

CAPÍTULO 2

ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE TERCEIRO SETOR, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E APRESENTAÇÃO DOS MODELOS SUGERIDOS

Neste capítulo será apresentada a parte conceitual referente ao terceiro setor e em especial às ONGs, ao planejamento estratégico e às alianças estratégicas.

A análise compõe-se de dois momentos distintos: no primeiro são apresentados os principais aspectos de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas; no segundo, são apresentados os modelos sugeridos de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas para ONGs.

1 Terceiro Setor

O terceiro setor é composto por uma diversidade de organizações do setor privado que realizam atividades voltadas para a sociedade. Essas organizações não têm por finalidade a obtenção de lucro, como as empresas, nem atuam institucionalmente, como o governo.

As organizações do terceiro setor existem para melhorar a vida das pessoas e das comunidades, promovendo bens sociais como:

- a) diminuição de efeitos da pobreza;
- b) tratamento de doentes, assistência a viciados, assistência médica preventiva a menos favorecidos, assistência a abandonados e vítimas de abusos sexuais;
- c) atenção a crianças;
- d) fortalecimento do potencial humano nas artes, artesanato, esporte e cultura;
- e) diminuição de tensões sociais provocadas pelo racismo e pela delinquência;
- f) preservação de recursos naturais como ar, água, parques, ambientes naturais, além da manutenção de tradições culturais, obras de arte, música e dança;
- g) promoção de virtudes cívicas, como respeito mútuo, generosidade e cooperação.

Para Junqueira (2000), terceiro setor não é Estado nem mercado. São organizações voltadas não à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, mas ao atendimento de interesses públicos e são desvinculadas do aparato estatal. O terceiro setor vem, desta forma, comportando uma série de organizações sociais, porém com características próprias. Estas organizações têm independência para determinar seu futuro.

Fischer (2002, p. 45) comenta a respeito do que é o terceiro setor:

Terceiro setor é a denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não-governamentais, fundações de direito privado, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos. Essas organizações variam de tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação.

Um traço comum a essas organizações, segundo Hudson (1999, p. XI), é que “... são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido”.

A preocupação e o envolvimento dessas organizações com as mudanças é também ressaltado por Drucker (1997), quando comenta que as organizações sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade.

Os principais grupos de organizações que compõem o terceiro setor são as associações, fundações, entidade religiosas, entidades educacionais e ONGs.

Gohn (1994, p. 2) afirma que a expressão ONG foi criada pela ONU em 1945 e servia “... para designar entidades que recebiam ajuda financeira de órgãos públicos para executar projetos de interesse social, dentro de uma filosofia de trabalho denominada ‘desenvolvimento de comunidade’”.

A idéia das ONGs partiu, segundo Carvalho (1981, p. 13), “... das discussões políticas em todas as partes do planeta desde o final dos anos 1960”.

No Brasil, o termo ONG está relacionado a organizações da sociedade civil que se declaram sem fins lucrativos e apresentam como objetivo básico a luta por causas coletivas.

Para Clemente (2002, p. 11):

As ONGs mostraram-se um remédio – muito mais eficiente que o Estado – para uma sociedade marcada não apenas pela miséria e as assombrosas desigualdades sociais, em si, mas pela exclusão, talvez o pior dos piores efeitos que o cidadão tem de enfrentar pelo fato de ser diferente, seja social, econômica, cultural ou fisicamente.

No Brasil dos anos 90, as ONGs tinham os mais variados tipos e tamanhos, atuando em diversos setores, como o formado pelas entidades ambientalistas e ecológicas, de apoio à organização popular, associações de defesa dos consumidores, de apoio aos menores e adolescentes.

Castells (1999, p. 313) afirma:

As ONGs transformaram-se em uma força de grande importância na conjuntura internacional dos anos 90, muitas vezes promovendo maior captação de recursos, atuando com melhor desempenho e tendo sua legitimidade bem mais reconhecida que iniciativas internacionais patrocinadas pelos governos.

O Estado deveria ser o responsável pelo bem-estar social, contudo, devido às diversas crises que ocorreram no Brasil, acabou relegando essa tarefa, que foi sendo assumida pelas organizações do terceiro setor, como cita Camargo *et al.* (2001, p. 24):

A chamada “crise do Estado” inviabilizou as funções do governo como provedor do bem-estar social, oferecendo ao terceiro setor maior autonomia para lidar com a causa pública. O reconhecimento por parte do estado da competência dos agentes da sociedade civil aponta para a descentralização da responsabilidade social numa nação caracterizada pela complexidade de culturas, extensão territorial e variedade de necessidades sociais.

A situação do Estado torna-se ainda mais complicada pela responsabilidade com as outras funções, como a soberania nacional, a fiscalização das normas legais, a gestão das organizações estatais, a regulamentação de setores estratégicos para a nação etc.

Para Camargo *et al.* (2001, p. 23):

A razão da existência do terceiro setor reside no fato deste ser um setor da sociedade que possui um dinamismo e um conhecimento ímpares das necessidades específicas de uma comunidade, nível inatingível pelo estado centralizador e burocrático. Essas entidades exibem valores como confiabilidade, gestão eficiente, capacidade de atrair tanto a sociedade civil quanto empresas privadas solidárias. A conjugação desses fatores com o caráter liberal das entidades garante o crescimento contínuo do terceiro setor no Brasil.

O papel representado por essas organizações na vida pública é reconhecido de diferentes maneiras, havendo grande quantidade de indivíduos, fundações e empresas que contribuem de formas diversas, quer seja em dinheiro, quer em bens, para ajudar as organizações do terceiro setor.

Korten (1991) *apud* Gohn (1997, p. 53-54) afirma que:

O Banco Mundial tem dado grande atenção às ONGs desde a década de 80, considerando-as como mais eficientes que as agências governamentais, priorizando ações em parceria com elas. A dimensão social do desenvolvimento passou, para o Banco Mundial, a ser campo das ONGs. Em 1989 o banco assim definiu as ONGs: “grupos de instituições que são inteiramente ou largamente independentes do governo e caracterizadas principalmente por objetivos humanitários ou cooperativos, em vez de comerciais.”

O IBGE (2004), no estudo, “As fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil 2002” realizado em parceria pela Associação Brasileira de Organizações não Governamentais - ABONG, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e Grupo de Instituições, Fundações e Empresas – GIFE, cita a existência, no Brasil, de mais de 275 mil ONGs.

As ONGs nacionais cresceram com a cooperação e o apoio de agências européias que, a partir da década de noventa, passaram a redirecionar seus recursos para o Leste Europeu e África, devido principalmente ao aumento do desemprego e das carências sociais na própria sociedade européia.

Essas organizações, assim premidas pelas necessidades de recursos, passaram a buscar financiamento no país e do governo, aumentando seu esforço de captação. Essa situação levou as ONGs a se preocuparem com o fortalecimento institucional e com a geração de condições que permitissem sua sustentabilidade a longo prazo e seu enquadramento na Lei 9.790 de 23 de março de 1999, que estabeleceu os princípios a serem seguidos para que essas entidades pudessem ser consideradas organizações da sociedade civil de interesse público sem fins lucrativos – OSCIPs e, assim, obter direito a recursos de origem governamental.

O texto da citada Lei (CAMARGO *et al.*, 2001, p. 175 –181) no Capítulo I, “Da Qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público”, diz que:

Art. 1º. Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

No Art. 3º., comenta que a qualificação de OSCIP será conferida apenas às organizações cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

- 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 de segurança alimentar e nutricional;
- VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; *(Este parágrafo é somente um exemplo. Deve-se colocar nele as finalidades da entidade, sejam elas de caráter social, cultural, assistencialista, entre outras.);*
- VII – promoção do voluntariado;
- VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos 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 ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- 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.

Esta Lei veio dar maior força de atuação às diversas ONGs no que diz respeito à sociedade civil e à interlocução com o Estado, contribuindo para a diminuição do nível de exclusão social.

As ONGs, dependentes de recursos do governo, de empresas e de doações buscam diminuir suas despesas com pessoal utilizando o trabalho voluntário, que de acordo com Landim e Scalon (2000, p. 11), no Brasil, segundo o Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária lançado em 1997, define-se como: “... *voluntário é o cidadão que, motivado pelos valores de participação e solidariedade, doa seu tempo, trabalho e talento, de maneira espontânea e não remunerada, para causas de interesse social e comunitário.*”

O Programa, comentam Landin e Scalon: (2000), tem como missão contribuir para a promoção, valorização e qualificação do trabalho voluntário no Brasil, e a nova visão do

trabalho voluntário não se confunde com caridade e esmola nem com ocupação de quem sofre de tédio. Tem a ver com cidadania participativa, ao mesmo tempo que com eficiência e resultados.

1.1 Responsabilidade Social Corporativa

Durante muito tempo as doações às ONGs foram freqüentes por parte das empresas de maior porte, que se empenhavam para minorar problemas sociais, já que o Estado nunca conseguiu resolvê-los completamente. As mudanças ambientais, contudo, agravaram as condições sociais, e a busca de sua solução passou a fazer-se por atuação conjunta do Estado, das empresas e da sociedade civil.

A globalização é considerada uma das grandes responsáveis pelo crescimento dos problemas sociais, pois com ela cresceu muito o poder dos grupos privados transnacionais e multinacionais.

Furtado (1999, p. 16), comenta que:

Este fenômeno tem sua origem na “natureza de um sistema produtivo transnacional global, cujo dinamismo se traduz em novo desenho na alocação geográfica dos recursos e em forte concentração social da renda”.

Tal fenômeno denomina-se processo de realocação de atividades produtivas, com concentração de renda em escala planetária. Este sistema reforça a concentração do poder econômico e a exclusão social.

Com isto, surgem novas estruturas de poder nacionais e, sobretudo, transnacionais e plurinacionais.

Esta nova situação que concentra grande parte do poder econômico nas mãos de empresas considera como fundamental a busca de objetivos estratégicos, que podem ser resumidos da seguinte forma:

- a) procura de maior eficiência pela utilização de tecnologias intensivas de capital;
- b) empenho na busca de matérias-primas abundantes e baratas;
- c) fabricação de produtos, de mão-de-obra intensiva, em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento onde esta é mais barata.

O atendimento destes objetivos rearranjaram as atividades produtivas pela fragmentação e migração das cadeias produtivas, criando um tipo de globalização que culmina com a elevação de custos ecológicos e sociais.

Esses problemas, para Furtado (1999, p. 13), “...são fruto da nova gênese do capitalismo avançado, cuja principal característica está na concentração da renda e do capital.” A consequência foi a degradação do tecido social, o enfraquecimento da coesão social e o aumento da criminalidade.

A preocupação com o bem-estar social e o pleno emprego são deixados de lado para atender aos novos princípios de lógica e racionalidade de caráter global que predominam sobre os valores formadores da nacionalidade e do desenvolvimento social.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), a maximização das vantagens relativas relacionadas à mão-de-obra barata e aos recursos naturais cede lugar à maximização das vantagens tecnológicas, poupadoras de trabalho e eliminadoras de emprego.

Eles prosseguem afirmando que:

Além de gerar desemprego e exclusão social, as estratégias das empresas multinacionais debilitam a ordem social, enfraquecem as forças sociais, praticamente extinguem os movimentos sociais [...], quebram a coesão comunitária e dissipam a idéia de solidariedade social.

Essa situação apresentou às empresas um enorme desafio que foi o de como conciliar os excessos da racionalidade econômica. A resposta veio com a idéia da filantropia, pois quem recebe e tira da sociedade tem, por sua vez, a obrigação de retribuir. Essa retribuição, já que não pode ser realizada na forma de melhores salários, mais empregos e investimentos sociais, passou a fazer-se pelas novas formas de inserção social.

Inicialmente, as empresas passaram a apoiar, com doações, as campanhas sociais do governo; numa segunda fase, começaram elas mesmas a atuar, desenvolvendo ações sociais no campo educativo, artístico e cultural.

A responsabilidade social corporativa surge, portanto, em seqüência à responsabilidade comunitária, que tem como foco a ação dos movimentos e grupos sociais, enquanto a

responsabilidade social corporativa apresenta como principais agentes as empresas, as ONGs, as associações comunitárias e filantrópicas e os governos locais.

As empresas consideram a responsabilidade social como uma nova forma de se posicionar no mercado, ampliando a venda de seus produtos e lucrando mais.

Ashley (2003, p. 3) diz que:

O mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Esta tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos ou práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania.

As micro, pequenas e médias empresas realizam sua inserção na comunidade por meio de doações para projetos comunitários realizados por entidades assistenciais ou filantrópicas. Empresas de maior porte dispõem de projetos próprios, atuando mais diretamente na comunidade, e há ainda o caso em que são utilizados os dois sistemas.

1.2 Globalização e Exclusão Social

A exclusão social, de acordo com Sella (2002), é uma grave situação da sociedade mundial, ocasionada pelas políticas econômicas e pela concentração de renda nas mãos de poucos, agravada pelos aspectos seguintes:

- a) desemprego crescente – gerado pela automação que substitui o ser humano na atividade produtiva;
- b) trabalho temporário ou precário - com o aumento dos desempregados, o trabalhador aceita trabalho por tempo limitado e a um valor mais baixo para poder trabalhar;
- c) trabalho informal – é o trabalho realizado sem contrato, ou seja, sem carteira assinada, como, por exemplo, o vendedor de produtos nos semáforos, e que tem como finalidade a sobrevivência;
- d) a miséria do mundo moderno – que atinge tanto o país rico como o pobre, pois a miséria é globalizada e crescente, é a miséria causada pelo sistema econômico;
- e) separação social – o sistema urbano é montado de forma a segregar os mais pobres.

A desigualdade social pode ser notada pela observação dos índices apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Programa das Nações Unidas para o

Desenvolvimento Humano – PNUD, da Organização das Nações Unidas - ONU e Fundação Getulio Vargas - FGV relacionados por Sella (2002) e a seguir expostos.

Os indicadores sociais de 2000 para o Brasil apresentam dados de pesquisas realizadas pelo IBGE, entre 1992 e 1999, que indicam uma clara disparidade de renda entre os 10% mais ricos e os 40% mais pobres. Os 10% mais ricos possuíam uma renda média mensal de 17,6 salários mínimos de 1999, totalizando um valor de R\$ 2.400,00, enquanto para os 40% mais pobres a renda era de apenas 0,94 do salário mínimo da mesma época, o que totalizava R\$ 127,30.

Outro indicador importante do nível de pobreza da população encontra-se no estudo lançado no mês de julho de 2001 pelo Centro de Políticas Sociais da FGV, que indica existirem no Brasil 50 milhões de pessoas em situação de indigência, o que representa cerca de 30% da população. Diz o relatório da FGV que, para erradicar a fome no país, seriam necessários 1,69 bilhões de reais mensais.

O relatório do PNUD indicou que 9% da população brasileira vivia com apenas 1 (um) dólar por dia e 22% da população estava abaixo da linha da pobreza. Outro indicador da pobreza no Brasil é o de que os 10% mais ricos ficam com 46,7 % da renda, enquanto os 10% mais pobres ficam com apenas 1% (um) do total.

O relatório do Banco Mundial, em sua edição de 1999, diz que o número de pessoas que vivem com menos de 1 (um) dólar ao dia no mundo passou de 1,2 bilhão em 1987 para 1,5 bilhão em 1998, e a previsão para 2015 é de 1,9 bilhão de pessoas.

Sella (2002, p. 20) comenta:

Esse empobrecimento da maioria do planeta não depende, como frisam os especialistas, da falta de bens materiais para atender as necessidades básicas da população mundial. Um exemplo é o Brasil, que é um país rico, (...), mas com uma população pobre.

Campos *et al.* (2003), apontam que cerca de 23% da população brasileira habita 42% dos municípios que se encontram associados à situação de exclusão social.

A exclusão social representada por famílias numerosas em situação de pobreza e analfabetismo verifica-se predominantemente nas regiões acima do trópico de Capricórnio, onde predominou o sistema de trabalho escravista que ficou ausente das reformas clássicas do capitalismo contemporâneo e que é denominada a velha exclusão social. De acordo com Pochmann e Amorim (2003, p. 21), “... a falta de reformas agrária, tributária e social tornaram o capitalismo brasileiro uma máquina de reprodução de desigualdades.”

Observam, porém os autores Pochmann e Amorim (2003) que, em torno e abaixo do trópico de Capricórnio, um novo tipo de exclusão ocorreu a partir de 1990 e produziu milhares de desempregados que vivem na pobreza por falta de renda.

Além da exclusão econômica, verifica-se também a determinada por deficiências, sejam elas físicas ou mentais. Para Clemente (2002, p. 12):

Já é hora de colocar um fim à intolerância e à incompreensão, causadoras de uma das mais duras e injustificadas formas de exclusão: o preconceito que não apenas fere sentimentos, mas cerceia oportunidades e direitos. E no caso de pessoas portadoras de deficiências - que são cerca de 10% da população mundial, segundo dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) – não se trata de pouca gente que ela atinge.

No Brasil, segundo dados do Censo de 2000 do IBGE, existem mais de 24,6 milhões de pessoas portadoras de deficiência física, visual, auditiva, mental ou múltipla.

Este estudo abordará a ADD, que é uma ONG voltada a pessoas portadoras de deficiências – PPDs.

1.3 Capital Organizacional

Como capital compreendem-se os recursos humanos e materiais das empresas, incluindo-se nestes últimos os financeiros e tecnológicos. No caso das ONGs, será denominado de capital organizacional e pode assumir, segundo Nanus e Dobbs (2000), as formas de:

- a) administração experiente e competente;
- b) voluntários treinados, capazes e comprometidos;
- c) doadores leais e prontos para apoiar os esforços da organização;
- d) instalações bem equipadas;
- e) estrutura, sistemas de informações e redes de pessoas;

- f) reposição de suprimentos e equipamentos;
- g) coleções especiais, tratando-se de museus, bibliotecas;
- h) imagem e reputação favoráveis.

Os executivos dessas organizações devem estar preparados para alcançar as seguintes metas, de acordo com Nanus e Dobbs (2000), que são de fundamental importância:

- a) construir uma organização preocupada com as necessidades atuais e futuras da comunidade, prestando serviços com qualidade;
- b) construir e sustentar relações benéficas entre os vários participantes da organização, como voluntários, doadores, funcionários, comunidade, clientes, beneficiários, diretoria e público em geral;
- c) estabelecer acordos, considerando a missão e a visão da organização;
- d) planejar políticas e estratégias eficazes para assegurar que qualquer mudança de rumo seja implementada;

1.4 Comentários

As ONGs, da mesma forma que as organizações do segundo setor, devem realizar atendimentos de qualidade aos seus beneficiários, embora eles não paguem pelos serviços recebidos, observando-se que os recursos para a realização da atividade são obtidos de órgãos públicos, de empresas ou de doações pessoais.

A busca constante de recursos para poder cumprir sua missão levou essas organizações a se preocuparem com uma atuação mais profissional, principalmente para se beneficiarem da Lei 9.790, que lhes permite acesso a recursos de origem governamental.

No Brasil o governo notou que poderia contar com as ONGs para praticar determinadas atividades complementares às realizadas por órgãos do setor público, que, apesar dos investimentos, não conseguiam atender de forma satisfatória os beneficiários, como é o caso do atendimento à saúde, a idosos carentes, a drogados etc., mas para isso passou a exigir que essas organizações fossem regidas por estatutos, adotassem práticas de gestão administrativa, constituíssem um conselho fiscal, observassem os princípios fundamentais de contabilidade, de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade, realizassem auditoria, inclusive por

auditores externos, e prestassem conta de todos os recursos e bens de origem pública recebidos.

Para atender a essas exigências, as ONGs tiveram que se adequar mediante ações como:

- a) fortalecer a própria identificação do setor e de cada organização, pelo esclarecimento de suas finalidades e do direcionamento estratégico assumido, sendo necessário haver transparência para a sociedade civil quanto aos objetivos da organização e, em especial, para os outros dois setores sociais com os quais interage;
- b) buscar a legitimidade do setor e de cada organização, por meio de ações reconhecidamente eficazes, pelos resultados gerados e pela atuação mobilizadora da participação social;
- c) desenvolver a organização com base no aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho, do modelo de gestão e dos instrumentos técnicos, gerenciais e das competências profissionais.

As empresas, por seu lado, passaram a colaborar com a sociedade por meio de doações às ONGs ou a partir de organizações do terceiro setor constituídas e mantidas por elas.

Pode-se dizer que as ONGs são uma nova forma de realizar atos como o voluntariado e a filantropia, revestida de uma roupagem mais moderna e empresarial, e complementar a ação do Estado. Vêm sendo estimuladas a se espelhar nas organizações empresariais, a profissionalizar sua atuação e a adotar técnicas e valores daquelas. É senso comum atualmente afirmar que o aperfeiçoamento das habilidades de gestão é o maior desafio para que as ONGs cumpram seu papel em nossa sociedade.