto de atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, instituído por instituições civis de qualquer origem, sejam religiosas, entidades de assistência social, comunitárias, de trabalhadores, organizações não governamentais, institutos e fundações empresariais, entidades de benemerência, entre tantas outras que são denominadas como o Terceiro Setor. As organizações têm uma variação de tamanho e atuação, grau de formalização, volume do orçamento, objetivos institucionais e forma de atuação, refletindo a diversidade encontrada na sociedade onde atuam e das quais representam.

Este crescimento e dinamismo foram impulsionados com o processo de democratização em meados da década de 1980, atingindo

um maior volume de crescimento na década de 1990. Uma característica fundamental das organizações do Terceiro Setor é que não são homogêneas, ou seja, englobam todo tipo de organização sem fins lucrativos. O setor tem sua definição estrutural e operacional pautada nas organizações formais, privadas, que não distribuem lucro, porém, este conceito não está inserido na definição de sua função apenas, o que dá margem para que diversos empreendimentos sociais também sejam enquadrados no setor, tais como as fundações instituídas por empresas com características de filantropia, associações beneficentes e outras organizações com viés social, que não se sentem representadas na totalidade ou com a qualidade desejada pelo Estado, o Primeiro Setor, ou pelas organizações privadas com fins privados ou de mercado, sequencialmente denominado Segundo Setor (vide quadro abaixo), que são criadas para outras finalidades.

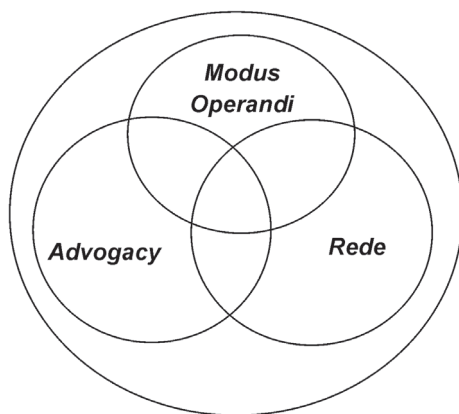


Entre os diversos desafios das Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos é importante destacar a necessidade na melhoria contínua da eficiência da gestão destas organizações, por meio da utilização de um sistema de governança, entre outras técnicas. Desta forma, as organizações podem desenvolver competências essenciais para que possam conduzir sua operação e gestão com mais transparência, para produzirem serviços com alto padrão de qualidade, gerando resultados efetivos, que sejam passíveis de avaliação por qualquer indivíduo da sociedade civil e com maior grau de profissionalização. A utilização dos mecanismos de governança e gestão qualificada em Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos são cada vez mais necessários, tendo em vista a importância desse setor no desenvolvimento da sociedade contemporânea e da sua profissionalização. Algo já em curso ou consolidado nos demais setores (Primeiro e Segundo Setor), com os quais se relacionam. Neste sentido, torna-se fundamental que as instituições de ensino estimulem o desenvolvimento contínuo de estudos empíricos para desenvolver e avaliar os mecanismos internos e externos de gestão aplicados nas organizações do Terceiro Setor. Entre os mecanismos internos destaco o *modus operandi* da organização, além da composição e do papel do conselho diretivo e de seus gestores, extremamente relevantes, demonstrando seu envolvimento e necessários para que possam colocar em prática e aprimorar as práticas de gestão e governança nas organizações. Com relação aos mecanismos externos de gestão e governança, é importante o envolvimento e acompanhamento do marco regulatório do setor e da análise dos desdobramentos das propostas de mudanças na legislação (*advogacy*). Além da relação com outras organizações (rede) e envolvimento acadêmico, com participação efetiva de seus profissionais e representantes em Fórum, entre outros encontros e mobilizações. Outro entrave para maior crescimento e profissionalização do setor são os sistemas de remuneração dos profissionais atuantes no terceiro setor, é necessário que ocorra uma maior investigação dada às

características intrínsecas das Organizações do Terceiro Setor. É fundamental definir claramente o perfil dos profissionais do Terceiro Setor e promover uma proposição de políticas de remuneração mais adequadas, com equiparação, conforme o mercado. Propiciando a saída da informalidade nas relações trabalhistas e estabelecendo clareza na definição das ações de cada profissional, com desenvolvimento de metas, de plano de carreira e promoção da formação continuada, importantes para manter bons profissionais com características diferenciadas, tendo em vista o alto grau de envolvimento pessoal.

O conceito baseado em uma justiça social em busca de uma

Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos
Mecanismos de Administração Social



sociedade igualitária, desde a distribuição de renda até o acesso a todos os serviços essenciais, públicos e com qualidade, foi muito difundido pelos ideais socialistas. Porém, a aplicação dos ideais socialistas, por meio de experiências desenvolvidas e implantadas em alguns países fracassou, além de sofrerem um certo sufocamento promovido pelas lideranças de outras nações contrárias, simpatizantes do sistema capitalismo, com receio de que não se

sobrepusesse aos seus ideais, pois os articuladores capitalistas viam nos ideais comunistas uma ameaça a sua hegemonia. Por outro lado, o sistema capitalista vem se caracterizando, no decorrer do processo da sua consolidação global, por estimular uma grande concentração de renda e, conseqüentemente, ampliação de diversos problemas econômicos, sociais e estruturais nos países das quais o Estado não tem dado conta da resolução. Neste cenário, o Terceiro Setor surge como uma alternativa para contribuir no desenvolvimento de uma economia moderna no século XXI, que começa a se configurar, com equidade social. Desenvolvendo um sistema viável que permita que as necessidades humanas fundamentais sejam atendidas de forma mais ampla, com equilíbrio na utilização dos recursos naturais, mas preocupados com a sua preservação e com melhorias na utilização dos recursos públicos.

O setor caracteriza-se também por dar uma esperança para estudantes e alguns intelectuais, pois estes passam a ter uma possibilidade e alternativa para demonstrarem seu descontentamento com o modelo atual, por meio de mobilizações e aplicação de ações efetivas para que no futuro surja uma economia com um viés mais humano e inclusivo. Pode parecer utópico, mas sistemas como a economia solidária, o cooperativismo, entre outras experiências promovidas pelas organizações do Terceiro Setor provam que é possível esta sincronia, sem deixar de lado o desenvolvimento, mas com uma distribuição maior de renda e a redução de diversos problemas que seu desnível acarreta. Porém, o setor não deve atuar sozinho, nem sobrepor ao Estado em suas funções, deve propor soluções que a própria sociedade pode promover para sair da passividade perante as diversas questões que afligem a todos os cidadãos.

O termo ONG foi usado pela primeira vez em 1950 pela ONU (Organização das Nações Unidas) para definir toda organização da sociedade civil que não estivesse vinculada a um governo. Hoje são definidas como instituições privadas que têm uma finalidade pública,

sem fins lucrativos. A primeira Organização instituída oficialmente no Brasil foi em 1543, a Santa Casa de Misericórdia da então Vila de Santos, no estado de São Paulo.

Segundo levantamento de dados do estudo Perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), promovidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), existem 556,8 mil entidades privadas sem fins lucrativos no Brasil em 2010. Para obter um conjunto de entidades com identidade própria foram utilizados os seguintes critérios: organizações privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, com administração própria e voluntária. A partir desses critérios, 290,7 mil foram consideradas fundações privadas e associações sem fins lucrativos. Em 2010, as entidades sem fins lucrativos representavam 5,6 milhões do total de entidades públicas e privadas existentes em todo o país, responsáveis por empregar 4,9% dos trabalhadores brasileiros, ou 2,1 milhões de pessoas.

Do total das entidades, 1,2% concentram 63,3% do pessoal assalariado. No período de 2006 a 2010, foram criados 292,6 mil novos empregos nas entidades, um crescimento de 15,9%. As instituições mais antigas, criadas até o ano de 1980, correspondem a apenas 12,7% do total das Organizações Sem Fins Lucrativos da Sociedade Civil, mas absorvem o maior percentual de pessoas ocupadas (47,3%).

As entidades atuam nas áreas de habitação (292), saúde (6.029), cultura e recreação (36.921), educação e pesquisa (17.664), assistência social (30.414), religião (82.853), associações patronais e profissionais (44.939), meio ambiente e proteção animal (2.242), desenvolvimento e defesa de direito (42.463) e outros ramos (26.875). O número de organizações cresceu 8,8%, passando de 267,3 mil em 2006 para 290,7 mil em 2010. Por tipo de atividade desenvolvida, destacaram-se os subgrupos de educação infantil, com crescimento de 43,4%, e educação profissional, 17,7%. As entidades de religião cresceram

15,6%. A idade média das organizações é de 14,4 anos e 40,8% foram criadas no período de 2001 a 2010. No grupo de entidades mais antigas, criadas antes dos anos 1980, predominam as entidades de religião (39,5%) e cultura e recreação (19,6%). A média salarial mensal é de 3,3 salários mínimos. Os Profissionais com nível superior representam 33% dos assalariados dessas entidades. Entre as mais novas, criadas nos primeiros 10 anos deste milênio, destacam-se as entidades de defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,6%) e as de religião (27%). As organizações voltadas à defesa de direitos e interesses dos cidadãos representam 30,1% e as religiosas, 28,5%. Já as áreas tradicionais de políticas públicas como saúde, educação pesquisa e assistência são representadas por 18,6% das entidades.

1.2 A relação do terceiro setor e as universidades

As Universidades brasileiras, sobretudo as Universidades Públicas, têm seu conceito formado pelo tripé ensino, pesquisa e extensão universitária e devem constantemente buscar uma forma de se integrar, de forma contínua, no processo de transformação da sociedade. As Universidades têm o importante papel social de gerar e difundir conhecimento. Sistematizando o aprendizado acumulado, na prática, pelos especialistas do Terceiro Setor, somando-se os conhecimentos acumulados no meio acadêmico, por meio de estudos da gestão pública e do sistema gerencial e de governança do setor privado. Desenvolvendo-se a partir da Administração Social especificamente desenvolvida para as Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos.

Em 2010, por meio do Grupo Gestor de Benefícios Sociais (GGBS) da Unicamp, foi desenvolvido e lançado o livro *Semeando um novo país: o terceiro setor e a responsabilidade socioambiental na construção*

de uma nova sociedade, de autoria de Milton Pereira. Com distribuição gratuita, este livro promoveu maior discussão sobre a atuação do Terceiro Setor, principalmente, e da necessidade da formação continuada dos seus profissionais e criação de um curso voltado para o público do interior do Estado de São Paulo. Todos os cursos eram promovidos nas grandes metrópoles, o que inviabilizava a participação das equipes técnicas, tendo em vista o elevado custo de deslocamento, hospedagem e dos próprios cursos. No ano seguinte, por meio da parceria com o Instituto de Economia e Escola de Extensão da Universidade de Campinas Unicamp (Extecamp) e do Grupo Gestor de Benefícios Sociais (GGBS), foi criado o curso de Extensão Gestão para Organizações Não Governamentais. O curso tem o objetivo de promover o entendimento das Organizações do Terceiro Setor e seu papel na sociedade; Definir as diferenças do Primeiro, Segundo e Terceiro Setor, tendo em vista suas características próprias e papel econômico e social e de fomentar a discussão de modelos de gestão das Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos e o desenvolvimento de sua sustentabilidade. Foram mobilizados doutores, mestres e especialistas, oriundos das universidades, do setor público e privado e de outras organizações não governamentais, para conduzir cada módulo, uma experiência desafiador e importante para que pudessem entrar em contato com uma forma de gestão que tem características diferenciadas dos padrões do sistema privado e público. Foram desenvolvidos os módulos com os seguintes temas:

- Histórico das Organizações Não Governamentais, Indicadores e Aspectos Econômicos e Sociais do Terceiro Setor;
- Planejamento Estratégico;
- Elaboração de Projeto e Plano de Ação;
- Monitoramento e Avaliação;
- Gestão Administrativa e Prestação de Contas;
- Gestão de Comunicação e *Marketing* – Terceiro Setor;

- Obtenção de recursos para o Terceiro Setor;
- Jurídico – Terceiro Setor;
- Gestão de Projetos;
- Gestão de Recursos Humanos – Terceiro Setor;
- Política Pública de Assistência Social e a Tipificação dos Serviços Socioassistenciais;
- Gestão de Projetos de Meio Ambiente.

Durante a promoção do curso surgiu para os dirigentes e técnicos participantes, a necessidade de mudar suas formas, técnicas de administrar e de conduzir as organizações, pensando como um negócio social. A elaboração de planejamento estratégico e de projetos, implantação de procedimentos de gestão financeira, formas de recrutamento e de promover políticas de pessoal e formação continuada, profissionalização da captação de recursos, desenvolvimento da área de Comunicação, conhecimento da legislação e, principalmente, avaliar com critérios objetivos o desempenho de suas atividades periodicamente. Este livro é resultante deste curso e todo este processo, tendo seu conteúdo desenvolvido pelos profissionais responsáveis pela sua condução, servindo como material de apoio e de disseminação desta Gestão Social que se consolida no país.

Em outubro de 2012 foi realizada na Unicamp uma das edições dos Fóruns Permanentes, organizados pela Coordenadoria Geral da Universidade (CGU), em parceria com o Grupo Gestor de Benefícios Sociais e especialistas da área com o tema Protagonismo das Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos no Desenvolvimento do Brasil. O evento teve palestras de doutores de diversas Universidades e Faculdades, gestores dos setores públicos, privados e de Organizações Não Governamentais, o evento foi um marco para a Região Metropolitana de Campinas.

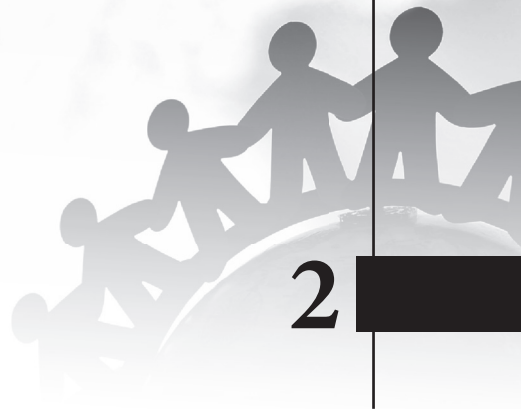
A promoção de espaços de diálogo e de pesquisas sobre o Tercei-

ro Setor é fundamental para se conhecer a verdadeira identidade socioeconômica e realizar o comparativo com os outros setores e medir a evolução dos indicadores e resultados das intervenções das organizações na sociedade. O setor movimenta recursos financeiros consideráveis, deve ser considerado estratégico para minimizar os desequilíbrios sociais da sociedade, destacando-se como o embrião de uma economia social, presente em diversas comunidades, com valores pautados na democracia, transparência, coletividade, flexibilidade e na criatividade na realização de suas ações na solução de problemas diversos.

É fato que o atual sistema educacional do Brasil não está estruturado para atender a esta realidade que está em plena mudança, este novo cenário deve incluir as demandas oriundas deste novo setor. Até o início da década de 90 não havia no país cursos para formação ou capacitação continuada para os profissionais, principalmente para os dirigentes, por meio de técnicas de gestão, respeitando as peculiaridades das Organizações da Sociedade Civil Sem Fins Lucrativos. As universidades estavam voltadas somente para os setores tradicionais, sendo principalmente a formação em administração pública e privada. Mas, o meio acadêmico se vê diante de um novo desafio que se configura na sociedade contemporânea, com a criação e desenvolvimento de um vasto e importante acontecimento, a formação de um novo campo de economia e gestão social. Este fato gerou uma nova perspectiva e a criação de novas profissões e de um sistema de gestão que necessita do amplo desenvolvimento de competências específicas para melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, acompanhando o crescimento de suas atividades. O interesse acadêmico por essa nova área vem crescendo paulatinamente expandindo se para outras instâncias, estimulando diversos trabalhos de tese e dissertação na área, pesquisas no âmbito de cursos técnicos, bacharel, pós-graduação, mestrado e de doutorado por todo o país.

O Terceiro Setor gera uma demanda de ensino e gestão que vem

da sociedade para a academia, propostas de soluções de políticas públicas que vem da sociedade para o setor público, e de reivindicação diversas de boas práticas de Responsabilidade Socioambiental que vem da sociedade para o setor privado.



PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Evandro Biancarelli
Mônica Heringer Depraz

O contexto atual de globalização, modernização e desenvolvimento tecnológico tem se configurado também em grandes mudanças sociais, políticas e econômicas, o que, por sua vez, implica em relevantes mudanças na gestão das organizações privadas, públicas e também nas que pertencem ao terceiro setor. As organizações devem realizar mudanças e estar preparadas para enfrentar um ambiente altamente competitivo, instável e com um alto nível de exigência e informação por parte do cliente, usuário de serviços públicos ou beneficiário de projetos realizados por organizações sem fins lucrativos.

Assim, para que as instituições possam se modernizar e obter sucesso na realização de suas atividades é necessário estabelecer mudanças em alguns paradigmas relacionados ao conceito de produtividade. As ações das organizações não devem estar focadas em processos, mas

sim em resultados, que serão alcançados mediante o estabelecimento de metas e objetivos mensuráveis e passíveis de contínuo processo de avaliação, focalizando a demanda dos usuários como objeto central para a obtenção da qualidade da gestão.

Para que seja possível estabelecer esse novo direcionamento, vislumbra-se a necessidade de definir ou redefinir a missão da entidade, assim como sua visão e principais valores, a serem estabelecidos mediante Planejamento Estratégico de cada ação, definindo objetivos e metas, prioridades e prazos. Tão importante quanto a realização do Planejamento Estratégico é o envolvimento e capacitação de todas as pessoas que são de alguma forma responsáveis pelo bom andamento das atividades da organização, objetivando motivá-las a perseguir as metas estabelecidas para o alcance do objetivo final da organização.

Schikmann (2010, p. 18) aponta que a Gestão Estratégica de uma organização deve estar preocupada em estabelecer metas, avaliar o desempenho e definir as formas de atuação que o permitam alcançar seus objetivos. O planejamento estratégico deve abranger todos os níveis organizacionais e definir as condições necessárias para a realização dos objetivos, e estabelecer políticas que ofereçam o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

A realização de um Planejamento que oriente a atuação da organização de maneira estratégica é evidenciada, conforme apontado acima, quando se depara com modelos de gestão voltados a atingir resultados orientados a partir de metas e objetivos claros e que visualizem a gestão para além do estabelecimento de processos.

É necessário permitir que o Planejamento seja um instrumento representativo na gestão da organização, não sendo apenas uma carta de intenções e que sirva como um mecanismo de planejamento de curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento da organização.

Cada um dos atores pertencentes à organização, em seus diversos níveis de atuação, sendo eles da Alta Direção ou do Corpo Técnico da entidade, deve fazer parte do processo de Planejamento da

organização, respeitando sua posição na organização, nível de atuação e de responsabilidade no processo.

Chiavenato (2008)¹ esclarece que o fator humano faz parte do conjunto de atividades integradas para produzir o resultado desejado pelas organizações, e como elementos dessas atividades, juntamente com os recursos estão os fornecedores de matéria-prima e os acionistas que investem na organização.

O elemento humano é parte integrante e fundamental dessas atividades (atividade organizacional), pois dentre vários recursos utilizados é o único que dispõe de vida, inteligência e dinamismo. Mas, quase sempre esse processo de conversão é ainda mensurado e avaliado de maneira simplista, quantitativa e quase sempre segmentada e parcelada. (CHIAVENATO, 2008, p. 28).

Sendo assim, não é possível considerar o sucesso das organizações sem levar em conta a relevância dos recursos humanos. O Planejamento da entidade deve buscar metodologias de planejamento que satisfaçam as necessidades da instituição levando em consideração quem são os planejadores e executores de cada ação em um cenário que exige habilidade de adaptação, planejamento, flexibilidade e agilidade no atendimento às demandas.

É importante levar em conta em um processo de estruturação organizacional e gestão, a ênfase nos resultados, flexibilidade, redução de custos centrado na relação entre qualidade e produtividade, fixação de metas e objetivos e a realização de avaliações de desempenho e dos resultados da gestão (SILVA, 2006, p. 18).

É fundamental também criar mecanismos que possibilitem verificar o grau de alinhamento dos colaboradores às estratégias da entidade,

¹ Idalberto Chiavenato é um estudioso contemporâneo, reconhecido internacionalmente por seus estudos relacionados às áreas de Administração e Recursos Humanos,

e por meio de auditorias externas verificar as expectativas e nível de satisfação do usuário e qualidade dos serviços prestados, assim como, verificar a eficiência na designação dos recursos orçamentários.

A seguir faremos uma breve apresentação de tipos Planejamento com o intuito de demonstrar em suma, os níveis em que se realiza o planejamento, os resultados que se espera alcançar os principais métodos utilizados para cada um dos tipos de Planejamento e os atores envolvidos no processo.

2.1 Métodos e Atores do Planejamento

2.1.1 Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico é um planejamento de longo prazo que abrange toda a organização, é estabelecido a partir da definição do objetivo geral da organização, sua razão de existir, a meta a ser perseguida por todos, as metas gerais que servirão como orientadoras para as metas de cada área.

O Planejamento Estratégico é definido pela alta direção da organização que, por meio de *workshops* direcionados, determina sua missão que é a razão de existir da organização; visão que expressa o objetivo da organização, o que se espera alcançar e por fim seus valores que representam os princípios que orientam as ações da organização.

Algumas perguntas que podem ser feitas para a definição da missão, visão e valores de uma entidade:

Missão:

- Por que a organização existe?
- Qual o meu papel no mundo, na sociedade?

Visão:

- Onde a organização quer chegar?
- Em que quer ser reconhecida?
- Por quais características quero ser reconhecida?

Valores:

- Quais princípios orientam a organização?
- Quais são as convicções da entidade?
- O que se busca realizar com suas atividades, relacionamentos e negócios?

Em uma breve pesquisa pela internet, podemos encontrar exemplos de missão, visão e valores de diversas entidades.

- **Empresa de grande porte, nacionalmente conhecida, do ramo de aços e reciclagem:**

Missão:

- *Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.*

Visão:

- *Ser global e referência nos negócios em que atua.*

Valores:

- *Ter a preferência do cliente;*
- *Segurança das pessoas acima de tudo;*
- *Pessoas respeitadas, comprometidas e realizadas;*
- *Excelência com Simplicidade;*

- *Foco em Resultado;*
 - *Integridade com todos os públicos;*
 - *Sustentabilidade econômica, social e ambiental.*
- **Entidade hospitalar especializada em tratamento infantil.**

Missão:

- *Cuidar de crianças, adolescentes e adultos jovens portadores de doenças sanguíneas ou de câncer, através de atendimento médico e multiprofissional, independentemente do nível socioeconômico, raça ou credo, bem como desenvolver atividades de ensino e pesquisa.*

Visão:

- *Ser um centro de excelência no diagnóstico, tratamento, ensino e pesquisa do câncer e doenças hematológicas da criança, adolescente e adulto jovem.*

Valores:

- *Nossa conduta deve refletir os mais altos padrões de ética;*
 - *Nossa comunicação deve ser clara e precisa;*
 - *Nosso gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado;*
 - *Nosso relacionamento com clientes e colaboradores deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes.*
- **Associação sem fins lucrativos que atua na conservação de florestas.**

Missão:

- *Incentivar e promover mudanças nos setores florestal e agrícola, visando à conservação e o uso sustentável dos recursos naturais e a geração de benefícios sociais.*

Visão:

- *Ser uma ONG com forte credibilidade nacional e internacional, por gerar transformações socioambientais, respeitada pelo seu posicionamento independente, pela transparência e pela gestão.*

Valores:

- *Independência para ser e agir a partir dos nossos ideais;*
- *Abertura para assumir riscos estratégicos de forma consciente;*
- *Honestidade, transparência e coerência em nossas ações e relações;*
- *Respeito pela diversidade social, cultural, ambiental e econômica, valorização e reconhecimento de sua complexidade;*
- *Abertura e incentivo ao diálogo;*
- *Estímulo a espaços internos de reflexão, de convivência e de harmonia;*
- *Respeito pela equipe e valorização de cada participante dela;*

Uma vez definidos a missão, visão e os valores da entidade pela alta direção é importante que esses conceitos estejam acessíveis a todos os colaboradores envolvidos nas atividades da entidade, assim como devem ser de conhecimento dos usuários de seus serviços ou programas.

Essas definições são uma forma de expressar a identidade da organização, suas convicções, objetivos e são um ótimo indicativo da orientação que a organização deseja seguir.

Definir missão, visão e valores impede que em curto, médio e longo prazos a organização se desvie do caminho que planejou seguir. Porém, destaca-se a importância de periodicamente se realizar uma revisão desses conceitos, e que os mesmos não sejam considerados eternamente imutáveis, para que não se tornem obsoletos em alguma situação que seja necessário realizar alterações no Planejamento Estratégico com a finalidade de dar continuidade nas atividades da organização de forma satisfatória.

2.1.2 Planejamento Tático

O Planejamento Tático é um planejamento de médio prazo e abrange cada unidade da organização (departamentos). É estabelecido pela média direção da organização que definem as macrometas, políticas e diretrizes. As macrometas são os alvos a serem atingidos pela organização; as políticas, por sua vez, orientam as ações administrativas e as diretrizes são meios balizadores para atingir os objetivos e canalizar as decisões.

Na realização de um *workshop* para a definição de macrometas, políticas e diretrizes é importante primeiramente realizar uma discussão em grupos. As reflexões resultantes dessas discussões devem ser sistematizadas e a partir disso elaboradas as macrometas que após estabelecidas e validadas, devem ser transformadas em políticas e diretrizes.

É importante no processo de preparação do Planejamento Tático:

- Formar uma equipe de coordenação e suporte para o processo;
- Definir os de controle e acompanhamento;
- Definir procedimentos para avaliação e revisão permanente da ação;
- Definir os mecanismos de implementação.

Um dos instrumentos utilizados para a definição do Planejamento Tático é a análise SWOT, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

A análise SWOT, em português FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma metodologia de Planejamento que objetiva analisar os pontos fortes e fracos da organização em relação ao seu ambiente interno e externo. A aplicação da metodologia visa identificar as ameaças e oportunidades provenientes da relação com o meio externo, assim como as forças e fraquezas identificadas a partir da avaliação de fatores internos.

Para a aplicação da análise SWOT se faz necessário primeiramente definir os componentes dos ambientes interno e externo.

Para a realização da análise interna, os fatores a serem considerados são: as vantagens e desvantagens internas da organização. Geralmente referem-se a recursos humanos e organizacionais. Como vantagem (força), podemos citar, a qualidade dos recursos humanos presentes na organização e como desvantagem (fraqueza), a falta de confiança do público externo em relação à marca da organização. Tais aspectos são avaliados em comparação a outras instituições do mesmo ramo de atividade, o que demonstra a importância da realização de um bom *Benchmarking*.

Para a realização da análise externa, os fatores a serem considerados, que podem ser ameaças ou oportunidades, podem ser, por exemplo: mudanças na tecnologia, ações do governo e a conjuntura econômica em que a organização está inserida. Como ameaça, mais especificamente, podemos citar a existência de uma crise econômica que possa prejudicar as atividades da organização e como oportunidade podemos destacar o surgimento de uma nova tecnologia que propicie a redução de custos e gere facilidades no trabalho do dia a dia da entidade.

Para facilitar a realização da análise SWOT as conclusões da análise podem ser dispostas em uma matriz que facilite a visualização das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, subsidiando a tomada de decisões pelos responsáveis pelo planejamento tático.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

O propósito da Matriz SWOT é tornar a análise parte do processo de planejamento contínuo da organização, uma vez identificadas as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas na matriz, a mesma

deverá ser revisitada periodicamente para que sejam trabalhadas adequadamente as possíveis mudanças nos fatores de influência internos e externos, o que, por sua vez, pode exigir mudanças no planejamento da organização para que se obtenha sucesso no médio e longo prazos.

2.1.3 Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional é um planejamento de curto prazo e abrange uma atividade ou tarefa específica. É estabelecido por meio de Projetos e Planos de ação pela média direção e pelo corpo técnico da organização. As ferramentas usualmente utilizadas para esse tipo de Planejamento são a Árvore de Problemas e Marco Lógico.

A seguir, serão abordados os temas de Planejamento Operacional, focado em roteiros de Elaboração de Projetos.

2.1.3.1 Roteiro

O roteiro básico para a elaboração de um projeto deverá conter alguns itens que em sua essencial explicam o objetivo do projeto, o público-alvo a ser atendido pelo projeto e os resultados que se pretende alcançar deve conter os itens:

1. Apresentação

A apresentação deve conter o resumo de todas as informações que serão detalhadas pelo restante do Projeto, deve apresentar de forma simples e objetiva os aspectos principais que envolvem o projeto que virá a seguir, por essa razão, geralmente é o último item a ser escrito.

Um método simples para a definição da apresentação, que facilita a elaboração, é responder as seguintes perguntas.

— O que será feito?

É importante determinar, de forma precisa e clara, as ações gerais que deverão ser realizadas durante o andamento do projeto para se alcançar o objetivo proposto e se obter os benefícios esperado.

— Quando?

Todo projeto deve possuir um prazo para a sua realização, deve conter início, meio e fim, o que deverá ser objetivamente definido para que as ações, metas e resultados possam ser monitorados ao longo do tempo e avaliados ao final do projeto.

— Onde?

É imprescindível a caracterização do projeto que seja delimitada a área geográfica em que se pretende realizar o mesmo para que se possa fazer o levantamento adequado da característica do local, recursos e infraestrutura necessária para a execução do projeto.

— Por quê?

Ao perguntar “por que” passamos a refletir sobre a situação-problema enfrentada ou sobre uma situação de oportunidade percebida e a real necessidade da realização de um projeto, visando gerar ações positivas visando reverter de forma eficiente os problemas enfrentados ou aproveitar a oportunidade observada.

— Quem?

Determinar o público-alvo do projeto é necessário para verificar as necessidades reais do público que se beneficiará do mesmo, com o objetivo de personalizar as ações a serem realizadas visando otimizar os efeitos positivos das ações em relação aos participantes.

— Como?

O caminho a ser percorrido, ou seja, as ações a serem realizadas para atingir um objetivo maior devem ser apresentadas de forma clara e concisa para o entendimento do contexto geral do projeto e avaliar como, por que meios, os objetivos finais serão perseguidos.

— Quanto?

Com essa pergunta pretende-se determinar quais são as metas, ou seja, os objetivos parciais, o que será realizado no decorrer do projeto para atingir o objetivo final. As metas deverão ser estabelecidas pensando de forma quantitativa e também qualitativa para avaliar o andamento geral do projeto.

2. Objetivo Geral e objetivos de Resultados

O objetivo Geral do Projeto é resultado final que se pretende obter após a execução do mesmo. Pode ser definido a partir de um problema a se resolver ou uma oportunidade percebida abrangendo o contexto geral do projeto. No entanto, muitas vezes deve ser pensado como algo que extrapole a razão de ser e duração do próprio projeto, é um objetivo de longo prazo, algo maior que se almeja alcançar com a execução do Projeto.

Objetivos de Resultados são aqueles determinados estrategicamente pensando em resultados concretos e específicos que se deseja alcançar com a realização de um projeto.

Para a definição dos objetivos uma das metodologias utilizadas é a chamada *Árvore de Problemas e Marco Lógico*.

Árvore de Problemas e Marco Lógico

O que é um problema?

De modo simplificado, um problema é uma situação negativa que afeta um determinado grupo de pessoas ou população. A

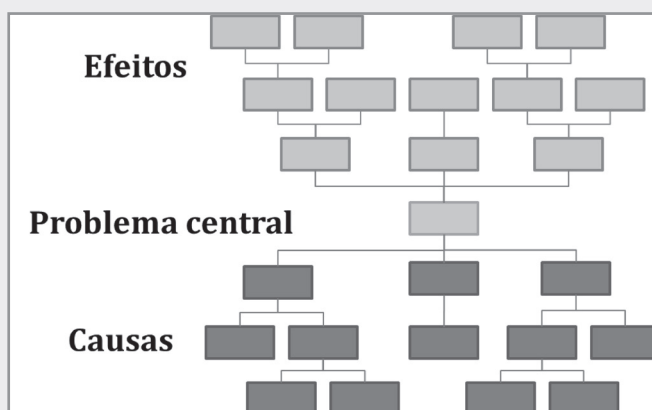
existência de um problema é determinada pelo seu efeito em determinado grupo ou população. A definição de um problema, dentro de um projeto, deve ser realizada a partir da análise central em um problema principal, formulado a partir de um estado negativo. Um problema é uma situação negativa que poderá ser solucionada a partir de tomadas de decisão e a realização de ações planejadas.

Árvore de Problemas

A construção de uma *Árvore de Problemas* é uma das maneiras de esquematizar a existência do problema que se pretende resolver, a partir de um modelo explicativo causal de sua origem e efeitos. A *Árvore de Problemas* apresentada abaixo ilustra a maneira de se pensar na definição de um problema central, definido pela relação entre causa e efeito.

A *Árvore* deverá ser preenchida de baixo para cima. As raízes da árvore são formadas pelas causas, os fatos geradores do problema.

O tronco da *Árvore de problemas* é formado pelo Problema Central. Os efeitos ou consequências formam a copa da árvore, ali devem ser posicionadas todas as consequências que derivam do problema central.



Árvore de Objetivos

A elaboração da Árvore de Objetivos segue a mesma lógica da Árvore de Problemas, porém, invertendo seu conceito-chave, na segunda, ao invés de partirmos do pressuposto de um problema central, escolhemos um objetivo a ser atingido, transformando, conseqüentemente, as causas em meios de se atingir o objetivo e os efeitos em fins.

Estrutura do Marco Lógico

A metodologia do Marco Lógico é uma ferramenta de gestão estratégica de projetos que foi criada na década de 90 com o objetivo de solucionar problemas na satisfação dos objetivos de projetos por falhas na fase de planejamento.

Assim, o ponto de partida para a elaboração de Projetos com a utilização da metodologia do Marco Lógico deve se dar a partir da criação de uma árvore de problemas, convertida em árvore de objetivos, que servirá de apoio para a definição estratégica de indicadores e metas estabelecidas para mensurar, em diversas etapas, os resultados parciais e também finais do projeto.

Para a elaboração do Quadro Lógico, é importante definir com clareza, quais são metas, que traduzem concretamente o que se almeja atingir; quais os meios de verificação, meios e formas de se comprovar a realização das metas; e os pressupostos, que são as condições, os acontecimentos, ou decisões, que devem ocorrer para que as metas possam ser atingidas.

O quadro disposto abaixo demonstra como deve ser estruturada a Matriz do Marco Lógico com os elementos mais importantes para fundamentar um projeto. Cada uma das etapas para o preenchimento do Quadro será disposta em seguida.

Descrição	Metas	Meios de Verificação	Pressupostos
Objetivo			
Resultados			
Resultado 1			
Resultado 2			
Resultado 3			
Resultado 4			

Exemplificando:

Descrição	Metas	Meios de Verificação	Pressupostos
Objetivo			
Identificar, acompanhar e recuperar crianças de 2 a 5 anos de idade com desvios nutricionais, sobrepeso e obesidade; e desenvolver trabalho educativo buscando a promoção da nutrição infantil saudável no município e seu entorno.			
Resultados			
Realizar busca ativa de crianças de 2 a 5 anos com sobrepeso ou obesidade.			
Elaborar diagnóstico da situação socioeconômica-ambiental e nutricional das crianças de 2 a 5 anos e suas famílias.			
Executar ações de intervenção com as crianças e suas famílias.			
Acompanhar e monitorar os indicadores do estado nutricional das crianças de 2 a 5 anos.			

Agora que já foram definidos os tópicos Apresentação e Objetivos, serão tratados os demais tópicos básicos tratados na Elaboração de um Projeto.

3. Justificativa

No tópico onde se apresenta justificativa do Projeto, a pergunta principal que se deve responder é “Por que realizar o projeto?”. Deverá ser destacada a relevância do Projeto, a pertinência do tema que se deseja abordar, ou seja, o motivo, a necessidade, as razões para a execução do mesmo. Deve deixar claro ao leitor do documento os benefícios que esse projeto trará. A justificativa deverá abranger de forma clara, concisa e objetiva, quais os benefícios sociais e econômicos que o projeto trará ao público-alvo do projeto.

Exemplo:

Considerando que, em um levantamento realizado pela Secretaria de Educação do Município X, observa-se um número expressivo de crianças que não realizam as aulas de educação física nas escolas por dificuldades cardiorrespiratórias decorrentes do sedentarismo e obesidade, justifica-se a realização de um projeto que vise reverter esse quadro com ações de educação e saúde.

4. Público-sujeito

Como o próprio título já sugere, é essencial definir qual será o público-sujeito da ação do projeto, que participará das atividades propostas, a população que será direta ou indiretamente beneficiada pelo mesmo.

Sujeito direto: descrever, quando possível, gênero e quantidades, traçando seu perfil dentro do contexto da comunidade na qual está inserido:

Quem é ele?

Quais suas condições sociais?

O sujeito direto possui relação e/ou interface com o objetivo geral do projeto.

Sujeito indireto: aquele que pode ser afetado indiretamente pelas atividades e resultados do projeto.

Exemplo:

O Projeto tem como público as crianças de 2 a 5 anos de idade, residentes no município X e nos municípios próximos, que podem ser encaminhadas pela rede de saúde, identificadas em avaliações antropométricas ou procura espontânea pelo atendimento.

O trabalho educativo e preventivo é realizado com as famílias das crianças atendidas, sendo que as famílias recebem orientação sobre nutrição infantil por meio de palestras e oficinas nutricionais.

Indiretamente, o Projeto também atingirá os demais membros das famílias (que não participam das oficinas), educadores e profissionais da saúde da criança.

5. Metas

Estabelecer metas em um Projeto é pensar diretamente em quais são os objetivos específicos do projeto e quais os resultados esperados.

Os objetivos específicos fazem parte da lista de resultados que se pretende alcançar e para cada um desses resultados deve-se definir pelo menos uma meta, que deverão ser traçadas pensando no tempo de duração do Projeto e devem possuir uma relação direta com as diversas etapas a serem superadas, ou as atividades a serem realizadas para alcançar os resultados.

As metas podem ser divididas em:

Quantitativas: são essencialmente metas quantificáveis que ofereçam parâmetros de contagem para a avaliação.

Qualitativas: também são quantificáveis, mas referem-se à percepção do sujeito.

Veja o exemplo do Quadro Lógico:

Descrição	Metas	Meios de Verificação	Pressupostos
Objetivo			
Identificar, acompanhar e recuperar crianças de 2 a 5 anos de idade com desvios nutricionais, sobrepeso e obesidade; e desenvolver trabalho educativo buscando a promoção da nutrição infantil saudável no município e seu entorno.			
Resultados			
Realizar busca ativa de crianças de 2 a 5 anos com sobrepeso ou obesidade.	Avaliar a antropometria de 1000 crianças de 2 a 5 anos de idade.	- Nº de mutirões realizados. - Nº de crianças avaliadas.	A participação das famílias é fundamental, pois a criança não vai sozinha ao mutirão, por exemplo.
Elaborar diagnóstico da situação socioeconômica-ambiental e nutricional das crianças de 2 a 5 anos e suas famílias.	Promover atendimento ambulatorial de 100% das crianças de 2 a 5 anos identificadas com desvios nutricionais, com 80% das crianças atendidas com alta por recuperação.	- Nº de crianças atendidas. - Relatório de alta por recuperação.	A participação da família é fundamental, pois a criança não vai sozinha ao atendimento.
Executar ações de intervenção com as crianças e suas famílias.	Garantir a participação de, ao menos, 90% das famílias nas oficinas nutricionais.	- Nº de Oficinas Nutricionais. - Registro de Fotos das Oficinas. - Nº de famílias participantes.	Engajamento Familiar. Desejo de mudança nos hábitos alimentares.
Acompanhar e monitorar os indicadores do estado nutricional das crianças de 2 a 5 anos.	Capacitar 100% dos profissionais do SUS que estejam envolvidos com a questão da nutrição infantil.	- Nº de profissionais Capacitados - Variação da taxa de mortalidade infantil	Vontade Política da Secretaria da Saúde para apoiar as ações, permitir e incentivar a participação dos profissionais.

Observe que constam do exemplo acima os meios de verificação e pressupostos. Os meios de verificação são os indicadores propostos

para avaliar o andamento e os resultados das atividades do projeto e os pressupostos são os fatores identificados como pontos de atenção, ou seja, podem facilitar ou inviabilizar a realização de tais atividades.

6. Ações Estratégicas

Ações Estratégicas são as atividades que serão realizadas para atingir as metas estabelecidas pelo Projeto.

Caso o projeto requeira o desenvolvimento de um Plano de Ações, as ações Estratégicas deverão ser mais detalhadas, para que o leitor compreenda todas as atividades que serão realizadas.

Alguns exemplos de Ações Estratégicas:

Resultados	Metas	Ações Estratégicas
Realizar busca ativa de crianças de 2 a 5 anos com problemas de sobrepeso e obesidade.	Avaliar a antropometria de 1000 crianças de 2 a 5 anos de idade.	<ul style="list-style-type: none"> · Realização de mutirões e outras ações nos locais de maior vulnerabilidade; · Avaliação antropométrica e de hemoglobina em crianças de 2 a 5 anos; · Avaliação da capacidade cardiorrespiratória das crianças de 2 a 5 anos.
Elaborar diagnóstico da situação socioeconômica-ambiental e nutricional das crianças de 2 a 5 anos de idade, bem como de suas famílias.	Promover o atendimento ambulatorial de 100% crianças de 2 a 5 anos identificadas com desvios nutricionais, com 80% crianças atendidas com alta por recuperação.	<ul style="list-style-type: none"> · Avaliação dos dados aferidos em programa estatístico e com padrões de referência apropriados; · Identificar e potencializar demandas e habilidades das famílias atendidas, bem como desenvolver atividades que promovam a emancipação social, econômica e ambiental, principalmente para aquelas de maior vulnerabilidade social.

(Continua)

Resultados	Metas	Ações Estratégicas
Executar ações de intervenção com as crianças e suas famílias.	Garantir a participação de, ao menos, 90% das famílias nas oficinas nutricionais.	<ul style="list-style-type: none"> · Humanizar o atendimento às crianças de 2 a 5 anos de idade com desvios nutricionais (desnutrição, anemia, sobrepeso e obesidade), por meio de apoio multiprofissional, propiciando a recuperação do seu estado nutricional e garantir referência às unidades que realizam atendimento às crianças; · Promover e incentivar a alimentação saudável das famílias, promover incentivo ao consumo de alimentos naturais em detrimento aos industrializados. · Oferecer atendimento e acompanhamento das famílias, buscando a reinserção social e econômica das mesmas;
Acompanhar e monitorar os indicadores do estado nutricional das crianças de 2 a 5 anos, bem como da mortalidade infantil.	Capacitar 100% dos profissionais dos SUS que estejam envolvidos com a questão de saúde e nutrição infantil.	<ul style="list-style-type: none"> · Definir indicadores de saúde e nutrição de crianças e suas famílias e formas de acompanhamento dos mesmos; · Promover educação permanente para profissionais do SUS do município, por meio de capacitações e aulas práticas quanto à nutrição infantil; · Sensibilizar e envolver os profissionais de saúde, da educação, as famílias e a toda a comunidade para a questão da saúde infantil e para a importância do seu papel na prevenção e identificação de condições de sobrepeso e obesidade.

7. Cronograma físico-financeiro

O objetivo de um cronograma em um Projeto é viabilizar o controle das ações estratégicas em um espaço de tempo determinado.

O cronograma físico-financeiro apresenta o avanço real do projeto e os custos realizados no período. Para a criação de um Cronograma de acompanhamento do Projeto é necessário construir o orçamento, com detalhamento dos insumos necessários para a realização de cada ação estratégica.

O instrumento poderá ser apresentado de diversas formas e há softwares de computador que podem facilitar o trabalho ao dispor o cronograma por meio de planilhas, aplicação de fórmulas de custos e gráficos de acompanhamento.

Abaixo, segue um exemplo dos itens básicos que se pode ter em um Cronograma Físico-Financeiro.

Ação	Item de Custo	Valor	Categoria	Mês 1	Mês 2	Total
Realização de mutirões e outras ações nos locais de maior vulnerabilidade.	Aluguel de Espaço	R\$ 500	Espaço	R\$ 500	-	R\$ 200
	Transporte	R\$ 350	Transporte	R\$ 350	-	R\$ 350
	Aluguel de Brinquedos	R\$ 550	Material	R\$ 550	-	R\$ 500
	Material de Escritório	R\$ 100	Material	R\$ 100	-	R\$ 100
	Faixa	R\$ 150	Material	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 300
	Lanches	R\$ 200	Alimentação	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 400
	Água	R\$ 100	Alimentação	R\$ 100	R\$ 100	R\$ 200
	Suco	R\$ 150	Alimentação	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 300
	Camisetas p/ Voluntários	R\$ 600	Material	R\$ 600	R\$ 600	R\$ 1.200

8. Monitoramento e avaliação

O monitoramento e avaliação são itens fundamentais para mensurar o sucesso — ou fracasso — de um determinado projeto. O

monitoramento em todas as fases de execução do mesmo permite verificar se as ações estratégicas propostas estão sendo cumpridas de acordo com o inicialmente planejado e se tais ações estão atingindo o resultado esperado, caso o resultado do monitoramento aponte alguma falha no processo será possível criar estratégias mitigadoras antes do final do projeto, tentando preencher possíveis lacunas com o objetivo de não prejudicar o resultado final. A Avaliação Final do Projeto também é fundamental para verificar se os resultados esperados foram atingidos, se o público-alvo foi beneficiado da forma determinada e se o objetivo final foi atingido.

Na elaboração de um projeto, a Avaliação, contínua ou final, consiste em descrever as ferramentas e/ou metodologias que serão utilizadas para monitorar o avanço do projeto, bem como a avaliação deste. Essas deverão estar alinhadas com as metas, etapas, resultados e indicadores apontados no Marco Lógico. Para tanto, será necessária a coleta sistemática de informações sobre a situação do público-alvo antes, durante e após o projeto, assim como determinar com clareza os indicadores propostos para tal avaliação. A avaliação também deve ser pensada como um instrumento de prestação de contas aos beneficiários do Programa, assim como aos financiadores e outros interessados sobre o trabalho desenvolvido.

9. Comunicação

Na elaboração de um Projeto, deve estar prevista a estruturação de um Plano de Comunicação cujo objetivo principal deve ser o de divulgar amplamente o Projeto principalmente ao público-alvo e também ao público em geral, aos possíveis parceiros e financiadores e equipes envolvidas na execução das atividades.

Para que a comunicação do Projeto ocorra com sucesso, devem ser levadas em conta as necessidades específicas de cada envolvido, além do orçamento e recursos de comunicação disponíveis.

O Plano deverá descrever os mecanismos de comunicação que serão utilizados para divulgação do projeto e as estratégias de comunicação visando estabelecer um canal de participativo em que os beneficiários possam entender o funcionamento do projeto e seus benefícios, para que os financiadores, apoiadores e parceiros estejam sempre atualizados do andamento das atividades, para que a sociedade possa tomar conhecimento possam saber dos resultados alcançados e também para que as equipes envolvidas se sintam como parte integrante do projeto como um todo e não restrita a suas atividades.

10. Análise de riscos

A execução de um projeto, por melhor que seja o planejamento, sempre incorre em riscos. Os riscos podem trazer conseqüências negativas, positivas e também podem não afetar os resultados do Projeto.

Há aqueles riscos que se podem prever e tomar decisões antes que afetem substancialmente os resultados, há aqueles riscos imprevisíveis e inevitáveis e que há os riscos que podem ser transformados em oportunidades para melhorar algum aspecto do programa. Os riscos são os “pressupostos” identificados na Matriz do Marco Lógico.

Uma organização deve estar preparada para lidar com os riscos inerentes a implementação de um projeto. Para tanto, deverá realizar uma análise de riscos que envolvem o projeto, identificando-os como ameaças ou oportunidades. Após esta análise se estabelece a estratégia a ser utilizada como resposta aos riscos potenciais identificados. Tal avaliação denota planejamento e organização. Em resumo, as estratégias a serem aplicadas após a identificação dos riscos como ameaças são, segundo o Guia de Conhecimento e Gerenciamento de Projetos PMBOK (Project Management Body of Knowledge): evitar, transferir, mitigar ou aceitar. E para os riscos identificados como oportunidades são: explorar, compartilhar, melhorar e aceitar.

2.2 Considerações finais

A realização de um bom planejamento e a elaboração de bons projetos são itens fundamentais para o sucesso de qualquer organização. A definição dos conceitos, metas, indicadores e formas de operacionalização de um Projeto devem ser personalizados para cada instituição levando em consideração suas competências, sua forma de gestão e a complexidade das atividades que realiza são determinantes para estabelecer a identidade da organização, seus programas e projetos.

Conclui-se que a Gestão Estratégica de uma entidade e a implementação de seus projetos, para serem bem-sucedidas, pressupõem, dentre outros fatores:

Definição da missão, visão e valores, que determinem o objetivo geral da organização, sua razão de existir, a meta a ser perseguida por todos, as metas gerais que servirão como orientadoras para as metas de cada área da organização.

O envolvimento de todos colaboradores, desde a alta direção até o grupo que operacionaliza as ações, comprometidos em desempenhar suas funções voltadas ao cumprimento dos objetivos, diretrizes de planejamento e metas da entidade, favorecem o estabelecimento de resultados positivos e também o cumprimento dos objetivos e metas e pode em muito contribuir para o desenvolvimento de uma cultura voltada a atingir resultados.

A capacitação para a elaboração, implementação e avaliação de um projeto, assim como para um planejamento de curto, médio e longo prazos, é fundamental para alinhar o corpo funcional às novas diretrizes de ação, ao planejamento estratégico, auxilia na revisão dos processos e principalmente contribui para reverter os possíveis casos de déficits de competência e promove a atualização em diversos temas relevantes para a área de atuação da organização.

Destaca-se também a necessidade de a entidade buscar conhecer em profundidade as necessidades do usuário de seus programas, assim como os déficits de gestão da organização para minimizar os riscos de realizar um planejamento, ou elaborar projetos que não alcancem os objetivos esperados.

Referências

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil. Projeto de Apoio ao Monitoramento e Análise. Brasília, 2004. 243 p., 1ª edição.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Técnicas de Auditoria: marco lógico / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho*. 6. ed. São Paulo: Manole, 2008.

DAGNINO, Renato et al. *Metodologia de Análise de Políticas Públicas*. GAPI/ UNICAMP, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

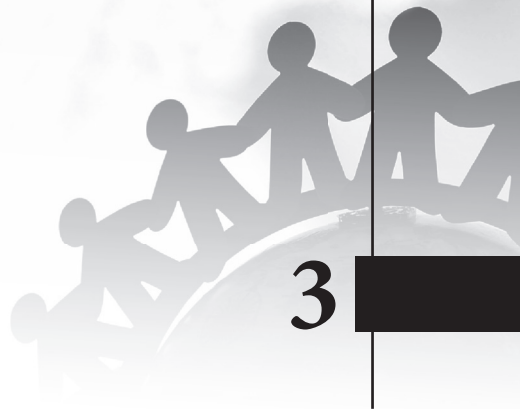
OLIVEIRA, Eduardo da Silva et al. *Análise da incorporação do gerenciamento de riscos em projetos de delineamento de experimentos*. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1165.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 4. ed. [S.l.]: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009.

SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. *Gestão humanizada no setor público*. Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT) – Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2006.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. p. 9-28. In: *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Orgs. BERGUE, S. T., CAMÕES M. R. S., M. J. PANTOJA – Escola Nacional de Administração Pública; Brasília, 2010.

KUAZAQUI, E. et al. *Administração para não administradores*. São Paulo: Saraiva, 2006.



A RELAÇÃO GESTÃO E MONITORAMENTO EM ONGS¹

Odair Marques da Silva

A gestão organizacional em uma Organização Não Governamental (ONG) está pressionada por dois vetores sociais preponderantes. O primeiro corresponde à expectativa dos agentes sociais quanto aos aspectos da qualidade, relacionados à elaboração e execução de seus projetos. Um dos fatores motivacionais desta expectativa é fruto das competências desempenhadas pelas próprias ONGs em seu processo de trabalho e do próprio comprometimento dos sujeitos envolvidos no mesmo. Rebecca Raposo (2000, p. 88) corrobora ao observar que:

¹ Este texto é elaborado a partir de tese de mestrado: *Pesquisa atitudinal como instrumento de monitoramento organizacional: o caso da ABONG*, disponível em: <www.biblioteca.digital.unicamp.br/document/?down=vtls000324127>.

Embora a necessidade de profissionalização e de melhoria da qualidade dos processos de gestão na área social sejam duas grandes necessidades, é também real o elevado grau de compromisso existente na maioria das organizações sociais, representado pelo envolvimento e seriedade de seus profissionais.

O segundo vetor corresponde às próprias pressões e carências sociais que permeiam o contexto social onde a ONG está inserida. As lutas e conflitos político-sociais impactam os modelos de gestão em direção à ampliação de seus critérios, incluindo metodologias consideradas democráticas e participativas. Bava e Pontes² reconhecem que: “para transformar a realidade atual é preciso conhecê-la a fundo, identificar os mecanismos geradores de exclusão e do aprofundamento da desigualdade, e propor políticas novas que se utilizem dos fatores disponíveis na conjuntura para sua execução”.

A importância da descrição de indicadores nos processos de tomada de decisão das dimensões está diretamente relacionada a estas expectativas sociais. Neste contexto, desenvolver uma melhoria de processos é fundamental para medir qualitativamente. O manuseio da técnica em uma ONG deve se dar em função de um modelo permeado por pressupostos relacionados à interação entre esta e os sujeitos envolvidos. A metodologia, enquanto técnica, deve estar conectada e a serviço dos interesses sociais, apoiando-se nos princípios destas organizações e em suas diretrizes institucionais.

Este cotidiano institucional está carregado de ações rotineiras e procedimentais, podendo, em determinadas circunstâncias, mascarar desvios operacionais que dificultem ou mesmo inviabilizem metas propostas no planejamento da organização. Deming (1990,

²*As ONGs e as políticas públicas na construção do Estado democrático.* Sílvio Caccia Bava e Lúcia Pontes. Artigo publicado no jornal da ABONG, n. 12, 1995.

p. 11) afirma que “medições de produtividade não conduzem a melhoras da produtividade” e acrescenta, ao exemplificar que “as medições de produtividade são como estatísticas sobre acidentes: dizem tudo sobre os acidentes domésticos, nas estradas e no local de trabalho, mas não dizem como reduzir a sua frequência.” Os dados coletados no cotidiano só possuem significância se analisados dentro de um contexto predeterminado, e em função de expectativas estabelecidas entre os sujeitos participantes. O ato de medir também não deve ser tratado como um fator limitante e desgastante no processo de trabalho, mas como um instrumento de comunicação para tomada de decisão. Nesta direção, Deming (1990, p. 238-239) comenta que “a medição é, pois, a parte final desse processo. Assim, do mesmo modo como é vital controlar estatisticamente as outras partes do processo, é vital controlar-se estatisticamente o processo de medição caso contrário, não há medida que tenha significado comunicável”, e que “sem métodos estatísticos, as tentativas de melhora de um processo são feitas no ‘chutômetro’, com resultados que normalmente pioram as coisas”.

Kaplan (1997, p. 21), ao trabalhar as referências e indicadores de um processo, afirma que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado” e complementa afirmando que um “sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades.”

O estudo de caso ora apresentado está imerso em um ambiente

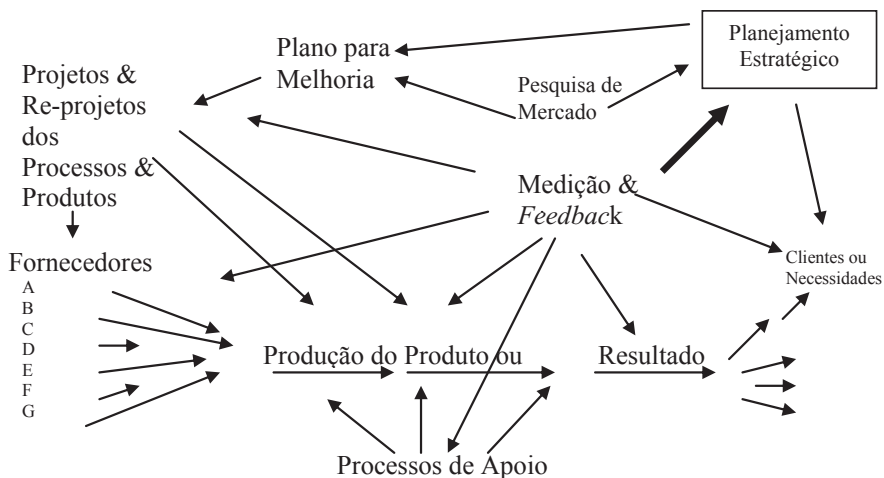


Figura 1

de múltiplas interpretações. Esta diversidade não é percebida como fragilidade de processo, ao contrário, é analisada como um componente de sua qualidade intrínseca. O campo das Organizações Não Governamentais, no caso, relacionadas à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, ABONG, é permeado por constantes debates e estudos sobre o “mundo real”, sobre as causas das desigualdades, sobre os processos de construção da democracia e sobre os projetos de sociedade, no intuito de transformá-la, em direção a um “mundo melhor”. Desse modo, as metodologias de qualidade, em cujos métodos se articulam técnicas no campo da estatística, encontram consonância e correlação com as necessidades de análise da realidade e de gestão das ONGs. O escopo deste projeto está representado em um diagrama (Figura 1) baseado em um modelo desenvolvido por Langley, Nolan, Nolan, Norman e Provost (1994).

O modelo apresenta como eixo metodológico três questões básicas:

Q1: O que estamos tentando realizar?

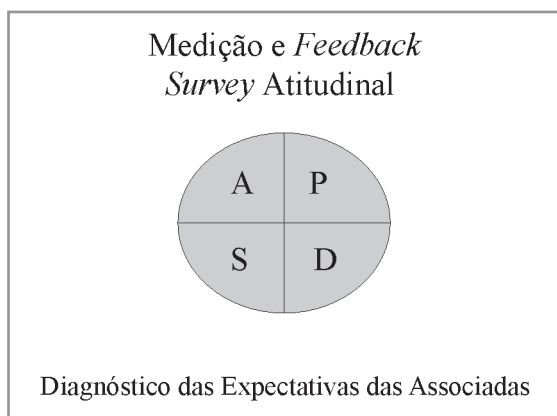
Q2: Como saberemos que uma mudança é uma melhoria?

Q3: Que mudanças podemos fazer para gerar melhorias?

Ao se inserir o contexto de gestão de uma Organização Não Governamental, a partir do modelo (Figura 1), observou-se um *gap* na configuração de sua modelagem: a carência na obtenção de informações efetivas das associadas em relação a suas expectativas e em função do seu planejamento.

Uma ferramenta de monitoramento destas atividades é desenvolvida e aplicada através de um método PDSA (Figura 2), inserindo-o neste modelo (Figura 3).

Figura 2 – Medição e Feedback



Fonte: (MOEN, 1991, p. 7)

Neste contexto, a pesquisa atitudinal é aplicada sob a forma de estudo de caso e implementada neste projeto, em quatro fases, descritas a seguir e representadas por um fluxograma (Figura 4).

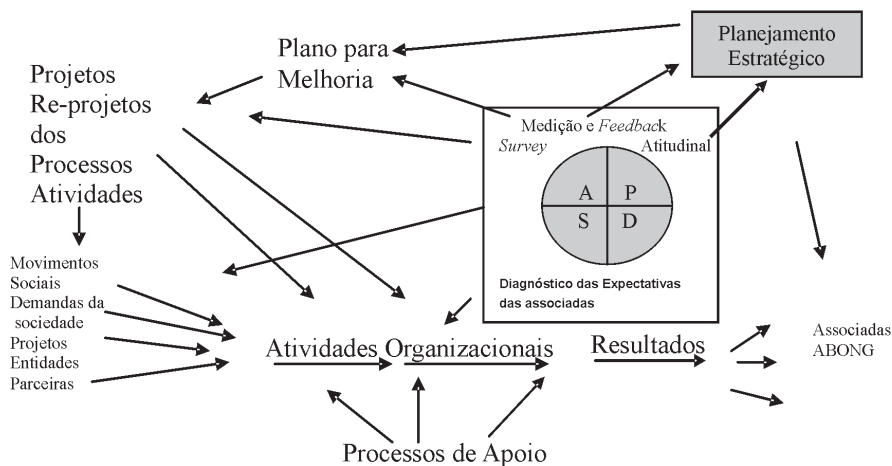


Figura 3 – Modelo de processos contextualizando a ABONG

A primeira fase denominada “Planejar” (*Plan*) se constitui por um levantamento temático nas publicações e relatórios da ABONG entre 1991, ano de sua fundação, até junho/2001, período em que completou dez anos.

A opção que se apresentou como adequada a subsidiar projetos de melhoria de processos de gestão e, em consonância, apontar as preocupações levantadas nos eventos da ABONG relativas ao desenvolvimento institucional e organizacional, foi a elaboração de uma pesquisa de caráter atitudinal, cujo levantamento de indicadores oferecia vantagens neste contexto. A escala Likert (1967), de tipo atitudinal, representa, neste caso, o instrumental metodológico estatístico que atende às metas estabelecidas. A escala é elaborada em função de possibilitar a aferição de um leque de posturas atitudinais transformadas em uma escala linear com o objetivo de captar variações dos respondentes em relação a uma asserção. Nesta fase, se constrói um *survey* (BABBIE, 1990) de aferição em função de critérios de seleção preestabelecidos. Cabe frisar que a análise das resultantes é interpretativa e relacionada

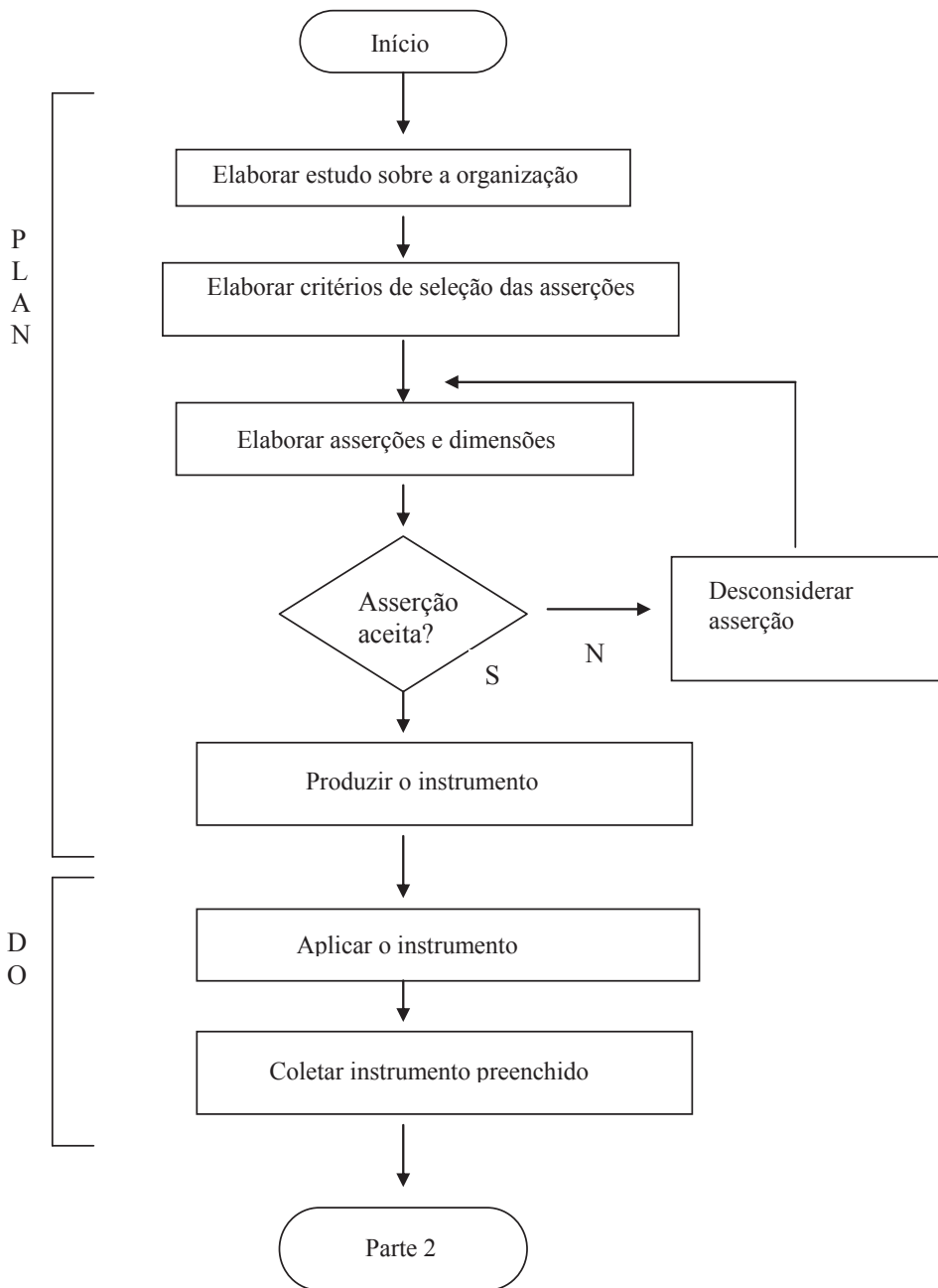
ao contexto do momento em que foi aplicado, à conjuntura social e aos valores subjetivos dos respondentes.

Para compreender as expressões conceituais da organização foi desenvolvido um estudo da linguagem e terminologias referentes às ONGs e elaborado um breve histórico das ações da ABONG, no período composto de 10 anos de sua vida organizacional, descritos na parte I.

A segunda fase consiste na implementação. O “fazer” (*do*) enfoca a aplicação do instrumento de aferição. Esta descreve a metodologia de sua aplicabilidade e as ferramentas de coleta do instrumento preenchido. Esta fase está descrita na Metodologia.

A terceira fase, estudar (*study*), consiste na construção de validações e gráficos cujo aporte subsidia a aferição de correlações entre as pontuações da asserção e do instrumento. A implementação de testes de validade, isto é, de métodos estatísticos, postula a verificação de confiabilidade do instrumento de medição e certifica que se aplicado aos mesmos sujeitos, em tempos diferentes, os mesmos resultados seriam auferidos, considerando o mesmo contexto. A análise das resultantes, com o suporte de técnicas de construção e interpretação gráfica, complementa esta fase do processo.

A quarta fase representa o “agir” (*act*) e contém uma coletânea de proposições desdobradas das análises. As resultantes dos posicionamentos relativos às asserções representam os indicadores essenciais deste processo. A divulgação das resultantes viabiliza um meio satisfatório ao possibilitar novas ações de interação entre a direção e associadas. O construir e descortinar das relações de identidade, geradas nas interpretações das resultantes, permite oportunizar as condições de implementação de um processo contínuo e profícuo, envolvendo um modelo em espiral de novos ciclos PDSA.



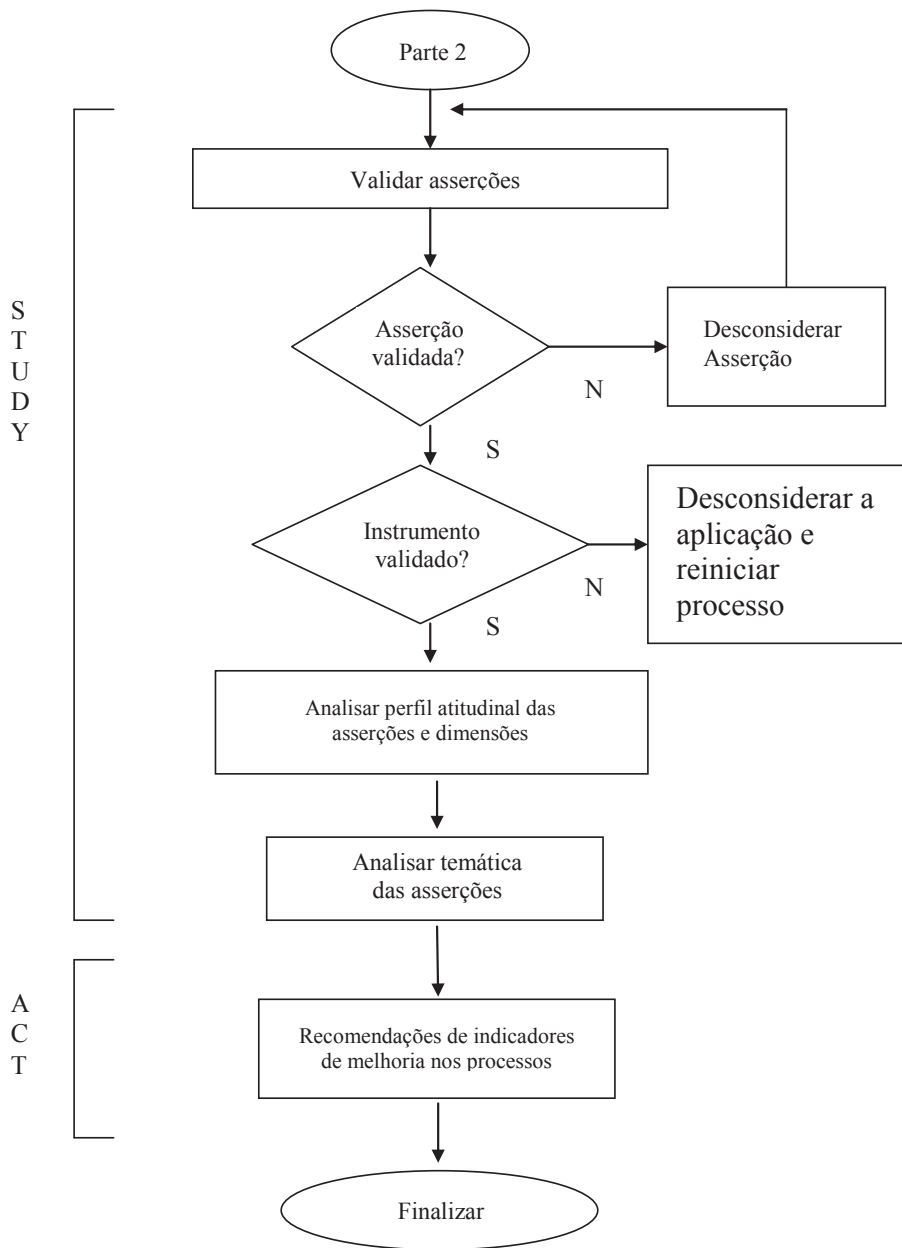


Figura 4 – Fluxograma de aplicação da metodologia

A qualidade organizacional nos modelos relacionados ao Terceiro Setor é o grande destaque que a diferencia do mercado e do Estado segundo Deming (1990, p. 72), ao citar que

as entidades do terceiro setor organizam, tomam os recursos, tomam decisões, estruturam seus planos etc. de forma diferente do estado. Elas são ágeis, criativas, inovam, sabem trabalhar com a diversidade e com os contratempos, além de terem, em suma, um modelo de gestão muito próximo aos dos arranjos informais existentes na sociedade civil, em especial nas famílias e nos movimentos sociais. Pelo fato de atuarem em redes, estabelecem relações em vários planos e dimensões. Com isso, elas também produzem novos saberes, agregam conhecimentos dispersos do cotidiano nas formas de operacionalização de suas ações coletivas e, portanto, qualificam essas ações.

No Brasil, cabe introduzir um elemento diferenciador, é o conceito de cidadania, que se apresenta agregado às lutas sociais, em comparação a países classificados como “democracias consolidadas”. Aqui, não basta promulgar leis, porque são insuficientes. A ação de cidadania se qualifica como resultante de um processo histórico de movimentos sociais, os quais investem em debates e sistematizações em função da luta por direitos sociais, sendo que a elaboração de leis e o monitoramento de sua implementação são parte do processo por conquistas sociais. A alteração da cultura política tem se mostrado fator e resultante do exercício da cidadania, sob a forma ativa, isto é, aquela que opera via a participação dos cidadãos. Neste sentido, interfere, interage e influencia na construção dos processos democráticos em curso nos espaços públicos de poder, segundo os princípios do trabalho em grupo, da ação coletiva e respeitando processos individuais de aprendizagem e participação. Neste processo também surge uma cultura de interação entre os sujeitos participantes de ONGs, cuja trajetória era restrita à sua área temática, quase alienada dos outros conjuntos

componentes da sociedade e por vezes interpretada como indiferentes às desigualdades sociais em um território globalizado. Ao se aperceberem parte de uma identidade social ampliada, desenvolvem ações em rede. Cidadania e ecologia, entidades assistenciais e educativas, e assim sucessivamente geram um novo modo de atuar em complementaridade, permeando culturas, valores, competências e visões de mundo.

Deming (1990, p. 95), apresenta uma crítica à gestão no Terceiro Setor. “Em termos de planejamento de suas atividades, o terceiro setor é móvel, fluido, flutuante e fragmentado. Trabalha-se no curto prazo, a partir de projetos específicos, situações-problema que são resultados de outros processos. Dificilmente se estruturam programas de longa duração”.

Um dos métodos formais no processo de gestão, que procura seguir o princípio da transparência, é a prestação de contas. Tempo e dedicação são essenciais para monitoramento, sistematização, clareza de indicadores históricos e comunicabilidade. A metodologia apresentada neste trabalho dispõe um instrumento democrático que se submete aos interesses coletivos dos sujeitos envolvidos no processo e amplia esforços em disponibilizar as informações produzidas ao conjunto da sociedade.

A qualidade em processos de gestão em uma Organização Não Governamental está conectada a pressupostos filosóficos e políticos, sem os quais não é possível compreender seus métodos de trabalho, sua linguagem e sua metodologia. A ABONG, em suas publicações, apresenta as características: democrática, flexível, participativa, cooperativa, colegiada, transparente, entre outros, como expressões simbólicas de modelos organizacionais. Porém, há que se diagnosticar a dificuldade de implementação destas expressões no cotidiano institucional. Limitações relacionadas a fatores como o histórico de atuação dos sujeitos envolvidos no processo, termos da normatização e legislação, restrições descritas em contratos e convênios, todos componentes,

entre outros, que podem direcionar organizações a posturas autoritárias e centralizadoras.

Revitalizar valores e implementá-los no cotidiano da gestão das ONGs é um desafio sempre presente e se configura como boa oportunidade para fortalecer ações que exercitem metodologias de políticas organizativas inclusivas.

Nesse contexto, faz-se mister ampliar atividades de capacitação que possam instrumentalizar os sujeitos envolvidos no processo. Através de uma reflexão sobre concepções metodológicas de gestão organizacional é possível gerar competências que caminhem em direção a atender as expectativas e necessidades geradas nos processos de transformação da sociedade. Conformar as oportunidades em vantagens da gestão participativa e possibilitar efetividade e visibilidade das ONGs são essenciais para implementar projetos que conseqüentemente caminhem em direção a seu propósito.

Procedimentos de “Melhoria Contínua” na gestão e nos processos de trabalho das ONGs permite ampliar o impacto de seus projetos e uma conseqüente melhoria na qualidade de vida dos indivíduos e, por conseguinte, na sociedade. Significam acesso a direitos, respeito à liberdade e consciência social.

A capilaridade, das organizações sociais, configura um elemento fundamental segundo Grzybowski³.

As organizações participantes da ABONG têm um compromisso com tudo o que é público: bem público, espaço público e gestão pública. Aí existe um terreno fecundo de relações com o Estado, particularmente com o Executivo. Como já temos provado, principalmente ao nível dos Governos municipais, podemos contribuir com conhecimento, método, capacidade organizativa para implementar políticas e projetos concretos que tenham

³ Cândido Grzybowski, diretor executivo IBASE, *Jornal da ABONG*, n. 11. (falta local, mês e ano)

o bem público no centro. Temos agilidade suficiente para chegar nas pontas, lá onde mais se necessitam de recursos e serviços públicos. Mesmo pequenas, nossas antenas têm grande sensibilidade e capacidade de captação de demandas, anseios e aspirações de grupos excluídos e dos humores dos mais diferentes grupos a cidadania, porque voltadas quase inteiramente para eles.

Depoimento de Bradford Smith⁴, representante da fundação Ford, sobre suas relações com a ABONG, afirma que esta é “uma entidade fundamental, que a Fundação Ford apoiou desde o início. Na minha opinião, sua primeira tarefa é cuidar da imagem pública das ONGs. A ABONG também tem um grande papel na questão da formação das ONGs e de seus quadros, zelando pelo profissionalismo do setor” e que

há alguns anos, a cooperação europeia tinha uma ação mais mobilizada pela solidariedade política, enquanto a cooperação americana era conhecida por insistir em projetos que tinham metas, indicadores, avaliação. Porém, atualmente, as agências europeias estão cobrando cada vez mais das ONGs brasileiras o planejamento estratégico.

Roche (2000, p. 231) valoriza neste processo o termo *advocacy*, traduzindo-o como “busca de mudança nas políticas e práticas para o benefício de indivíduos ou grupos específicos de pessoas”. *Advocacy*, segundo este autor, envolve “o exercício da pressão política direta, a campanha pública, a educação pública, bem como a formação das aptidões e criação de alianças, de modo a atingir mudanças desejadas nas vidas das pessoas”. As publicações da ABONG citam que as ONGs brasileiras desempenham presença significativa na sociedade brasileira

⁴*Jornal da ABONG*, n. 14, mar. 1996. (falta local)

em processos de *advocacy*: influenciando os capítulos da Constituição de 1988; influenciando a formulação de políticas públicas; influenciando parlamentares no estabelecimento de legislação voltada para o social. Neste contexto, ocorrem infinitudes de redes temáticas que proveem permanentes processos de trocas de experiências e de inter-relações, as quais se manifestam nas ações dos sujeitos ativos nestas instituições. Atualmente, um dos grandes projetos prioritários e de visibilidade internacional ocorre através de investimentos em eventos como o Fórum Social Mundial. A direção da ABONG repercute esse processo através de atividades e esforços organizacionais direcionados a suas associadas.

O público-alvo dos projetos em Roche (2000) possui identidade relacionada ao termo *stakeholders*, isto é, são as partes interessadas nos processos desenvolvidos através das ONGs e que devem manifestar suas demandas e participar dos processos avaliativos de resultados acordados na elaboração dos projetos. Em outro aspecto, a expressão cotidiana aos administradores empresariais é visualizar este público-alvo através do conceito de “cliente”, o qual influencia o fornecedor (ONG) através da manifestação das expectativas quanto às características do produto que deseja receber. Nesta perspectiva, a crítica que pode advir está relacionada a uma postura despolitizada, que valoriza as relações mercadológicas de troca.

A relação como a mídia, pode ser analisada através das solicitações de jornalistas à ABONG, cuja descrição está no Relatório de Atividades – Gestão 1999-2000, e afirma que “a orientação é fornecida segundo a organização temática do cadastro, disponível no site da ABONG. Daí considerarmos fundamental a constante atualização desses dados por parte das associadas”. O diagnóstico apresentado nas resultantes do instrumento de aferição demonstra que as associadas não estão em consonância com a estratégia organizacional da direção da ABONG neste item.

Quanto ao aspecto técnico-político, a metodologia de medição deve permitir segurança e confiabilidade no processo de obtenção das respostas e dos resultados. Se o sistema de medição é ruim, não é possível implementar ações e as arguições para tomada de decisão ficam prejudicadas, pois ao captar e analisar os resultados, gera insegurança.

A proposta da metodologia implementada afere elementos sobre: clima organizacional nas ONGs associadas, logística no processo de direção de gestão da ABONG, postura atitudinal das associadas em relação à ABONG. O processo se mostrou satisfatório em sua composição de asserções, as quais possibilitaram aos respondentes se posicionarem de forma clara. Cada ONG possui uma dinâmica diferenciada de rotina e procedimentos internos e este pressuposto contextual foi respeitado. As asserções são elaboradas para medir percepções e gerar elementos potenciais para uma análise objetiva de fatores subjetivos.

Dentro de um pressuposto criterioso, a utilização de um instrumental técnico, no caso ferramentas desenvolvidas pelas técnicas da gestão da qualidade, é inserida a contento no contexto de uma organização não governamental.

Em um processo de melhoria contínua das práticas relacionadas à tomada de decisão em uma gestão de perfil social, o ciclo PDSA indica ser uma metodologia que se adequa à aprendizagem organizacional (SENGE, 1997), permitindo uma interação comunicativa entre a entidade nacional e suas associadas ou entre a direção e seus membros.

A participação crítica dos respondentes é indicador de uma postura proativa no contexto do desenvolvimento organizacional e institucional, não só da ABONG, mas do coletivo das associadas. O perfil atitudinal investe um sentido de complementaridade ativa nestes processos de gestão e construção de identidade social.

As expressões Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais catalisam essas experiências sob os mais variados matizes e emergem como um fenômeno social que sugere poder significar uma nova forma de organização da sociedade.

Referências

ABELEM, Aurilea et al. O impacto social do trabalho das ONG no Brasil. São Paulo: ABONG, 1998. nov. 1998.

ABONG ONGs: Um perfil – Cadastro das Filiadas à Associação Brasileira de ONGs. São Paulo: ABONG, ISER, 1998.

ABONG ONGs: Um perfil – Cadastro das Associadas à ABONG. São Paulo: ABONG, 1998.

ARANTES, Paulo E. Esquerda e direita no espelho das ONGs. *Caderno ABONG*, São Paulo: ABONG, 2000. n. 27, p.15.

BAVA, Silvio C. ONGs Identidade e desafios atuais. *Caderno ABONG*, n. 27, São Paulo: Autores Associados, maio 2000.

CARVALHO, Nanci Valadares de. *Autogestão: o nascimento das ONGs*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

COELHO, Simone de C. T. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: SENAC, 2000.

RAPOSO, Rebecca. *Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica*. In: Ávila, Célia M. *Gestão de Projetos Sociais*, São Paulo: AAPCS, 2000.

GESTÃO de projetos sociais. Célia M. de Ávila (Coordenação). 2. ed. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, 2000. (Coleção gestores sociais/vários autores).

DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.

_____. *A comunidade do Futuro: ideias para uma nova comunidade*. Frances Hesselbein et al. (Editores). São Paulo: Futura, 1998.

FEIGENAUM, A. V. Entrevista na “Quality Progress”, Total Quality – The Key to Effectiveness of Modern Economy”, nov. 1988. Estes princípios estão inseridos no trabalho elaborado por Roque Ehrhardt de Campos para o Curso de Mestrado em Qualidade IMECC/Unicamp, 24 jun. 1992. Conceitos de Qualidade Total. In: Total Quality Contro. Local: Ed McGraw-Hill Co, ano.

FERNANDES, Rubem Cesar. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. 2. ed. São Paulo: UNESP, 1991.

GOHN, M. da Glória. *Os sem-terra, ONGs e cidadania*. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. *Educação não-formal e cultura política: impactos sobre o associativismo do terceiro setor*. São Paulo: Cortez, 1999.

HABERMAS, Jürgen. *Técnica e Ciência enquanto ideologia*. São Paulo: Abril Cultural, 1980. Os pensadores.

HOLANDA, Aurélio B. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2. ed. Editora Nova Fronteira S.A., 1986.

ISHIKAWA, K. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Local: Campus, São Paulo, 1992.

JURAN, J. M. 1990. *Juran na liderança pela Qualidade: um guia para executivos*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990.

_____.; GRZYNA, F. M. *Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade*. v. 1. São Paulo: Makron books do Brasil/McGraw Hill, 1991.

KURZ, Robert. Para além do Estado e Mercado. In: *Os últimos combates*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

LANDIM, Leilah; SCALON, Maria Celi. *Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa*. Rio de Janeiro: 7Letras, 2000.

LEMON, Nigel. *Attitudes and Their Measurement: lecturer in social psychology*. University of Sussex. B.T.Batsford LTD. London. 1973.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. *Administração de conflitos: novas abordagens*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

LINS, Neylar C.V. *Por uma agenda comum*. São Paulo, Fundação Avina, 2000.

ONG: identidade em mutação. São Paulo: CENPEC, 1999. Vários autores.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. Livro Primeiro. *O Processo de Produção do Capital*. v. 1. São Paulo. Civilização brasileira, 1985.

MASI, Domenico. *O futuro do trabalho*. Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Editora UnB – José Olympio Editora.

MEREGE, Luiz Carlos. Artigo: *Administração do Terceiro Setor*. 31/08/2000. *Jornal Valor Econômico*. (página B2)

MONTENEGRO, Thereza. *O que é ONG*. São Paulo: Brasiliense, 1994, Coleção Primeiros Passos.

PETRAS, James. *Ensaio contra a ordem*. Editora Página Aberta Ltda., 1995

RITZ, Maria Rita de Cássia. *Qualidade de vida no trabalho: construindo, medindo e validando uma pesquisa*. Trabalho Final de Mestrado Profissional em Qualidade. IMECC. UNICAMP. 2000

ROUANET, Sérgio Paulo. 1989. *As razões do iluminismo*. São Paulo: Companhia das Letras.

SENGE, Peter... [et al. *A Quinta Disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende; tradução Antonio Roberto Maia da Silva*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997.

TEIXEIRA, Ana C. Chaves (2000) *Identidades em construção: As organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização*. Tese de mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

TENÓRIO, Fernando, org. *Gestão de Ongs: principais funções gerenciais*. 5. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

Documentos pesquisados na ABONG:

- Estatuto da ABONG, Aditivo n. 1 ao Estatuto da ABONG
- Atas das reuniões do Conselho Diretor da ABONG de 8/11/1991; 12 e 13/03/1992; 1 e 2/10/1995; 11 e 12/08/1995; 28 e 29/10/1995; 14 a 16/03/1996; 27 a 29/06/1996; 28 a 30/10/1996; 12 a 14/03/1997
- Programa de trabalho da ABONG 1991/1992, 1992/1993, 1993/1994

- Relatório de Atividades de agosto de 1991 a dezembro de 1992
- Relatório de Atividades de 1993, 1995, 1999-2000
- Fax ABONG (n.1 a 3)
- Jornal Mural ABONG (n.1,4 a 9)
- Contribuição à avaliação dos últimos dois anos (gestão 199-2000)
- Indicativos para o plano de trabalho para a próxima gestão. (paper)
- Relatórios de Memória de encontros do Fórum paulista de ONGs.
- 07/03/2001; 24/05/2001; 19/06/2001; 17/07/2001

Outras Publicações:

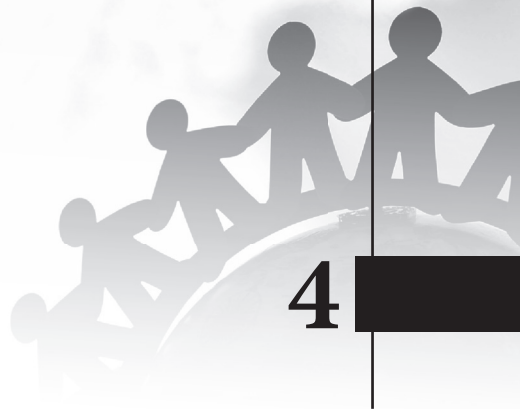
CARTA DE EDUCAÇÃO COMUNITÁRIA. SENAC. Centro de educação comunitária para o trabalho, São Paulo, n. 33, ano 6, set./out. 2001.

GUIA CIDADANIA E COMUNIDADE. Centro de Integração da cidadania (CIC). Secretaria da justiça e da defesa da cidadania. Governo do Estado de São Paulo. Centro de educação comunitária para o trabalho/SENAC, 1997.

NOSSA COMUNIDADE GLOBAL. O relatório da Comissão sobre Governança Global. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

Revista Transformação. Visão Mundial. Abril/2001 – Ano XIII – Revista Transformação. Local: Belo Horizonte: MG. Nº. 1.

MANUAL DE FUNDOS PÚBLICOS. São Paulo: ABONG. 2001. Série Desenvolvimento Institucional.



GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E *MARKETING* – TERCEIRO SETOR

Fabio Giangrande

*O mais importante na comunicação
é escutar aquilo que não foi dito.*

[Peter Drucker]

4.1 Introdução

O Terceiro Setor tem como finalidade atuar como **agente transformador social**, cuja missão é proporcionar benefícios para a coletividade, despertando a consciência e o dever que as instituições devem manter para diminuir as agruras sociais. Também conhecido pelas organizações da sociedade civil, o referido setor engloba uma gama de organizações, a saber: associações, fundações privadas,

institutos, sindicatos, igrejas, federações, confederações, ONGs, entidades estatais e qualquer outro tipo de organização privada, mas sem fins lucrativos.

Partindo dessa caracterização, o terceiro setor difere do primeiro e segundo setores, estes representados, respectivamente pelo Estado e empresas privadas. O terceiro setor tem por objetivo o atendimento das **necessidades sociais**, através da produção de bens e serviços de caráter originariamente público e sem fins assistenciais.

O contexto do trabalho de profissionais no terceiro setor, principalmente de profissionais de *marketing* e comunicação, é muito recente. Antes a atuação nestas áreas em ONGs era desempenhada por voluntários. Muita boa vontade, mas sem o aspecto profissional em termos de planejamento e aplicação de gestão, metas e visão por resultados. Aos poucos este cenário foi se alterando. Entidades mais organizadas perceberam que era preciso **profissionalizar** para crescer e sobreviver. Ainda, perceberam que era possível o profissional de Comunicação e *Marketing* trabalhar em perfeita harmonia com os voluntários. Cada um na sua competência e potencialidade. Muitos profissionais do mercado começaram a migrar para estas instituições, para ali poder desempenhar com responsabilidade aquilo que acumularam na vida empresarial. Este é um mercado que cresce anualmente de maneira significativa. A palavra é: PROFSSIONALIZAR.

Isto aconteceu comigo em 2001, quando decidi sair de uma grande multinacional para atuar numa organização do terceiro setor. Com emprego sólido e promissor na área de *marketing*, uma decisão importante de futuro precisava ser tomada. Continuar no mundo empresarial, carreira, benefícios etc. ou partir para o inesperado, misterioso, fazer algo bom para alguém, tentar mudar a realidade social, sem vislumbrar grandes ganhos monetários. Como dizia o sociólogo Edgar Morin, “sou daqueles que tem uma vida e não um emprego”, resolvi escutar o coração e levar os conhecimentos adquiridos na

faculdade e no meio empresarial para uma importante instituição de São Paulo na área do câncer infantil. Um grande desafio estava por vir, talvez o maior da minha vida.

4.2 As empresas: responsabilidade social como parte do planejamento estratégico de uma organização

No cenário empresarial, por sua vez, houve mudanças significativas no aspecto de sensibilização frente às mazelas sociais. Se antes não havia vontade e interesse em fazer algo para contribuir com a Transformação Social, hoje é inimaginável a sobrevivência de uma empresa sem atrelar o negócio com ações sociais. Seja no campo da educação, meio ambiente ou mesmo na saúde.

As empresas precisam e devem atuar com agentes transformadores. E cada vez mais seus clientes percebem e avaliam o desempenho da organização nesta tão conhecida frase: responsabilidade social.

ANTES	HOJE
Não havia vínculo com o negócio/marketing	Parte do negócio → essência do marketing corporativo
Compromisso com a comunidade local	Compromisso mais amplo
Papel do empresário ou executivo	Participação de públicos internos e externos

Se essa postura não refletir valores verdadeiros da empresa/marca

A sociedade percebe → processo destrutivo à marca

Pesquisa realizada pelo Instituto Ethos com 200 estudantes de administração, 62 % dos entrevistados escolheriam trabalhar numa empresa-cidadã, caso fosse este o diferencial entre a oferta de salário e os benefícios oferecidos.” Fonte: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

“BNDES exige nas cláusulas contratuais apresentação de planos de investimentos sociais.”

“Ativos de Fundos Socialmente Responsáveis aumentaram em 322%, entre 1997 e 2007, no mundo.” – Pesquisa Access Consulting

66% dos consumidores consideram que o papel das empresas deve ir além de gerar lucro e empregos, pagar impostos e cumprir as leis, sendo que 56% deles acham que as empresas deveriam ajudar a resolver problemas sociais como baixa renda, criminalidade, educação e saúde.”

Fonte: Pesquisa do Instituto Ethos

A gestão socialmente responsável transformou-se em um fator decisivo para o sucesso das empresas, para sua lucratividade e desenvolvimento. A comunidade internacional, e não mais um país individual, está assumindo papel fiscalizador. As empresas, como qualquer outra organização, estão expostas à opinião social, como também à apreciação global. Diante destes fatos, está surgindo um novo protagonista empresarial, que acredita que a responsabilidade da empresa não se limita no retorno financeiro esperado pelos acionistas.

A responsabilidade social como parte do planejamento estratégico de uma organização, traz melhorias reais tanto na satisfação dos funcionários quanto na credibilidade observada por seus múltiplos clientes.

4.3 A empresa cidadã



Canal de adesão a causas relevantes possibilita o exercício da cidadania individual através da marca.

Produtos e serviços cada vez mais parecidos e acessíveis

Como se diferenciar daqui para frente?

O cidadão que consome e...

Busca reflexos de seus valores nas marcas

O valor de uma marca pode ser mensurado através das seguintes fontes: **lealdade à marca, reconhecimento, qualidade percebida, conjunto de associações e outros ativos**. Esses componentes resultam das ideias dos compradores a respeito do produto, da organização e de outras variáveis que afetam as vendas do produto.

A marca é um dos maiores ativos de uma organização e precisa ser compreendida como tal. Esta é uma afirmação dos principais autores internacionais. As empresas que querem permanecer no mercado e vencer a concorrência também precisam aprender a gerenciar sua marca e adequar os programas de *marketing* e de comunicação de forma a trazer resultados positivos de longo prazo para as mesmas.

Para entender o papel do profissional de *marketing* para o desenvolvimento do trabalho em uma instituição do terceiro setor, vamos a alguns conceitos:

- No início, o estudo do mercado surgiu da necessidade das indústrias em administrar a nova realidade oriunda da Revolução Industrial, que causou uma transformação de um mercado de vendedores para um mercado de compradores. Neste estágio, o *marketing* ainda é inseparável da economia e da administração clássica, pois inicialmente sua preocupação era puramente de logística e produtividade, com o intuito de maximização dos lucros;
- Um dos fatores mais atuais de *marketing* encontra-se na parte **dos virais e de ações coordenadas**, onde a questão ética é fundamentada em fatores básicos da mercadológica. A ação de *marketing* é coordenada através de um **plano de estratégias de marketing**;
- Atualmente, pode-se ver a mesma empresa praticando diferentes filosofias de *marketing* ao redor do mundo e ver empresas usando filosofias diferentes do *marketing* em um mesmo mercado: orientação para produção, produto, venda, cliente e sociedade;
- A década de 2010 é marcada pela inserção da rede mundial de computadores e um novo comportamento de compra *on-line*, porém, não há pesquisas ou publicações a respeito de uma tendência principal, como o *marketing* de busca. O que sugere a academia é que há uma nova inter-relação entre os meios, o acesso do consumidor ao mercado e as formas de comunicação entre as empresas e os consumidores;

- **Marketing de Busca** – Como a busca se tornou parte essencial da rotina dos usuários da Internet. Com isso, o *marketing* de busca, que é um dos tipos de *marketing* digital, tem atraído cada vez mais atenção. Podemos definir *marketing* de busca **como um conjunto de estratégias que visam atingir o cliente em potencial no momento em que ele busca um produto**, serviço ou qualquer informação na internet. As estratégias englobam os *links* patrocinados e a otimização para *sites* de busca;
- *Marketing* social é a gestão **estratégica da transformação e mudança social, guiada por preceitos éticos e de equidade social**. A principal função do *marketing* social é **facilitar a adoção de conhecimentos, atitudes e práticas sociais, introduzir inovações sociais** a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas, individuais e coletivas. Estas inovações sociais são orientadas por preceitos de equidade social e no vínculo estreito com as políticas públicas.

As organizações e seus líderes já perceberam que, num futuro bem próximo, não haverá lugar para empresas e negócios isolados dos conceitos de sustentabilidade, da preocupação com os grupos de interesse — os chamados *stakeholders* — e dos conceitos de pilares básicos de sustentação da governança.

Não podemos dizer que ser socialmente responsável é ter como objetivo reforçar ou melhorar a imagem corporativa, associando a marca da empresa a causas sociais. É muito mais do que isso, **é uma forma de garantir a sustentabilidade dos negócios e de todos os envolvidos no entorno da corporação**.

Clientes como os seres complexos e multifacetados. Estes, por sua vez, estão escolhendo produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades de participação, criatividade, comunidade e idealismo.

O futuro do *marketing* está em criar produtos, serviços e empresas que inspirem, incluam e reflitam **os valores de seus consumidores-alvo**. O chamado *Marketing* 3.0, definido por Philip Kotler.

- O conceito básico do *Marketing 3.0*: no *Marketing 1.0* o foco era no Produto. No 2.0, o foco voltou-se para o Consumidor. Pois bem. Agora, no *Marketing 3.0* o foco passa a ser os Valores.

Marketing precisa centrar-se no Ser Humano e não simplesmente no Consumidor. Vendendo ou não para aquele determinado consumidor-potencial, o produto, a marca, mas acima de tudo a Empresa, precisa ser percebida por ele como “Boa”. Boa para o Ser Humano, boa para a Humanidade, boa para o Planeta.

4.4 Algumas definições de *marketing*

- O *marketing* identifica a necessidade e cria oportunidades;
- É uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (AMA - American Marketing Association - Definição 2005);
- É um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros;
- É a **entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício** (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

Curiosidade: Os primeiros passos para a difusão do *marketing* foram dados por Peter Drucker, ainda que implicitamente, em 1954, com o lançamento do livro *A prática da administração*. Não se tratava propriamente de um estudo detalhado sobre *marketing*, mas foi o primeiro registro escrito que cita esta ferramenta como uma força poderosa a ser considerada por administradores focados no mercado.

4.5 Estudo de caso – Boldrini

25 de janeiro de 1978

A Comunidade e a Universidade Estadual de Campinas se unem para ofertar as condições necessárias para o tratamento das crianças e adolescentes com câncer e doenças sanguíneas.

1980 – Coordenação do 1º Protocolo Nacional de Tratamento da Leucemia Linfóide Aguda



Primeira sede do Boldrini

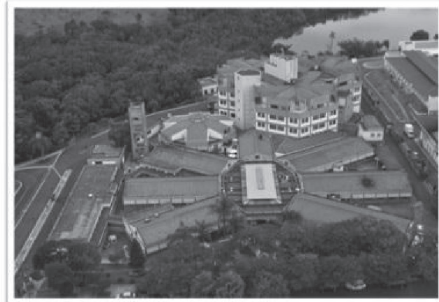
O HOSPITAL, 1986



Com o apoio da Associação Beneficente Robert Bosch, é inaugurado em Barão Geraldo, 1.500 m² de área construída (ambulatório e internação - 10 leitos).

Ano de 1996

O Boldrini passa a ser o maior Hospital especializado no tratamento do câncer pediátrico da América Latina (11 mil metros de área construída)



Internação: 77 leitos

Ambulatórios: 10 especialidades

Terapia Intensiva: 8 leitos

Centro Cirúrgico: todos os procedimentos

Laboratórios de: Patologia, Citometria de Fluxo e Anatomia Patológica

Estatísticas

	2000	2012
Área Construída	11 mil	30 mil
Pacientes em Acompanhamento	3 mil	9 mil
Internações/ano	3.170	3.897
Casos Novos de câncer (anual)	270	497
Funcionários	426	728

2001 - Inauguração do Laboratório de Biologia Molecular e Citogenética



2004 - Inauguração da Estação Boldrini



2005 - Inauguração da Radioterapia e Imagem



O Boldrini hoje

Radioterapia e Imagem

Reabilitação Lucy Montoro
(março, 2010)

Ambulatórios

Anatomia Patológica

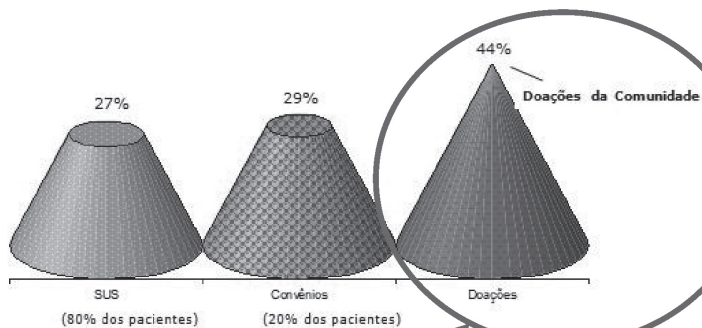
Internação



Casa da Criança e da Família
30 chalés (outubro, 2006)

Ano Base 2012

Despesas Operacionais/mês..... R\$ 4,0 milhões



Área de atuação do Departamento de Marketing e Comunicação – Relações Institucionais

4.5.1 Como a área de *Marketing* e Comunicação do Boldrini atua para levantar os recursos necessários para sua manutenção e o desenvolvimento institucional?



Somente a profissionalização e a elaboração de um planejamento de *marketing* darão as condições necessárias para a sobrevivência das entidades do terceiro setor. É fundamental a atuação de um profissional da área “pilotando” as ações planejadas. Um cronograma com metas a serem alcançadas é o primeiro passo para o sucesso.

Não desanimar no primeiro NÃO é fundamental. Muitos e muitos “nãos” serão ouvidos. É preciso Acreditar, Sonhar e, principalmente, PERSISTIR. Ouvi uma vez de um líder de uma instituição uma frase que gravei para sempre: “É preciso bater à porta até que ela seja aberta”.

Costumo dizer que as parcerias funcionam como qualquer **namoro**. As etapas são as mesmas. Primeiro é preciso despertar o interesse, cativar, chamar a atenção. Pode vir a recusa, mas não se esqueça: é preciso insistir, se realmente quer o desejado. Depois começa a fase do “estamos nos conhecendo”, apresentação da “família”, um envolvimento mais sério. Até o **noivado** e, finalmente o **casamento**.

Mas como construir um departamento de *marketing* se a instituição não tem recursos necessários para assumir os custos. Existem alternativas: começar com parcerias com empresas da área de comunicação para a elaboração de material institucional e um planejamento de *marketing* é uma boa dica. Existem diversas agências de comunicação que disponibilizam seus conhecimentos para as instituições sem custo algum. Outra dica é envolver a diretoria nas tomadas de decisões. Uma boa ideia pode não vingar se não tiver o apoio da cúpula da entidade.

4.5.2 Exemplos de ações que o Boldrini desenvolve tendo parcerias de empresas, agências de comunicação e de personalidades



4.5.3 Ações para doações Fixas – uma grande oportunidade para as entidades

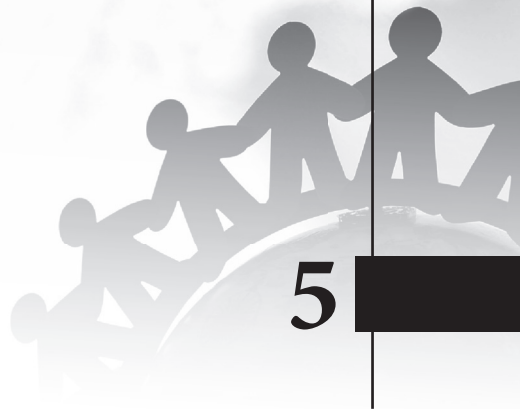


Com a implantação de sistema simples de gestão de *marketing* de relacionamento (CRM), é possível obter significativos ganhos de recursos. A área de *marketing* e comunicação pode atuar na “busca” de adesões para o sistema, os chamados **SÓCIOS**, que contribuem mensalmente com valores diversos. Campanhas de novas adesões com envio de material de *marketing* direto em datas comemorativas, ou mesmo de adesões de parentes e amigos locais, já podem contribuir para a elevação dos ganhos da entidade.

Como essa pequena ilustração da área de comunicação e *marketing* do Boldrini, espero contribuir para o desenvolvimento e o aprimoramento das mais diversas instituições sociais. Mais que o ganho financeiro, precisamos pensar em qual é nossa missão neste planeta. Mais que a razão, ouvir o **coração**. Nele guardamos nossos desejos, anseios, nossa essência de ser. Precisamos SER mais do que Ter!

“Do que vale olhar sem ver?”

[Johann Wolfgang Von Goethe]



CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

Davi Sales

5.1 Introdução

Terceiro setor pode ser entendido, de acordo com Salomon apud Falconer (1999), como as organizações formais, privadas, não distribuidoras de lucro, autônomas, voluntárias e de finalidade pública.

O tema *Organizações de Terceiro Setor* vem ganhando atenção de estudantes, mídia e pesquisadores e neste crescente interesse, um dos aspectos a ser enfatizado é o da gestão dessas organizações, especialmente no tocante à sua estratégia. Drucker (1997) afirma que

há quarenta anos, ‘gerência’ era um ‘palavrão’ nas organizações sem fins lucrativos. ‘Gerência’ significava ‘negócios’ e elas não eram empresas. [...] Mas as próprias instituições sem fins

lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm lucro convencional.

Com o crescimento dessas organizações e com a intensificação do interesse da sociedade civil sobre elas, é fundamental adotar e investir na profissionalização e na estruturação de seu funcionamento através de ferramentas de gestão. Este profissionalismo e esta estruturação passam a serem fatores essenciais e de diferenciação para atração de investimentos, financiamentos e relacionamentos com empresas, permitindo a ampliação do foco de atuação da organização.

Sem dúvida, para estas entidades se manterem e realizarem seus objetivos precisam de recursos, sejam financeiros ou humanos. Segundo Melo; Leitão (2007, p. 14) captação de recursos financeiros é um processo que deve ser muito bem planejado antes de qualquer ação. É baseado em relacionamentos, compromissos e parcerias de longo prazo. Significa encontrar quem participe dos riscos da implementação das boas ideias; buscar recursos em organismos internos e externos; ter uma demanda e precisar convencer pessoas ou instituições a investirem recursos e, além de tudo, mostrar como a instituição beneficiária irá retornar o investimento.

Com o objetivo de aumentar a captação de recursos financeiros, são elaborados e encaminhados projetos para determinadas instituições nacionais ou internacionais visando à obtenção de recursos financeiros. Infelizmente, muitos projetos não são aprovados pelas instituições financiadoras pela falta de informações precisas acerca dos objetivos, impactos, atividades, resultados e beneficiários do projeto.

Observamos que uma das maiores preocupações, além de ser uma necessidade, do Terceiro Setor é, justamente, em relação à captação de recursos. Verificamos também que a segurança jurídica dessa atividade muitas vezes é frágil, seja pelo desconhecimento da legislação e dos instrumentos legais aplicáveis ou pela falta de profissionais

especializados na organização. Isto pode ser minimizado com a contratação de pessoas com ênfase na captação de recursos financeiros que visem à competitividade, através da obtenção de recursos para implantação de um novo negócio, ampliação, inovação, diversificação, modernização etc. Atualmente fala-se muito na figura do Capta-
dor de Recursos.

As estratégias para essa captação devem ser aplicadas de acordo com o tipo de fonte, que podem ser institucionais, empresariais ou individuais. Assim, Dimenstein (2005) destaca que a captação de recursos deve ser pautada em alguns princípios básicos, quais sejam:

- a) Definição exata da verba necessária para realizar a ação;
- b) Pesquisa dos potenciais doadores;
- c) Levantamento dos contatos no entorno da entidade;
- d) Confecção de uma lista ou banco de dados;
- e) Elaboração de uma proposta bem estruturada, com orçamento;
- f) Montagem de uma apresentação sobre a proposta;
- g) Abordagem clara e objetiva;
- h) Realização de contato de retorno;
- i) Encaminhamento de agradecimento;
- j) Prestação de contas.

Outra iniciativa é o planejamento estratégico da organização, que deve contemplar o setor de captação de recursos, orientando o estabelecimento da meta anual da captação. De acordo com Speak, Mcbride e Shipley (2002) um plano de captação deve ter as seguintes diretrizes para nortear as ações:

1. A missão da organização;
2. Os objetivos estratégicos da organização;
3. Os objetivos estratégicos de captação de recursos da organização;

4. Um resumo da meta de captação de recursos;
5. O detalhamento da meta, os custos e o resultado líquido para cada área de captação de recursos;
6. As implicações do plano de captação de recursos para:
 - a) Outros setores ou funcionários dentro da organização, incluindo atividades de relações públicas;
 - b) A diretoria e captadores voluntários;
 - c) O número de funcionários;
 - d) Gastos de capital;
7. O orçamento detalhado para as atividades de captação de recursos

Este planejamento deve ser adequado à realidade de cada entidade, garantindo que eventuais dificuldades na aplicabilidade de um plano de captação de recursos não se sobreponham aos benefícios obtidos.

5.2 Patrocínio é um negócio

Para falarmos sobre o assunto, vamos recorrer ao dicionário *on-line* de português para entender o significado de Patrocínio:

“s.m. Proteção, auxílio, apoio. Custeio de um programa de rádio, televisão etc., de um espetáculo ou de uma disputa esportiva.”

Sinônimos de patrocínio:

“ajuda - s.f. Auxílio, socorro, assistência, favor: dar ajuda a alguém.

Significado de amparo:

“s.m. Ação de amparar; esteio, proteção, arrimo, auxílio. Refúgio, abrigo. Pessoa que protege, sustenta: ele era o amparo da família.”

Significado de proteção:

“proteção - s.f. Ação ou efeito de proteger; apoio, ajuda, socorro: a proteção da lei.”

Pelo dicionário, temos dois significados para patrocínio: um de “proteção, amparo”; outro de “custeio de um programa de televisão para fins de propaganda”.

Percebemos no dia a dia que as empresas investem em atletas, obras de arte, festivais, atrações, shows e causas (por exemplo: “Vamos salvar as baleias”) como forma de comunicação e buscam atingir um determinado alvo comercial. Ao utilizar os benefícios oferecidos pelos patrocinados — sejam eles a exposição da marca, o depoimento de uso de produto favorável, a associação com um evento internacional ou o reconhecimento público de empresa ecologicamente correta — a empresa está divulgando algo de um modo diferente para o mercado.

Podemos dizer então que patrocínio é uma troca: uma via de mão dupla, uma parceria normalmente momentânea que pode se tornar uma aliança promocional estratégica (vamos lembrar o Ronaldo Fenômeno e a Nike). Essa troca pode ser generalizada como qualquer tipo de apoio (custeio financeiro, produtos, serviços, descontos em produtos, salários, depoimentos, espaços em revistas e jornais, entre outros) para realizar um projeto.

Vamos nos questionar então. Existe alguma diferença entre abordar uma empresa para doar algo para alguém e patrocinar uma aventura?

Sim, pela própria natureza das ações. Campanhas financeiras visam obter fundos para uma entidade benemerita e que serão aplicados naquele projeto específico. É uma das formas de se captar recursos — uma técnica de *fundraising*, como é conhecida no exterior. No Brasil, infelizmente, ainda é comum confundir Patrocínio com Filantropia. Vamos exemplificar para mostrar a diferença. Na filantropia, um voluntário de arrecadação é facilmente assemelhado a um vendedor já na captação de patrocínio, trata-se de atividade que requer a criação e o desenvolvimento de ações diferenciadas de *marketing* que satisfaçam

os objetivos tanto da provável empresa patrocinadora como do projeto de aventura, por exemplo. Um projeto precisa de um bom plano de *marketing*, um plano de mídia, ações promocionais diversas, elaboração de contratos e, no final, um relatório detalhando os resultados. Esta tarefa só é possível com a interveniência de profissional especializado, principalmente do lado do patrocinado. Em resumo, a filantropia difere de patrocínio, basicamente, por ser uma ação social, praticada isolada ou sistematicamente, ao passo que os compromissos de patrocínio compreendem ações proativas, integradas e inseridas no planejamento estratégico e na cultura da organização.

Portanto, para implementar um processo desta natureza, não há apenas um vendedor, mas sim um profissional que conheça minimamente de *marketing*, da missão da entidade, da missão do patrocinador e principalmente que tenha muita criatividade. Agora podemos afirmar com certeza que o nosso conceito de patrocínio vai muito além de um programa de televisão.

Ótimo. Então por que é tão difícil conseguir patrocínio e captar recursos no Brasil? A resposta é muito simples, essa atividade é complexa, exige dedicação integral, *expertise*, conhecimentos técnicos e de mercado, além de habilidades específicas, portanto, deve ser desempenhada por um profissional dedicado em tempo integral em sua instituição. Vamos fazer uma analogia. Um atleta de futsal faz bem o quê? Joga futsal. E por que o faz tão bem? Por que dedica o tempo todo a isso, treinos diários e, em médio e longo prazo torna-se um grande jogador com possibilidades de quebra de recordes, de ganho de prêmios, de representar o país na seleção etc.

Isto é o mesmo que deve ocorrer com o Profissional de Captação de Recursos. Para desempenhar a função, este profissional vai se tornar um especialista, pois estudou, praticou, obteve sucesso e sabe como fazer bem, pois já passou por alguns obstáculos, ao passo que um novato certamente irá se deparar com estas limitações.

Portanto, precisamos avançar, já que a palavra patrocínio não pode continuar limitada ao que aprendemos na faculdade de *marketing*. A criatividade ficou em segundo plano. O conteúdo técnico é riquíssimo, mas a capacidade de aperfeiçoar as informações em uma apresentação profissional é muito pouco criativa. Ainda é comum observarmos, mesmo sem uma apresentação profissional, nossos idealistas, fantásticos patriotas em busca de apoio enviarem suas propostas para as mesmas empresas, sem sequer saber como o mercado funciona. Obviamente, como sempre procuram as mesmas empresas nos mesmos lugares errados, diminuem ainda mais a chance de conseguir retorno e despertar interesse. Persistindo nisso, não vamos conseguir mudar a imagem de que buscar patrocínio no Brasil virou sinônimo de pedir ajuda, filantropia, passar o chapéu, pedir socorro, pelo amor de Deus, “me dá um dinheiro aí, me dá um dinheiro aí”. No mundo dos negócios, negócio é negócio. O recurso sai se o investimento se transformar em retorno, se conseguir se pagar, se pelo menos trazer visibilidade, espaço, mídia, clientes, simpatia à marca, publicidade, aumento nas vendas, algum tipo de ganho sim. Como há uma tendência em querermos fazer tudo, é comum que o responsável pela elaboração do projeto seja o próprio idealizador, como o artista, o atleta ou a própria ONG. Isto não é recomendável pelo envolvimento emocional que pode haver e, no processo, esquecer que quem está de fora não entende do assunto de forma técnica. E por querer tanto que isso aconteça automaticamente se coloca no papel do pedinte, de coitadinho e faz da reunião um pedido de doação técnica. Ou então passa para o papel todos os termos técnicos da área do projeto, transformando uma oportunidade de investimento em um documento chato. Do outro lado, o investidor se sente um cofre ambulante e o que deveria ser discutido sobre negócios, interesses, retorno, fica pra trás. O investidor sente que está perdendo seu tempo precioso com quem não entende definitivamente de negócios (o dono do projeto). Resultado: mais um “não”.

Para superarmos isto, nada melhor do que trabalharmos para que a figura do captador de recursos seja reconhecida como a verdadeira

ponte nos negócios na qual, de um lado, teremos apenas o puro conteúdo técnico e, no outro, o puro investimento com interesse pertinente e conveniente. Este profissional dedica-se integralmente a manter bons relacionamentos com os responsáveis das empresas, dos órgãos governamentais, de embaixadas, de ONGs patrocinadoras, de fundos, de investidores. Conhece bem o mercado, sabe quais as preferências, supera obstáculos, trabalha para não comprometer sua imagem e a do cliente, negocia com ética, acompanha com atenção, mantém vivo o interesse do investidor. Ele sabe o que o mercado quer. Sabemos também que captar recursos é uma atividade de médio a longo prazo e não vamos conseguir patrocínio de uma hora para outra. Nada mais profissional que cada um atue em sua especialidade.

5.3 Recursos disponíveis

Há diversas formas de captação de recursos que podem ser utilizadas pelas ONGs, tais como: venda de produtos, organização de eventos, produção de materiais, contratos de prestação de serviços, entre outras. As entidades podem também receber doações dedutíveis do imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas, patrocínios, subvenções e auxílios etc.

Vamos apresentar alguns exemplos de captação de recursos através de incentivos fiscais para doações:

Lei Rouanet - No âmbito federal, os incentivos fiscais e o Fundo Nacional de Cultura são mecanismos do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac¹), instituído pela Lei de Incentivo à Cultura

¹ O Pronac tem como objetivos facilitar os meios de acesso à cultura, estimular a regionalização da produção artístico-cultural brasileira, proteger as manifestações para garantir sua diversidade, priorizar o produto cultural originário do Brasil e desenvolver o respeito aos valores culturais de outros povos e nações.

(Lei nº 8.313) aprovada pelo Congresso Nacional em 1991. Esta lei — popularmente chamada de Lei Rouanet em homenagem ao seu criador, o embaixador Sérgio Paulo Rouanet — possibilita que pessoas físicas e jurídicas apliquem parte do Imposto de Renda devido em ações culturais. Assim, além de ter benefícios fiscais sobre o valor do incentivo, esses apoiadores fortalecem iniciativas culturais que não se enquadram em programas do Ministério da Cultura (MinC). O apoio pode ser solicitado por:

- Pessoas físicas que atuam na área cultural, como artistas, produtores e técnicos;
- Pessoas jurídicas de natureza cultural como autarquias e fundações;
- Pessoas jurídicas privadas e de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos, como cooperativas e organizações não governamentais.

A proposta cultural pode ser em diversos segmentos, como teatro, dança, circo, música, literatura, artes plásticas e gráficas, gravuras, artesanato, patrimônio cultural (museu e acervo, por exemplo) e audiovisual (como programas de rádio e TV, sítios e festivais nacionais).

O proponente apresenta a proposta e, ao ser aprovada pelo Ministério da Cultura, o candidato deverá buscar os recursos aprovados com cidadãos ou empresas que são os incentivadores e que terão parte ou o total do valor do apoio deduzido no Imposto de Renda devido.

O incentivo pode ser feito por meio de doação ou patrocínio. Somente pessoas físicas ou jurídicas sem fins lucrativos podem receber doações e, nessa modalidade, qualquer tipo de promoção do doador é proibido. No patrocínio, do qual qualquer proposta pode se beneficiar, é permitida a publicidade do apoio, com identificação do patrocinador, que também pode receber um percentual do produto resultante do projeto, como CDs, ingressos e revistas, para distribuição gratuita.

Outro mecanismo da Lei Rouanet é o Fundo Nacional de Cultura (FNC), constituído de recursos destinados exclusivamente à execução de programas, projetos ou ações culturais.

Com os recursos do fundo, o MinC pode conceder prêmios, apoiar a realização de intercâmbios culturais e propostas que não se enquadram em programas específicos, mas que têm afinidade com as políticas da área cultural e são relevantes para o contexto em que irão se realizar são as propostas culturais de demanda espontânea.

Para obter apoio do FNC, as propostas de demanda espontânea são escolhidas por processos seletivos realizados pela Secretaria de Incentivo e Fomento à Cultura (Sefic). As iniciativas aprovadas celebram um convênio ou um contrato de repasse de verbas com o FNC.

Lei de Incentivo ao Esporte - outra alternativa de captação de recursos é a Lei de Incentivo ao Esporte sancionada em dezembro de 2006. Trata-se de um importante instrumento que estimula pessoas e empresas a patrocinar e fazer doações para projetos esportivos e para-desportivos, em troca de incentivos fiscais.

No caso de pessoa física, o desconto pode chegar a 6% no valor do Imposto de Renda devido e o contribuinte decide qual valor quer usar no incentivo ao esporte. Para pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real — multinacionais, conglomerados dos setores bancário, industrial, de transporte aéreo e empresas de telecomunicações — o desconto é de até 1% sobre o imposto devido.

Para participar, os interessados devem apresentar os projetos à comissão técnica do programa, composta por representantes do Ministério do Esporte e Conselho Nacional do Esporte, acompanhados dos seguintes documentos e informações:

- Pedido de avaliação do projeto dirigido à Comissão Técnica, com a indicação da manifestação desportiva;

- Descrição do projeto contendo justificativa, objetivos, cronograma de execução física e financeira, estratégias de ação, metas qualitativas e quantitativas e plano de aplicação dos recursos;
- Orçamento analítico e comprovação de que os preços orçados são compatíveis com os praticados no mercado ou enquadrados nos parâmetros estabelecidos pelo Ministério do Esporte.

Os interessados devem consultar a cartilha sobre a Lei de Incentivo ao Esporte, disponível em: < <http://portal.esporte.gov.br/leiIncentivoEsporte/cartilhaGrafica.jsp> >.

FAPESP - O Governo do Estado de São Paulo, também apoia iniciativas através de seus programas de apoio e incentivos. Alguns exemplos são o Programa de Políticas Públicas da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), lançado em agosto de 1998, que financia pesquisas voltadas ao atendimento de demandas sociais concretas e busca a aproximação do sistema de ciência e tecnologia paulista com a sociedade. Reúne, de um lado, institutos de pesquisa e universidades e, de outro, organismos do setor público — secretarias estaduais e municipais, empresas estatais e prefeituras — e do terceiro setor, como, cooperativas, fundações e organizações não governamentais (ONGs). A finalidade é apoiar projetos de pesquisa aplicada que visem a produção e a sistematização de conhecimentos relevantes para a formulação e a implementação de políticas públicas de importância social, desenvolvidos em parceria com as instituições responsáveis pela sua implementação, cujos resultados tenham impacto no Estado de São Paulo. Busca-se a formação de parceria que garanta a utilização dos resultados da pesquisa na implementação de políticas públicas socialmente relevantes. A FAPESP financia as atividades de pesquisa do projeto, desenhado e executado conjuntamente pela instituição de pesquisa e a instituição parceira, sendo esta também responsável pela implementação efetiva dos resultados.

Os principais objetivos do Programa de Pesquisa em Políticas Públicas são:

- a) Produzir análises sobre formas de gestão e políticas públicas inovadoras que subsidiem a formulação de políticas públicas criativas e viáveis;
- b) Apoiar pesquisas interdisciplinares;
- c) Produzir diagnósticos, identificar obstáculos e dificuldades enfrentados na área da ação social do poder público, estadual municipal ou federal, de modo a permitir a formulação de políticas públicas que respondam a necessidades de desenvolvimento econômico, cultural e social;
- d) Elaborar metodologias padronizadas e acessíveis de avaliação de políticas públicas, inclusive mediante a transferência de tecnologias apropriadas;
- e) Sistematizar, disseminar e fazer o balanço dos trabalhos acadêmicos que acumularam conhecimento nas áreas de atuação pertinentes às políticas públicas, bem como divulgar experiências passadas bem-sucedidas;
- f) Formar e capacitar, de maneira sistemática, os quadros administrativos, do ponto de vista de sua eficiência no tratamento dos problemas sociais a serem enfrentados pela administração pública;
- g) Formar e capacitar agentes de programas de Organizações Não Governamentais;
- h) Criar novas formas de difusão e disseminação de conhecimentos já acumulados.

Os interessados em apresentar propostas, que são recebidas em fluxo contínuo, durante todo o ano, devem buscar um pesquisador nas entidades de ciência e tecnologia do Estado tais como Universidades, Institutos de Pesquisas, já que cabe a este enviar o projeto. O prazo médio para análise é de 75 dias. O pesquisador responsável deve

ter título de doutor ou equivalente e vínculo formal com instituição de pesquisa do Estado de São Paulo. Já a instituição parceira, deve ter firmado convênio ou acordo de cooperação técnica com a instituição de pesquisa proponente, este documento é obrigatório na apresentação da proposta.

Programa de Ação Cultural - Ainda na esfera estadual, há o Programa de Ação Cultural instituído pela Lei nº 12.268, de 20 de fevereiro de 2006 com objetivo de disponibilizar recursos financeiros públicos para atender demandas da sociedade civil na produção artístico cultural.

Este mecanismo de financiamento do segmento cultural busca ampliar e diversificar a produção artístico-cultural em toda sua potencialidade, criar novos espaços culturais, preservar o patrimônio cultural material e imaterial e fortalecer as formas de circulação de bens culturais no Estado de São Paulo, de forma participativa. Há duas formas de atendimento que são:

ProAC-Editais - a Secretaria da Cultura disponibiliza parte de seu orçamento próprio para implementação de projetos que muitas vezes não teriam participação no mercado cultural, mas que revelam-se de grande significado para a sociedade. No ProAC Editais, os valores são colocados à disposição dos interessados através de seleções públicas — Editais que, quando disponíveis, serão divulgados no *Diário Oficial do Estado* e no sítio da Secretaria de Cultura do Estado no endereço www.cultura.sp.gov.br

ProAC-ICMS - utilizando-se de recursos públicos (renúncia fiscal do ICMS), os empresários escolhem dentre os projetos previamente autorizados, quais aqueles em que desejam aportar recursos. É um mecanismo pelo qual o Estado delega competência para a sociedade civil escolher onde investir parte do imposto gerado. Os interessados podem se candidatar escolhendo as opções.

Poderão apresentar projetos para obtenção de patrocínio com recursos do ICMS, pessoas físicas e jurídicas com ou sem fins lucrativos, mas tendo obrigatoriamente seu objeto social como de natureza cultural. As pessoas físicas deverão ser o próprio artista ou detentora de direitos sobre o conteúdo artístico do projeto. Para qualquer das modalidades, o proponente, deverá ter sua sede ou residência no Estado de São Paulo, há no mínimo dois anos. Cada proponente poderá apresentar somente um projeto para análise. A apresentação de um segundo somente se retirado o primeiro ou após a conclusão (aprovação da prestação de contas) daquele já aprovado. A apresentação de projetos, visando à qualificação para os benefícios do patrocínio de ICMS, poderá ser feita durante todo o ano.

Ao se comentar sobre as opções de captação de recursos no Município de Campinas, podemos destacar duas ações.

FIEC - A primeira ação é o Edital FIEC 2013 no valor de R\$ 1.840.000,00 para Seleção de Projetos Esportivos para financiamento através do Fundo de Investimentos Esportivos de Campinas que selecionará propostas nas categorias de esportes de participação e lazer, esporte educacional, esporte de rendimento, paradesporto e criação, preservação e recuperação de espaços esportivos. Os projetos deverão ser desenvolvidos até 30 de novembro de 2013. Os interessados deverão consultar o sitio da Secretaria de Esportes de Campinas no endereço <www.campinas.sp.gov.br/governo/esporte/fiec.php>.

Cofinanciamento - outra alternativa para captar recursos no município de Campinas é através do cofinanciamento. Trata-se de uma transferência de recursos federais, estaduais e municipais para as entidades que atendem as diretrizes e os princípios do Plano Municipal de Assistência Social. O edital de convocação anual para a parceria ora viabilizada permite ampliar a rede pública de atendimento a fim de garantir proteção à população que vive em situação de vulnerabilidade e risco social.

Para o ano de 2013 foi publicada pelo *Secretário de Cidadania, Assistência e Inclusão Social* em 14/01/2013 a Resolução SMCAIS N° 01/2013 que dispõe sobre o prazo para a entrega do plano de aplicação e cronograma de desembolso para o cofinanciamento das ações do exercício de 2013, que aprovou o Plano de Cofinanciamento 2013 dos Serviços Socioassistenciais no Município de Campinas a serem executados pela Rede Privada do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), no exercício de 2013.

5.4 *Crowdfunding*

Outra ação de captação de recursos, dentre as muitas disponíveis, trata-se de uma nova modalidade que vem ganhando força no Brasil. De carona no sucesso de iniciativas estrangeiras, empreendedores brasileiros estão se aventurando no *crowdfunding*, modelo que permite que indivíduos ou empresas financiem seus projetos através de doações coletivas. Atualmente já conseguimos listar cerca de vinte iniciativas, entre elas Benfeitoria (<http://benfeitoria.com>), Catarse (<http://catarse.me/pt>), Multidão (<http://multidao.art.br/>) que acaba de se unir à Catarse.

No Brasil está sendo difundido o modelo no qual o proponente define uma escala de valores de contribuição para o projeto, sempre associada a alguma contrapartida (recompensa) ao apoiador. De maneira geral, o que vemos é um padrão acumulativo no qual a primeira faixa recebe algo simbólico, na segunda, algo simbólico mais alguma outra coisa e assim sucessivamente, considerando a lógica de quanto mais dinheiro, mais benefícios. Sabemos que muitas contrapartidas são limitadas pela própria natureza do projeto ou pelos valores a serem financiados. A intenção é somente fornecer algum método que possa

contribuir para a eficácia das campanhas e aumentar o poder de arrecadação dos projetos.

Em qualquer uma dessas opções, para que o proponente alcance seus objetivos, ele deve se fazer algumas perguntas:

1. Quem contribuiria com o projeto?
2. Com quanto essa pessoa estaria disposta a contribuir?
3. O que poderia incentivá-la na decisão de contribuir com o projeto?

Os principais erros cometidos pelos captadores de recursos, segundo o *Manual de Programa Subvenção Econômica à Inovação Nacional*, editado pela FINEP em 2010 são:

1. Falta de clareza na descrição dos objetivos do projeto;
2. Apresentação de justificativas no campo de Objetivo;
3. Metas, atividades e indicadores físicos de execução descritos de forma inadequada, quantitativa e qualitativamente;
4. Falta de clareza na definição do papel de empresas participantes e na vinculação de membros da equipe executora às metas e atividades;
5. Descrição metodológica incompleta (execução do projeto);
6. Solicitação de recursos para despesas não apoiáveis, sem a observância do estabelecido no Edital;
7. Informações insuficientes sobre a especificação e finalidade de bens e serviços e sua vinculação às metas propostas;
8. Valores solicitados incompatíveis com aqueles praticados no mercado;
9. Inexistência ou valores incompatíveis de contrapartida e outros aportes, conforme exigidos na Chamada Pública;
10. Cópias impressas sem assinaturas, conforme estabelecido na Chamada Pública;

11. Quando não financeira, a contrapartida deverá ser apresentada na forma de bens, recursos humanos, insumos e serviços, dentre outras despesas, com memórias de cálculo que permitam mensurar economicamente o valor a ser aportado e a sua comprovação em prestações de contas.

O consultor e professor de empreendedorismo e inovação, Marcelo Nakagawa, ao longo do tempo, na qualidade de avaliador de projetos, reúne dicas que ajudam a evitar alguns erros muito comuns, cometidos na ânsia de sair em busca de financiamento. Dentre elas, parece óbvio, destacamos a importância de se verificar todas as informações, abusar da clareza, objetividade e, principalmente, do poder de ser conciso.

Para ilustrar o problema, trazemos alguns exemplos do que não deve ser feito:

- “... solicito uma reunião, no horário que lhe convier, para apresentar o produto que não há como explicar através de um *briefing*, sumário executivo ou por telefone. Não existe nada similar no mercado brasileiro, é um produto inovador. Há mercado com absoluta certeza (temos pesquisa de mercado!)”;
- “[...] com o propósito de encaminhar um CD com menos de 10 minutos de gravação. Ao ouvir, V. Sa. irá entender que não se trata de um ‘plano de negócios’, mas de um projeto concebido para cobrir todo território nacional, elaborado por quem já atua no ramo há mais de 20 anos.”

Ter em mente que cada minuto é valioso para conseguir atrair a atenção para o projeto que se pretende obter financiamento é fundamental. E mostrar o que se pretende é tão importante quanto apresentar *como fazer* e *por quem* será feito. Portanto, muita atenção com o planejamento financeiro e com a apresentação da empresa proponente, além de conhecimento do mercado, para evitar pérolas do tipo:

- “Temos como missão satisfazer as necessidades dos nossos clientes”;
- “Neste caso, não existe concorrência além da positiva, por se tratar de uma inovação literal, no entanto, calculamos os valores da amplitude do mercado alvo a partir das receitas somadas de empresas chaves que atuam em conjunto e ao redor deste, fabricando produtos ou serviços, obtendo números fantásticos.”
- “Nosso *software* poderá ser adequado para permitir 500 milhões de usuários simultâneos. Há espaço para 1/6 da população do planeta jogar simultaneamente...”

5.5 Pós-obtenção do recurso

Esta etapa requer cuidados especiais e atenção dobrada, tanto na execução e contratação das ações descritas e aprovadas no projeto quanto na prestação de contas. E esta, se não devidamente conduzida, poderá gerar problemas de grande monta para os gestores dos recursos e da própria entidade tomadora.

O aspecto mais importante do Projeto de Captação de Recursos é a etapa da Prestação de Contas. Para entender este processo, vamos lançar mão dos conceitos de contabilidade que é uma Ciência Social que tem por objetivo estudar o patrimônio das entidades, sejam elas com ou sem fins lucrativos, com o intuito principal de fornecer informações sobre a situação econômica e financeira aos seus usuários. No caso das organizações do Terceiro Setor, o patrimônio pertence à sociedade, sendo indispensável a prestação de contas dos recursos utilizados através de informações financeiras, econômicas e patrimoniais contidas nas demonstrações contábeis (ARAÚJO, 2009).

O benefício gerado pelas entidades do Terceiro Setor, por meio de seus serviços, chama cada vez mais a atenção dos doadores de

recursos e da sociedade, que exigem prestações de contas que mostrem claramente como os recursos foram aplicados em benefício público. Por isso, é fundamental que essas instituições elaborem demonstrações contábeis para atender a essas exigências. Além de ser instrumento de prestação de contas de instituições sem fins lucrativos, contribuindo no processo de transparência do Terceiro Setor, as informações contábeis também são importantes para auxiliar os gestores na tomada de decisão e na correta captação e aplicação de recursos. Segundo Machado (2007, p. 67), “Uma contabilidade precisa e bem apresentada dá visibilidade às atividades de uma entidade, de forma clara, objetiva, sem margens para dúvidas interpretações”. Para as entidades do Terceiro Setor isto é de suma importância.

No Brasil, a principal regulamentação contábil é a Lei nº 6.404/76, definida como Lei das Sociedades por Ações, alterada recentemente em alguns dos seus itens pela Lei nº 11.638/07, que visa adequar a Lei das S/A, principalmente na parte em que ela dispõe sobre matéria contábil, à nova realidade da economia brasileira. A estrutura patrimonial definida pela Lei das S/A, com todas as suas alterações, é a base da contabilidade do Terceiro Setor.

5.6 Conclusão

Sempre ouvimos que existem recursos, porém não há bons projetos. De um lado o financiador, ao avaliar os projetos, sempre está com olho clínico e não consegue ver onde será aplicado o recurso e nem o retorno que terá ao financiar. Por sua vez, o solicitante afirma que leu o Edital ou a convocatória e que atendeu a todos os requisitos. Ao avaliarmos esta dualidade, verificamos que o proponente, na ânsia

de cumprir prazo e enviar o projeto, não avalia em detalhes a convocatória e sequer faz um planejamento antes de começar a preencher os formulários. Outro detalhe que percebemos no dia a dia é que a pessoa técnica envolvida no projeto não é a mais adequada a escrever, pois colocará no papel toda a parte técnica, o que acabará confundindo o avaliador. O solicitante fala tanto do projeto que acaba esquecendo-se do principal objetivo que é o de solicitar o recurso e dizer onde será empregado e qual o retorno para o financiador. Outro ponto a ser muito bem avaliado é a questão da prestação de contas. É comum ao solicitarmos os recursos discriminarmos várias necessidades, porém, na aprovação do projeto e até o início das atividades nos deparamos com algumas situações que não foram previstas ou que tínhamos solicitado naquele momento e que não serão mais necessárias agora e acabamos por permutar sem a anuência do financiador. Isto gera um grande problema na prestação de contas e muitas vezes o solicitante acaba devolvendo recurso e ficando na lista negra dos financiadores. Tudo isto por falta de planejamento. Outro problema facilmente evitado é solicitar sempre, previamente, autorização ao financiador para permuta entre rubricas. Mas, é fundamental que esta solicitação seja documentada. É bastante comum receber um sim por telefone e anos mais a frente ser questionado e não ter como justificar o ocorrido.

A atividade de busca de recursos é, sem dúvida, uma necessidade de todas as organizações, porém, ela não pode continuar a ser feita com atitudes amadoras. É possível buscar profissionais no mercado que colaborem esporadicamente com a organização. Uma alternativa, por exemplo, é buscar no Conselho Regional de Contabilidade o trabalho voluntário de algum profissional que possa colaborar com algumas horas ao longo do mês. Outra sugestão é consultar a OAB da região para ter a presença de um advogado, também no esquema de horas/mês. E não podemos nos esquecer da figura de um consultor

para auxiliar no processo de preenchimento de formulários e projetos de captação de recursos.

Com a Tecnologia da Informação, buscar na internet as principais fontes e os principais financiadores, de acordo com as características do projeto que se pretende propor, e se atentar para os prazos são ações que qualquer organização pode e deve fazer para buscar seus recursos.

Referências

TYSZLER, Marcelo; BARBERO Edson Ricardo. *Planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor: o caso do Instituto de Estudos e Orientação à Família*. Artigo apresentado ao VI SemeAd - Seminários em Administração FEA-USP, realizado em 25 e 26 de março de 2003.

MELO, Thamis Lins; SANTOS Julyane Leite; SOUZA Érica Xavier. *Transparência da informação contábil: um estudo sobre a prestação de contas em uma entidade do Terceiro Setor na Cidade de Maceió*. Artigo apresentado ao XIII SemeAd - Seminários em Administração FEA-USP, realizado em 9 e 10 de setembro de 2010.

PACÍFICO, Aurilane Lopes. *Captação de recursos no Terceiro Setor: um estudo multicaso das entidades filantrópicas no Estado do Ceará*. 2011. Orientador: Professor Maiso Dias Alves Junior, Ms. Monografia (graduação em Administração) – Faculdade 7 de Setembro, Fortaleza, 2011

MELLO, Juliana Wallauer. *Plano estratégico de captação de recursos para o Terceiro Setor*. 2005. Trabalho de conclusão de curso (graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005

HRDLICKA, Hermann. *Afinal, o que é patrocínio? – parte I*. 16 ago. 2001. Disponível em: <<http://360graus.terra.com.br/expedicoes/default.asp?did=1609&action=dica>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

HRDLICKA, Hermann. *Afinal, o que é patrocínio? – parte II*. 14 set. 2001. Disponível em: <<http://360graus.terra.com.br/expedicoes/default.asp?did=1966&action=dica>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

DIMENSTEIN, Gilberto. *Captação de recursos para ONGs depende de planejamento e dedicação*. 26 abr. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd260405.htm>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

SPEAK Ann; MCBRIDE Boyd; SHIPLEY Ken. *Captação de recursos: da teoria à prática*. Trabalho desenvolvido para as oficinas de desenvolvimento e captação de recursos do Projeto Gets - United Way do Canadá, 2002. Disponível em: <<http://www.sosma.org.br/files/pFiles/6.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

DEARO, Fernanda. *Quando uma fonte seca*. 1 out. 2010. Artigo disponível em: <<http://www.dearo.com.br/website/artigo.asp?cod=1395&idi=1&moe=210&id=16882#.UW7diaKG3Tp>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

Regulamentação e incentivo: Lei Rouanet. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/cultura/Regulamentacao-e-incentivo/lei-rouanet>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

Captação de Recursos. Disponível em: <<http://www.terceirosetoronline.com.br/captacao-de-recursos>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

Cartilha Lei de incentivo. Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991, conhecida também por Lei Rouanet em homenagem a Sérgio Paulo

Rouanet, secretário de cultura quando a lei foi criada. Disponível em: <<http://portal.esporte.gov.br/leiIncentivoEsporte/cartilhaGrafica.jsp>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

Programas de incentivo: Lei de Incentivo ao Esporte. Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006 ou simplesmente Lei de Incentivo ao Esporte. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/esporte/programas-de-incentivo/lei-de-incentivo-ao-esporte>>. Acesso em: 17 abr. 2013

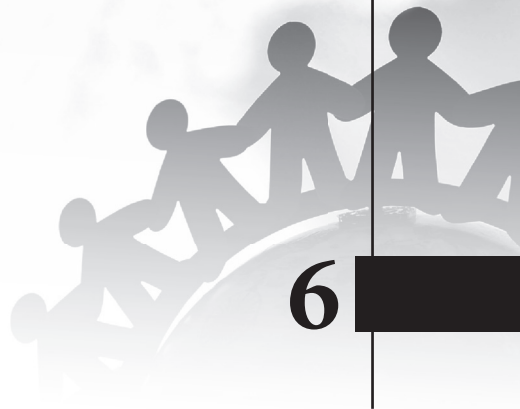
Programa de Ação Cultural da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, instituído pela Lei nº 12.268 de 20/02/2006. Disponível em: <www.cultura.sp.gov.br>. Acesso em: 17 abr. 2013.

Programa de Pesquisa em Políticas Públicas da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo, lançado em agosto de 1998. Disponível em: <<http://fapesp.br/politicaspUBLICAS>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

Fundo de Investimento Esportivo (FIEC). Criado pela Lei Municipal nº 12.352 e sancionada em setembro de 2005. Disponível em: <<http://www.campinas.sp.gov.br/governo/esporte/fiec.php>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

COFINANCIAMENTO das ações do exercício de 2013. Conselho Municipal de Assistência Social Resolução Cmas 001/2013 (Publicação DOM 15/01/2013). Disponível em: <<http://2009.campinas.sp.gov.br/bibjuri/r01-14012013a.htm>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

Crowdfunding. Disponível em: <<http://crowdfundingbr.com.br>>. Acesso em: 17 abr. 2013.



NOÇÕES DE DIREITO DO TERCEIRO SETOR

Ismael Lisboa

Vamos tratar neste capítulo do ordenamento jurídico que ampara as pessoas jurídicas sem fins lucrativos para desenvolver o objetivo para o qual foram constituídas a partir da vontade de pessoas que colocaram o próprio esforço e recursos materiais e financeiros em favor da sociedade.

Não trataremos em profundidade a matéria, por ser o espaço limitado e não ser o propósito deste trabalho. Procuraremos, na medida do possível, colocar palavras simples e diretas visando noções jurídicas aos que militam no terceiro setor e não são operadores do direito para que compreendam todo o arcabouço jurídico que envolve suas instituições.

Uma pessoa jurídica sem fins lucrativos pode ser constituída como associação ou fundação, é a chamada natureza jurídica que tem sua previsão legal no Artigo 53 e seguintes do Código Civil.

Eduardo Szazi (2003, p. 28) define associação como: “Pessoa jurídica criada a partir da união de ideias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa”.

A primeira reunião dessas pessoas para criação da associação é denominada assembleia de constituição, momento em que após a

discussão se lavrará ata contendo estatuto, eleição da primeira diretoria e nome dos fundadores.

No estatuto encontraremos a denominação (razão social), finalidade, endereço da sede, admissão, exclusão, demissão, obrigação e deveres dos associados, fonte dos recursos, competência dos órgãos deliberativos e executivos, modelo de gestão, fiscalização e prestação das contas, condições para alterar o estatuto e regras para dissolução.

Cabe destacar que nos termos da Constituição Federal, artigo 5º, incisos XVII e LXX, “é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar”; proibida a ingerência estatal em seu funcionamento; se constituída há mais de um ano tem legitimidade para representar judicialmente ou extrajudicialmente desde que autorizada por seus associados; somente podem ser compulsoriamente dissolvidas ou suspensas suas atividades por decisão judicial; e ninguém está obrigado a associar-se ou permanecer associado.

A outra hipótese de natureza jurídica é a fundação, que conceitua Eduardo Szazi (2003, p. 37): “Patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor.”

Aqui temos a vontade de um instituidor, pessoa natural ou jurídica, que coloca seu patrimônio em benefício da sociedade, distinguindo-se da associação que é a reunião de esforços de duas ou mais pessoas.

A criação da fundação dá-se por escritura pública ou testamento observando a vontade de seu instituidor, que pode até, querendo, determinar a maneira de administrar.

Também a fundação terá um estatuto com conteúdo semelhante ao da associação. Porém, nossa legislação estabelece que tais pessoas de natureza jurídica somente possam ser constituídas para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência e devem submeter seu estatuto à prévia aprovação do ministério público, cabendo-lhe também fiscalizar as contas e velar por sua finalidade.

A ata de criação de uma associação ou escritura pública ou testamento de criação de uma fundação quando obtém registro no cartório

das pessoas jurídicas adquirem personalidade jurídica, o que lhe conferirá direitos e obrigações, podendo firmar contratos ou convênios. Não há que se confundir com a obrigatoriedade de inscrição no CNPJ da receita federal, pois se trata de mera inscrição em órgão tributário para fins de arrecadação e fiscalização.

As pessoas jurídicas do terceiro setor comumente também são denominadas ONGs ou sua razão social é composta pelo vocábulo “instituto” o que traz confusão quanto a correta compreensão da constituição jurídica das entidades sociais, contudo essas denominações não correspondem a nenhuma espécie jurídica.

Em reconhecimento ao serviço prestado o poder público concede o título de utilidade pública, conferindo credibilidade e idoneidade moral às entidades sociais. Sua obtenção segue as regras de seu concedente (União, estado ou município) que em geral tem por requisito prazo de existência, regular prestação de contas, gratuidade dos serviços e não remuneração da diretoria.

Com a complexidade da vida moderna, diversidade de causas, crescente envolvimento da sociedade com os mais diversos temas sociais e reforma administrativa do Estado houve a necessidade de criar novos institutos jurídicos para atender a essa nova realidade.

Temos então introduzido no ordenamento jurídico as Organizações Sociais (OS – Lei 9.637/98) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP – Lei 9.790/99) a fim de disciplinar a nova realidade e atender aos anseios da sociedade em querer regras que atendessem causas além da educação, saúde e assistência social e profissionalizassem as entidades.

A entidade que optar por um ou outro instituto diz-se que se qualifica como OS ou OSCIP, devendo adequar seu estatuto aos ditames de um ou de outro. Contudo a entidade qualificada não perde a sua natureza jurídica, qual seja associação ou fundação.

Sobre organização social ensina Belarmino José da Silva Neto (2002):

[...] organizações sociais são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que se constituem como fundações ou associações e recebem do Poder Executivo uma qualificação especial, que assim as designam, tornando-as aptas a celebrarem um contrato de gestão com o Estado para o desenvolvimento de atividades de interesse público contempladas naquela avença, em regime distinto da concessão, permissão ou autorização, conforme requisitos previstos em Lei.

As entidades qualificadas como OS limitam-se àquelas que atuam em ensino, na pesquisa científica, no desenvolvimento tecnológico, na proteção e preservação do meio ambiente, cultura e à saúde, devendo adequar seus estatutos para prever órgão de deliberação superior e de direção um conselho de administração e uma diretoria, sendo que o conselho deverá ser composto por representantes do Poder Público e da comunidade; dar publicidade de seus atos; submeter ao Tribunal de Contas a sua prestação de contas relativa aos recursos oficiais que receberem; celebrar contrato de gestão, quando lhe serão destinados recursos orçamentários, bens e cessão de servidor; em caso de extinção ou desqualificação o patrimônio deverá ser transferido a outra OS de mesma área de atuação ou ao poder público.

OSCIP na definição da Professora Maria Sylvania Dí Pietro citada por Romeu Luiz Ferreira Neto (2011):

A Prof^a. Maria Sylvania Dí Pietro conceitua as OSCIPs como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, instituídas por iniciativas de particulares, para desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado, com incentivo e fiscalização do Poder Público, mediante vínculo jurídico instituído por meio de termo de parceria.

A outra qualificação de OSCIP tem doze hipóteses que possibilitam a entidade enquadrar-se: I - promoção da assistência social; II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio

histórico e artístico; III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; IV - promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; V - promoção da segurança alimentar e nutricional; VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; VII - promoção do voluntariado; VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; e XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

E no parágrafo único do mesmo artigo diz como se verifica a atuação nas finalidades elencadas:

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

O estatuto deverá expressamente dispor sobre observância dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economia e eficiência; mecanismo interno que coíba a vantagem ou benefício pessoal dos membros dos órgãos deliberativos ou executivos; conselho fiscal com competência para opinar sobre

as demonstrações financeiras; remuneração ou não dos dirigentes; a previsão na hipótese de extinção que eventual patrimônio adquirido com recurso público seja destinado a outra também qualificada como OSCIP e de mesma área de atuação; prestações de contas deverão seguir a norma brasileira de contabilidade; publicidade ao fim do exercício fiscal do relatório de atividades e das demonstrações financeiras.

Termo de parceria é o instrumento jurídico firmado com a administração pública que conterà obrigatoriamente as seguintes cláusulas: objeto especificando o programa de trabalho, metas e resultados, cronograma, prazo, critérios objetivos de avaliação, previsão de receitas e despesas, ao término de cada exercício apresentar ao Poder Público relatório de execução do objeto da cooperação, publicar na imprensa oficial extrato do Termo de Parceria e de sua execução física e financeira.

Para o financiamento das atividades das entidades do terceiro setor além do conhecido repasse de verba (auxílio ou subvenção), comumente chamado de convênio, ou doações (fundos dos direitos da criança e do adolescente, projetos culturais etc.), há outros mecanismos para contribuir com a receita, é a renúncia fiscal por imunidade ou isenção.

Imunidade é a garantia constitucional que veda à União, Estados, Distrito Federal e Municípios de instituírem impostos sobre o patrimônio, renda e serviços das pessoas jurídicas sem fins lucrativos que atuarem nas áreas de educação ou assistência social observados os requisitos da lei (Artigo 150, inciso VI, alínea c e 195 da Constituição Federal), tais como: IPVA, ITCMD, IR, IOF, ISS, IPTU, ITBI, INSS patronal etc.

Isenção é a faculdade que o governo tem mediante lei dispensar o pagamento de tributos que não foi abrangido pela imunidade visando o apoio às ONGs ou a execução de uma política pública, como CSLL, COFINS, PIS etc.

Para gozar da renúncia fiscal deve atender aos requisitos estabelecidos em lei, sendo os mais comuns: instrumento de constituição registrado em cartório, CNPJ, ata de eleição de diretoria, relatório de

atividades, Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) e outros.

Dentre os requisitos destaque para o CEBAS que é exigido para fins de imunidade à contribuição patronal para a seguridade social. Para a sua expedição analisará a sua pertinência o Ministério da área preponderante de atuação do interessado (saúde, educação ou assistência social) e sua obtenção é um bom instrumento para motivar investidor social, doador ou voluntário a comprometer-se com a entidade.

No cotidiano o administrador depara-se com várias denominações de modalidades contratuais para instrumentalizar acordos, aquisições, repasses e outros. Os instrumentos jurídicos contratuais são: contrato, convênio, termo de parceria e contrato de gestão.

Contrato é o instrumento jurídico em que os contratantes têm interesse opostos, o contratante deseja o cumprimento do objeto contratual e o contratado deseja receber a contraprestação pecuniária pela venda ou prestação do serviço, por exemplo: contrato de aluguel, limpeza, empregado, serviço bancário.

Convênio é o instrumento jurídico em que as partes firmam acordo ou ajuste em benefício de terceiro, por exemplo: manutenção de praça, atendimento em creche, assistência social ou de saúde. Diferentemente do contrato aqui temos que as partes aportarão recursos em favor do público destinatário do objeto convenial.

Termo de parceria e contrato de gestão designa o instrumento jurídico firmado com o poder público, sendo o primeiro celebrado com entidade OSCIP e o segundo com OS.

As entidades que receberem recursos públicos estão submetidas à Lei 12.527/11 que regula o acesso à informação, devendo prestar aos interessados de imediato ou se não disponível no prazo de 20 dias sob pena de advertência até declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a administração pública.

O trabalho voluntário para a consecução da missão institucional é recurso importante que deve ter observada a sua formalidade a fim

de prevenir litígio trabalhista. O voluntário e a entidade devem assinar Termo de Adesão ao Serviço Voluntário com base na Lei 9608/98, em que as partes estipularão o serviço a ser prestado e condições (horário, dia da semana, ressarcimento de despesas etc.).

Como em qualquer organização os atos abusivos, má gestão ou desvio de finalidade ensejam a responsabilização dos dirigentes que respondem pelo dano e conseqüentemente deve restituir o prejuízo causado. Portanto, ser diligente e formal na tomada de decisão é medida salutar.

Essas são breves considerações para uma melhor compreensão desse imenso emaranhado jurídico que rege o terceiro setor, e ainda que complexo não deve ser motivo de desânimo de seus militantes. Urge a aprovação do marco civil do terceiro setor uniformidade jurídica e procedimento administrativo comum nas três esferas de governo para propiciar redução de custo, menos esforço burocrático e mais foco no objetivo institucional.

Referências

NETO, Romeu Luiz Ferreira. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Conceituação e qualificação como pilar para gestão pública. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 16, n. 2895, 5 jun. 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/19265>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

SILVA NETO, Belarmino José da. Organizações sociais: a viabilidade jurídica de uma nova forma de gestão compartilhada. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 7, n. 59, 1 out. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/3254>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

SZAZI, Eduardo. *Terceiro Setor: regulação no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Gife/Peirópolis, 2003. p. 28)



RECURSOS HUMANOS: gestão para Organizações Não Governamentais – ONGs

Jussara Baptista

7.1 Missão

Dar suporte ao negócio através de ações coordenadas, implementação de políticas e estratégias, estimulando o aprimoramento do conhecimento técnico, o desenvolvimento comportamental, a qualidade de vida dos colaboradores na busca da excelência organizacional.

7.2 Desafio

O principal desafio de Recursos Humanos é conciliar interesse entre capital e trabalho, atuando na lacuna sucesso e resultados organizacionais *versus* qualidade de vida dos empregados, identificando e

aproveitando talentos e potencialidades para a concretização dos principais objetivos do negócio.



7.3 Cultura e clima organizacional

Estimular a reflexão sobre a cultura e clima das organizações e os modelos de estrutura funcional.

7.3.1 Cultura

Fenômenos resultantes da ação humana.

Preceitos: valores, estilos, políticas, ritos

Tecnologia: *layout*, processos produtivos, recursos técnico, potencial humano

Caráter: medo, tensão, alegria, afetos

7.3.2 Clima

Fenômenos resultantes da interação dos componentes da cultura. É a percepção que os colaboradores têm da Empresa, obtida através da convivência contínua, a experimentação de políticas, estrutura, processo e valores.

7.3.3 Diagnóstico de cultura e clima organizacional

- Através de pesquisa
- Através de entrevista
- Através de trabalho em grupo

7.3.3.1 Etapas

- Definição da abrangência da pesquisa (amostra ou global)
- Identificação dos fatores relevantes que serão pesquisados (imagem institucional, perfil de gestão, identidade e reconhecimento profissional, condições de trabalho, estrutura organizacional, processo de trabalho, qualidade de vida, relacionamento interpessoal e das áreas.
- Definição do sistema a ser aplicado
- Aplicação e consolidação dos dados mapeados
- Análise identificando pontos de melhoria, correção e manutenção

7.3.3.2 Pontos Importantes

- Envolvimento e preparação da Diretoria/Gerências
- Participação integral dos gestores das áreas
- Comunicação clara com os colaboradores

- *Feedback* aos colaboradores
- Preparação dos gestores para os resultados
- Engajamento e aprovação da Diretoria para implantação de plano de ação

7.4 Administração de pessoal

(Relacionamento Empregador/Empregado)

7.5 Tipos de contratos

7.5.1 Contrato de experiência

O contrato de experiência é um contrato por prazo determinado, onde cada parte (empregado e empregador) tem um período para avaliar se a outra parte atende as suas expectativas. Deve ser registrado em carteira antes de o empregado começar a trabalhar.

O contrato de experiência deverá ter no máximo 90 dias corridos. Se o contrato tiver menos que 90 dias, poderá ter uma única prorrogação, respeitando o limite máximo de 90 dias.

Exemplo: Um empregado é contratado por 45 dias e no final desse período poderá ter seu contrato prorrogado por mais 45 dias

Pedido de demissão (rescisão do contrato) durante o contrato de experiência

Direitos

- Saldo de salários;

- Salário-família;
- Férias proporcionais aos dias trabalhados;
- 1/3 sobre as férias proporcionais;
- Décimo terceiro proporcional aos meses trabalhados;
- FGTS, depositado na conta vinculada do FGTS, sem direito a saque.

Não são direitos

- Multa de 40% sobre o FGTS;
- Seguro-desemprego;
- Indenização adicional.

A indenização adicional de um salário será devida no caso da rescisão do contrato de experiência pelo empregador, sem justa causa, nos 30 dias que antecedem a data-base da categoria. O funcionário poderá ser obrigado a indenizar o empregador dos prejuízos que resultarem da rescisão antecipada do contrato. Essa indenização não poderá exceder a 50% dos dias restantes até o término do contrato (artigo 480 da CLT). O prejuízo causado deve ser comprovado materialmente pela empresa.

Se ao término do contrato de experiência uma das partes não quiser continuar o contrato, o contrato extingue-se naturalmente.

Direitos

- Saldo de salários;
- Salário-família;
- Férias proporcionais aos dias trabalhados;
- 1/3 sobre as férias proporcionais;
- Décimo terceiro proporcional aos meses trabalhados;
- FGTS, depositado na conta vinculada do FGTS, com direito a saque.

Não são direitos

- Seguro-desemprego;
- Multa de 40% sobre o FGTS;
- Indenização.

Mesmo sendo você a parte que não quis continuar o contrato, não há nenhuma indenização a ser paga ao empregador (artigo 480 da CLT), pois não se trata de uma rescisão antecipada. O contrato acabou naturalmente no seu prazo.

7.5.2 Contrato pessoa jurídica

O termo pessoa jurídica é utilizado na ciência jurídica para designar uma entidade que pode ser detentora de direitos e obrigações e à qual se atribui personalidade jurídica. No direito brasileiro, sua regulamentação encontra grande parte do fundamento legal no Código Civil, entre outros documentos normativos.

7.5.3 Contrato autônomo (RPA – Recibo de Pagamento Autônomo)

Realizado por pessoa física, em caráter de não-exclusividade, o trabalho autônomo se assemelha com o trabalho decorrente da relação de emprego. Trata-se de serviço prestado sem subordinação hierárquica e sem controle de horário. A empresa contrata o serviço, define-se preço e prazo de entrega.

É recomendada a formalização da negociação através de contrato expresso, definindo-se produto, prazo de entrega, preço e forma de pagamento.

Também é recomendado que esse tipo de trabalho seja realizado em pequeno espaço de tempo, no máximo três meses, a fim de evitar futuras ações de reconhecimento de vínculo empregatício.

Tributos recolhidos pelo contratante (INSS, IRRF e ISS)
Dica Programa RPA Expresso (possui um assistente que orienta)

7.5.4 Contrato de aprendiz

Jovens na faixa etária de 14 a 24 anos, regularmente matriculados e com frequência efetiva no ensino técnico-profissionalizante.

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT com alterações da Lei 10097 de 19 de dezembro de 2000. A Lei determina que os estabelecimento/empresas contratem, na condição de aprendizes, no mínimo 5% e no máximo 15% de seu quadro de funcionários cujas funções demandem formação profissional. O número exato (cota) de aprendizes a serem contratados é calculado pelo MTE.

Objetivo: proporcionar mais chances de inserção do jovem no mundo do trabalho, combatendo o desemprego, o qual está diretamente ligado às questões sociais.

Custos para a Empresa: Pagamento ao aprendiz de salário mínimo hora, férias, 13º salário, vale transporte, recolhimento de FGTS e demais benefícios concedidos aos outros

Incentivos Fiscais e Tributários: Como o contrato é por tempo determinado, o empregador fica dispensado do pagamento de aviso prévio remunerado e de multa rescisória. O Recolhimento de FGTS é de apenas 2%, ao invés da alíquota regular que é de 8%, com exceção nos casos de falência ou morte do empregador.

Tipo e Duração do Contrato: É um contrato de trabalho especial, com prazo determinado, sendo o prazo máximo de 02 anos. A jornada de trabalho legalmente permitida é de no máximo 6 horas diárias, sem prorrogação ou compensação de jornada;

Será permitida a jornada de 8 horas se nelas estiverem computadas as atividades práticas e as teóricas (Art., §1, da CLT).

O aprendiz terá direito ao seguro-desemprego, desde que sejam preenchidos os requisitos legais:

- Ter recebido salários de pessoa jurídica ou pessoa física a ela equiparada, relativos a cada um dos 6 (seis) meses imediatamente anteriores à data da dispensa;
- Ter sido empregado de pessoa jurídica ou pessoa física a ela equiparada ou ter exercido atividade legalmente reconhecida como autônoma, durante pelo menos 15 (quinze) meses nos últimos 24 (vinte e quatro) meses;
- Não estar em gozo de qualquer benefício previdenciário de prestação continuada, previsto no regulamento dos benefícios da Previdência Social, excetuando o auxílio-acidente e o auxílio suplementar previstos na Lei nº 6367 de 19 de outubro de 1976, bem como o abono de permanência em serviço previsto na Lei nº 5890 de 8 de junho de 1973;
- Não estar em gozo do auxílio-desemprego;
- Não possuir renda própria de qualquer natureza suficiente a sua manutenção e a de sua família.

7.5.5 Contrato temporário

A lei 6019/74 tem início, no seu art. 1º, esclarecendo que está instituindo o regime de trabalho temporário e segue, no art. 2º, estipulando que

“Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou à acréscimo extraordinário de serviços”.

Contrato realizado através de agência de emprego.

O trabalho não poderá exceder de três meses, salvo autorização conferida pelo órgão local do Ministério do Trabalho e Previdência Social, segundo instruções a serem baixadas pelo Departamento Nacional de mão de obra.

Ficam assegurados ao trabalhador temporário os seguintes direitos:

- Registro em Carteira de Trabalho e Previdência Social, especificando sua condição de temporário;
- Remuneração equivalente à percebida pelos empregados de mesma categoria da empresa tomadora ou cliente calculados à base horária, garantida, em qualquer hipótese, a percepção do salário mínimo regional;
- Jornada de oito horas, remuneradas as horas extraordinárias não excedentes de duas, com acréscimo de 20% (vinte por cento);
- Férias proporcionais;
- Repouso semanal remunerado;
- Adicional por trabalho noturno;
- Indenização por dispensa sem justa causa ou término normal do contrato;
- Seguro contra acidente do trabalho;
- Proteção previdenciária nos termos do disposto na Lei Orgânica da Previdência Social.

7.5.6 Contrato de estagiários

Serviços prestados por estagiários, estudantes regularmente matriculados e com frequência efetiva nos cursos de nível superior, ensino médio e ensino médio profissionalizante. Deve ser planejado, executado, acompanhado e avaliado em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares (Lei 6494/77).

- Não caracteriza vínculo empregatício;
- Não enseja contribuições previdenciárias;
- Poderá ser remunerado ou não;
- Há necessidade de um seguro contra acidentes pessoais;
- Deve ser anotado na CTPS nas páginas destinadas a anotações gerais;
- Deve haver a formalização de um termo de compromisso entre o estudante a empresa e a instituição de ensino;
- Prazo: máximo de 2 (dois) anos, podendo ser rescindido a qualquer momento através de simples notificação, sem ônus para as partes.

7.5.7 Inclusão de portadores de necessidades especiais

É constitucionalmente garantido o direito ao trabalho às pessoas com deficiência, assim como a todo cidadão brasileiro. O valor social do trabalho constitui fundamento constitucional (art. 1º, inciso V, da CF/88), e é um dos mais importantes direitos humanos de segunda geração, também denominados direitos de justiça ou direitos prestacionais.

Em decorrência do preceito constitucional, a Lei n.º 8.213/91, no seu art. 93 estabelece a obrigatoriedade de as empresas promoverem a contratação de um mínimo de pessoas com deficiência, proporcional ao número total de trabalhadores que compõem seus quadros.

7.5.8 Encargos sociais e trabalhistas

Os custos indiretos do trabalho abrangem os encargos sociais e os encargos trabalhistas, conforme as definições seguintes:

7.5.8.1 Encargos Sociais

Taxas e contribuições pagas pelo empregador para financiamento das políticas públicas que beneficiam de forma indireta o trabalhador. Incluem:

- INSS
- FGTS
- PIS/PASEP
- Salário Educação
- Sistema S

7.5.8.2 Encargos Trabalhistas

Valores pagos diretamente ao empregado, mensalmente, incluem benefícios:

- 13º salário
- Adicional de Remuneração
- Adicional de Férias
- Férias
- Ausências Remuneradas
- Licenças
- Repouso remunerado e Feriados
- Rescisão Contratual
- Salário Família
- Auxílio pré-escolar
- Vale-transporte ou auxílio transporte
- Indenização por tempo de serviço
- Outros benefícios

7.6 Cargos e salários

O que é um plano de cargos e salários?

É um conjunto de normas e critérios definidos pela empresa para orientar a sua administração salarial.

7.6.1 Objetivos

- Justiça e equilíbrio interno
- Definir uma política salarial que contribua para a atração, movimentação e retenção dos talentos.
- Inibir ações trabalhistas
- Estimular e motivar pessoas

7.6.2 Etapas

- Diagnóstico (entender o negócio, plano estratégico e conhecer os processos)
- Identificação das competências
- Coleta de informações
- Elaboração das descrições dos cargos
- Revisão do organograma
- Avaliação dos cargos
- Elaboração da estrutura de cargos
- Pesquisa salarial
- Desenho da política salarial

7.6.3 Estruturação funcional

Alinhamento com os objetivos e estratégias da missão, visão e valores.

7.6.3.1 Liderança

É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. É uma capacidade aprendida ou adquirida por meio da educação e da aplicação. Grandes corporações hoje em dia estão contratando pelo caráter e treinando para a habilidade.

“O líder enxerga a liderança como uma responsabilidade e não como um cargo ou privilégio. E quando as coisas não dão certo, o verdadeiro líder não culpa outros. Líderes eficazes não temem associados e subordinados fortes não enxergam o fortalecimento deles como uma ameaça, mas como seu próprio triunfo...”

“O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas.
Popularidade não é liderança. Resultados sim!”

[Peter Drucker]

7.7 Recrutamento e seleção

Suprir as necessidades de recursos humanos da Empresa a curto, médio e longo prazo, preenchendo os cargos de forma a atender tanto aos objetivos organizacionais quanto os individuais.

Recrutamento: conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa.

7.7.1 Recrutamento interno

Vantagens: econômico, rápido, maior índice de validade e de segurança, fonte de motivação para os empregados

Desvantagens: pode gerar conflito de interesses; correr o risco de perder um bom profissional em um papel e ter um mau profissional em outro

7.7.2 Recrutamento externo

Vantagens: traz sangue novo e experiências novas para e enriquece os recursos humanos da empresa;

Desvantagens: geralmente mais demorado; mais oneroso; em princípio é menos seguro

7.7.3 Seleção

É a escolha, dentre os candidatos, daqueles que são mais adequados aos cargos na organização, visando a eficácia empresarial. Não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os recrutados.

7.7.4 Resultados para a organização

- Adequação das pessoas as atividades e satisfação no trabalho;
- Rapidez no ajustamento e integração do novo colaborador às novas funções;
- Melhoria gradativa do potencial humano através da escolha sistemática dos melhores talentos;
- Estabilidade e permanência das pessoas e redução da rotatividade;
- Maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade das pessoas;
- Menores investimentos e esforços em treinamentos, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.

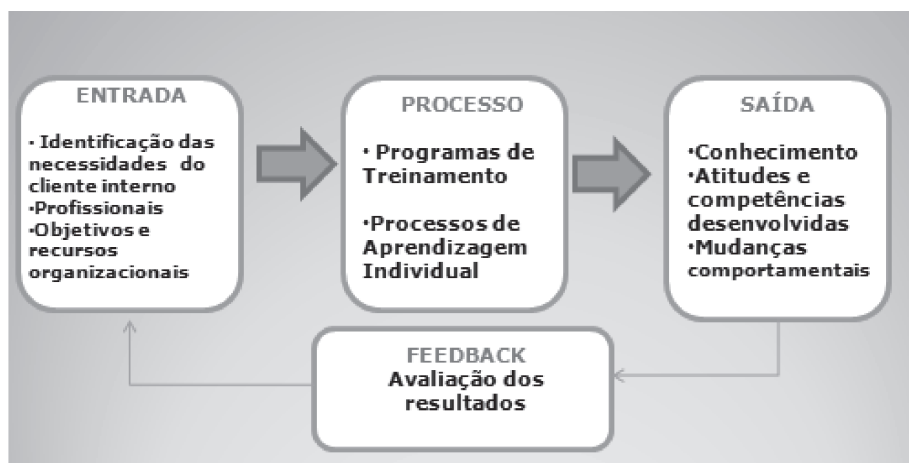
7.8 Benefícios

Serviços oferecidos pela Empresa aos empregados objetivando melhor composição da remuneração com vistas à satisfação do usuário e maior permanência do na Empresa (retenção).

7.9 Treinamento & desenvolvimento

Oferecer para todos os públicos, informação, conhecimento e interação. Dentro da área de Recursos Humanos o subsistema T&D atua como facilitador para:

- Estabelecer as políticas e normas de T&D dentro da Empresa;
- Colaborar com na identificação das necessidades, através de diagnóstico (levantamento de necessidades);
- Promover e implementar atividades para suprir estas necessidades;
- Prestar assessoria técnica e de logísticas para quem desenvolve ações de treinamento;
- Avaliar e acompanhar resultados.



7.9.1 Treinamento

Prepara a pessoa para a realização de tarefas específicas.

“Provoca **reações**

Que provocam **aprendizado**

Que provocam **mudanças de comportamento no cargo**

Que provocam **mudanças na Organização**

Que provocam **mudanças na consecução dos objetivos finais.**” (HAMBLIM)

7.9.2 Aprendizagem

A aprendizagem significa uma mudança no comportamento das pessoas por meio da incorporação de novas atitudes, novos hábitos, conhecimentos e destreza (RÉUS, 2002).

7.9.3 Desenvolvimento

Oferece uma visão ampliada do “negócio”, preparando a pessoa para voos mais altos, em médio e longo prazo.

7.10 Gestão de contratos de serviços

Portaria, segurança, manutenção predial, conservação, fornecedores de benefícios, outros.

7.10.1 Itens da gestão

Cuidados com a contratação (recomendável: pesquisa/consulta mínima de três orçamentos):

- Aprovação;
- Coordenar o planejamento, cronograma de execução e os aspectos técnicos dos serviços;
- Aprovar a programação de execução dos serviços apresentada pela contratada;
- Administrar os recursos físicos e financeiros do contrato;
- Gerenciar o contrato em seus aspectos técnicos e administrativos, visando o cumprimento do objetivo contratual, respeitando os limites contratuais e os dispositivos da Lei;
- Autorizar os pagamentos com base no acompanhamento das etapas realizadas;
- Zelar pelo cumprimento dos prazos, valores e execução das cláusulas contratuais;
- Providenciar que ao término do contrato toda a documentação técnica esteja organizada e arquivada;
- Renovação e encerramento.

7.11 Consultoria interna

- Oferecer suporte (sempre);
- Buscar consenso;
- Buscar comprometimento;
- Facilitar processos;
- Transferir expertise ao cliente, capacitá-lo;
- Antecipar tendências.

O consultor interno de RH é um profissional generalista que atua como parceiro estratégico visando agregar diferenciais ao seu cliente interno, com a finalidade de, juntos, atingirem os objetivos estratégico da organização (Elizenda Orlickas).

7.12 Voluntariado corporativo/responsabilidade social

Ética e cidadania. Despertar o espírito de cidadania e atenção ao próximo e assim aproximar e integrar as pessoas com ações mobilizadoras e de engajamento humano e social.

- Dia 5 de dezembro: dia do voluntário
- Lei do Voluntariado
- Termo de Adesão
- ISO 26000

7.12.1 Pontos Importantes:

- O voluntário não é remunerado;
- Não tem vínculo empregatício com a Instituição e/ou empresa onde atua;
- Atua com carga horária reduzida;
- Deve respeitar as regras e orientações da Organização;
- Pode receber ajuda de custo para despesas como transporte, alimentação, pequenas despesas para o desenvolvimento de suas atividades.

7.12.2 Dicas de campanhas que podem ser desenvolvidas:

- Doação de Sangue/Cadastro para doação de medula;
- Coletas e distribuição de agasalhos/alimentos/brinquedos/produtos de higiene pessoal/material escolar.

7.13 Programa qualidade de vida

Qualidade de vida se define pela percepção que o indivíduo tem sobre seu próprio bem-estar. Entre os maiores fatores que favorecem a longevidade saudável estão: os hábitos, crenças e valores dos indivíduos e também as condições do ambiente em que vivem.

Um programa de qualidade de vida se fundamenta a partir de ações práticas, que visem melhorar a percepção dos colaboradores sobre a sua qualidade de vida, considerando os aspectos:

- **Organizacionais:** refletidos na imagem da empresa e políticas de Gestão de Recursos Humanos;
- **Comportamentais:** que se referem ao grau de autonomia, criatividade e aconselhamento pessoal do colaborador;
- **Ambientais:** centrados nas condições físicas, ambiente de trabalho, expectativas sociais e qualidade do relacionamento interpessoal.

Sugestão de Ações:

- Ginástica laboral;
- Campanha de vacinação;
- Palestras educativas/orientativas – foco saúde e bem-estar;
- Desenvolvimento de atividades esportivas, de lazer e cultura;

- Ações relacionadas ao meio ambiente (coleta seletiva, consumo consciente).

7.14 Comunicação interna

COMUNICAÇÃO > A palavra deriva do latim *communicare*, que significa “partilhar algo, pôr em comum”.

COMUNICAÇÃO INTERNA > É o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente, na direção do público interno e seus agentes.

A má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo com retrabalho, mal entendidos, suscetibilidades afetadas, perda de motivação e estresse. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos da empresa (MARTINIANO, 2007, p. 156).

Aos gestores cabe prestar atenção às mudanças na sociedade e antecipar-se a um modelo diferente de relacionamento. A autoestima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, com certeza não são estimuladas por uma comunicação interna que os despreza ou subestima (NASSAR, 2004, p. 31).

A busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização.

É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas (MARCHIORI, Marlene Regina).

Referências

BENNIS, Warren (Coord.) et al. *Liderança e Gestão de Pessoas*. São Paulo: Publifolha, 2002.

BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

_____. *Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Gente, 2002.

DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson, 2006.

FLEURY, M. T. (Coord.) et al. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

Lei 6019/74 de 03/01/1974 – Sobre Contrato de Trabalho Temporário.

LEITE, Quézia de Alcantara Guimarães. Artigo de 05/2006: *A Importância da Comunicação Interna nas Organizações* – Site: <noticias.universia.com.br>.

LUPPI, Galvani. *Cultura organizacional: passos para mudança*. Belo Horizonte: Ed. Luzazul, 1995.

MARCHIORI, Marlene Regina. *Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados*, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MARQUES, R. Comunicação interna. *RH.com.br*, 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 22 mar. 2009.

NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação*. São Paulo: Lazuli, 2004

PEREIRA, Edela Lanzer. *Cultura e clima organizacional: como se manifestam e se manejam*. Porto Alegre: Ed. Bluchen, 1978.

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: um olhar sob a ótica do modelo trevo

*Alexandre Randi
Antonio Luiz de Paula e Silva*

Este texto é fruto da reorganização de dois outros textos originais de Antonio Luiz de Paula e Silva, realizada por Alexandre Randi. Ambos são consultores associados do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social.

O presente texto busca construir uma imagem do desafio que qualquer gestor de uma iniciativa social enfrenta. É preciso entender qual é esse desafio de dirigir, coordenar, gerir, gerenciar, administrar, enfim, cuidar do desenvolvimento de uma instituição que vive de doações, de repasse de impostos de governo, que não visa lucro, que por si só pode não produzir receita.

Gerir uma entidade social tem algumas características:

- É uma atividade contínua, uma tarefa permanente. Todo dia há coisas importantes a serem feitas, desde pagar contas, contratar pessoas, telefonar para a Secretaria, visitar doadores, conversar com as cozinheiras, falar como contador, resolver desentendimentos, e daí por diante;
- É uma função dinâmica, dificilmente um dia é igual ao outro. Um dia um menino se machuca e tem que ser levado para o hospital, no outro tem a visita do pessoal da Fundação, no outro tem que fazer os relatórios, no outro tem que prestar contas, no outro tem que reunir com os professores, no outro tem que atender ao funcionário, no outro tem que decidir sobre o conserto do carro. Algumas vezes tudo acontece ao mesmo tempo;
- É um papel diversificado, tem-se que lidar com muitas coisas diferentes — há que se cuidar das pessoas, das coisas, do equipamento, das contas, dos parceiros, da diretoria, das crianças, dos pais. Não se pode fazer só um tipo de coisa, são sempre várias;
- É um desafio complexo, uma questão interfere na outra. Exige manter o todo na consciência e cuidar de cada parte, ao mesmo tempo. Se não houver reunião com as educadoras, os pais vão continuar reclamando. Se não for ao encontro com os doadores, pode não vir o dinheiro que se precisa. Se gastar no conserto do carro, pode faltar para pagar os salários depois. Tudo isso traz muita tensão, preocupação e cansaço. A responsabilidade é muito grande, qualquer equívoco frequentemente pode gerar complicações;
- É uma tarefa difícil de os outros entenderem, tudo tem que ser muito explicado, transparente. Qualquer dúvida é suficiente para as pessoas virem questionar, ficar insatisfeitas, aparecer disse que disse. Porque qualquer erro sempre afeta alguém. Em geral, um erro de gestão ou de liderança sempre tem consequência direta para alguma pessoa ou grupo de pessoas dentro ou fora da entidade;

Pensando nas características da gestão descritas acima, desenvolvemos uma figura que chamamos de Trevo, pois ela lembra um trevo de quatro folhas, que parece expressar esse conjunto de características:

- É contínua: ao desenhar, o lápis fica girando sem parar, tal como em um círculo, como se estivesse em constante movimento.
- É dinâmica: ao tentar fazer duas vezes, cada hora sai de um jeito diferente, como se cada imagem tivesse um caráter único.
- É diversificada: tem no mínimo cinco espaços diferentes, que podem ser pintados de cores diferentes, bem como ter tamanhos diferentes, como se fosse composta por cinco partes.
- É complexa: é um desenho difícil de fazer, sendo quase um desafio conseguir uma figura simétrica, indicando que há algum equilíbrio em jogo.
- É pouco comum: não é uma figura que se vê comumente, sugerindo que as pessoas podem estranhar num primeiro momento.

Evidentemente que esta figura é uma simplificação e é extremamente simbólica. Certamente na prática o que existe é algo vivo, dinâmico, multicolorido e pluridimensional.

Considerando estas características listadas acima, a próxima pergunta é: o que “recheia” o desenvolvimento de uma iniciativa social? Com o que se tem que lidar no dia a dia de uma OSC? Em que campos se é requisitado a atuar?

Iniciativas sociais, normalmente, surgem quando uma pessoa ou um grupo de pessoas percebe algum problema, desequilíbrio, alguma situação na sociedade que lhe incomoda e mobiliza e para o qual identifica ser capaz de dar algum tipo de resposta: o atendimento a uma necessidade, a luta por direitos, a sensibilização de outros para uma dada situação etc. Quando alguém toma a iniciativa de fazer algo pela melhoria das condições de vida de outros, inicia-se uma prestação de serviços voltada a necessidades de algum público da sociedade.

Toda OSC tem seu “público-alvo”: crianças, adolescentes, adultos, idosos, pessoas com deficiência, moradores de rua, entre outros. OSCs existem, portanto, para tratar de questões da sociedade, para construir uma nova sociedade, antecipar problemas, preparar e conduzir o mundo para novos patamares de consciência e convivência, porque carências, “injustiças”, desequilíbrios, conflitos ou paradoxos podem afetar a qualidade de vida no presente e no futuro. Um líder de uma iniciativa social se ocupa, direta e diariamente, com a **sociedade**.

Desta relação entre a leitura das necessidades da sociedade e as respostas que se dá na forma de **serviços**, vai-se configurando a missão, o **direcionamento** da OSC.

A iniciativa cresce à medida que vai, naturalmente, agregando **pessoas** que se identificam com a proposta e querem colaborar — funcionários, voluntários, apoiadores — reunindo **recursos** que alimentam o trabalho.



O campo “**pessoas**”, no modelo trevo, envolve a criatividade, o potencial, a experiência, o conhecimento, a maturidade da organização. Estão também os conflitos, as relações, as amizades, o “clima” entre as pessoas, a equipe, a liderança, as disputas de poder. O desenvolvimento de uma iniciativa guarda estreita relação com o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte.

É por meio das pessoas que ocorre o aprendizado da organização. É pelas pessoas que a OSC cresce, muda, evolui, se transforma.

No campo “**recursos**” estão incluídos: prédios, carros, computadores, dinheiro, insumos, equipamentos, material didático e tudo aquilo que vai ser utilizado, consumido ou repassado para a sociedade

na prestação de serviços da OSC. Os recursos funcionam como infraestrutura, base para que a organização atue na sociedade e alcance o que se propõe.

Para garantir o fluxo desta operação é necessário um núcleo dirigente, um **grupo gestor**. As pessoas que “carregam” uma organização e que ocupam o papel de líderes (sejam diretores, conselheiros, superintendente, presidente, coordenadores, gerentes) estão no centro de tudo. Elas têm a responsabilidade de zelar pelo movimento e pelo equilíbrio orgânico do todo, de tal forma que a OSC possa conseguir o melhor resultado possível para a sociedade.

Inspirado por outros autores, Silva desenvolveu o modelo trevo, que expressa uma maneira de observar os campos de forças atuantes em uma OSC.



Toda OSC é produto da interação e do equilíbrio entre pelo menos cinco grandes “campos de força”:

A configuração final desta interação é produto da atuação humana, mais ou menos consciente, que ocorre no dia a dia.

O desafio da gestão: estabelecer relações entre os “campos

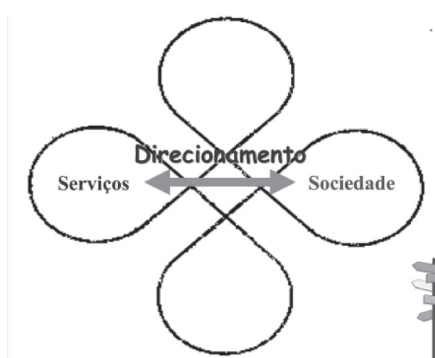
Na prática, esses “campos” interagem e se influenciam mútua e continuamente. O que ocorre entre esses campos é o que dá vida à organização. As relações entre esses campos são permeadas de tensões, tais quais as relações entre ossos e músculos do corpo, cujas tensões são fundamentais para garantir tônus muscular e vitalidade ao organismo.

A arte da gestão consiste em equilibrar continuamente essas relações, consciente de que as tensões podem ser saudáveis à vida institucional.



8.1 A relação entre sociedade e serviços

A relação entre sociedade e serviços define a direção, o sentido, a missão, o foco que a organização assume. O importante é perceber que, para definir os serviços, os projetos, é preciso levar em conta tanto aquilo que se quer e sabe fazer, quanto aquilo que é necessário e importante fazer. Se essa relação for adequada, bem desenhada, consciente, a chance de fazer diferença no mundo é bem maior. O direcionamento da OSC tem que ser revisto, repensado periodicamente, pois as expectativas das pessoas e a sociedade estão em movimento, mudam constantemente.

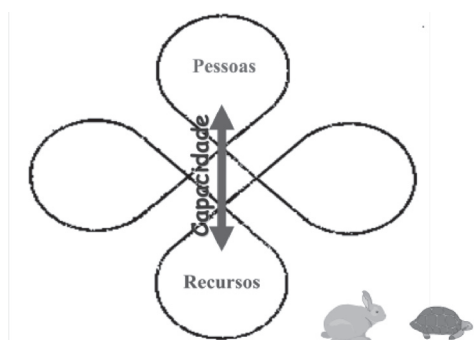


Essa relação entre os Serviços e a Sociedade é chamada de “função primária” da OSC. É por causa dela que as pessoas doam dinheiro — para que a organização faça aquilo que elas próprias não podem, mas gostariam que fosse feito. Por isso, pode-se dizer que o dinheiro de doação não

é um dinheiro da OSC — ela simplesmente administra esse dinheiro e o transforma em serviços. Muitos investidores, ao analisar projetos, perguntam qual é a missão, quais são as prioridades da organização, para checar se este rumo está coerente com seus próprios objetivos e programas.

8.2 A relação entre recursos e pessoas

Para seguir na direção desejada e produzir os resultados esperados, não basta só saber o que fazer, é preciso saber se a OSC está capacitada para atender essas necessidades. A relação entre os campos Recursos e Pessoas define a capacidade da organização, “o tamanho das próprias pernas”.



O que a organização já dispõe de talentos e sua infraestrutura determina o que ela é capaz de fazer.

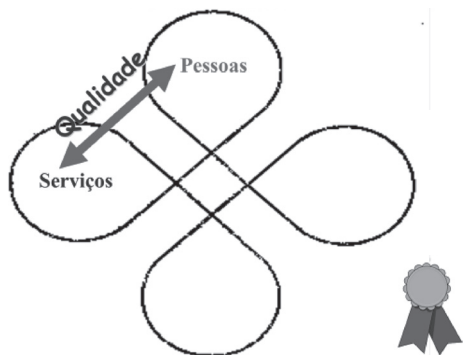
As instituições doadoras, ao analisar projetos, devem verificar se a ideia é boa e meritória e verificar se a OSC proponente tem capacidade de realizar aquilo que se propõe. O equilíbrio entre

estes dois campos é importante: uma infraestrutura nova e moderna pode ser sem sentido se não existe pessoal preparado para operá-la.

8.3 A relação entre pessoas e serviços

A relação entre pessoas e serviços está relacionada à qualidade. Pais que vão colocar os filhos na escola procuram conhecer os

professores, bem como a linha da escola. É uma escola tradicional ou construtivista? Quem serão os professores, há quanto tempo dão aula, como se relacionam com as crianças, que linguagem é utilizada? Estes pais estão interessados na qualidade da educação de seus filhos.



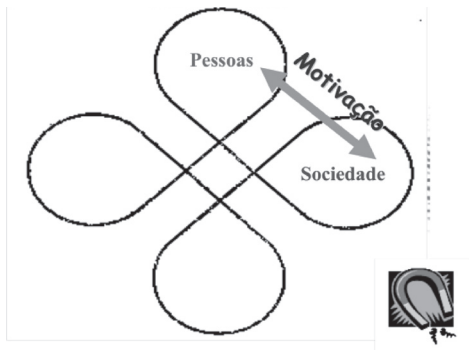
Na organização, tanto os talentos e capacidades que as pessoas têm quanto a forma com que os trabalhos estão organizados determinam a qualidade dos serviços. No dia a dia, os problemas se manifestam, tais quais: improvisações, desperdício de tempo e recursos, poucos resultados, erros frequentes, sobrecarga, insatisfação do público-alvo, retrabalho.

Quem já foi mal atendido num pronto-socorro sabe o que está sendo dito. Uma das pessoas com os maiores talentos de uma creche, por exemplo, estava com 90% do tempo comprometido em tarefas burocráticas, deixando de fazer aquilo que fazia melhor, cuidar das crianças.

8.4 A relação entre pessoas e sociedade

O que significa essa relação entre as pessoas e a sociedade? Significa o comprometimento com a causa, a vinculação das pessoas com a mudança que desejam ver na sociedade, o que também implica em autorrealização, um jeito de retribuir algo que se recebeu...

Essa relação entre as pessoas e a sociedade diz respeito à motivação e ao engajamento, ou como as pessoas se vinculam ao papel social da organização. As pessoas podem ter diferentes relações, em

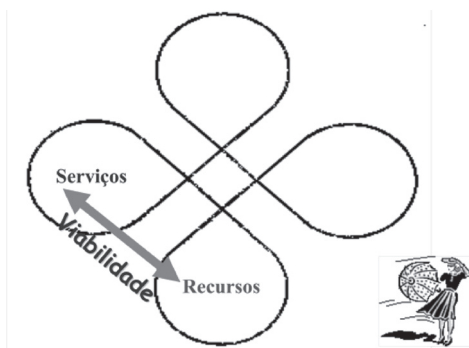


momentos diferentes, mas essa motivação é muito importante como força propulsora, portanto, precisa ser respeitada, reconhecida e nutrida. A motivação pode ajudar a superar crises, a persistir nas adversidades, a enfrentar situações difíceis. Ela mobiliza criatividade e vontade.

8.5 A relação entre recursos e serviços

A relação entre recursos e serviços diz respeito à viabilidade.

Muitas organizações buscam recursos inspiradas por projetos de construção de grandes obras físicas, sem buscar recursos propor-

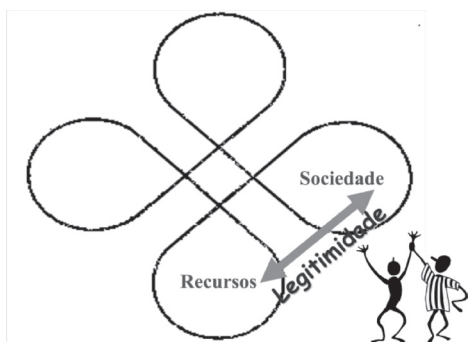


cionais para ocupar e manter estas instalações ou mesmo sem pensar em que estratégias terão para sustentar os serviços. É preciso haver uma adequação entre os recursos que a organização tem e os serviços que presta. Tanto a quantidade como a qualidade de recursos

influencia o que a OSC pode fazer, o serviço que pode prestar na comunidade, os grupos que pode ajudar, a frequência dessa ajuda e daí por diante. Não adianta querer fazer muitas coisas ao mesmo tempo. É preciso verificar quanto e o que se tem de recursos, além do que se pode captar.

8.6 A relação entre sociedade e recursos

Nas organizações sem fins lucrativos, normalmente os recursos provêm de repasse de impostos pelo governo, venda de produtos e serviços ou doações. Compreender o gesto de doação é fundamental para uma OSC. As pessoas doam dinheiro para a OSC social por vários motivos, mas essencialmente porque acham importante que algo mude na sociedade. Doar é um gesto de reconhecimento e amor.



A relação entre sociedade e recursos define a legitimidade daquela iniciativa na sociedade, numa determinada comunidade. Legítimo, no dicionário, tem o sentido de válido. Essa relação é indicadora do quanto a iniciativa está sendo válida para a sociedade. De uma forma ou de outra, em longo prazo, os recursos da OSC

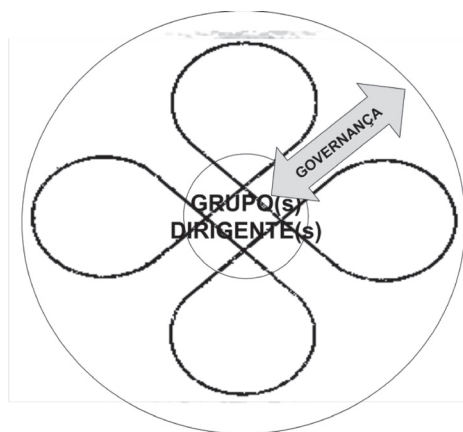
vêm da própria sociedade. Repassar recursos para a organização é uma forma, senão a principal, de a sociedade reconhecer esta instituição.

Pode-se extrair daí duas dicas importantes. A primeira: é preciso saber comunicar o que se faz. A sociedade só repassará recursos se souber que a organização existe e o que faz. A segunda: é fundamental conhecer o que a sociedade “quer”, para o que ela quer doar. São dois pontos de partida para o processo de mobilização de recursos.

8.7 A relação centro-periferia

Não existe um centro sem existir uma periferia. Em toda OSC existe uma sétima relação, determinada pela dinâmica centro-periferia.

No cerne de toda organização social existe um grupo “carregador” e dirigente. E no seu entorno existem diversos grupos de interesse, tanto interna como externamente à OSC, como, por exemplo, o conjunto de doadores, os funcionários remunerados, a comunidade de pais etc. A relação entre os grupos dirigentes e os grupos de interesse diz respeito ao fenômeno da governança.



A maneira como é estabelecida a governança tem implicações para o futuro de qualquer organização. Num caso extremo, pode-se imaginar uma organização em que existe um grupo fundador tão forte que a torna impermeável aos interesses de outros grupos — cedo ou tarde as consequências disso serão sentidas. Em outro extremo, a liderança dirigente pode ser tão fraca que a organização, de certa maneira, perde a personalidade e fica “vagando” à mercê das ofertas e demandas dos grupos externos.

Gestão como processo para garantir a sustentabilidade de uma iniciativa social

Gestão como processo para garantir a sustentabilidade de uma iniciativa social

No dicionário, sustentabilidade é a habilidade de sustentar ou suportar uma ou mais condições, exibida por algo ou alguém. É uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo. O termo “sustentável” provém do latim, *sustinere* (sustentar, aguentar, suportar, agarrar, segurar, defender, favorecer, apoiar, conservar, cuidar).¹

¹ Origem da palavra/Site de etimologia. Disponível em: <http://origemdapalavra.com.br/palavras/sustentar/>. Acesso em: 19 abr. 2013.

Sustentabilidade, então, abrange uma ideia mais ampla do que a mera sustentação financeira, por englobar a habilidade de sustentar diversas condições. Sustentabilidade diz respeito à capacidade de a organização cumprir aquilo que se propõe em longo prazo, o que inclui manter-se viva para realizar o que se propôs.

É possível dizer, de modo muito simplificado, que **sustentabilidade envolve o equilíbrio e o desenvolvimento dos cinco campos e as relações descritas anteriormente**, numa perspectiva essencialmente de desenvolver a capacidade de se autorrenovar: renovar o direcionamento, a qualidade, a motivação, a viabilidade, a capacidade, a legitimidade e a governança da organização. Renovar num sentido amplo, não no sentido restrito de substituir — renovar no sentido de trazer algo novo e recriar.

Nesse sentido, a pessoa ou grupo responsável pela gestão de uma OSC e seus projetos deve desenvolver habilidades e capacidades de modo a contribuir para que a Organização:

- Seja capaz de renovar periodicamente a sua leitura da realidade, a análise da causa que defende, a forma como vem movendo os públicos que atende e as necessidades de desenvolvimento desses públicos.
- Tenha capacidade de avaliar periodicamente os serviços que realiza, investigando os frutos do seu trabalho na sociedade: os resultados perceptíveis e concretos junto aos públicos com quem interage.
- Tenha capacidade de acompanhar e nutrir o desenvolvimento das pessoas que a compõem, de modo que o desenvolvimento e empoderamento de seus integrantes resultem no desenvolvimento e empoderamento da própria Organização.
- Tenha capacidade de utilizar seus recursos de modo saudável e consciente, revendo continuamente o uso e a aplicação dos recursos e lidando com estas informações com transparência, de

modo a construir consciência de seu trabalho junto às fontes de recursos que a provêm e à sociedade em geral, para que ela nutra o seu trabalho.

- Seja capaz de manter diálogos vivos e robustos com os diferentes públicos de interesse ao seu redor, internos e externos, de modo a renovar as percepções, as relações e as práticas de todos os envolvidos.
- Seja capaz de se reconhecer como parte de sistemas maiores, redes de atores que interagem com objetivos comuns, quer seja por razões geográficas, políticas, técnicas, culturais etc., participando ativa e criticamente desses meios.



POLÍTICA PÚBLICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E A TIPIIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS SOCIOASSISTENCIAIS

Edna Maria Goulart Joazeiro

O Brasil apresenta um dos maiores índices de desigualdade do mundo, quaisquer que sejam as medidas utilizadas. Segundo o Instituto de Pesquisas Aplicadas — IPEA, em 2002, os 50% mais pobres detinham 14,4% do rendimento e o 1% mais ricos, 13,5% do rendimento. A questão central a ser considerada é que esse modelo de desigualdade do País ganha expressão concreta no cotidiano das cidades, cujos territórios internos [...] tendem a apresentar condições de vida também desiguais (PNAS, 2004, p. 18).

9.1 Introdução

Na atualidade, enfrentamos o desafio de aprofundar as discussões sobre as formas de ampliar o alcance da Política de Assistência Social no Brasil. É fundamental que esse diálogo seja tecido envolvendo os diversos sujeitos que participam do processo de intervenção nessa Política. Tal reflexão concerne às dimensões da responsabilidade social e política inerente ao processo de participação na dinâmica da vida social, posto que esta intervenção se realiza com vistas a efetivação da assistência social como responsabilidade do Estado e como direito de cidadania de população submetida à situação de vulnerabilidade e de risco social (Cf. BRASIL, PNAS, 2004, p. 36 et seq.). Importante destacar que “os riscos e vulnerabilidades não decorrem de responsabilidade individual, mas de um conjunto de desigualdades estruturais, socioeconômicas e políticas e da ausência de proteção social” (UNESCO/MDS/ Instituto Florestan Fernandes).

As modificações na dinâmica societária, o processo de industrialização e a urbanização em larga escala, a ampliação do uso de tecnologias, as alterações nas relações de produção levaram a um gradual acirramento das desigualdades, à ampliação da miséria e ao esfacelamento da sociabilidade primária. Essa sociabilidade se opõe à sociabilidade secundária; a primeira diz respeito à assistência não especializada, e a segunda consiste na sociabilidade construída a partir da participação em grupos, supondo uma especialização das atividades e das mediações institucionais (CASTEL, 2003, p. 48). A ampliação da miséria, a diminuição do poder da Igreja em relação às ações de natureza social, a secularização e a racionalização da assistência são marcas de um tempo no qual se deu a emergência do que se convencionou chamar “questão social”.

A vulnerabilidade social é “uma zona intermediária, instável, que conjuga a precariedade do trabalho e a fragilidade dos suportes de proximidade” (Ibid., p. 24). Essa configuração histórica é marcada pela

existência de grandes segmentos de população vivendo sob a égide da vulnerabilidade social, em função da tendência de retirar o homem de seu lugar, levando-o não somente à perda das condições materiais para viver, mas à perda do próprio lugar social na sociedade. Em conjunto, esses fatores exigiram a criação de uma rede social para tentar conter o avanço, ou minimamente, para diminuir os efeitos da vulnerabilidade social. A Assistência Social e os sistemas de proteção social são formas especializadas de intervenção no social.

[...] chamo de *sistemas de proteção social* as formas — às vezes mais, às vezes menos institucionalizadas — que as sociedades constituem para proteger parte ou o conjunto de seus membros. Tais sistemas decorrem de certas vicissitudes da vida natural ou social, tais como a velhice, a doença, o infortúnio e as privações. (DI GIOVANI, 1998, p. 10, destaque do autor).

9.2 Política de assistência social no Brasil: principais instrumentos legais

No Brasil, é histórica e duradoura a relação entre a assistência social e a filantropia, consolidada pelo Estado brasileiro por intermédio de mecanismos reguladores. Uma análise histórica revela que desde as legislações imperiais, as atenções públicas se deram sob a forma de ajuda ou socorro público àqueles que não pudessem assegurar o próprio sustento. Mestriner (2012) assinala que desde o Estado Novo, na Era Vargas a educação, a saúde e a assistência social foram formatadas oficialmente por intermédio da aliança entre governo, Igreja Católica e burguesia, visando monitorar as tensões e os conflitos decorrentes da ‘questão social’ gerada pela crescente industrialização do país (Ibid., p. 39). Assinala a autora, que prevaleceu o princípio da subsidiariedade,

segundo o qual o Estado deveria ajudar os membros do corpo social, mas o faria sem impedi-los de fazer o que podem realizar por si mesmos. O estado brasileiro passou a executar ações emergenciais, utilizando da lógica da delegação, transferindo às organizações da sociedade civil importante responsabilidade na área social, sob a forma de subsídio, estabelecendo “uma pretensa relação de parceria ou coprodução de serviços com financiamento estatal” (Ibid., p. 40).

A Constituição Federal de 1988 adotou uma nova concepção para a Assistência Social brasileira incluindo-a no âmbito da Seguridade Social, como política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada mediante um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas da população que dela necessitar (CF 1988, art. 203). A inserção da Assistência Social no tripé da Seguridade Social consistiu num avanço. Mas é importante destacar que essa inserção no Sistema de Proteção Social, iniciou, tardiamente, o “seu percurso para o campo dos direitos, da universalização dos acessos e da responsabilidade estatal” (YAZBEK, 2013).

A Seguridade Social no Brasil compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à Saúde, à Previdência e à Assistência Social. As ações governamentais são realizadas com recursos do orçamento da seguridade social, previstos no artigo 195, além de outras fontes (art. 204). Suas ações se organizam com base nas diretrizes da descentralização político-administrativa com coordenação e normas gerais da esfera federal e a coordenação e a execução dos respectivos programas nas esferas estadual e municipal, conta ainda com a participação de entidades beneficentes e de assistência social. Presupõe ainda a participação da população, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis.

A Política Nacional de Assistência Social (PNAS), promulgada em 2004, reafirmou o direito dos usuários como foco de suas ações que, além da **assistência social**, incorporou também as funções¹ de: **proteção social**, **vigilância social** e **defesa dos direitos socioassistenciais**. Compete a Assistência Social tanto a responsabilidade de evitar o agravamento das situações de vulnerabilidade e de risco social, quanto a necessidade de assegurar a participação dos cidadãos, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis.

Essa política se organiza sob a forma de serviços, benefícios, programas e projetos socioassistenciais tendo como foco prioritário a atenção às famílias, seus membros e indivíduos (matricialidade sociofamiliar). A intervenção é definida a partir de diagnóstico das demandas que se configuram sob a forma de prioridades de proteção com base no território, na população concernida e no nível de complexidade. A PNAS tem como público usuário

[...] cidadãos e grupos que se encontrem em situação de vulnerabilidade e riscos, tais como famílias e indivíduos com perda ou fragilidade de vínculos de afetividade, pertencimento e sociabilidade; ciclos de vida; identidades estigmatizadas em termos étnico, cultural e sexual; desvantagem pessoal resultante de deficiências; exclusão pela pobreza e, ou, no acesso as demais políticas públicas; uso de substâncias psicoativas; diferentes formas de violência advinda do núcleo familiar; grupos e indivíduos; inserção precária ou não inserção no mercado de trabalho formal e informal; estratégias e alternativas diferenciadas de sobrevivência que podem representar risco pessoal e social. (PNAS, 2004, p. 34).

² Cf. Lei nº. 12.435, de 6 de julho de 2011, alterou a Lei nº 8.742, que dispõe sobre a organização da Assistência Social.

9.3 Sistema Único de Assistência Social (SUAS)

O Sistema Único de Assistência Social (SUAS), regulamentado pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) em 1993, teve suas bases consolidadas em 2005 por meio da Norma Operacional Básica do SUAS (NOB/SUAS), com a definição das competências dos órgãos federados, os eixos de implementação e de consolidação. Sua operacionalização se baseia na gestão partilhada entre as unidades da federação, realizada por meio de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, operada de forma descentralizada por Estados e municípios.

No âmbito do financiamento da política de assistência social, o SUAS rompe com a definição de programas e serviços e respectivo financiamento em âmbito federal, estabelece mecanismo de repasse automático fundo a fundo, propõe critérios de partilha dos recursos do FNAS baseados em critérios objetivos que considerem: porte dos municípios; indicadores socioeconômicos locais; complexidade e hierarquização dos serviços (proteção básica e/ou especial) e, com isso, avança na efetivação do cofinanciamento de forma sistemática, contínua e regular (BOSCHETTI, 2005, p. 14).

A NOB/SUAS 2005 adotou a lógica de financiamento da assistência social baseada em pisos de proteção e na garantia da oferta permanente de serviços socioassistenciais, com base na capacidade de atendimento e não mais por metas e modalidade de atendimento (NOB/SUAS, 2010, p. 5).

O SUAS se configura como uma política socioterritorial para responder às múltiplas situações de vulnerabilidade e de risco social presente nos 5.561 municípios brasileiros. No momento de sua implantação, dado a inexistência de um efetivo dimensionamento da população usuária, foi necessário proceder a uma identificação da

população que a ela teria direito. Foram criadas ferramentas tais como o Cadastro Único para Programas Sociais² (CadÚnico) para a identificação e caracterização socioeconômica das famílias brasileiras de baixa renda, a ser obrigatoriamente utilizado para seleção de beneficiários e integração de programas sociais do Governo Federal voltados ao atendimento desse público. Inúmeros são os programas que utilizam o Cadastro Único para seleção de beneficiários³. Esse dimensionamento ora em curso, tem revelado que para que haja a ampliação do potencial protetivo da Assistência Social é imperativo que essa política se articule às outras políticas do campo do social, voltadas à garantia de direitos e à ampliação da dignidade da vida.

9.3.1 Modalidades de Proteção Social

O SUAS se organiza segundo as seguintes modalidades de proteção social: ***Proteção Social Básica*** e ***Proteção Social Especial***, sendo que esta última está subdividida em duas modalidades, a ***Média*** e a ***Alta Complexidade***.

A ***Proteção Social Básica*** se destina a *famílias, seus membros e indivíduo em situação de vulnerabilidade social* em que os vínculos familiares e comunitários não foram rompidos. A intervenção tem natureza preventiva e visa o fortalecimento da convivência, a socialização e o acolhimento. Esse nível de proteção é realizado de forma direta nos Centros de Referência e Assistência Social (CRAS) e em outras unidades

³ Regulamentado pelo Decreto nº 6.135, de 26 de junho de 2007.

⁴ Inúmeros são os programas que utilizam esse Cadastro Único para seleção de beneficiários, tais como: Programa Bolsa Família; Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec BSM); *Minha Casa Minha Vida*, Isenção de Taxa em Concursos Públicos e Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (Peti), dentre outros. Cf. MDS. *Plano Brasil sem Miséria no seu Município*. Brasília, 2013, p. 19.

básicas e públicas de assistência social, bem como de forma indireta através de convênios nas entidades e organizações de assistência social da área de abrangência do CRAS.

O CRAS é uma unidade pública estatal de base territorial, localizado na área de vulnerabilidade social que abrange um total de até 1000 famílias/ano. Sua equipe responde pela prestação de informação, orientação à população a ele adstrita, além de organizar a rede de serviços socioassistenciais locais da PNAS e de promover o encaminhamento da população para as demais políticas públicas e sociais (PNAS, p. 36-37).

A **Proteção Especial de Média Complexidade** intervém nas *situações em que os direitos sociais foram violados, mas os vínculos familiares não foram rompidos*. Esse nível de complexidade envolve também o Centro de Referência Especializado da Assistência Social (CREAS) que consiste numa unidade pública e estatal, que oferta serviços especializados e continuados às famílias e indivíduos em situação de **ameaça ou violação de direitos**, dentre eles a violência física, psicológica, sexual, tráfico de pessoas, cumprimento de medidas socioeducativas em meio aberto, tanto a *Prestação de Serviço à Comunidade (PSC)* quanto a *Liberdade Assistida (LA)*. Já a modalidade de **Proteção Especial de Alta Complexidade** se refere ao atendimento de situação onde está presente a *violação de direitos e o rompimento dos vínculos familiares*. *Nesta situação é requerido um “nível de proteção integral — moradia, alimentação, higienização e trabalho protegido para famílias e indivíduos que se encontram sem referência e/ou em situação de ameaça, necessitando ser retirado de seu núcleo familiar e ou comunitário”* (PNAS, 2004, p. 40). Apresentaremos de modo sintético, um breve panorama dos serviços que compõem as três modalidades de proteção social tendo por base a Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais (2009) da Política de Assistência Social.

9.3.2 Proteção Social Básica

A **Proteção Social Básica** destina-se à população em situação de vulnerabilidade social decorrente da pobreza, privação, tais como: ausência de renda, precário ou nulo acesso aos serviços públicos e/ou fragilização de vínculos afetivos, relacionais ou de pertencimento social. Inclui situações de discriminações etárias, étnicas, de gênero ou por deficiências. A intervenção nesse nível de complexidade pressupõe a articulação entre o CRAS e as organizações da rede socioassistencial do município. Daí a importância do estabelecimento de relações de cooperação e de compromisso entre os profissionais que compõem essa rede, bem como a necessidade de monitoramento e avaliação das ações implementadas. A Proteção Social Básica compreende os seguintes serviços:

1. **Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF)** - consiste no trabalho social com famílias, de caráter continuado, realizado por meio de ações preventivas, protetivas e proativas. Visa fortalecer a função protetiva das famílias, prevenir a ruptura dos vínculos, promovendo o acesso e o usufruto de direitos com vistas à melhoria da qualidade de vida.
2. **Convivência e Fortalecimento de Vínculos** - realizado preferencialmente através de atividades grupais, se ancora em ações de natureza preventiva, protetiva e proativa compatível com o ciclo de vida, estimulando a sociabilidade, o acesso ao conhecimento de direitos e a convivência comunitária orientando o usuário na construção e reconstrução de sua história de vida e vivências individuais e coletivas, na família e no território.
3. **Proteção Social Básica no Domicílio para Pessoas com Deficiência e Idosas** - voltado para população com deficiência e/ou idosa que vivenciam situação de vulnerabilidade social pela fragilização de vínculos familiares e sociais e/ou pela ausência de acesso a

possibilidades de inserção social e comunitária, em especial beneficiários do Benefício de Prestação Continuada (BPC) e dos programas de transferência de renda. Visa a inclusão social, a garantia de direitos, o desenvolvimento da autonomia da pessoa com deficiência e a prevenção de agravos que possam provocar o rompimento de vínculos familiares e sociais dos usuários.

9.3.3 Proteção Social Especial de Média Complexidade

O nível de complexidade dessas demandas pressupõe uma maior estruturação técnico-operacional e atenção especializada, de natureza mais individualizada, com acompanhamento sistemático e monitorado (PNAS, p. 39). É composta pelos seguintes serviços:

1. ***Proteção e Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI)*** - compreende ações de apoio, orientação e acompanhamento a famílias com um ou mais de seus membros em situação de ameaça ou violação de direitos, visando a orientações de direitos, a preservação e o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários. Articula-se com os demais serviços da rede socioassistencial, com as diversas políticas públicas e demais órgãos do Sistema de Garantia de Direitos. Deve assegurar o atendimento imediato e as providências para a inclusão da família e seus membros em serviços socioassistenciais e/ou em programas de transferência de renda, de forma a qualificar a intervenção e restaurar o direito.
2. ***Especializado em Abordagem Social*** - realiza de forma continuada e programada a abordagem de busca ativa visando identificar nos territórios a incidência de trabalho infantil, exploração sexual de crianças e adolescentes, situação de rua, jovens, adultos, idosos e famílias que utilizam espaços públicos como forma de

moradia e/ou sobrevivência. A intervenção busca promover a inserção na rede de serviços socioassistenciais e nas demais políticas públicas na perspectiva da garantia de direitos.

3. ***Proteção Social a Adolescentes em Cumprimento de Medida Socioeducativa de Liberdade Assistida (LA) e de Prestação de Serviços à Comunidade (PSC)*** - realiza atenção socioassistencial e o acompanhamento de adolescentes de 12 a 18 anos incompletos, ou jovens de 18 a 21 anos, em cumprimento de Medida Socioeducativa de Liberdade Assistida e de Prestação de Serviços à Comunidade, determinadas judicialmente. A intervenção visa contribuir para o acesso a direitos e para a ressignificação de valores na vida pessoal e social dessa população. A intervenção profissional dá-se em consonância com as legislações e normativas específicas para o cumprimento da medida, sendo obrigatória a elaboração do Plano Individual de Atendimento (PIA) com a participação do adolescente e da família de forma a definir os objetivos e as metas a serem alcançadas durante o cumprimento da medida e as perspectivas futuras.
4. ***Proteção Social Especial para Pessoas com Deficiência, Idosos(as) e suas Famílias*** - realiza atendimento especializado as famílias com pessoas com deficiência e idosos com algum grau de dependência, cujas limitações foram agravadas por violações de direitos que ampliam a dependência e comprometem o desenvolvimento da autonomia.
5. ***Especializado para Pessoas em Situação de Rua*** - presta atendimento a jovens, adultos, idosos e famílias que utilizam as ruas como espaço de moradia e/ou sobrevivência. A finalidade do atendimento é assegurar atividades direcionadas para o desenvolvimento da sociabilidade, na perspectiva de fortalecimento de vínculos interpessoais e/ou familiares com vistas a construção de novos projetos de vida.

9.3.4 Proteção Social Especial de Alta Complexidade

A **Proteção Social Especial de Alta Complexidade** integra serviços que garantem proteção integral — moradia, alimentação, higienização e trabalho protegido para famílias e indivíduos que se encontram sem referência e, ou, em situação de ameaça, necessitando ser retirados de seu núcleo familiar e, ou, comunitário. A ênfase desse nível de proteção, segundo a PNAS, é priorizar a reestruturação dos serviços de abrigamento dos indivíduos que, por uma série de fatores, não contam mais com a proteção e o cuidado de suas famílias (PNAS, p. 38). Segue uma sucinta descrição das quatro modalidades de serviços que compõem este nível de proteção:

1. **Acolhimento Institucional** - nas modalidades: abrigo institucional; Casa-Lar; Casa de Passagem e Residência Inclusiva — acolhimento em diferentes tipos de equipamentos destinado a famílias e/ou indivíduos com vínculos familiares rompidos ou fragilizados, a fim de garantir proteção integral. Oferecido em unidade inserida na comunidade com características residenciais, ambiente acolhedor e estrutura física adequada para garantir condições de desenvolvimento de relações mais próximas do ambiente familiar.
2. **Acolhimento em República** - oferece proteção, apoio e moradia subsidiada a grupos de jovens entre 18 e 21 anos após desligamento de serviços de acolhimento para crianças e adolescentes ou em outra situação que demande este serviço. Indicado também para adultos em processo de saída das ruas, em estado de abandono, situação de vulnerabilidade e risco pessoal e social, com vínculos familiares rompidos ou extremamente fragilizados e sem condições de moradia e autossustentação.
3. **Família Acolhedora** - organizado segundo os princípios e diretrizes do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) para o

acolhimento em residência de famílias acolhedoras cadastradas. Destina-se a crianças e adolescentes, inclusive aqueles com deficiência, e os afastados da família por medida de proteção, presumindo o acompanhamento às famílias de origem, com vistas à reintegração familiar. É particularmente indicado ao atendimento de crianças e adolescentes que tenham avaliação da equipe técnica indicando a possibilidade de retorno à família de origem, nuclear ou extensa ou, na sua impossibilidade, com encaminhamento para adoção.

4. ***Proteção em Situações de Calamidades Públicas e de Emergências*** - visa o apoio e a proteção à população atingida por situações de emergência e calamidade pública ou removidos de áreas consideradas de risco, por prevenção ou determinação do Poder Judiciário. Realizada através da oferta de alojamentos provisórios, atenções e provisões materiais, conforme as necessidades detectadas. É assegurada a realização de articulações e a participação em ações conjuntas de caráter intersetorial para a minimização dos danos ocasionados e o provimento das necessidades verificadas.

9.4 Entidades e organizações de assistência social

A LOAS, no artigo 3º, define que são consideradas entidades e organizações de assistência social aquelas sem fins lucrativos que desenvolvem de forma permanente, continuada e planejada, isolada ou cumulativamente, o ***atendimento***, o ***assessoramento*** aos beneficiários abrangidos por esta Lei, bem como as que atuam na ***defesa e garantia de direitos***. A PNAS é realizada por meio de um conjunto integrado de ações e de iniciativas públicas e da sociedade civil organizada. Nela a proteção social deve garantir três tipos de seguranças: a ***de sobrevivência***,

pautada no rendimento e na busca da autonomia; a *de acolhida* e a *de convívio* ou *vivência familiar*.

Essa organização composta entre organizações governamentais e não governamentais pressupõe a necessidade de que estes segmentos compreendam o processo de organização desta política, seus princípios organizativos, suas formas de custeio, bem como os compromissos mútuos indispensáveis ao estabelecimento de padrões de qualidade e de metas para a obtenção de resultados satisfatórios tanto para a população usuária, quanto para as organizações sociais governamentais, não governamentais e para o Estado.

9.5 Considerações finais

Num país de dimensões continentais como o Brasil, a PNAS constrói sua perspectiva analítica da realidade tomando por base a análise situacional, a dinâmica populacional, a organização espacial, a configuração das famílias e sua rede de relações em virtude destas dimensões se constituírem em importantes indicadores para a definição da Política de Assistência Social, uma vez que estes aspectos estão intimamente relacionados com a dinâmica da vida social nas pequenas, médias, grandes cidades e nas metrópoles. As múltiplas situações de desigualdade social presentes na realidade brasileira têm demandado a viabilização da intersectorialidade entre as políticas com vistas ao enfrentamento da pobreza que deverá realizar-se de forma integrada às políticas setoriais, garantindo mínimos sociais e o provimento de condições para atender contingências sociais promovendo a universalização dos direitos sociais. Um dos principais desafios que está posto no cenário brasileiro consiste na necessidade de desenvolver a capacidade de organizar as ações da Política de Assistência Social em todo

território nacional de forma a assegurar e prover o acesso a esse direito. Para tanto é preciso enfrentar o desafio de [re]conhecer a dinâmica da vida das populações que vivem em situação de vulnerabilidade e de risco social. A intervenção nessa Política pressupõe a coragem de acreditar que é possível construir outros e novos caminhos para a defesa da vida e da cidadania.

Referências

BOSCHETTI, I. O SUAS e a Seguridade Social. *Cadernos de Estudo. Desenvolvimento Social em Debate*. Textos para V Conferência Nacional de Assistência Social. Brasília, dez. 2005, p. 10-15.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988. 292 p.

_____. MDS. CNAS. *Política Nacional de Assistência Social*. Brasília, 2005.

_____. Resolução CNAS nº 109. *Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais*. Secretaria Nacional de Assistência Social. Brasília. 11 nov. 2009.

_____. *Norma Operacional Básica de Assistência Social. NOB/2010*. Documento para consulta pública. Brasília, 2010.

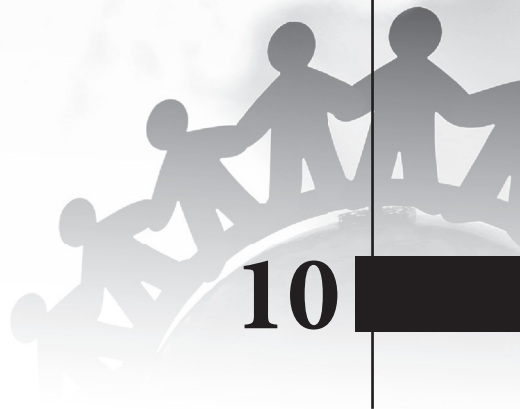
_____. *Lei n. 12.435*, de 6 de julho de 2011. Altera a Lei nº 8.742, que dispõe sobre a organização da Assistência Social. Brasília. 2011.

CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2003, 611 p.

DI GIOVANNI, G. Sistemas de proteção social: uma introdução conceitual. In: OLIVEIRA, M. A. (Org.). *Reforma do Estado & Políticas de emprego no Brasil*. Campinas, SP: UNICAMP. I.E., 1998. p. 9-29.

UNESCO/ MDS/ INSTITUTO FLORESTAN FERNANDES. *Matriz Conceitual que embasa a classificação, tipificação e descrição dos serviços socioassistenciais*. 2007. Mimeografado. 19 p.

YAZBEK, M. C. *Estado e Políticas Sociais*. 2013. 22 p. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/ThiagoPrisco/yazbek-maria-carmelita-estado-e-politicas-sociais-1>>. Acesso em: Acesso em 3 de agosto de 2013.



GESTÃO DE PROJETOS DE MEIO AMBIENTE

Marco Donisete de Campos

10. 1 O tempo e as ONG's ambientalistas

O quadro abaixo lista fatos marcantes nos quais se podem encontrar as origens das ideias e de práticas sobre sustentabilidade em concomitância com o surgimento das ONG's ambientais no Brasil

Quadro 1 - Fatos e eventos relacionados à sustentabilidade ocorridos nos contextos global e nacional

1970: A sociedade civil mundial começa a se preocupar com os danos causados pela poluição e os movimentos ambientalistas ganham força.

Número de ONG's ambientalistas no Brasil: 16

1971-1980

1971: A ONU organiza em Founex, Suíça, um seminário internacional sobre desenvolvimento e meio ambiente;

1972: A *Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente*, realizado em Estocolmo dá origem ao *Programa para o Meio Ambiente da ONU*.

1973: Maurice Strong e Ignacy Sachs definem e conceituam o *ecodesenvolvimento*; criação do *Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente* (Pnuma), com sede em Nairóbi, no Quênia.

1974: Criada a entidade binacional Itaipu, para gerenciar a construção da usina;

1975: Criada a *Secretaria de Meio Ambiente* (Sema), no Ministério do Interior;

1976: *Programa Nacional do Álcool* (Pro-álcool)

Número de ONG's ambientalistas no Brasil: 87

1981 a 1990

1981: Entra em vigor a Lei 6.938, de 30 de agosto de 1981, criando a *Política Nacional de Meio Ambiente* (PNMN), o *Sistema Nacional de Meio Ambiente* (Sisnama) e o *Conselho Nacional de Meio Ambiente* (Conama);

1986: Acidente na usina de Chernobyl gera protestos contra a energia nuclear pelo mundo.

1987: Publicado o relatório *Nosso futuro comum*, no qual se usa o termo *desenvolvimento sustentável*.

1989: Criado o *Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis* (Ibama).

Número de ONG's ambientalistas no Brasil: 347

1991 a 2000

1992: *Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro*, a Eco-92, produz a *Agenda 21*, a *Declaração do Rio*, as convenções sobre florestas e biodiversidade e a convenção-quadro sobre clima.

1997: Assinado o Protocolo de Kyoto, estabelecendo metas de redução de emissão de gases do efeito estufa. Os Estados Unidos se recusaram a assinar o texto;

1997: Elaborada a Agenda 21 brasileira.

1998: Entra em vigor a Lei 9.605, de 13 de Fevereiro de 1998, sobre Crimes Ambientais

Número de ONG's ambientalistas no Brasil: 1.406

2001 a 2005

2001-05: Crescimento das atividades econômicas na Amazônia aumenta drasticamente a taxa de desmatamento.

Número de ONG's ambientalistas no Brasil: 2.562

2007 a 2011

2007: Reestruturado o Ministério do Meio Ambiente e criado o Instituto Chico Mendes;

2007: Prêmio Nobel da Paz conferido ao Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) e a Al Gore, pelo trabalho sobre mudanças climáticas.

2009: A *COP-15*, da ONU, realizada em Copenhague, decepcionou ambientalistas por gerar um documento com intenções sem metas concretas;

2011: Já a *COP-17*, em Durban, gerou algum avanço. EUA e China comprometeram-se a estabelecer metas de redução de emissão de gases estufa, mas só a partir de 2020.

2012: A *Rio+20* discute modos de fazer a economia verde promover desenvolvimento sustentável e erradicar a pobreza.

Número de ONG's ambientalistas no Brasil: não há dados.

Fonte: IBGE (2008), Ribeiro (2009).

Esse quadro pontua fatos e eventos relacionados com as questões ligadas à sustentabilidade em suas múltiplas dimensões: *sustentabilidade ecológica* (em referência à base do processo de crescimento e tendo como objetivo manter estoques de capital natural incorporados às atividades produtivas); *sustentabilidade ambiental* (em referência à manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas e de sua recomposição diante das inferências antrópicas); *sustentabilidade social* (tendo por objetivo a melhoria da qualidade da vida humana, implicando na adoção de políticas distributivas e a universalização do atendimento à saúde, à educação e à equidade social); *sustentabilidade política* (em referência ao processo de construção da cidadania e visando incorporar os indivíduos ao processo de desenvolvimento); *sustentabilidade econômica* (implicando numa gestão eficiente dos recursos

e caracterizando-se pela regularidade de fluxos de investimento, avaliando a eficiência por processos macrossociais); *sustentabilidade demográfica* (revelando os limites da capacidade de suporte do território e de sua base de recursos, relacionando os cenários de crescimento às taxas demográficas, à composição etária e à população economicamente ativa); *sustentabilidade cultural* (relacionando-se à capacidade de manter a diversidade de culturas, valores e práticas no planeta, no país ou em uma região); *sustentabilidade institucional* (em se tratando de fortalecer engenharias institucionais capazes de perdurar no tempo, adaptar-se e resistir a pressões) e *sustentabilidade espacial* (buscando equidade nas relações inter-regionais) (RIBEIRO, 2009).

Através de uma abordagem histórica da aspiração pela sustentabilidade e de fatos marcantes que com ela contribuíram, ou fatos que geraram rupturas em relacionamentos da sociedade com o ambiente. Nota-se que as origens mais recentes da prática de desenvolvimento sustentável e de sua institucionalização em políticas públicas vêm da década de 1970. Foi então que se impulsionou, no mundo todo, o despertar da consciência para a crise ecológica, bem como o alerta sobre os limites do crescimento econômico, bem como sobre os limites da capacidade da natureza de dar conta do suprimento de recursos naturais para abastecer as demandas da sociedade. Os movimentos mundiais aí se iniciaram, a partir do lançamento do livro *Primavera Silenciosa*, de Rachel Carson; do movimento da contracultura em 1960; do livro *Os Limites do Crescimento*, do Clube de Roma, e da *Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano*, em Estocolmo, em 1972.

10. 2 A legislação ambiental brasileira

Durante o Brasil Colônia, temos a primeira lei de proteção florestal no Brasil, o chamado *Regimento sobre o Pau-Brasil*, de 12 de dezembro de 1605, que previa até pena de morte para quem cortasse,

sem expressa licença real, o pau-brasil, embora não se tenha relato de execução com esse fim (SERVILHA, 2003). Já no período do Império não há medidas legais capazes de conter o desmatamento, valendo destacar a Lei nº 6017, de 18 de setembro de 1850, conhecida como *Lei de Terra de 1850*, segundo a qual a aquisição de terras só poderia ser realizada através de compra, podendo ser realizada até por estrangeiros (CAVALCANTE, 2005). Em 1889 inaugura-se a República e, embora a devastação florestal acontecesse de forma alarmante, a Constituição de 24 de fevereiro de 1891 silenciou-se sobre o Direito Florestal, transferindo aos estados a competência de legislar sobre as florestas com normas que quase não tinham abrigo no judiciário. Embora já em 1821 sugerisse José Bonifácio que se criasse no Brasil um setor administrativo para as matas e bosques, em igualdade de condições com as obras públicas, a mineração, a agricultura e a indústria, somente em 1916, através do Decreto Federal nº 4.421, foi criado o *Serviço Florestal do Brasil*, com o objetivo de conservação e aproveitamento das florestas. Este órgão tornou-se o embrião do atual Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, o IBAMA (MAGALHÃES, 2002). O ano de 1934 é um marco histórico: após 434 anos de devastação florestal é editado, no dia 23 de janeiro de 1934, o *Primeiro Código Florestal do Brasil*, reconhecendo a floresta como um bem de interesse comum, além de cuidar da proteção permanente de florestas fato esse que, em sua revisão de 1965, as tornaria como áreas de preservação permanente. No entanto, ele não deixou de atender ao requisito constitucional para as florestas protetoras existentes nas propriedades privadas, possibilitando o continuísmo da devastação, agora de forma legal, seja para atender a ocupação de áreas para fins agrícolas, seja para fins florestais. A primeira alteração do Código Florestal de 1934 foi realizada em 1940, na revisão do Código Penal, quando muitos dos crimes do Código Florestal foram aproveitados e incluídos no novo Código, tipificados agora em crimes, tais como incêndio, danos, alteração de divisas, entre outros.

A esperada revisão do Código Florestal entrou em vigor no dia 15 de setembro de 1965, na vigência da Constituição Federal de 1946 de caráter intervencionista. Embora respaldada por uma Constituição e por uma história de indignação quanto à devastação, o novo código chegou com críticas do meio jurídico.

Segundo Pinho (1999), *a desarmonia entre a legislação e a dinâmica ambiental figura entre os principais motivos verificados nos danos ao meio ambiente*. De fato, as que tratam do meio ambiente no Brasil estão entre as mais completas e avançadas do mundo. Até meados da década de 1990, a legislação cuidava separadamente dos bens ambientais de forma não relacionada. Com a aprovação da *Lei de Crimes Ambientais* ou *Lei da Natureza* (Lei nº 9.605 de 13 de fevereiro de 1998), a sociedade brasileira, os órgãos ambientais e o Ministério Público passaram a contar com um mecanismo para punição aos infratores do meio ambiente. Essa lei reordenou a legislação ambiental brasileira no que se refere às infrações e punições.

A aprovação do Código Florestal Brasileiro, em outubro de 2012 representa um retrocesso para a conservação da diversidade animal e vegetal do País, segundo avaliação de cientistas. Dentre os principais pontos considerados críticos, destaca-se a obrigação da recuperação de 15 metros de Áreas de Preservação Permanente (APP's) ripárias apenas para os rios com 10 metros de largura. Já os córregos mais largos, que representam a maior parte dos rios de grandes propriedades rurais, ficam desprotegidos pela nova legislação. Na prática, isso representa anistia concedida aos produtores rurais ao histórico passivo ambiental.

10. 3 Fontes para a obtenção de recursos

Segundo determinação do Código Civil Brasileiro (art. 54), uma associação precisa explicitar em seu Estatuto os meios pelos quais

conseguirá sustentar suas atividades e alcançar os objetivos por ela instituídos. É importante que haja correspondência e coerência entre fontes de recursos usados e os objetivos estabelecidos, ponto esse importante para o exercício da transparência por qualquer entidade do Terceiro Setor. Dentre as fontes existentes, os recursos de uma associação podem advir de negócios jurídicos realizados por ela, como a venda de produtos e a prestação de serviços e qualquer outra modalidade de contrato estabelecido com particulares e com entes públicos, bem como de ações praticadas por terceiros, como é o caso da doação, do patrocínio e dos auxílios e subvenções.

Especificamente na área de políticas públicas para a obtenção de recursos na área ambiental, o Fundo Nacional do Meio Ambiente, unidade do Ministério do Meio Ambiente, tem sido o principal agente financiador para a implementação de editais que visem, por meio da participação social, a implementação da Política Nacional do Meio Ambiente. Seu conselho deliberativo, composto de 17 representantes de governo e da sociedade civil, garante a transparência e o controle social na execução de recursos públicos destinados a projetos socioambientais em todo o território nacional. Ao longo de sua história, foram 1.400 projetos socioambientais apoiados e recursos da ordem de R\$ 230 milhões voltados às iniciativas de conservação e de uso sustentável dos recursos naturais.

Outra possibilidade são as parcerias entre empresas e ONG's por meio de doações, contratos de parceria e convênios, ou repasse de recursos, por meio de editais, entre outras formas indiretas de atuação social e ambiental, podendo ser gerenciadas pela própria empresa ou por seu instituto de fundação. As atividades e resultados são acompanhados por meio de relatórios de atividades ou de profissional designado para acompanhar as ações gerenciadas pela organização parceira, que realiza o monitoramento e a avaliação da prestação de contas, prevista em editais ou nos contratos de convênios e parcerias estabelecidas (PEREIRA, 2011).

10. 4 Conclusões e perspectivas

Diante da crise ecológica e climática, múltiplos atores sociais foram sensibilizados e mudaram atitudes e comportamentos. Dentre elas, as ONG's se mostraram atentas a denunciar problemas ambientais e cada vez mais estão capacitadas para atuar com consciência, adotando, em seus objetivos, práticas que busquem a sustentabilidade ao enfatizarem a ecoeficiência, as tecnologias limpas, a possibilidade de se produzir mais com menor gasto ou desperdício de energia ou recursos naturais, tendo em vista programas de coleta e reciclagem, por exemplo. Permanece o desafio da busca da constante melhora da qualidade de vida, encontrando formas adequadas para que a sociedade supra suas necessidades, realize seus potenciais e desabroche suas capacidades nos mais diferentes campos da vida humana.

Disseminar tecnologias sustentáveis, boas práticas e (re)produzir experiências bem-sucedidas em favor do desenvolvimento sustentável, gestão ambiental participativa, bem como projetos de preservação da diversidade ambiental e cultural brasileira é o desafio a que se propõe o Terceiro Setor na realidade de hoje.

Referências

CAVALCANTE, J. L. Lei de Terras de 1850 e a reafirmação do poder básico do estado sobre a terra. *Revista Histórica*, n. 2, p. 1-7, 2005.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005*. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

MAGALHÃES, J. P. A evolução do Direito Ambiental no Brasil. 2. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2002.

PEREIRA, M. *Semeando um novo país*. Campinas: Arte Escrita, 2011.

PINHO, P. M. O. *Aspectos Ambientais da Implantação de Vias Marginais em Áreas Urbanas de Fundos de Vale*. 1999. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) – Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

RIBEIRO, M. A. Origens mineiras do desenvolvimento sustentável no Brasil: ideias e práticas. In: PÁDUA, J.A. (Org.). *Desenvolvimento, Justiça e Meio Ambiente*. Belo Horizonte: UFMG; São Paulo: Peirópolis, 2009. p. 64-116.

SERVILHA, E. R. *As áreas de preservação permanente dos cursos d'água urbanos para a ordem pública*. Município de Campinas/SP. 2003. 144 f. (Dissertação Mestrado em Engenharia Civil) – Faculdade de Engenharia Civil, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.



EDUCAÇÃO INCLUSIVA: gestão competente e compromisso educacional

Maria Teresa Eglér Mantoan

11.1 Para início de conversa

A educação não é obra de um artista só, mas um trabalho composto de múltiplos projetos, que temos de compartilhar com outros (e cada vez mais outros) construtores um plano cooperativo de ação, para tornar real este sonho de muitos — a inclusão escolar.

Pensamos que o conhecimento dos caminhos pedagógicos que estamos percorrendo desde o final dos anos 90 pode ser útil aos que estão propensos a traçar os seus.

Apesar do comprometimento de muitos no sentido de incluir os alunos nas escolas e na sociedade há ainda muito a fazer. Sabemos que a inclusão é um caminho sem volta e que já existem muitas experiências que estão dando certo. Há, contudo, pouca divulgação das práticas de sucesso, que derrubam argumentos tais como: as escolas

não estão prontas para a inclusão; os professores e gestores escolares precisam de formação específica para elaborar e desenvolver projetos inclusivos de ensino.

Nossa experiência nos fez concluir que é preciso virar a escola do avesso e cortar pela raiz os seus grandes males, se quisermos, realmente, ter uma escola para todos e um ensino da melhor qualidade.

Aprendemos nas escolas que não são a falta de financiamento, de formação continuada de professores da educação especial e a inexistência de legislação os maiores obstáculos à inclusão. Pesam muito a insegurança dos professores e de gestores educacionais diante dos desafios de implementação de uma escola para todos e os movimentos de protesto liderados por pais, instituições especializadas, políticos, que divulgam a todos os ventos opiniões contrárias aos benefícios trazidos por essa inovação para todos os alunos, com ou sem deficiência.

O papel dos gestores escolares é muito importante quando pensamos em uma educação inclusiva, pois são líderes que não só devem garantir o andamento administrativo das escolas, como atender às necessidades de alunos, pais e professores, orientando-os nos caminhos mais adequados e dando-lhes suporte para que eles não se percam nos mesmos. Os gestores dão o “tom” do trabalho nas escolas e nas comunidades. Eles respondem por grande parte das mudanças que devem acontecer para que as escolas possam ser, de fato, ambientes de formação e de irradiação do conhecimento.

Nunca é demais ressaltar a clareza dos objetivos inclusivos das propostas educacionais de redes de ensino e escolas que aderiram à inclusão. Este é um ponto importante, que assegura aos gestores escolares e a todos os demais técnicos envolvidos uma administração bem sucedida das mudanças educacionais suscitadas pela inclusão. Um gestor respaldado por uma proposta bem definida pode apoiar a dinâmica inclusiva em melhores condições do que aquele que tem de remar contra a maré. O apoio, a transparência das ações e o clima de

trabalho cooperativo facilitam a implantação das propostas inclusivas e dão segurança a pais e professores e só os alunos ganham com isso!

As escolas que se dispõem a ser inclusivas têm de enfrentar, com coragem, a luta contra o que classificamos como males da educação, quais sejam: heterogeneidade das turmas; reprodução do conhecimento; violência/repressão; heteronomia intelectual; quantidade vagas X qualidade do ensino nas escolas; seletividade e titulação; burocracia.

Vamos revê-los sem, contudo, considerar uma ordem decrescente de importância entre eles, dado que todos merecem primazia. Destacaremos nessa revisão o papel fundamental da gestão escolar.

11.2 Homogeneidade das turmas e reprodução do conhecimento

A educação escolar sempre perseguiu o ideal de homogeneizar suas turmas, acreditando que esta condição é possível e propícia ao desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem. Ao classificar os alunos pelo que conseguem aprender em um dado tempo, definido pelas séries escolares, o ensino poderia ser melhor e mais facilmente ministrado e a aprendizagem avançaria com menos percalços.

No passado, um dos objetivos primordiais da educação era ensinar os alunos a reproduzir o que os mais velhos sabiam. Tanto nas escolas como nas famílias e no trabalho, as tarefas eram fixas e aprender a realizá-las dependia de um saber que se repetia, com poucas variações e que era ensinado por transmissão e imitação, primordialmente.

Sabemos que a educação é um requisito indispensável para a sobrevivência social e que o conhecimento é o produto primordial do nosso século. Mas, sem colocar o conhecimento em segundo plano, a educação deve, hoje, antes de qualquer outro objetivo, formar pessoas capazes de buscar o conhecimento, onde ele estiver e de saber utilizá-lo para os mais variados fins, autonomamente, condição essa que

exige um ensino muito diferente daquele que se propõe unicamente a transmitir e a distribuir o saber pronto e sistematizado...

A diferença dos aprendizes são fontes de contradições e de confrontos que perturbam a turma, desafiando-a a superar esses estados de desequilíbrio e propiciando progressos na compreensão e no respeito à diversidade das opiniões, sentimentos, representações do conteúdo em estudo.

Se a escola contar com um gestor que assume seu papel pedagógico e não se esconde atrás de seus deveres puramente administrativos, como acontece com frequência, a situação muda muito.

11.3 Heteronomia intelectual e violência /repressão

A violência está cada vez mais chocante nas escolas e no ambiente familiar. Valores, ética, normas de conduta de vida social e a construção de personalidades autônomas e equilibradas afetivamente não se fazem notar nos projetos prioritários desses espaços educacionais e de desenvolvimento.

A repressão é, na maioria das vezes, a resposta das escolas, quando se sentem agredidas por seus alunos — adultos, jovens e crianças. Essa atitude também está presente, porém mascarada nas provas e nas notas, as quais muitas vezes servem de instrumento de defesa utilizado por professores e pela administração escolar para reagir à violência do comportamento dos alunos, que não estão conseguindo controlar.

A aprendizagem de valores e a construção da moralidade nas salas de aula não têm conseguido suplantar a importância atribuída por pais e professores ao conhecimento dos conteúdos curriculares clássicos, que tão bem revelam o conservadorismo e a alienação da escola quanto aos saberes necessários para uma educação coerente com os reclamos do nosso tempo.

Outro dado importante é que estão sendo postos de lado nos projetos pedagógicos das escolas é o que consideramos essencial na maneira de gerir pessoas em formação: a autonomia intelectual dos educandos.

Os alunos do nível básico ao superior precisam adquirir, na escola, o hábito de buscar o significado e a razão da aprendizagem dos conteúdos curriculares, de criar argumentos próprios para explicar o mundo que os cerca, de se posicionarem criticamente em relação ao ponto de vista dos outros.

Ao listar em *Os sete saberes necessários à educação do futuro* as novas funções, papéis e incumbências dos educadores deste milênio, Morin (2000, p. 15) refere:

O ser humano é a um só tempo físico, biológico, psíquico, cultural, social, histórico. Esta unidade complexa da natureza humana é totalmente desintegrada na educação por meio das disciplinas, tendo-se tornado impossível aprender o que significa ser humano. É preciso restaurá-la [...].

Morin (idem) nos adverte sobre o ensino da ética do gênero humano, destacando que este saber não pode ser transmitido por lições de moral, mas incorporado pelo aprendiz, ao tomar consciência de que o homem é a um só tempo indivíduo, membro de uma sociedade e de uma espécie. Este aspecto da formação envolve uma gestão de pessoas e do conhecimento inexistentes na grande maioria das escolas e repercute no meio social em que elas se inserem.

11.4 Quantidade x qualidade

A educação escolar enfrenta o dilema de propiciar o conhecimento que as novas gerações necessitam aprender para enfrentar a

vida em um contexto de crescentes transformações e o de atender ao número crescente de alunos que lotam as salas de aula. Hoje, mais do que antes, as desigualdades sociais, as exclusões de toda a ordem estão presentes na população escolar e o grande desafio para uma gestão educacional compromissada é conseguir que todos os estudantes aprendam, mas sem perder de vista o fato de esses alunos serem pessoas singulares, únicas, que se diferenciam constantemente, interna e externamente.

O binômio qualidade x qualidade resiste às gestões mais competentes, mas tem de ser enfrentado e, pouco a pouco, ultrapassado. A superação dessa oposição não se faz espontaneamente e o gestor educacional, em todos os seus níveis de atuação — da rede de ensino à escola — precisa ser extremamente hábil e atento às armadilhas criadas pela situação.

11.5 Seletividade e titulação

O sistema educativo, conforme pondera Subirats (2000, p. 197), “[...] assumiu como função principal a de expedidor de títulos, criador de hierarquias e selecionador de força de trabalho [...].”

Daí a preocupação de se preparar o aluno, desde a educação infantil, para prestar com sucesso o exame vestibular às Universidades, a grande meta de todos de conseguir um diploma de nível superior, nem tanto pelo conhecimento adquirido, mas pelo valor atribuído ao título propriamente dito, no mercado de trabalho, na sociedade.

Os pais vivem ansiosos, querendo que seus filhos aprendam a ser competitivos na escola, para melhor enfrentar a sociedade; eles pressionam os gestores, os professores e as próprias crianças e jovens escolares para que consigam bons resultados nessa direção. Assim sendo,

eles se opõem a mudanças que possam ser vistas como redutoras das chances de os alunos se destacarem em situações competitivas e ensinam a exclusão como garantia do sucesso de alguns.

Os gestores e professores entram nesse jogo e reproduzem comportamentos que deseducam os alunos e que, como educadores, deveriam se negar a ensinar. Eles têm de vencer as tentações que os governos acenam como prêmio para as escolas que conseguem melhores índices de desenvolvimento. A clareza do que está por detrás dessas tentações é uma condição que as escolas adquirem por meio de uma gestão descomprometida com políticas educacionais que não apontam para o benefício dos alunos.

11.6 Burocracia

O medo da liberdade está presente no sistema educacional e, por mais que se prove que podemos e devemos nos desvencilhar de toda a burocracia e das funções tradicionais da educação escolar, este sentimento, seja velado ou explícito, continua desviando professores, pais, educadores em geral das novas propostas educacionais.

Nesse particular, é importante notar como alguns gestores e líderes dos sistemas de ensino conseguem driblar as questões burocráticas, que são sempre aventadas e servem mesmo como desculpa para que o ensino não avance, libertando-se da papelada, das supervisões, Portarias, Deliberações, Regulamentações, e de toda sorte de instrumentos burocráticos emperram a tramitação de processos de transformação das escolas.

Esses e outros males são visíveis no dia-a-dia escolar, mas o rompimento com o passado é muito difícil no mundo da educação. As escolhas envolvem risco, criatividade e toda tentativa de mudança

dos padrões tradicionais é muito questionada, evitada, mal recebida pelas escolas.

11.7 Coragem de mudar

Cada experiência de inclusão escolar é diferente em si mesma, mas todas elas estão sendo vividas por professores, gestores, pais, que colocam em prática novas alternativas de transformação radical das escolas.

Há os que passaram a ser protagonistas de mudanças ao aceitarem o desafio de projetar e de executar propostas educacionais diferentes das que estão vigorando na maioria das nossas escolas.

O conjunto dessas verdadeiras aventuras educacionais é um testemunho da convicção e do otimismo daqueles que estão realizando uma reviravolta nos processos de ensino e de aprendizagem escolares. Eles provam que é possível mudar os rumos da educação, quando se sabe *onde* e *porque* se quer mudá-los.

São, de fato, pioneiros esses gestores que, tendo percebido que os males da educação não podem continuar atingindo indistintamente a todos os educandos, dedicaram-se, corajosamente, a abrir novos caminhos educacionais, compatíveis com as referências deste novo século: a consideração e valorização da diferença dos seres humanos, que é mutante, incontrolável; a criatividade, a solidariedade; a satisfação das necessidades e de sobrevivência de todos e a cooperação, para preservação do nosso patrimônio comum — ambiental, social e cultural.

É urgente a concretização do sonho de uma escola para todos e os educadores que se dispõem a avançar e a aderir à inclusão escolar não perdem tempo com discussões intermináveis e pessimistas, reagindo a muitas pressões, ao medo do novo, e a tudo o que os impede de conseguir o que pretendem.

Queremos que nossos alunos, crianças e jovens, se desenvolvam e que eles cresçam, segundo novos parâmetros de convivência e de compreensão do mundo e de si mesmos. Por isso temos de nos fortalecer, fazendo um entrelaçamento de nossos propósitos e relações de trabalho.

11.8 Todos os caminhos levam à inclusão?

As experiências bem-sucedidas de inclusão escolar não recomendam coletâneas de métodos e técnicas, treinos e adaptações de currículos e de atividades, jogos, protocolos de avaliação, tecnologias de apoio à reabilitação, enfim, ferramentas expressamente dedicadas à inserção de alunos com deficiências e/ou dificuldades para aprender.

Infelizmente, a inclusão escolar tem se resumido à intervenção de professores da educação especial nas salas de aulas comuns, atendendo às necessidades da professora dessa sala para ensinar o aluno com deficiência incluído entre os demais, seja na Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio. Na melhor das hipóteses, nada muda, a não ser o espaço físico das aulas, que em algumas atividades e disciplinas curriculares continuam segregando os alunos em classes especiais e outros atendimentos à parte, como é o caso de muitos estudantes com deficiência intelectual e/ou problemas mais severos de aprendizagem.

Tal situação perpetua a ideia de que o ensino de alunos com deficiência e com dificuldades de aprendizagem exige conhecimentos e experiências que não estão à altura dos professores comuns.

O ensino especial assim ministrado tem um peso muito forte e ajuda a dividir os alunos, professores, sistemas, escolas, ideias, legislação, ao invés de ampliar a especialização do ensino para todos os alunos.

Há mesmo um exagero em tudo o que se relaciona à educação especial. Tal exagero desqualifica os professores que não têm habilitação

para ensinar alunos dessa modalidade de ensino. Temos de convencer os professores que eles sabem ensinar todos os alunos, sem exceção, pois não há alunos que não aprendem. Esse é o ponto de partida da inclusão. Os defensores de uma escola de qualidade e, em consequência, inclusiva, precisam se preocupar com um grupo amplo e preocupante de aprendizes que estão desmotivados, infelizes; com os alunos que são marginalizados, nas salas de aula, na vida, pelo fracasso e privações constantes e pela baixa autoestima resultante da exclusão escolar e social — alunos que são vítimas de seus pais, de seus professores e, sobretudo, das suas precárias condições de vida cultural, econômica. Esses alunos repetem o ano várias vezes, são expulsos, evadem da escola e, além de tudo, são rotulados por serem malnascidos e por terem hábitos que fogem aos modelos ideais de aluno da educação formal.

É certo que os alunos com deficiência constituem uma grande preocupação para os educadores inclusivos, mas não limitamos as transformações da escola a esse desafio, unicamente. Sem dúvida, todos nós sabemos que a maioria dos alunos que fracassam na escola são crianças que não vêm do ensino especial, mas que possivelmente acabarão nele!

Em uma palavra, para chegar à inclusão, o que se espera das escolas e de seus gestores é que adotem um projeto educacional que implique em práticas pedagógicas diferentes das que hoje adotam.

Nem todos os caminhos, portanto, levam à inclusão. Incluir os excluídos da escola tem a ver com o desafio de reconhecer que a exclusão é a negação da diferença dos seres humanos nas salas de aula. E esse reconhecimento tem implicações pedagógicas amplas, que não se limitam às soluções paliativas que têm sido até então apregoadas, baseadas na concepção de que a escola inclusiva é aquela que assim se torna por receber alguns alunos com deficiência (os mais levemente prejudicados) em suas salas de aula.

11.9 Uma outra escola é possível!

Os critérios para se distinguir uma escola inclusiva estão todos baseados na compreensão da diferença dos seres humanos, que é multiplicativa, que não tem limites, pois somos seres singulares, que diferem interna e externamente, sem cessar e que, portanto, não têm condições de se aprisionarem e/ou de serem aprisionados em categorias: os doentes, os maus alunos, os bons alunos, os alunos gravemente deficientes e os leves. Esses critérios ficam claros quando constatamos que entre as características do ensino ministrado nas escolas destacam-se a heterogeneidade das turmas; a troca de ideias e de experiências de vida diferentes; o diálogo e a convivência entre pares da mesma idade; o respeito mútuo; a aprendizagem compartilhada de alunos e de professores, nas suas próprias escolas; as práticas pedagógicas e atividades abertas às mais diversas interpretações e abordagens dos alunos.

A falsa impressão dos professores da escola regular de que não estão preparados para receber alunos com deficiência e dificuldades para aprender e não têm tempo e experiência para trabalhar o currículo básico com todos os alunos cai por terra quando vivem a experiência de ensinar a turma toda, com suas diferenças e necessidades específicas.

À medida que eles ensinam essas crianças e jovens é que seus medos desaparecem, não são mais reais. Os gestores e professores começam a perceber, então, que seus problemas não são tantos e que suas práticas dão conta de muitas situações de aprendizagem, que eles não suspeitavam.

Quando os professores testam e constatam que a aprendizagem colaborativa entre alunos e professores da mesma escola vale muito, assim como o apoio de coordenadores pedagógicos empenhados em reduzir as dificuldades de suas novas tarefas, passam a ser otimistas em relação às mudanças propostas pela inclusão escolar.

Toda escola bem gerida em termos de conhecimento e de cuidado de todos os que a compõem adquirem mais condições de entender que os alunos fazem caminhos diferentes para aprender e que isso é o normal. A avaliação do desempenho escolar muda muito a partir desse reconhecimento.

Assim é que nas escolas inclusivas, o que importa não é apenas o que o aluno aprende em um tempo predefinido, mas como está avançando e o que precisamos manter e/ou modificar nas práticas de ensino, para que todos os alunos tenham oportunidades de assimilar os conteúdos das disciplinas escolares, na medida das possibilidades, interesses, curiosidade, estilo, caminho, na sua maneira de aprender de cada um.

A aprendizagem dos conteúdos curriculares deixa de ter um fim em si mesma. As disciplinas escolares passam a ser ensinadas como um meio para que os alunos conheçam, explorem e redescubram o mundo. Cada aluno fará uso desses conteúdos, conforme suas necessidades e objetivos.

Os pais e a comunidade assumem, pouco a pouco, seus lugares no universo escolar. A escola bem liderada por um gestor competente e comprometido e com professores, que correspondem a este mesmo perfil profissional, assume seu papel de instituição social que tem como fim a introdução do cidadão na vida pública.

No *setting* educacional inclusivo, a comunidade escolar demonstra firmeza ao falar do que faz, do que sente, do que vive nas escolas.

A grande parte dos que compõem essa comunidade foi formada para ensinar em escolas que uniformizam, segregam e discriminam. No entanto, estão dando o melhor de si e tentando superar suas dificuldades, suas incertezas, ultrapassando velhas crenças, e lutando para implantar as suas novas propostas de ensino inclusivo.

Uma outra escola é possível. Os indicadores de sucesso que nos dão condições de afirmar que estamos avançando na direção da inclusão

estão surgindo lentamente e podemos detectá-los nas avaliações que fazemos da melhoria do ensino nas escolas.

A análise do comportamento geral das escolas inclusivas é apurada, substancialmente, por meio do andamento de seus projetos político-pedagógicos, os quais constituem um verdadeiro termômetro das mudanças, ora mostrando picos de elevação, ora de queda, ora de estabilização dessas reações do organismo escolar.

Uma política de educação inclusiva tem de ser gestada pela comunidade escolar e mantida pela autonomia outorgada às escolas pelas autoridades escolares — dos Secretários de Educação, Conselhos Educacionais aos pais e diretores.

Os gestores de políticas educacionais sofrem também muitas pressões externas de corporações que se sentem abaladas pela implantação de escolas inclusivas, por forças político-partidárias contrárias à inclusão e por certos pais e líderes de instituições especializadas, que atendem a pessoas com deficiência. Todos se sentem abalados pelo progresso da inclusão escolar e perda natural de seus assistidos. Essas atitudes negativas dos pais e demais pessoas que caminham na contra-mão da inclusão estão sendo, aos poucos vão sendo convertidas. Elas estão se convencendo, pouco a pouco, de dado que é impossível detê-la em sua marcha.

Temos, portanto, os que nos empurram para frente e outros, que querem deter os que lutam por uma escola de qualidade e para todos, indistintamente, como cumprimento do direito à educação, segundo nossos preceitos constitucionais.

Nada teria acontecido nas escolas que se dedicam a corresponder às exigências da inclusão sem que o desejo explícito, a perseverança e a disposição de enfrentar as mudanças que essa inovação exige dos políticos, lideranças educacionais, pais, comunidades, professores e dos próprios alunos nela envolvidos.

Nada até então aconteceu por milagre, espontaneamente. Como afirmava Marsha Forrest, uma das suas grandes incentivadoras: “a inclusão é simplesmente uma questão de vontade!”

11.10 Quem sabe faz a hora

Estamos enfrentando uma crise social, institucional, educacional e de valores que esse passado tão próximo nos legou.

De fato, não está nada fácil atravessar esses tempos e, sendo educadores a crise se amplia, pois no âmbito pedagógico ela atinge tanto os que não sabem ainda o que fazer quanto os que nem mesmo sabem o que está acontecendo de novo e que relutam por admitir que nós não podemos continuar como antes.

O final do século passado e o começo deste nos trouxeram muitas interrogações, e nos encurralaram em impasses, próprios dos momentos de ruptura e transição.

Rigal (2000, p. 72) define bem este estado de ânimo em que se encontram as pessoas que estão vivendo com consciência esta fase crítica:

[...] o velho está agonizando, ou morto e o novo ainda não acabou de nascer. Momento, portanto, de incerteza (a morte do velho também aniquila as velhas certezas) e de fragmentação (o vigente está em pedaços e não se sabe como recompô-lo).

A inclusão escolar nos coloca diante dessa situação peculiar, para a qual não estamos muito à vontade.

Queiramos ou não, somos uma geração que não poderá fugir do desconforto das mudanças, porque vivemos uma época difícil e de transição. Não apenas no âmbito educacional, mas em muitos outros, temos de aprender a lidar com nossos medos, com os desafios que nos

impõe a ruptura com os modelos que nos sustentavam, anteriormente. Ninguém nega que esses sentimentos e situações de insegurança e angústias acometem nossos educadores, como também que muitos deles tem enfrentado não negamos que nós, educadores brasileiros, temos uma grande parcela de responsabilidade sobre nossas crianças. Somos os responsáveis por tantas e tantas que foram, são e serão excluídas da escola, a qual, paradoxalmente, é a instituição destinada à formação e inserção no mundo social de nossas novas gerações.

Uma outra escola é possível, repetiremos sem cessar, pois muitos estão construindo pedra por pedra algumas delas. Cada pessoa que a constrói, cada grupo que investe nessa nova possibilidade está transformando “velhas certezas” em novas oportunidades.

As reformas que se esperam, é verdade, são locais, circunscritas, específicas e originais. E não poderia ser diferente, porque queremos que cada escola tenha a sua própria assinatura, ao se identificarem com os princípios do movimento inclusivo.

Muitos dirão que temos poucas histórias para contar e que não caminhamos o necessário para legitimar a caminhada. Pensamos que uma só das experiências escolares inclusivas é suficiente para demonstrar o que queremos, ou seja, mostrar que é possível redefinir e refazer os percursos educacionais da escola brasileira, cujos rastros de fracasso e de incompetência nos assombram e envergonham.

Se os rumos da escola fragmentada, decadente não forem redirecionados urgentemente, quem vai responder pelo tempo perdido de mais essa geração e das próximas, que já estão chegando? Todos os que se dispuserem a mudar esses rumos arregacem suas mangas e trabalhem duramente e tomem atitudes drásticas, como fazem os grandes navegadores, em momentos de perigo — enfrentando os riscos e virando a proa para a direção que não foge do inevitável e salva a embarcação.

Não se trata de devaneios, de sonhos irrealizáveis, de utopias, como sempre argumentam os que nos rebatem. Penso que não dá mais para esperar e, como o Vandr e j a dizia, “quem sabe faz a hora, não espera acontecer”.

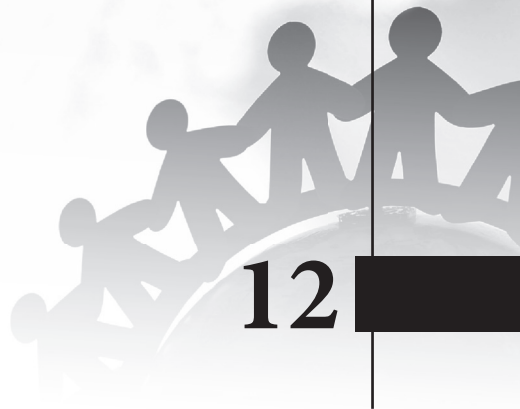
Que as legítimas experiências inclusivas j a existentes fales por si mesmas e que consigam expressar todo o comprometimento e a capacidade de gestão das inova es nelas presente.

Referências

MORIN, E. *Os sete saberes necessários   educa o do futuro*. São Paulo: Cortez/Brasília: UNESCO, 2000.

RIGAL, L. *A escola crítico-democrática: uma matéria pendente no limiar do século XXI*. In: IMBERNÓN, F. (Org.). *A educa o no século XXI: os desafios do futuro imediato*. Tradu o de Ernani Rosa. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SUBIRATS, M. *Educa o do século XXI: a urgência de uma educa o moral*. In: IMBERNÓN, F. (Org.). *A educa o no século XXI: os desafios do futuro imediato*. Tradu o de Ernani Rosa. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.



GESTÃO ADMINISTRATIVA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Miguel Arantes Normanha Filho

12.1 Parte 1: 3º setor – entendimento das organizações do terceiro setor e seu papel na sociedade moderna

Drucker (2003, p. 115-116), diz que somente dois setores — o público e o privado — não são suficientes; para ele, necessitamos de três. O terceiro, que não é governo nem empresa com fim lucrativo, é aquele que é chamado de terceiro setor, ou setor ligado à sociedade civil, mas aprendemos que,

[...] o governo, como qualquer outra ferramenta, é bom para algumas coisas, mas ruim para outras [...] Tudo que um estado faz, ele tem de fazer a nível nacional. Ele não pode experimentar, nem se adaptar às condições regionais de uma sociedade [...] É claro que o mercado, com sua motivação única de lucro,

simplesmente não tem interesse nem capacidade para lidar com os problemas sociais.

Segundo Normanha Filho (2006), a questão brasileira para organizações do terceiro setor, isto é, que possuem um objetivo social em vez de gerarem lucro, remonta suas origens ao espaço da igreja católica. Para Salvatore (2004, p. 17), elas são permeadas,

[...] pelos valores da caridade cristã, a partir das características do catolicismo que se implantou no país, e de suas relações com o Estado [...] a tradição de generosidade ou de solidariedade fortemente baseada em valores assistencialistas ou paternalistas existentes na sociedade brasileira. Neste contexto misturam-se o público e o privado, o confessional e o civil [...].

Tal situação pode explicar, em parte, os problemas e desafios do setor no Brasil, no que tange à gestão administrativa e a profissionalização dele, de modo que as estratégias adotadas estejam em consonância com o objetivo da organização (objetivo social).

Delgado (2004, p. 6)), citando o *Relatório da Gerência de Estudos Setoriais* (GESET, 2001), ensina que,

[...] a igreja católica, que com o suporte do Estado, era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades mais necessitadas, que ficavam às margens das políticas sociais de saúde e educação. A atuação das igrejas concomitantemente com o Estado, durou todo o período colonial até início do século XX.

Ao verificarmos nosso passado e nosso presente, fica patente que tanto o Estado como a Igreja (católica) não contribuíram de forma eficaz para solução dos graves problemas sociais que ainda

perduram na sociedade brasileira, mesmo após a separação das áreas de influência (do Estado e da Igreja Católica), e das novas religiões que utilizaram e utilizam práticas e parcerias idênticas, no atendimento e na assistência social, não deixando de considerar, também, a evolução da nossa sociedade, onde novos atores e movimentos sociais começam a atuar no campo social.

A legitimação da área assistencial no Brasil, como campo do conhecimento, formação e atuação profissional, foi monopólio do *Serviço Social*, com um agravante, como observado em outros países da América Latina, onde existe o trabalhador social dentro de uma visão interdisciplinar, incorporando profissionais de diversas áreas do conhecimento, com atuação em processos sociais e das comunidades onde estão presentes. Até recentemente, uma única categoria profissional dedicava-se ao *Serviço Social*, assim, a história deve ser recuperada para entendermos aspectos específicos em nosso país sobre essa questão, pois o serviço social, enquanto formação e profissão permearam e ainda permeiam a forma de atuação de organizações do terceiro setor,

Com a formação setorizada, fragmentada e focada apenas no social, os aspectos administrativos e de gestão dessas instituições foram desconsideradas pelos profissionais da área social, revelando dicotomia existente entre o social e o administrativo cuja fragilidade acarretou a herança histórica de instituições que não se sustentam, vivendo na dependência do Estado. (SALVATORE, 2004, p. 18)

No Brasil, a desigualdade social gritante somente reforça a necessidade de um novo ator em tal contexto, o terceiro setor, que não substitui o Estado, nem a responsabilidade social das empresas. Um

setor que irá contribuir para a melhoria das carências em área social, e de uma constatação preocupante, como contra partida em seus benefícios possíveis,

[...] o problema no Brasil não é a existência de um Estado Social, ‘protecionista’, mas sua inexistência, ou, pelo menos, seu precário desenvolvimento, não é a forte presença do Estado, mas sua privatização interna o que constitui o problema central. Não casual, porém de forma paradoxal, justamente no momento em que se tece, a partir da Constituição de 1988, um projeto que esboça certo Estado Previdência, de bem-estar social, os setores ligados ao grande capital, orientado pelo Consenso de Washington e apoiados pela ‘esquerda cooptada’, tentam liquidá-lo, mediante uma ‘reforma gerencial’ — uma contrarreforma. (MONTAÑO, 2003, p. 41-42)

Quanto ao futuro das organizações do terceiro setor, quais são os possíveis cenários?

Um possível cenário que pode estabilizar o avanço do terceiro com a ampliação do papel social do Estado: a tese e vontade política para a efetiva construção de um efetivo Estado Social, face os efeitos da crise global recente. Como também, a desglobalização — menos globalização e mais soberania nacional. Segundo a edição da *Harvard Business Review, Brasil - Cenários (2012)*,

[...] esses países colocarão mais ênfase na soberania nacional, em vez de cooperação global. Isso [...] faz pensar que o lugar para onde estamos realmente caminhando é para uma economia global que será caracterizada por um certo grau de ‘desglobalização’ no médio prazo.

Como decidir os caminhos e gerir uma organização do terceiros setor, em um mundo complexo e incerto? E a falta de um corpo teórico próprio e consistente?

As indagações nos remetem à procura de entendimento dos possíveis modelos de gestão para que as organizações do terceiro setor sejam eficazes na busca de seu objetivo principal de constituição.

12.2 Parte 2: Os possíveis modelos de gestão para organizações do terceiro setor

Drucker (2003) chama as organizações do terceiro setor de empreendedoras sociais, e não de negócios, pois o empreendedor social muda a capacidade de desempenho de uma sociedade. No entanto, alerta para o fato de que muitas instituições sem fins lucrativos são mal gerenciadas, quando simplesmente não gerenciadas. Elas devem ser dirigidas de forma diferente das empresas que visam lucros, pois são empresas com finalidades distintas.

É importante frisar, que a gestão do terceiro setor ainda não possui arcabouço teórico próprio, explicado, em parte, por ser recente sua existência, o que se traduz, ainda, em incipientes pesquisas teóricas e aplicações práticas. Portanto, aplicam-se os fundamentos de gestão para terceiro setor, aqueles próprios da administração de organizações com fins de lucros. Podemos aceitar, portanto, que com a maior maturidade das organizações do terceiro setor, modelos híbridos ou próprios serão desenvolvidos, entretanto, hoje, ainda não.

O projeto ou idealização da estrutura orgânica de uma organização do terceiro setor — guardadas as devidas proporções no que tange ao seu tamanho em número de componentes, espaço físico, recursos financeiros, físicos, tecnológicos e objetivos sociais — remete-nos à sua concepção de conhecimento da administração de empresas (organizações que visam o lucro, integrantes do sistema capitalista); entretanto, como estrutura central, frente à ideia de “gestão social”. Salvatore (2004, p. 19) aborda que nessa perspectiva,

[...] vende-se a ideia, que é comprada pelas instituições sociais filantrópicas, de que elas terão, para sobreviver, que adotar os mesmos mecanismos e instrumentos de gestão das empresas privadas, inculcando nesses gestores o mito de que tudo que é empresarial é bom, ou o que é bom para empresa privada é bom para as organizações do terceiro setor.

Hudson (2004, p. 16), em sua obra *Administrando organizações o terceiro setor – o desafio de administrar sem receitas*, nos ensina que:

Existem muitas semelhanças na administração de organizações em todos os setores da economia. Todas dependem de administradores competentes que precisam ter objetivos, controlar os recursos, trabalhar em equipe, ter desenvolvimento profissional e que estejam abertos a críticas e elogios. O terceiro setor tem algumas semelhanças com o setor privado porque as organizações que vendem serviços, às vezes a preços subsidiados, precisam valer-se de algumas teorias do mercado.

Resgatando uma referência na administração de empresas contemporânea capitalista, verificaremos nos ensinamentos de Drucker (2003, p. 84-86), não a divisão, mas a contribuição de quem fala sobre “a ascensão do espírito empreendedor”, demonstrando as necessidade e complexidades específicas do terceiro setor, sendo assim,

[...] temos uma economia muito saudável, mas uma sociedade muito doente. Assim, pode ser que o espírito empreendedor social seja aquilo de que mais necessitamos — em serviços de saúde, educação, nos governos municipais [...]. É preciso começar em pequena escala — as grandes panaceias nunca funcionam [...]. Essas instituições são empreendedores sociais e não de negócios. O empreendedor social muda a capacidade de desempenho da sociedade [...]. Elas necessitam de mais gerenciamento, não menos, precisamente porque não tem resultado financeiro. Tanto sua missão como ‘seus produtos’ precisam ser definidos

com clareza e avaliados continuamente. E quase todos precisam aprender a atrair e reter voluntários, cuja satisfação é mediada em termos de responsabilidade e realização, não de salários.

Os possíveis caminhos para a gestão de organizações do terceiro setor podem ser desmembrados por três (3) possibilidades:

O caminho 1

As organizações do terceiro setor têm que desenvolver cultura, competências e habilidades de utilizar as ferramentas administrativas e gerenciais existentes no mercado para se adaptarem as alterações do ambiente.

O caminho 2

O uso total das ferramentas administrativas e gerenciais existentes no mercado, para uma forma híbrida e, por último, o desenvolvimento de arcabouço teórico próprio.

O caminho 3

Formação de administradores competentes pelas faculdades e universidades por meio de alteração da matriz curricular com inclusão disciplinas pertinentes à gestão de organizações do terceiro setor com objetivo social e, na forma transversal, que objetivem a adoção de conduta ética e formação profissional eficaz direcionada a esse tipo de organização.

Qual o modelo ideal de gestão para organizações do terceiro setor, com objetivo social?

Podemos afirmar com certeza que é a administração estratégica, o mais eficaz modelo de gestão de organizações do setor privado, assim definida por Certo e Peter (2005), como um processo constante e interativo destinado à manutenção da organização como o todo ajustado de maneira apropriada ao ambiente de atuação. Este processo envolve uma série de etapas tais como:

- A primeira etapa do processo estratégico começa na análise do ambiente que consiste em monitorar o ambiente para identificar as oportunidades e as ameaças;
- Segunda etapa do processo estratégico é o estabelecimento de diretrizes organizacionais ou determinação de metas da organização que consiste a compreensão da declaração da missão organizacional, no entendimento da natureza dos objetivos organizacionais e assim apresentar um processo efetivo e eficiente para determinar essa meta organizacional;
- Terceira etapa do processo estratégico é a formulação estratégica, baseiam-se em projetar e selecionar ações que levem à realização dos objetivos organizacionais;
- Quarta etapa do processo estratégico é a implementação da estratégia, constitui em ação estratégia colocar em prática todas as etapas anteriores dentro do processo da administração estratégica;
- Quinta etapa do processo estratégico é o controle estratégico consiste no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para aperfeiçoar e garantir um funcionamento eficiente.

12.3 Parte 3: Gestão administrativa de organizações do terceiro setor

Na gestão administrativa das organizações do terceiro setor aplicam-se as funções da administração: planejamento, organização, direção e, avaliação/controle, que independem do tamanho da organização.

Segundo Oliveira (2009, adaptação nossa), o planejamento, fundamental para as organizações do terceiro setor, é a metodologia administrativa que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de

estabelecer resultados — objetivos e metas — a serem alcanças pela organização do terceiro setor e a estabelecer estratégias para alcanças estes resultados.

Hudson (2004) coloca em lugar comum tanto o setor privado, o público, como o terceiro setor, a necessidade de gestores competentes (que ele chama de “*administradores competentes*”) assim como, as semelhanças na esfera da administração, portanto, as teorias das ciências administrativas, mesmo com adaptações pertinentes a contextos diversos, aplicam-se aos diversos setores da economia, muito observado nos processos de troca, das diversas organizações com seus públicos-alvos. Mas, verifica-se, ainda, alguma consideração crítica e pertinente sobre a questão, no sentido de que no campo da administração de empresas/gestão empresarial ainda não se detém todas as respostas para a gestão de organizações do terceiro setor, aquelas com foco social,

[...] existe o risco real de a administração ser idealizada como capaz de operar milagres para as organizações do terceiro setor e ser chamada para situações que estão muitos além de sua capacidade de resolução de problemas. (FALCONER apud SALVATORE, 2004, p.19)

Para Salvatore (2004, p. 20-33), para entendermos a complexidade das organizações do terceiro setor no que tange à sua estruturação administrativa e gestão se faz necessário que,

[...] o que deveria constituir um novo espaço, articulado pelo diálogo entre os vários campos do conhecimento, com a psicologia, a antropologia, a comunicação e a sociologia, entre outros, corre o risco de se tornar polaridade entre diferentes concepções de administração. Tenta-se, por meio de conceitos como eficiência, eficácia, qualidade e produtividade, dar conta de um universo complexo que não se limita ao aspecto empresarial da organização [...] As discussões polarizadas entre o campo social

e o administrativo não têm levado em conta as diferenças das racionalidades e das lógicas que presidem as suas ações [...] o terceiro setor é heterogêneo e complexo. Parece não haver a possibilidade de definirmos um sistema único de gestão para o setor como um todo.

Tenório (2008), diz que gerenciar é estar à frente acompanhando toda a movimentação existente dentro da organização para que os recursos disponíveis sejam utilizados conforme a dinâmica necessária, porém não basta somente movimentar e orientar pessoas, distribuir recursos de modo que sejam aplicados corretamente, entre outras questões. É necessário existir a preocupação de gerenciar as partes que constituem a organização, tomando-se atenção especial na prestação de contas, das suas operações, como também, para recursos fornecidos por organizações diversas, que devem ser auditados de forma transparente.

12.4 Parte 4: Prestação de contas nas organizações do terceiro setor

No âmbito da gestão da organização do terceiro setor, as prestações de contas, item importante da gestão devem obedecer a períodos curtos, para análise do *previsto x real*, no período máximo trinta (30) dias.

Em tal contexto, o uso de programas de controle da prestação de contas e, sólido sistema de informações gerenciais é de fundamental importância na gestão de organização que não visa lucro, com objetivo social.

No âmbito da gestão das fontes de fornecimento de recursos, atenção para adequação às formas próprias de prestação de contas, por meio de manual de prestação de contas, que deve definir dois contextos diferentes:

Prestação de contas – âmbito interno;
Prestação de contas – âmbito externo.

Referências

ALBULQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. *Estratégias: formulação, implementação e avaliação*. O desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

CAMARGO, Mariângela Franco de. *Gestão do terceiro setor no Brasil*. São Paulo: Futura, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estado Unidos*. São Paulo: Senac, 2000.

DELGADO, Maria Viviane Monteiro. O terceiro setor no Brasil: uma visão histórica. *Revista Espaço Acadêmico*. n. 37, jun. 2004 Disponível

em: <<http://www.espacoacademico.com.br/037/37cdelgado.htm>>. Acesso em: jun. 2004.

DRUCKER, Peter F. *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: NOBEL, 2003.

_____. *Administração de organizações sem fins de lucros: princípios e práticas*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, Rubem Cesar. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração USP*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, jan./mar 1998.

GETS: Grupo de estudos do terceiro setor. São Paulo: Graphbox Caran, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES, Cid Filho; REIS NETO, Mário Teixeira. *Estratégia empresarial: o desafio das organizações*. Como harmonizar a obtenção de resultados entre as pessoas e o meio ambiente. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAVARD BUSINESS REVIEW BRASIL. *Cenário 2012*. A volatilidade do ambiente econômico e o impacto nas organizações. São Paulo: CRA-SP, 2012.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson Learning, 2009.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.; HARRISON, Jeffrey S. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo. Makron Books, 1999.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy R. *Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresas e governos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

McCARTHY, Katch D. et al. *Planejamento circunstancial: economia social terceiro setor*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

MENDES, Luiz Carlos Abreu. Visitando o terceiro setor: ou parte dele. *IPEA*, n. 647, 1999. Brasília. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_647.pdf>. Acesso em: 15 set. 2009.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2002.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. Terceiro setor, um ator social e as possibilidades no campo da gerontologia social. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 127-136, jan./jun. 2006.

OLIVEIRA, Dijalma de Pinho Rebouças de. *Fundamentos de administração: conceitos e prática essenciais*. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. *Gestão estratégica: revelando alta performance às empresas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RODRIGUES, Andréa Leite. Configurações organizacionais em organizações sem fins de lucrativos: reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. São Paulo, Senac, 2004.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo et al. *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Editora Senac, 2004.

SILVA, Eduardo Marcondes Filinto da.; AGUIAR; Marianne Thamm de. *Terceiro setor: buscando uma conceituação*. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.fundata.org.br/ArtigosCefeis/terceirosetor-buscandoconceituação.pdf>>. Acesso em: 12/07/2011.

SZAZI, Eduardo. *Terceiro setor: regulação no Brasil*. 3. ed. São Paulo. Peirópolis, 2003.

TENÓRIO, Fernando G. et al. *Gestão comunitária: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: FVG, 2008.

TENORIO, Fernando G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

TEODÓSIO, Armino dos Santos de Sousa. Mão de obra voluntária: uma proposta para gestão do trabalho social no Brasil. In: PEREZ, Clotilde. JUNQUEIRA, L. P. (Org.). *Voluntariado e a gestão das políticas sociais*. São Paulo: Futura, 2002, p. 166-181.

VOTOLINI, Ricardo (Org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Senac, 2003.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2005.



Esta obra foi composta nas fontes Myriad Pro e Minion Pro
formato 16 x 22 cm, mancha de 12 x 19 cm.
A impressão do miolo se fez sobre papel Polen 80g e
capa em Supremo 300g, no ano de 2013.