



FACULDADE VALE DO SALGADO - FVS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
COM HABILITAÇÃO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

**O Impacto das Tecnologias Empresariais nas
Organizações do Terceiro Setor: Um Estudo de Caso**

MARCOS ALVES DA SILVA

ICÓ - CE
2009

MARCOS ALVES DA SILVA

**O Impacto das Tecnologias Empresariais nas
Organizações do Terceiro Setor: Um Estudo de Caso**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Graduação em
Administração com Habilitação em Sistemas de
Informação da Faculdade Vale do Salgado – FVS,
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração sob a orientação do Prof.
Esp. Marcos Aurélio Alves.

**ICÓ - CE
2009**

S586i SILVA, Marcos Alves

O Impacto das Tecnologias Empresariais nas Organizações do Terceiro Setor: Um Estudo de Caso / Marcos Alves da Silva – Icó-CE, 2009.
78 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade Vale do Salgado, Coordenação de Administração.

1. Terceiro Setor; 2. Tecnologia Empresarial; 3. Sustentabilidade; I. Título.

CDD 658.05

TERMO DE DEFESA E APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **O Impacto das Tecnologias Empresariais nas Organizações do Terceiro Setor: Um Estudo de Caso**, submetido à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Faculdade Vale do Salgado – FVS, como requisito parcial à obtenção do Título de Graduado em Administração com Habilitação em Sistema de Informação, outorgado pela referida Instituição.

Marcos Alves da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em:

_____/_____/_____

Conceito obtido: SATISFATÓRIO (10,0)

Banca Examinadora

Prof. Esp. Marcos Aurélio Alves
Orientador(a)

Prof. Esp. Renata Kalina de Paulo Alves
Avaliador(a)

Prof. Esp. Domingos Ferreira Alencar Diógenes
Coordenador(a) do Curso

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai Manoel Sales e a meu amigo Gilson Sampaio (*in memoriam*), a minha mãe Maria Íris e a todos aqueles que acreditam na humanidade, no poder do diálogo e que contribuem com o desenvolvimento da sociedade.

Saiba meu grande amigo [Gilson] que tocaremos a nossas vidas e que um dia estaremos contigo, quando nossa missão estiver cumprida. A Faculdade não será a mesma, nem o futebol, as festas e a turma, mas fique tranquilo tenha certeza que nos formaremos, seguiremos a luta.

AGRADECIMENTOS

A Deus e seu filho Jesus, pela concessão do livre arbítrio, pela sua obra que me inspira a cada dia e pela constância de propósito.

Ao Professor Marcos Aurélio pela paciência, cobrança e apoio concedido durante o processo de orientação.

Aos diversos educadores-amigos que tive em minha jornada (Meire, Nícia, Jucilene, Arlúcio, Ulisses, Lili, Gilvan, Djalma, Guilherme, Marcos Aurélio, Paloma, Renata, e tantos outros), pelos ensinamentos construídos e por exigirem sempre o melhor de mim.

Às funcionárias da biblioteca da Faculdade: Marilene e Cleide, pela disposição e apoio.

Aos amigos Christian Arruda e Norberdson Fernandes, por renovarem meus instintos acadêmicos. A Evânia Lima pela confiança e fé em meu retorno a Faculdade. A Emiliane, Talita e vossas famílias pelo apoio constante. E as várias pessoas que foram importantes na minha vida (Donato, Fernando, Cicero Bento, Willaneide, Jenair, Kátia, Rikáryo, Lanne, Keyliane, Dra. Dayanne, Thiago, Jonathan, Willys, Gleuberton, Ângela, Marcos Jacinto, Gacyella, Adriana, Jane Kelly, Edilânia, Aline, Hudson, Jamilly, demais membros da turma 2009.2 de Administração, jogadores do A. C. Mulambo, a turma do Eread-NE 2009, equipe do Elo Amigo e Senac...) pelo companheirismo e ajuda.

Ao Instituto Elo Amigo, Instituto Centec e Fundação Kellogg, pela bolsa disponibilizada para a conclusão deste curso.

EPÍGRAFE

“Sem dúvida alguma, o diálogo é a maior arma para vivermos em paz com quem quer que seja [...] Nunca subestimemos a importância do diálogo nos relacionamentos amorosos, sociais e familiares. Cultivemos o hábito de dialogar com os amigos”

(Dalai Lama)

RESUMO

As organizações do terceiro setor cada vez mais se destacam pelo número de instituições e pelas ações que desenvolvem, passando de um contexto de grupos comunitários para corporações de abrangência regional. Isto requer mais e mais que essas organizações ampliem sua capacidade de organização e de gestão, para que possam manter-se sustentáveis. Assim, esta Monografia busca esclarecer o que são as organizações do terceiro setor, quais os demais setores existentes, o que são as Tecnologias Empresariais, seguido de um estudo de caso aplicado através de questionários quantitativo-descritivos com as organizações de Iguatu que participam do Conjunto Integrado de Projetos do Médio Jaguaribe (CIPMJ), as quais serviram de base para análise do tema, suas hipóteses e problema, possibilitando a conclusão de que as organizações aplicam Tecnologias Empresariais independente de sua origem e que existe uma relação positiva entre a aplicação destas tecnologias e a sustentabilidade do terceiro setor.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Tecnologia Empresarial; Sustentabilidade

ABSTRACT

The third sector organizations increasingly are highlighted by the number of institutions and the activities they carry out, from a group setting community for corporations at a regional level. This requires more and more that these organizations to expand their organizational capacity and management, so to remain sustainable. Thus, this monograph work seeks to clarify what is the third sector organizations, which other existing industries, which are Business Technology, followed by a case study through questionnaires applied quantitative-descriptive with the organizations of Iguatu participating in the Conjunto Integrado de Projetos do Médio Jaguaribe (CIPMJ), which served basis for analysis of the topic, their assumptions and problem, enabling conclusion that organizations apply Business Technology independent its origin and that there is a positive relationship between the application of these technologies and sustainability of third sector.

Keywords: Third Sector; Technology Business; Sustainability.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Entendimento do conceito de Tecnologia Empresarial por parte das organizações	46
Gráfico 2: Auto-avaliação das organizações sobre a aplicação de Tecnologias Empresariais	47
Gráfico 3: Quantidade de organizações que aplicam determinada tecnologia	48
Gráfico 4: Existência de titulação legal por parte das organizações	49
Gráfico 5: Relacionamento das organizações com os canais de comunicação oficial	50
Gráfico 6: Relacionamento das organizações com a comunicação institucional ...	51
Gráfico 7: Quantidade de organizações que utilizam determinado canal de comunicação institucional	52
Gráfico 8: Identificação da política de captação de recursos da organização	53
Gráfico 9: Identificação da diversidade das fontes de recursos da organização ...	54
Gráfico 10: Auto-avaliação das organizações sobre o desempenho da captação de recursos	55
Gráfico 11: Identificação da política de continuidade das ações da organização ..	56
Gráfico 12: Auto-avaliação das organizações sobre o desempenho do cumprimento de resultados	57
Gráfico 13: Identificação da prática de planejamento estratégico pelas organizações	58
Gráfico 14: Identificação da prática de gestão do conhecimento pelas organizações	59

LISTA DE SIGLAS

APAE-IGUATU: Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Iguatu
APROAFO: Associação dos Produtores Agroecológicos de Orós
CEBs: Comunidades Eclesiais de Base
CIPMJ: Conjunto Integrado de Projetos do Médio Jaguaribe
CMAS: Conselho Municipal de Assistência Social
COBASP: Comunidade de Base de São Pedro
CR: Centro de Resultados
DHLS: Desenvolvimento Humano, Local e Sustentável
FAPJ: Fundo de Apoio a Projetos de Jovens
FCC: Fundo Cristão para Crianças
FETRAECE: Federação dos/as Trabalhadores/as na Agricultura do Ceará
FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IEA: Instituto Elo Amigo
INSS: Instituto Nacional de Seguridade Social
MDA: Ministério do Desenvolvimento Agrário
ONG: Organização Não-Governamental
ORTAET: Associação Ortaet de Teatro
OSC: Organização da Sociedade Civil
OSCIP: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAC: Projeto Arte Criança
PAF: Programa de Agroecologia Familiar
PIB: Produto Interno Bruto
RITS: Rede de Informações do Terceiro Setor
SDT: Secretaria de Desenvolvimento Territorial
SECAFES: Sistema Estadual de Comercialização da Agricultura Familiar e Empreendimentos Solidários
TASA: Tecnologia de Ação Social da Aliança
TEASA: Tecnologia Empresarial de Ação Social da Aliança
TEO: Tecnologia Empresarial Odebrecht
TESA: Tecnologia Empresarial e Social da Aliança

SUMÁRIO

DESCRIÇÃO	PÁG.
LISTA DE GRÁFICOS	i
LISTA DE SIGLAS	ii
INTRODUÇÃO	13
1. AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E SEU PAPEL SOCIAL E HISTÓRICO	17
1.1. Distinções entre os três setores da sociedade	17
1.2. Organização Não Governamental x Terceiro Setor	20
1.3. O Histórico do Terceiro Setor	22
1.4. Marco Legal do Terceiro Setor e a Lei de Oscip	24
2. AS TECNOLOGIAS EMPRESARIAIS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	29
2.1. Conceito de Tecnologia e Tecnologia Empresarial	29
2.2. A Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) / Tecnologia Empresarial e Social da Aliança (TESA)	31
2.3. Elementos da TEO/TESA	33
2.4. Sustentabilidade	36
3. ESTUDO DE CASO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DE IGUATU-CE	39
3.1. Metodologia do Estudo de Caso	39
3.2. Caracterização das Organizações Pesquisadas	40
3.2.1. Associação de Mulheres de Iguatu (AMI)	40
3.2.2. Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Iguatu (APAE-IGUATU)	41
3.2.3. Associação dos Produtores Agroecológicos de Orós (APROAFO)	41
3.2.4. Associação Ortaet de Teatro (ORTAET)	42
3.2.5. Cia Foco	42
3.2.6. Comunidade de Base de São Pedro (COBASP)	42
3.2.7. Comunidades Eclesiais de Base (CEBs)	43

3.2.8. Federação dos/as Trabalhadores/as na Agricultura do Ceará (FETRAECE)	43
3.2.9. Instituto Elo Amigo (IEA)	44
3.2.10. Instituto Empreender	44
3.2.11. Obra Social Marista São Marcelino Champagnat	45
3.2.12. Projeto Arte Criança (PAC)	45
3.3. Tabulação e Análise dos Dados	45
3.3.1. Entendimento do conceito de Tecnologia Empresarial	46
3.3.2. Auto-avaliação sobre aplicação de Tecnologias Empresariais	47
3.2.3. Tecnologias Empresariais aplicadas	48
3.3.4. Titulação legal das organizações	49
3.2.5. Exposição na mídia	50
3.3.6. Comunicação institucional	51
3.3.7. Canais de comunicação institucional utilizados	52
3.3.8. Política de captação de recursos	53
3.3.9. Diversidade das fontes de recursos	54
3.3.10. Auto-avaliação de desempenho da captação	55
3.3.11. Política de continuidade das ações	56
3.3.12. Desempenho do cumprimento de resultados	57
3.3.13. Prática de planejamento estratégico	58
3.3.14. Prática de gestão do conhecimento	59
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
5. REFERÊNCIAS	62
6. APÊNDICES	65
7. ANEXOS	71

INTRODUÇÃO

As iniciativas da sociedade civil organizada, criadas através das organizações do terceiro setor, também denominadas como Organizações Não-Governamentais, têm se fortalecido no Brasil e no mundo, situação que se reproduz em cidades-pólo como Iguatu, por exemplo. Estas organizações geralmente atuam junto a um grande público das comunidades e são postos de trabalho para pessoas que desejam realizar ações em benefício da sociedade. Assim, direta ou indiretamente, lançam mão do uso de ferramentas, conceitos e práticas de gestão para manterem-se atuantes e sustentáveis tanto do ponto de vista social quanto do ponto de vista econômico.

Segundo a Rede de Informações para o Terceiro Setor – RITS, a cultura do terceiro setor no Brasil é forte em voluntarismo e fraca no aspecto gerencial. Por isso, as organizações sociais que pretendem se manter atuantes em seus propósitos precisam se profissionalizar, pois assim terão clareza gerencial. Isto irá contribuir tanto na captação de recursos junto a financiadores potenciais quanto na geração de outros recursos através da comercialização de produto ou serviço, caso o empreendedor do projeto opte pela geração de seus próprios recursos. Em decorrência deste fato, fica evidente que as organizações do terceiro setor necessitam se profissionalizar e utilizar ferramentas de planejamento e gestão empresarial (REIS, 2002, p.5).

Por outro lado o terceiro setor está se expandindo cada vez mais e já é um importante segmento tanto da sociedade quanto da economia no Brasil e no mundo, dados os resultados que atinge e o volume de recursos que movimenta.

O Terceiro Setor não para de crescer no Brasil. São mais de 300 mil ONGs no país, que movimentam R\$ 12 bilhões/ano, oriundos da prestação de serviços, do comércio de produtos e da arrecadação de doações.

O valor corresponde a 1,2% do PIB brasileiro e demonstra enorme potencial de crescimento, pois o setor já movimenta 6% do PIB em países da Europa e nos EUA. O Terceiro Setor, pelo volume de recursos que movimenta, representa a 8ª economia mundial. Outro dado confirma a expansão: em 1995, entre as pessoas físicas, no Brasil, havia 15 milhões de doadores, número que em 1998 já havia triplicado, chegando a 44,2 milhões de pessoas, ou 50% da população adulta brasileira (SÃO PAULO, 2003, p.2).

Essa realidade torna fundamental a realização de um estudo científico sobre questões ligadas a gestão das organizações do terceiro setor. Ademais a experiência pessoal adquirida junto a este setor desde o ano 2000, tendo contato com mais de 200 organizações da região, do país e do exterior, e o estudo de referencial bibliográfico na área, proporcionou a identificação da gestão como um dos pontos críticos das ONGs reforçando a necessidade de produção de conhecimento científico na área.

Assim, correlacionando o conhecimento empírico da realidade dessas organizações, com o estudo científico de referencial bibliográfico apresenta-se a questão central deste trabalho, identificada como problema, que é a seguinte: até que ponto o uso de Tecnologias Empresariais por organizações do terceiro setor constitui-se de um fator positivo na sustentabilidade das mesmas? Este problema traz consigo dois grandes elementos que são o uso de tais tecnologias pelas organizações do terceiro setor e a relação das mesmas com sua capacidade de sobrevivência, ampliação e continuidade dos trabalhos.

Para tanto são propostas as seguintes hipóteses: Se as Organizações do Terceiro Setor possuem uma cisão histórica e um papel diferenciado das empresas, logo estas Organizações desconhecem, ignoram ou rejeitam as Tecnologias Empresariais. Outra hipótese é que se as Organizações do Terceiro Setor utilizam as Tecnologias Empresariais, então passam a ter uma maior sustentabilidade.

Tem-se como objetivo geral: demonstrar se as tecnologias empresariais são ou não um diferencial para a sustentabilidade das organizações do terceiro setor, servindo de referência futura para o debate e estudo sobre a gestão neste setor.

Já os objetivos específicos são: distinguir o terceiro setor dos setores governamental e empresarial; esclarecer o que é uma tecnologia empresarial e quais são os elementos da sustentabilidade; relacionar a sustentabilidade com o uso das tecnologias empresariais; e identificar se as tecnologias empresariais estão presentes nas organizações do terceiro setor de Iguatu.

Para alcançar estes objetivos usou-se uma metodologia que teve como ponto de partida a realização de pesquisa bibliográfica, identificando os autores de relevância acerca dos temas abordados dentro da Monografia. Os principais autores

sob os quais foi baseado este trabalho foram Martinez (2006), Oliveira (2005), Odebrecht (1991 e 1998), Pezzullo (2003), Reis (2002) e Silva, A. L. P. (2007) cujas biografias resumidas encontram-se no Apêndice B.

A segunda etapa foi a realização de um Estudo de Caso, através da aplicação de um questionário em 12 organizações do terceiro setor de Iguatu, de um universo de 14 organizações que trabalham articuladas (direta e indiretamente) através do Conjunto Integrado de Projetos do Médio Jaguaribe (CIPMJ), além da coleta de informações diretas a respeito do histórico, forma de atuação e principais resultados dessas organizações para subsidiar uma análise comparativa entre ambos, com foco no nível de aplicação de tecnologias empresariais nas mesmas e seus níveis de sustentabilidade.

O questionário foi composto por perguntas do tipo quantitativo-descritivas de verificação de hipótese que são “aqueles estudos quantitativo-descritivos que contém, em seu projeto de pesquisa, hipóteses explícitas que devem ser verificadas” (LAKATOS e MARCONI, 2001, p.187), estando, portanto, esse método, corroborando positivamente com a busca de objetividade e de caracterização científica da pesquisa. O público que participou da pesquisa foram os gestores das organizações pesquisadas, cuja aplicação ocorreu entre o período de 23 e 30 de outubro de 2009.

Assim sendo esta monografia possui a seguinte estrutura: no primeiro capítulo são introduzidos os conceitos de primeiro, segundo e terceiro setor; as diferenças técnicas e ideológicas entre os três setores; as semelhanças e diferenças entre o conceito de terceiro setor e de organização não-governamental; o histórico do terceiro setor e o marco legal deste setor.

No segundo capítulo é abordada a definição de tecnologia e tecnologia empresarial; é feita a exposição da Tecnologia Empresarial Odebrecht / Tecnologia Empresarial e Social da Aliança (TEO/TESA) e seus elementos; e é feita a definição de sustentabilidade relacionando-a com a realidade do terceiro setor.

Já o terceiro capítulo traz os resultados do Estudo de Caso que é composto pelas semelhanças e diferenças entre as organizações do terceiro setor de Iguatu as quais foram pesquisadas com relação a Tecnologia Empresarial e a sustentabilidade

das organizações.

Nas considerações finais é relacionado o conjunto de dados coletados, observando o cruzamento entre os gráficos e focando nas hipóteses e problemas supracitados cujas conclusões comprovam que a maior parte das organizações aplicam Tecnologias Empresariais e que estas tecnologias contribuem de modo positivo com as organizações do terceiro setor.

CAPÍTULO 1

AS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E SEU PAPEL SOCIAL E HISTÓRICO

As formas de organização social que configuram um terceiro setor não são constituídas contra o Estado ou contra o mercado. São, simplesmente, o resultado de uma tendência que anima os humanos em direção à cooperação. Só isso.

Augusto de Franco

Na sociedade contemporânea a responsabilidade pelo desenvolvimento de pessoas e comunidades não é uma demanda atribuída somente ao poder público ou as organizações privadas. É crescente a iniciativa das chamadas Organizações Não-Governamentais ou terceiro setor, cuja notoriedade, relevância social e econômica vêm crescendo a cada dia. Contudo o “surgimento recente” deste setor traz consigo dúvidas de ordem conceitual com relação a seu papel, histórico e distinção dos demais setores, sendo necessária a identificação das especificidades de cada setor e o aprofundamento no conceito de terceiro setor, além do estabelecimento das semelhanças e diferenças entre as ONGs e o terceiro setor.

1.1. Distinções entre os três setores da sociedade

A caracterização do primeiro, segundo e terceiro setores pode ser estabelecida mediante sua composição e finalidade podendo ser pública (primeiro setor), privada e com fins lucrativos (segundo setor) ou privada e sem fins lucrativos (terceiro setor).

O Primeiro Setor é representado pelo Estado, que deve promover o bem comum, sobretudo as questões sociais e públicas, em todas as suas esferas de governo, Municipal, Estadual e Federal. O Segundo Setor é representado pelas organizações privadas com fins lucrativos e que ofertam bens e serviços à sociedade, e que também impulsionam a economia nacional na realização do bem comum. Com a aparente crise de tipologias do Estado; com as perspectivas de sua reengenharia e a crise de governabilidade; e principalmente, com a confusão das esferas públicas e privadas, o setor privado começou a interagir de forma mais direta nas questões sociais, por meio das inúmeras instituições que compõe o que, então, convencionou-se chamar de Terceiro Setor.

O Terceiro Setor é representado pelas instituições sem fins lucrativos, Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ou Organizações Não-Governamentais (ONGs). As instituições que o integram fazem parte do denominado espaço público não-estatal. É chamado de Terceiro Setor porque engloba instituições com fins públicos, porém, de caráter privado, que não se enquadram, portanto, no Primeiro Setor (Estado) e são regidas pelo direito privado sem, contudo, possuir objetivos mercantis, não sendo qualificadas como instituições do Segundo Setor (Mercado) (KANITZ, 2000 e LAZZARINI, 1999 citado por OLIVEIRA, 2005, p. 44).

Com esta definição identifica-se o primeiro setor como sendo aquele ligado às entidades públicas (prefeituras, autarquias federais e afins), o segundo setor é ligado ao segmento empresarial (firma individual, sociedades por cota limitada e outros modelos) e o terceiro setor abrange às organizações da sociedade civil ou não-governamentais (associações, fundações, dentre outros).

O 'Primeiro Setor' está baseado fortemente na sua capacidade de estabelecer, executar e fazer cumprir leis, pois leis nada mais são que acordos básicos para a convivência em sociedade em diversas escalas. O 'Segundo Setor' está baseado na produção e no consumo de bens e serviços, necessários à satisfação de necessidades individuais humanas. O 'Terceiro Setor' organiza-se ao redor de causas (SILVA A. L. P., 2007, p. 7).

As diferenças entre o segundo e o terceiro setor ficam mais evidentes quando observadas de um ponto de vista mais técnico.

Para uma organização ser considerada do terceiro setor ela deve ter uma clara atuação social e não ser estruturada em propósitos lucrativos. Por exemplo, no setor privado uma parcela do superávit da operação (lucro) é reinvestida na empresa e o restante é destinado aos sócios, acionistas e donos da empresa. Já nas organizações do terceiro setor, 100% do lucro é reinvestido nas operações ou incorporado ao patrimônio social da entidade (REIS, 2002, p. 2).

Existem ainda distinções entre os três setores com relação a tomadas de decisão tendo o envolvimento da população em geral no primeiro setor, caracterizando-o como público, e grupos de pessoas ou por indivíduos, caracterizando-o como privado.

Evidentemente, no 'Primeiro Setor' as principais decisões são tomadas pelos eleitores e pelos seus representantes e no 'Segundo

Setor' elas são tomadas por investidores e compradores. Em frente a uma prateleira de supermercado cada pessoa sempre tem uma decisão a tomar. No 'Terceiro Setor' as decisões são tomadas por aqueles a quem se pode chamar de tomadores de iniciativa e pelos seus apoiadores.

Um tomador de iniciativa é um ser humano corajoso, idealista e indignado. Ele assume para si a responsabilidade de alterar a situação diante dele. Ele é um empreendedor social, que não desiste até descobrir maneiras de tornar possível uma nova realidade (SILVA, A. L. P., 2007, p.9).

Seguindo esta linha de raciocínio é conveniente pontuar que também existem diferenças de ordem ideológica entre o terceiro e o segundo setor.

Diferentemente das entidades do setor empresarial, que são regidas pela lógica da competição de mercado e da maximização do lucro, as entidades do terceiro setor, em geral, se caracterizam pela lógica da responsabilidade social, solidariedade, voluntariado e busca do bem comum. Inicialmente construídas para suprir falhas ou complementar a ação governamental ou de resistência a ela, as chamadas organizações não governamentais, sem fins lucrativos, passaram a ser atores estratégicos no processo de desenvolvimento, pela experimentação de políticas públicas, captação de recursos internacionais e adoção de metodologias para construir estratégias de combate à pobreza e às desigualdades (ARNS, 2002, p. 19).

Com isso observa-se que a principal característica do terceiro setor é seu papel social diferenciado, e que este setor que surge para suprir algumas lacunas deixadas pelo poder público ou para produzir novos projetos que contribuam com o desenvolvimento de uma comunidade ou região, inclusive se sobrepondo ao segundo setor na promoção do trabalho e renda.

As organizações do terceiro setor são entidades da sociedade civil sem fins lucrativos. Elas atuam buscando soluções para os problemas sociais, como o combate à pobreza e a incorporação dos excluídos aos direitos básicos de cidadania (REIS, 2002, p. 2).

Nota-se, portanto, uma relação entre a atuação do terceiro setor e o público menos favorecido além da ligação deste setor com a promoção da cidadania. Porém não é proveitoso exaltar a ação do terceiro setor como sendo somente voltado àqueles que estão em situação de exclusão.

Estabelecer uma divisão completa entre os três setores pode alterar a compreensão dos mesmos e criar alguns vícios de pensamento

como os de que o terceiro setor é altruísta e o segundo setor é egoísta ou que o terceiro setor só existe para cuidar de pobres e excluídos (SILVA, A. L. P., 2007, p.2).

1.2. Organização Não Governamental x Terceiro Setor

No Brasil, a definição de Organização Não-Governamental está ligada ao período em que o País passou pelo regime ditatorial, momento no qual as ações da sociedade civil organizada ganharam força na luta pela redemocratização.

[...] os movimentos sociais autônomos se desenvolvem sob os auspícios da Igreja. A cooperação internacional, principalmente européia, financiou alguns desses movimentos, que mais tarde formaram as chamadas Organizações Não-Governamentais (ONGs), cuja principal tarefa foi a de resgatar a democracia e o estado de direito. Daí o porquê do termo não-governamental, que era justamente deixar claro que aquela organização não tinha nenhuma relação direta com o Estado ou o governo (OLIVEIRA, 2005, p. 29).

A confusão de entendimento se os termos ONG e terceiro setor querem dizer a mesma coisa fica evidente já que o uso do termo “terceiro setor” é recente.

Até pouco mais de 20 anos não se utilizava a expressão ‘Terceiro Setor’. Essa denominação – que na realidade diz muito pouco - evidencia uma identidade em construção e dá margem a interpretações e contestações. A consciência de algo emergente ainda está se expandindo. Trabalhar com a idéia de ‘Terceiro Setor’ exige que se faça um exercício conceitual e se estabeleça um referencial previamente. Mesmo que não se pare para refletir sobre isso, é preciso ter em mente que na prática sempre haverá algum conceito subjacente às ações (SILVA, A. L. P., 2007, p.2).

Na prática, é possível afirmar que o conceito de ONG está inserido dentro do terceiro setor caracterizando-os como o mesmo tipo de iniciativa.

Para muitos, o Terceiro Setor pode ser entendido como o que não é Estado nem mercado. Nesta perspectiva, este setor é composto de organizações que não fazem parte nem do Estado nem da iniciativa privada com fins lucrativos, englobando, portanto, associações, fundações privadas, institutos, sindicatos, igrejas, federações, confederações, ONGs, entidades paraestatais e qualquer outro tipo de organização que, embora privada, não tenha a finalidade de gerar lucro (MELO, 2002, citado por SANTOS, 2005, p. 30).

Observando a perspectiva histórica o terceiro setor passou por diversas etapas da década de 70 até os anos 90 chegando a uma lógica de empreendimento definido como empreendimento social.

Na década de 70 surgiu o conceito de ONG (Organização Não-governamental), caracterizando entidades sem fins lucrativos, criadas para defender os direitos políticos, civis e humanos ameaçados pela ditadura militar na América Latina e no Brasil. As ONGs foram também responsáveis pela disseminação da noção de cidadania e o fator-chave para a entrada de recursos de fundações internacionais. Na década de 70 e 80, as ONGs configuraram um novo modelo de organização e de gerenciamento de recursos, passando a ter vínculo com as agências e instituições financiadoras internacionais. Também na década de 80 as fundações internacionais passaram a redirecionar seus recursos para o Leste europeu e para o continente africano, pois estavam em crise, obrigando, conseqüentemente, as organizações sociais latino-americanas a buscarem seu próprio sustento. Somente na década de 90 o terceiro setor no Brasil passou por mudanças e começou a se constituir com características e lógica diferente dos demais períodos, marcando assim os novos rumos dos empreendimentos sociais no País (REIS, 2002, p. 3).

Estes novos rumos, citados anteriormente, trouxeram entre outros pontos o avanço na definição legal acerca do terceiro setor e um maior rigor no apoio financeiro para as organizações sociais, sobretudo em recursos advindos da união ou de entidades internacionais, fortalecendo assim a necessidade de “títulos”, ou seja, documentações que qualificam estas organizações pela sua transparência e pela qualidade de seu trabalho. Um exemplo dessa documentação é o Título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip).

O estabelecimento da identidade do Terceiro Setor pressupõe a classificação adequada das organizações que dele fazem parte, garantindo o reconhecimento das suas especificidades e viabilizando parcerias mais eficazes entre essas próprias organizações e delas com o Estado.

[...] a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público/OSCIP diferencia, no universo do Terceiro Setor, as organizações que efetivamente têm finalidade pública. Desse modo, a qualificação de OSCIP acolhe e reconhece legalmente as organizações da sociedade civil cuja atuação se dá no espaço público não estatal (FERRAREZI e REZENDE, 2002, p. 32).

1.3. O Histórico do Terceiro Setor

“Para compreendermos a evolução da ação social especificamente no Brasil, até chegarmos ao surgimento do Terceiro Setor em solo brasileiro, é preciso focar um pouco da História, o que faremos considerando três períodos históricos” (OLIVEIRA, 2005, p. 22).

Cada um dos períodos históricos evidencia a evolução das organizações do terceiro setor enquanto instituições com práticas de gestão, além de expor a relação destas organizações com os outros setores.

O primeiro período envolve desde a época do descobrimento do Brasil até o século XVIII, sendo marcadas pelas primeiras instituições ligadas à filantropia e à assistência social no País, surgidas através da Igreja. Neste período não havia muito espaço para a ação social organizada livremente e por voluntários, provocada pelo processo de desenvolvimento colonialista imposto ao país desde o seu descobrimento. As ações do terceiro setor na época tinham um caráter assistencialista e, em alguns casos, a prática de oferecer ajuda era feita visando a algum tipo de vantagem. Por outro lado, dois importantíssimos pilares sociais surgiram no Brasil devido à ação social da Igreja: a saúde e a educação, por meio do trabalho desenvolvido pela “Irmandade da Misericórdia” e da “Ordem da Companhia de Jesus” (OLIVEIRA, 2005).

Neste período, que marcou o surgimento da atuação da sociedade civil fica evidente a falta do contexto da gestão em suas iniciativas, até pelo foco assistencialista e pela “ausência” da necessidade de uma ação mais organizada e focada em resultados duradouros. Entretanto esta base foi essencial para a evolução social que ocorreu no período histórico seguinte.

O segundo período, compreendido do século XIX até 1930 teve como importante ator a Maçonaria, que pautada pela sua filosofia, abraçou causas sociais destacando-se em movimentos filantrópicos e progressistas. Porém a transição da Igreja para a Maçonaria não ocorreu de forma abrupta já que alguns religiosos e pessoas influentes do Estado, à revelia da Igreja, participavam ativamente da Maçonaria. Este período é marcado também pelo enfraquecimento das irmandades ligadas a Igreja, provocado pela separação entre Estado e Igreja oficializada com a

Constituição de 1891, após a Proclamação da República. Com o novo panorama político do Brasil foram surgindo aos poucos associações independentes que iniciavam o aprendizado da participação, da solidariedade e da discussão sobre os valores sociais. Anos mais tarde, durante a República Velha (1889-1930), o Estado Oligárquico esteve praticamente ausente com relação às questões sociais. As instituições religiosas, filosóficas e caritativas desempenhavam um papel de protagonista, sendo quase exclusivos no atendimento aos desvalidos. Os pobres, portanto, constituíam-se como sujeitos sem direitos e objeto da bondade de seus benfeitores (OLIVEIRA, 2005).

Há alguns fatores de destaque presentes no segundo período que são o surgimento das articulações associativas, gerando a base para a futura concepção de sociedade civil organizada e o enfraquecimento do Estado enquanto promotor do bem estar social, o que gerou uma lacuna na qual o terceiro setor construiu seu foco de ação.

Já o terceiro período, que foi de 1931 a 1988, iniciou com o reconhecimento da importância de se atender as reivindicações da sociedade por parte da administração pública. Neste sentido o governo de Getúlio Vargas (1930-1945) teve papel importante no estabelecimento de direitos mínimos aos trabalhadores urbanos: sistema de ensino público; sufrágio universal; criação do sistema nacional de aprendizagem, entre outros benefícios. Há ainda a oficialização da filantropia no país, já que a Legislação passa a interferir diretamente nas formas de ajuda, criando-se políticas que regularizaram a prática da ação social (OLIVEIRA, 2005).

Após uma era assistencialista e outra com ensaios organizacionais, o Estado voltou a atuar no contexto das políticas sociais, porém este significativo avanço contrastou com a regressão dos direitos da população que vieram com o avanço da ditadura.

Mais adiante, durante o Regime Militar (1964-1985), é adotada na área social uma postura controladora, criando grandes estruturas hierarquizadas e centralizadas com vistas a reduzir a pobreza e as diferenças regionais, mas que na verdade, tratam-se de políticas compensatórias, distributivistas e de integração nacional voltadas para a mobilização dos recursos públicos. Após a ditadura, o Estado passou a redefinir seu papel, identificando-se como fomentador e não necessariamente

como executor das políticas sociais, diminuindo seu tamanho, ampliando e fortalecendo as organizações da sociedade civil e as organizações não-governamentais. A Constituição Federal de 1988 estabelece como princípio básico a estratégia de ampliar a participação da sociedade na esfera pública e reconhece que a tarefa pública é dever do Estado e da sociedade. Surge, portanto, no Brasil, o Terceiro Setor, termo que busca traduzir um novo quadro de relações entre o Estado, a sociedade e as empresas (OLIVEIRA, 2005).

Em meio a repressão e a limitação do estímulo à participação social existente entre o período de 60 a 80, as iniciativas sociais, muitas delas clandestinas fortaleceram seu contexto ideológico e, anos mais tarde, com a redemocratização encontraram um cenário propício a sua expansão e desenvolvimento passando, inclusive, a ter mecanismos legais de amparo.

1.4. Marco Legal do Terceiro Setor e a Lei de Oscip

“A Constituição brasileira é bastante favorável à criação de organizações sem fins lucrativos, permitindo a forma de associação ou fundação, independentemente de autorização” (OLIVEIRA, 2005, p. 30).

Apesar de não existirem legalmente os termos “terceiro setor” ou “organização não-governamental” são reconhecidos pelo conjunto das iniciativas de caráter social desenvolvidas por entidades privadas.

Não há no direito brasileiro qualquer designação de ONG. Se procurarmos no código civil ou em outra lei a sigla Ong, não vamos encontrar. Não há uma espécie de sociedade chamada ONG no Brasil, mas um reconhecimento supralegal, de cunho cultural, político e sociológico que está em vigor mundo afora.

Podemos dizer que há um entendimento social de que ONG's são entidades às quais as pessoas se vinculam por identificação pessoal com a causa que elas promovem. Essas entidades, por natureza, não têm finalidade lucrativa, mas uma finalidade maior, genericamente filantrópica, humanitária, de defesa de interesses que costumam ser de toda a população e que, historicamente, deveriam ser objeto de atividade do poder público (SEBRAE-MG, 2008?, p. 1).

“A legislação brasileira sobre as organizações não-governamentais seguiu um caminho parecido com o da americana, no sentido de ir, pouco a pouco, aumentando

o número de exigências para a constituição dessas entidades.” (COELHO, 2002, p. 91).

Entretanto as semelhanças com o modelo americano com relação ao marco legal do terceiro setor não se repetiram no sentido da burocracia para criação de uma organização.

“Comparando com o sistema americano, o processo de constituição das entidades brasileiras sem fins lucrativos é muito mais confuso e complicado. E o processo de fiscalização e controle é realizado mais difusamente e de forma indevida.” (COELHO, 2002, p. 92).

Outro fator importante tem relação com as regras básicas para se constituir uma organização do terceiro setor.

Tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos, as regras jurídicas para a constituição de entidades sem fins lucrativos (associações ou ONGs), entre outras exigências [...] estabelecem duas obrigatoriedades que terão repercussão direta na gestão das entidades: elas devem eleger um conselho, cujos membros não podem ser remunerados direta ou indiretamente nem obter lucro com as atividades da organização, e ter um estatuto no qual estejam estabelecidas regras de funcionamento e de organização interna (COELHO, 2002, p. 116).

Mesmo não havendo uma “Lei das ONGs”, existe um marco legal do terceiro setor que congrega as leis voltadas a este tipo de organização, como por exemplo a Lei nº 9.790/99 também conhecida como a “Lei de Oscip”.

A Lei 9.790, de 23 de março de 1999, dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e institui e disciplina o Termo de Parceria.

Essa Lei é o resultado do trabalho de dezenas de organizações da sociedade civil, em parceria com o Governo Federal e o Congresso Nacional, articulado pelo Conselho da Comunidade Solidária.

Esse trabalho teve início nas Rodadas de Interlocação Política do Conselho da Comunidade Solidária sobre o Marco Legal do Terceiro Setor, quando por meio de consultas a uma centena de interlocutores, foram identificadas as principais dificuldades e apresentadas várias sugestões sobre como mudar e inovar a atual legislação relativa às organizações da sociedade civil (FERRAREZI e REZENDE, 2002, p. 31).

Em síntese a Lei 9.790 apresenta os critérios para obtenção do título de Oscip, destacando em seu primeiro capítulo a concepção de entidade “sem fins lucrativos”.

Lei 9.790 de 23 de março de 1999

Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

CAPÍTULO I

Da qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

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.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

§ 2º A outorga da qualificação prevista neste artigo é ato vinculado ao cumprimento dos requisitos instituídos por esta Lei (BRASIL, 1999?, p. 1).

Os requisitos necessários para que uma organização do terceiro setor possa ser qualificada como Oscip estão dispostos nos Artigos 3º e 4º da Lei 9.790/99 e estão ligados as finalidades e aos elementos essenciais do estatuto dessas organizações.

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da Universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenha pelo menos uma das seguintes finalidades:

I - a 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 caráter suplementar;
- XI - promoção da 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.

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.

Art. 4º Atendido ao disposto no artigo anterior, exige-se ainda, para qualificarem-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, que as pessoas jurídicas interessadas sejam regidas por estatutos, cujas normas expressamente disponham sobre:

- I - a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;
- II - a adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;
- III - a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade.
- IV - a previsão de que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social da extinta.
- V - a previsão de que, na hipótese de a pessoa jurídica perder a qualificação instituída por esta Lei, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social;
- VI - a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade, que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado, na região correspondente à sua área de atuação;
- VII - as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão no mínimo:
 - a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das

Normas Brasileiras de Contabilidade;

b) que se dê publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objetos do Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento.

d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal (BRASIL, 1999?, p. 1).

Observa-se, portanto que os requisitos necessários para a qualificação como Oscip remetem a atuação de uma organização que tenha um modelo administrativo profissionalizado, sobretudo no que trata dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência.

CAPÍTULO 2

AS TECNOLOGIAS EMPRESARIAIS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

As tecnologias específicas tratam de processos e de coisas, e a Tecnologia Empresarial trata de seres humanos, seus negócios e da comunicação entre eles.

Norberto Odebrecht

2.1. Conceito de Tecnologia e Tecnologia Empresarial

Ao tratar-se do termo “tecnologia” é comum estabelecer uma relação direta do mesmo com a informática gerando uma visão equivocada de sua definição.

Mais recentemente, o uso indiscriminado da palavra "tecnologia", em áreas do conhecimento relacionadas às ciências humanas e sociais, principalmente no setor de serviços e informática, tem diferenciado seu significado em comparação com a conceituação original, dificultando muitas vezes o entendimento do termo “tecnologia” (SILVA, J. C. T., 2002, p. 2).

A dificuldade de conceituar tecnologia é um grave risco, pois a ausência de sua correta definição faz com que sejam ignorados os elementos que a constituem.

Entende-se tecnologia como “um conjunto complexo de técnicas, artes e ofícios (*techné*) capazes de modificar/transformar o ambiente natural, social e humano (cognitivo), em novas realidades construídas artificialmente” (MARTINEZ, 2006, p. 1).

Pode-se compreender com esta afirmação que o conceito de tecnologia está ligado aos modos de se fazer algo, ou seja, a tecnologia não implica diretamente no uso de recursos computacionais. Conclui-se então que a tecnologia está relacionada aos meios artificiais empregados na modificação da realidade.

A história da tecnologia tem início quando os seres humanos começaram a criar e usar ferramentas de caça e proteção. Inclui, em

sua cronologia, o uso dos recursos naturais, porque, para serem criadas, todas as ferramentas necessitaram, antes de qualquer coisa, do uso de um recurso natural adequado. Deste ponto de vista, a tecnologia está presente tanto numa enxada quanto num computador (BASTOS *et al*, 2008, p. 50).

É possível afirmar então que a definição de tecnologia vai além dos recursos computacionais e servem para designar as diversas produções do ser humano visando facilitar ou melhorar seu modo de vida.

Já a Tecnologia Empresarial está ligada ao enfoque em resultados obtidos através das relações entre líderes e liderados.

Tecnologia Empresarial consiste, antes de tudo, na arte de que se serve o empresário para coordenar e integrar seus liderados, alcançando e superando resultados previamente estabelecidos, com determinados padrões de qualidade, em prazos e a custos também determinados (ODEBRECHT, 1991, p. 155).

O conceito acima deixa claro ainda a ênfase da tecnologia empresarial na qualidade, no cumprimento de prazos e na economicidade. Nota-se ainda que a tecnologia empresarial não está ligada somente as tarefas, mas também ao ser humano.

Como o ponto de partida e de chegada da tecnologia empresarial é o ser humano para que a mesma atinja o sucesso são necessários dois pressupostos: uma boa fluência na comunicação envolvendo a todos e a liberdade para que as pessoas possam influenciar e ser influenciado na busca do que é o certo (ODEBRECHT, 1991).

Com relação à prática da tecnologia empresarial são necessários fatores ligados a gestão de processos, pessoas, formação e integração de equipes e atualização da organização, elementos fundamentais para a competitividade de uma organização.

Para praticar a Tecnologia Empresarial, além de caráter, vocação e vontade de servir, o empresário precisa:

- dominar a área comercial em que atua, o que pressupõe uma

profunda sabedoria, adquirida durante anos de experiência, acerca das Pessoas, dos processos, das coisas e das circunstâncias concernentes a esta área negocial, que a tornam diferente de qualquer outra;

- contar com colaboradores que dominem as tecnologias específicas requeridas para produzir o bem ou serviço desejado pelo Cliente. Aliás, a identificação de tais colaboradores deve preceder a própria identificação do Cliente, pois o empresário não pode assumir o compromisso de satisfazer quem quer que seja, se não dispõe de Pessoas, previamente integradas, prontas para produzir;
- pesquisar continuamente sobre os Seres Humanos com os quais interage e, em especial, sobre as Pessoas que lidera, visando à formação e à organização de novas equipes, que possam ser alocadas aos novos negócios e que, desta maneira, assegurem o crescimento contínuo de sua organização; e
- promover sistematicamente, através de sua auto-educação e da educação de seus liderados, a inovação e a renovação da empresa, assegurando – dessa maneira – o aumento incessante da imagem da produtividade, da liquidez e da conseqüente competitividade do seu negócio (ODEBRECHT, 1991, p. 215-216).

Um fator preponderante para que a tecnologia empresarial possa ser aplicada no terceiro setor é que a mesma é bastante clara em não se orientar diretamente à lucratividade, mas sim por elementos que permitam sua continuidade e expansão.

Quando se fala na Tecnologia Empresarial Odebrecht a concepção de obtenção de resultados da Organização não está ligada propriamente no alcance dos lucros, mas nos resultados que os permitem assegurar os propósitos de sobrevivência, crescimento e perpetuidade da Organização (ODEBRECHT, 1991).

2.2. A Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) / Tecnologia Empresarial e Social da Aliança (TESA)

A Tecnologia Empresarial Odebrecht surgiu a partir dos aprendizados do empresário Norberto Odebrecht que foi presidente da Construtora Norberto Odebrecht e, tempos depois, da Organização Odebrecht.

A TEO é concebida pelas concepções filosóficas da Organização Odebrecht e pelos conhecimentos adquiridos pelo seu trabalho. Essas concepções filosóficas fundamentam-se, entre outros, no ser humano, na comunicação, na sinergia, na descentralização, na

delegação planejada, no ordenamento da tarefa empresarial, no foco em resultados e na prática de responsabilidade social pela empresa (ODEBRECHT, 1998, v. 3; 1998, v. 1).

Dentro da filosofia da Organização Odebrecht, principalmente considerando-se o aspecto humanístico e a responsabilidade social da empresa contribuíram para o surgimento da Fundação Odebrecht.

A Fundação Odebrecht foi fundada em dezembro de 1965 com o objetivo de prover os integrantes da Construtora Norberto Odebrecht dos benefícios que a Previdência Social não abrangia ou cobria inadequadamente. No início dos anos 80, com o crescimento e a descentralização da empresa, a Fundação alterou totalmente esse rumo e passou a atuar exclusivamente na comunidade em questões de interesse público (CAMPOS, 2003, p. 66).

A mudança de foco da Fundação que deixou de existir para atender os interesses de seus colaboradores e passou a uma atuação social possibilitou, anos mais tarde, a participação da mesma no Projeto Aliança com o Adolescente pelo Desenvolvimento Sustentável do Nordeste.

O Projeto Aliança com o Adolescente pelo Desenvolvimento Sustentável do Nordeste originou-se de um posicionamento pessoal e institucional de Viviane Senna, presidente do Instituto Ayrton Senna, diante dos agravos decorrentes da grande seca que atingiu esta região em 1998. Nesse mesmo ano, Viviane iniciou contatos com outras instituições buscando unir forças em torno do propósito de promover uma contribuição “verdadeiramente significativa e duradoura” para o desenvolvimento do adolescente e da região Nordeste.

Primeiramente, foram convidadas a Fundação Odebrecht e a Fundação Kellogg e, posteriormente, o BNDES, por intermédio da Área de Desenvolvimento Social (CAMPOS, 2003, p. 62).

Estas quatro instituições passaram a compartilhar suas experiências e modos de atuação até chegar o momento em que a Fundação Odebrecht ficou à frente do Projeto Aliança com o Adolescente, possibilitando a aplicação da TEO e futuramente da TESA nas ações da Aliança.

Ao assumir a coordenação da execução do Projeto Aliança, a equipe da Fundação Odebrecht passou por uma profunda reflexão sobre o significado prático deste novo papel. A partir dessa reflexão, ficou

entendido que o Projeto Aliança exigia não só o domínio de conhecimentos e tecnologias específicas relativas a uma área (por exemplo, o domínio da tecnologia de organização da Cadeia Produtiva da Aqüicultura, o domínio da produção de tilápia, o domínio das técnicas de beneficiamento), mas a integração entre essas tecnologias e outras, de diferentes áreas de conhecimento. Chegou-se à conclusão de que era necessário intensificar e sistematizar o processo que já vinha ocorrendo em outros projetos apoiados pela Fundação, de adaptação da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) para a área social, tomando o Projeto Aliança como campo experimental para este trabalho (CAMPOS, 2003, p. 86).

Essa adaptação a qual se refere a citação acima foi o nascedouro da Tecnologia Empresarial e Social da Aliança (TESA) que manteve os preceitos básicos acerca da gestão advindos da TEO, sendo feitas adaptações à linguagem do meio social.

O processo de adaptação dos princípios, conceitos e instrumentos da TEO para o Projeto Aliança começou em 99 e continua até o momento atual. Ao longo desse processo, diversas siglas têm sido adotadas: TASA (Tecnologia de Ação Social da Aliança), TEASA (Tecnologia Empresarial de Ação Social da Aliança) e, finalmente, TESA (Tecnologia Empresarial Social da Aliança) (CAMPOS, 2003, 86).

Com isso é possível estabelecer que os conceitos criados no âmbito da TEO, com as devidas adaptações, podem ser considerados para a prática da TESA.

2.3. Elementos da TEO/TESA

Como a TEO/TESA dá destaque à relação entre líderes e liderados numa ótica de gestão compartilhada, o uso de reuniões torna-se um elemento importante, porém as mesmas não devem ser super-utilizadas. Também devem ser previamente organizadas e seus resultados devem ser registrados.

Para disciplinar e tornar mais produtivo o uso do tempo, é preciso reduzir a frequência, o número de participantes e a duração das reuniões ao mínimo indispensável.

Entretanto se a reunião é necessária, há dois instrumentos imprescindíveis para disciplinar as Pessoas envolvidas:

- a agenda, previamente negociada entre os participantes da reunião, listando – de acordo com suas respectivas prioridades – os assuntos que vão ser discutidos e os resultados esperados; e

- a súmula, registrando as decisões tomadas e as ações a serem desencadeadas logo após a reunião (ODEBRECHT, 1991, p. 248-249).

A TEO/TESA aborda também a necessidade de renovação de pessoal na organização, ordenadamente e planejadamente, para garantir a renovação constante da tecnologia empresarial e a conseqüente adaptação da mesma à mudança do ambiente.

À medida que sucessivas gerações de empresários forem amadurecendo, igualmente deverão retirar-se da linha as gerações mais antigas, de maneira consciente e planejada, criando espaço para as novas gerações e contribuindo – se para tanto se capacitarem – para tornar perene o ciclo de aperfeiçoamento e desenvolvimento da Tecnologia Empresarial Odebrecht (ODEBRECHT, 1991, p. 445).

A divisão do trabalho se dá de forma descentralizada favorecendo o contato direto e constante com o cliente, além da percepção clara de suas necessidades e possibilitando a definição do melhor modo de atender suas demandas. A descentralização facilita a integração da equipe, sendo delegada autoridade ao liderado. Entretanto a responsabilidade do líder é indelegável e o mesmo permanece responsável pelas decisões que o liderado venha a tomar. Além da visão conceitual sobre a divisão do trabalho há ainda o uso de Centros de Resultados que devem existir de acordo com as diferentes categorias de bens e serviços que resultem no produto que o Cliente deseja como, por exemplo, um Centro de Resultados para formação em técnicos em informática e outro para a organização de produtores agrícolas (ODEBRECHT, 1998, v. 1).

A célula elementar de um Centro de Resultados é seu Responsável: uma Pessoa de Conhecimento dotada de espírito empresarial, que domine a tecnologia específica de produção de determinado conjunto de serviços e bens que possam ser medidos, faturados e pagos pelo Cliente. [...] O Responsável por um Centro de Resultados deverá receber, da parte de seu Líder imediato, todo o apoio que necessitar e, se for o caso, até mais do que pedir, a fim de ampliar incessantemente sua produtividade (ODEBRECHT, 1998, v. 1, p. 72-73).

Assim, pode ser definir que a TEO/TESA contempla a existência de quatro elementos: o líder da organização (primeiro elemento), que coordena e integra

líderes de Centros de Resultados (segundo elemento) que dominam tecnologias específicas e coordenam liderados (terceiro elemento) que atuam junto aos clientes (quarto elemento). Estes elementos compõem a chamada macroestrutura que é semelhante, mas não igual, ao organograma.

A macroestrutura é uma estrutura horizontal, na qual as decisões fluem e refluem ao invés de subirem e descerem, assim, ao invés de vínculos de subordinação e de obediência estabelecida por força da hierarquia, as ligações ocorrem por meio da comunicação, da coordenação e da integração (ODEBRECHT, 1998, v. 2).

Para que o trabalho de uma organização possa ser descentralizado é necessária à prática da delegação de forma planejada. Alguns dos instrumentos através dos quais se estruturam a delegação planejada são o Programa de Ação; e o acompanhamento, avaliação e julgamento.

O Programa de Ação, por meio do qual o Liderado assume as prioridades que lhe confiou o Líder, define:

1. o negócio do Liderado;
2. a filosofia para condução desse negócio;
3. os resultados pactuados e os correspondentes prazos;
4. a Equipe, aí incluídos os Responsáveis por Centros de Resultados, bem como os Responsáveis pelos apoios de que irá necessitar;
5. o sistema de comunicação que irá manter o Liderado simultaneamente unido ao Cliente e ao respectivo Líder;
6. o orçamento do negócio;
7. a partilha de resultados à qual o liderado e sua equipe farão jus; e
8. a formação de Substitutos em potencial, que deverão ser previamente capacitados num clima educacional adequado, a fim de assumir maiores desafios.

[...] Durante a execução do Programa de Ação do Liderado, este e seu Líder estarão em comunicação permanente, por intermédio da palavra falada, complementada pela palavra escrita e pela linguagem dos números.

Isso permitirá que os dois, em conjunto, possam acompanhar a execução do Programa de Ação do Liderado, e, em conseqüência, avaliar e julgar o desempenho de ambos, com base em fatos.

Assim como ocorre com o acompanhamento, a avaliação deve ser sistemática, periódica e até mesmo diária, conforme a situação, a circunstância e o caso (ODEBRECHT, 1998, v. 1, p. 82-84).

Dentro do processo de acompanhamento, avaliação e julgamento o uso de documentos que sistematizam as atividades ocorridas em cada negócio, como o

relatório, por exemplo, constituem-se de uma prática essencial para estabelecer e manter a comunicação entre líder e liderado.

O relato do Liderado a seu Líder, antecedido pelo relatório que deve funcionar como agenda para o diálogo, é o principal instrumento para dinamizar o Sistema de Comunicação.

O relato e o relatório tratam do que aconteceu, está a acontecer e acontecerá no negócio do Liderado.

[...] São as informações sobre os resultados do Programa de Ação do Liderado que permitem ao Líder exercer o acompanhamento, a avaliação e o julgamento do Liderado, em conjunto com este (ODEBRECHT, 1998, v.2, p. 242).

Evidencia-se, portanto, um modo específico de interação entre quem lidera e sua equipe num sentido em que a obediência hierárquica dá lugar à comunicação e ao diálogo.

2.4. Sustentabilidade

O termo sustentabilidade, surgido no contexto empresarial, teve sua definição modificada ao longo do tempo passando por evoluções o que a permitiu abranger outros ambientes como o terceiro setor, por exemplo.

No conceito clássico e tradicional utilizado pelas empresas a sustentabilidade estava ligado somente a capacidade de recuperação dos ativos financeiros investidos na produção. Este entendimento começou a transformar-se na década de 80 gerando a noção de “desenvolvimento sustentável” como sendo aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades. Atualmente a sustentabilidade é vista de maneira mais diversificada e multidimensional contemplando diversos vetores como a geração de novas tecnologias, a administração de riscos e a composição de parcerias (KISIL, 2008).

Existe também a indicação de que a busca da sustentabilidade está ligada a capacidade de alavancar recursos públicos e privados, mediante o estabelecimento de parcerias, com independência (ARNS *et al.*, 2002).

Esta capacidade de captação de recursos, entretanto não pode se basear prioritariamente nas necessidades imediatas da organização do terceiro setor, mas

sim estar ligada ao planejamento estratégico da organização.

Planejar e pensar estrategicamente é fundamental para qualquer organização que se pretenda financeiramente sustentável. Planos de curta duração, com diferentes métodos de captação de recursos, podem funcionar por um tempo, mas, cedo ou tarde, podem limitar sua atuação. Com a tendência a focar no óbvio e no imediato, você deixará de vislumbrar as possibilidades. Em suma, sua organização corre o risco de perder alguns dos benefícios que resultam do planejamento estratégico [...] (PEZZULLO, 2003, p. 27).

Para que o planejamento seja trabalhado estrategicamente devem ser elencadas questões ligadas a razão de ser da organização (missão) e sua programação para os próximos anos (visão).

Planejamento estratégico começa com uma análise da missão e da visão da organização. A missão comunica a finalidade de sua ONG, sua(s) razão(ões) de ser. A visão descreve a realidade almejada, comunica um cenário melhorado para jovens (ou qualquer que seja a causa definida), rumo ao qual a ONG trabalha.
[...] Sua ONG deve rever periodicamente o texto da missão para assegurar que seja relevante e descreva a razão de ser da organização. Sua visão também é dinâmica e se transforma de acordo com as mudanças nas necessidades dos grupos que beneficia e do contexto em que trabalha (PEZZULLO, 2003, p. 29-30).

A relação entre a estratégia e a sustentabilidade das organizações do terceiro setor deve contemplar a captação de recursos, a comunicação e a formação constante da equipe.

Alguns exemplos de estratégia de sustentabilidade são:

- conduzir suas atividades com eficiência singular e resultados mais favoráveis do que o normal;
- ser o melhor de determinada categoria e dominar o mercado;
- desenvolver sua imagem institucional (como você quer ser visto nacionalmente);
- diversificar as fontes de receita;
- capacitar a equipe de captação de recursos da organização;
- cobrar por serviços e gestão de doações;
- manter subsidiárias com fins lucrativos;
- treinar e investir em profissionais adequados para a captação de recursos;
- integrar estratégias de comunicação para educação, promoção da causa e captação de recursos (PEZZULLO, 2003, p. 32-33).

Outro fator importante para a sustentabilidade de uma organização do terceiro setor é o envolvimento de toda sua equipe na busca da mesma.

“[...] as ONGs geralmente têm mais chance de sucesso quando todos os membros da equipe (não apenas os captadores de recursos) compreendem o que podem fazer para promover a imagem e a sustentabilidade da organização” (PEZZULLO, 2003, p. 46).

O conceito de sustentabilidade para as organizações do terceiro setor tem avançado agregando de um lado a captação de doações junto a financiadores e do outro a capacidade da própria organização de desenvolver mecanismos de geração de renda.

O primeiro avanço conceitual diz respeito ao reconhecimento de que a sustentabilidade, para organizações como as ONGs, jamais significará que elas consigam se sustentar financeiramente sem uma proporção relevante de recursos doados a fundo perdido; isto é, a sustentabilidade deste tipo de organização vai sempre combinar, na melhor das hipóteses, uma capacidade para obter receitas “próprias” de forma regular (contribuição de sócios e de “rede de amigos”, prestação de serviços de forma remunerada, venda de produtos, etc.), com a capacidade de acessar fontes de financiamento públicas, privadas e não-governamentais nacionais e internacionais. Esta constatação, hoje consensual, tem implicações muito importantes, tanto porque tira um peso e uma responsabilidade excessivas e desproporcionais das ONGs em relação à sua sustentação duradoura, bem como porque sinaliza que é necessário preparar-se institucionalmente para acessar recursos de fontes variadas também em plano nacional, sejam elas públicas, privadas ou não-governamentais (ARMANI, 2007?, p. 2).

Com a visão contemporânea de sustentabilidade a organização passa por duas modificações. A primeira é que a mesma passa a ter sua sobrevivência ligada não somente a seu próprio esforço, mas a capacidade de convencer financiadores de sua capacidade e a segunda é que este cenário requer cada vez mais a profissionalização destas organizações.

CAPÍTULO 3

ESTUDO DE CASO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DE IGUATU-CE

Freqüentemente, é noticiado pela imprensa especializada que o Brasil é um país pobre em pesquisa. Essa opinião é uma grande falácia. Os pesquisadores brasileiros, em todos os campos do conhecimento, destacam-se entre os melhores do mundo.

Carlos Alberto e Elizabete Serra Negra

3.1. Metodologia do Estudo de Caso

Este estudo de caso foi estruturado tendo como ponto de partida o objetivo de demonstrar se as tecnologias empresariais são ou não um diferencial para a sustentabilidade das organizações do terceiro setor.

O estudo é baseado no método hipotético-dedutivo “[...] que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual se formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese” (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 106).

Desse modo o problema e hipóteses estabelecidos ganham papel de destaque, pois, a partir destes foram desenvolvidas as perguntas que compõe o questionário aplicado, composto por 13 questões (Apêndice A) do tipo quantitativo-descritivo de verificação de hipótese. Em algumas questões foi destinado espaço complementar discursivo com vistas à complementar a informação coletada.

O período coleta de dados foi de 23 de outubro a 30 de outubro de 2009, sendo feitas visitas nas sedes das instituições para aplicação do questionário com a coordenação de cada instituição. Em seguida os questionários foram tabulados produzindo os diversos gráficos que serão expostos a seguir e que subsidiaram a verificação das hipóteses e, conseqüentemente do problema enunciado.

Juntamente com o questionário foi solicitada a cada instituição uma descrição de seu histórico que pudesse identificar o contexto de sua fundação, seus objetivos e públicos a fim de facilitar a caracterização das mesmas e possibilitando a quem interessar a compreensão de cada organização.

3.2. Caracterização das Organizações Pesquisadas

Dada a diversidade, amplitude e dificuldade de caracterização do contingente geral das organizações do terceiro setor em Iguatu, optou-se por um universo mais específico de organizações que pudesse garantir o acesso e a coleta de informações. Assim o universo da pesquisa é o Conjunto Integrado de Projetos do Médio Jaguaribe (CIPMJ), mais especificamente as organizações com sede ou atuação em Iguatu, resultando num universo de 14 organizações. Destas foram pesquisadas uma amostra de 12 organizações resultando numa aplicação em 85,71 do universo de acordo com a seguinte formulação: $%A = (U / P) * 100$, onde %A é o percentual da amostra, U é o universo da pesquisa e P é a quantidade de organizações pesquisadas.

Além de facilitar o acesso às organizações o CIPMJ destaca-se como universo devido a sua caracterização, já que o mesmo surgiu a partir de uma mobilização de organizações de Iguatu e outros municípios, tendo como entidade de referência inicial o Instituto Elo Amigo. O CIPMJ organiza-se através de 5 dimensões (ambiental, cultural, econômica, social e política) através dos quais foram pensados e idealizados os seguintes projetos: Educação Ambiental no Semi-Árido (da dimensão ambiental), Teia de Cultura (da dimensão cultural), Jovem Multiplicador (da dimensão econômica), Dimensão Social, Direito de Todos (da dimensão política) e Consolidação do CIPMJ (que integra as 5 dimensões).

Em cada projeto existe um conjunto de organizações envolvidas no planejamento e execução das atividades cuja atuação institucional e no CIPMJ encontra-se descrito a seguir.

3.2.1. Associação de Mulheres de Iguatu (AMI)

Fundada em junho de 1982 por um grupo de mulheres de Iguatu a AMI é uma instituição focada na participação social e de garantia dos direitos femininos, tendo uma forte atuação em torno das políticas públicas, como a Lei Maria da Penha, a luta pela efetivação da delegacia da mulher, entre outras. A Associação integra o

Conselho Municipal de Assistência Social e participa do projeto Direito de Todos, articulado pelo CIPMJ.

A organização conta com sede própria, já possuiu uma rádio comunitária, tendo sido a mesma fechada e, desde então está na luta para reativar esse espaço.

3.2.2. Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Iguatu (APAE-IGUATU)

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Iguatu nasce em 25 de novembro de 1999 mobilizada pela lacuna deixada pelo Estado no acompanhamento e educação aos Portadores de Necessidades Especiais (PNEs) oferecendo aulas de educação básica, serviços de apoio familiar e de desenvolvimento das capacidades psicomotoras dos PNEs.

Atualmente possui um foco bem mais amplo buscando a inserção qualificada de seus alunos no ensino formal e no mercado de trabalho, oferecendo oficinas para educadores, cursos voltados a geração de renda, bem como a promoção de eventos desportivos e culturais.

A APAE-IGUATU tem participação direta no CIPMJ, através da dimensão social e é a instituição responsável pela administração financeira dos recursos desta dimensão.

3.2.3. Associação dos Produtores Agroecológicos de Orós (APROAFO)

Em 2007 um grupo de jovens que participavam as ações do Instituto Elo Amigo, através do Programa de Agroecologia Familiar, decidiram fundar a Associação dos Produtores Agroecológicos de Orós para consolidar a atuação dos mesmos em torno do fortalecimento da produção agroecológica.

A APROAFO conta com um número atual de 14 sócios e está em um movimento de ampliação do quadro associativo para facilitar a compra coletiva de insumos de produção, a venda dos produtos agrícolas e a elaboração de projetos para melhoria do sistema produtivo (assessoria técnica, estrutura de beneficiamento,

entre outros). Sua participação no CIPMJ se dá através do projeto Jovem Multiplicador, abrangendo também Iguatu, e que possibilita aos produtores a recepção de acompanhamento técnico.

3.2.4. Associação Ortaet de Teatro (ORTAET)

A Associação Ortaet de Teatro surgiu das ações da Cia Ortaet que era um grupo teatral não institucionalizado existente em Iguatu. Com o desenvolvimento dos espetáculos da Cia, seus membros perceberam a necessidade de organizar mais o trabalho observando na institucionalização a oportunidade para participação em projetos.

Além do estudo e montagem de espetáculos teatrais a ORTAET desenvolve oficinas de dança, voz, entre outros através do projeto Olaria. A Associação participa do CIPMJ através do projeto Teia de Cultura, tendo sido inclusive apoiado financeiramente em editais promovidos pela Teia.

3.2.5. Cia Foco

A Cia Foco atua com a montagem e participação em festivais e espetáculos de dança principalmente voltados à dança contemporânea. A Cia foi uma das instituições idealizadoras do projeto Teia de Cultura e teve apoio financeiro no edital do Fundo de Apoio a Projetos de Jovens (FAPJ).

3.2.6. Comunidade de Base de São Pedro (COBASP)

Surgida com foco no distrito de Vila São Pedro, que fica no município de Jucás, em 1971 a COBASP atua nos eixos de família, juventude e movimentos sociais, desenvolvendo projetos próprios ou participando de ações coletivas.

A COBASP possui um amplo espaço usado em seus projetos e que também é cedido para os movimentos sociais da comunidade. A instituição conta com financiadores como o Fundo Cristão para Crianças, utilizado em projetos de cultura,

cidadania e inclusão digital.

Com o ingresso no CIPMJ passou a ampliar a atuação participando inclusive no projeto Educação Ambiental no Semi-Árido com atuação abrangendo comunidades de Iguatu.

3.2.7. Comunidades Eclesiais de Base (CEBs)

O núcleo de Iguatu da CEBs é formado por grupos de pessoas que vivem situações de partilha, ajuda, solidariedade e serviço, voltado ao contexto da Igreja e focado na atuação de base da sociedade, principalmente com os povos mais pobres e marginalizados.

A CEBs é reconhecida pelos movimentos sociais promovidos como a participação em romarias, inteleclesiais, entre outros eventos e participa da dimensão social, acompanhando famílias e comunidades periféricas de Iguatu, além de articular capacitações para estas famílias.

3.2.8. Federação dos/as Trabalhadores/as na Agricultura do Ceará (FETRAECE)

Há 47 anos a FETRAECE integra o movimento sindical de classe ligado à agricultura familiar congregando os diversos sindicatos de trabalhadores e trabalhadoras rurais do Ceará sendo subdividido em escritórios regionais como núcleo de Iguatu.

A regional de Iguatu é composta por 22 municípios, sendo a sede em Iguatu, e integra cidades da região Centro-Sul e do Sertão Central. Seu papel é voltado para a integração, organização e mobilização dos sindicatos, defendendo o movimento da classe e articulando/executando políticas públicas.

No desenvolvimento das ações do CIPMJ a FETRAECE participa do projeto Jovem Multiplicador contribuindo as ações de formação e de cessão de bolsa para o acompanhamento aos produtores da agricultura familiar.

3.2.9. Instituto Elo Amigo (IEA)

O Instituto Elo Amigo é uma Organização Não-Governamental com título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) fundada em novembro de 2001 e que atua no contexto do Desenvolvimento Humano Local e Sustentável nos municípios de Acopiara, Cariús, Jucás, Iguatu, Orós e Quixelô. Para tanto desenvolve projetos sociais nas áreas de Agroecologia Familiar (com foco no apoio a agricultores familiares), Cultura, Empreendedorismo, Tecnologia de Informação e Comunicação e Democracia Participativa (objetivando o desenvolvimento da cidadania).

A forma de organização do Elo Amigo tem origem na Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO, que ao longo de sua utilização foi sendo adequada à realidade de uma organização social sem fins lucrativos, voltada para implementação de um modelo de gestão cada vez mais participativo, democrático e baseado na educação de jovens e adultos pelo trabalho.

No contexto do CIPMJ o Elo Amigo foi a instituição mobilizadora do surgimento da articulação estando presente tanto no Projeto de Consolidação quanto nas demais ações desenvolvidas.

3.2.10. Instituto Empreender

O Instituto Empreender é uma Organização Não-Governamental, nascida a partir de uma articulação interinstitucional em prol da comercialização solidária e marketing da agricultura familiar, mobilizada pelo Instituto Elo Amigo. É pautada sob a égide da agroecologia, intergeracionalidade e sustentabilidade.

Sua principal atuação é a mobilização do Sistema Estadual de Comercialização da Agricultura Familiar e Empreendimentos Solidários (SECAFES), contando com o apoio da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA).

O Instituto Empreender interage com as ações do projeto Jovem Multiplicador

contribuindo com o apoio a comercialização dos produtos da agricultura familiar.

3.2.11. Obra Social Marista São Marcelino Champagnat

A Obra Social Marista atua no contexto da educação complementar e da formação humana para a vida (com formação religiosa, espiritual e ética). Em sua sede desenvolve aulas de reforço escolar, capoeira, modalidades esportivas, informática, biblioteca e multimeios, tendo como público crianças e jovens. Realiza ainda o acompanhamento familiar e a participação em conselhos de direitos como o Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS).

A Obra Social Marista está integrada ao CIPMJ desde a idealização do projeto da Dimensão Social, na qual tem participado diretamente.

3.2.12. Projeto Arte Criança (PAC)

O Projeto Arte Criança há anos desenvolve ações na área da promoção cultural principalmente com foco na música e no teatro amador. Já realizou diversos projetos com oficinas técnicas contribuindo para o surgimento de grupos musicais e artistas teatrais do município e região.

O PAC participou da idealização e da execução do projeto Teia de Cultura, contribuindo com as ações desenvolvidas e participando diretamente de oficinas de gestão cultural, oficinas técnicas e eventos promovidos pela Teia.

3.3. Tabulação e Análise dos Dados

Para a compilação e análise dos dados foi utilizado um software de planilha eletrônica no qual os dados foram integrados subsidiando a produção de gráficos, sendo a maioria o gráfico de pizza para facilitar a compreensão dos mesmos exceto as questões 3 (3.3.3) e 6.1 (3.3.7) nas quais foram utilizados o gráfico de barras já que tratam-se de questões de múltipla escolha.

3.3.1. Entendimento do conceito de Tecnologia Empresarial

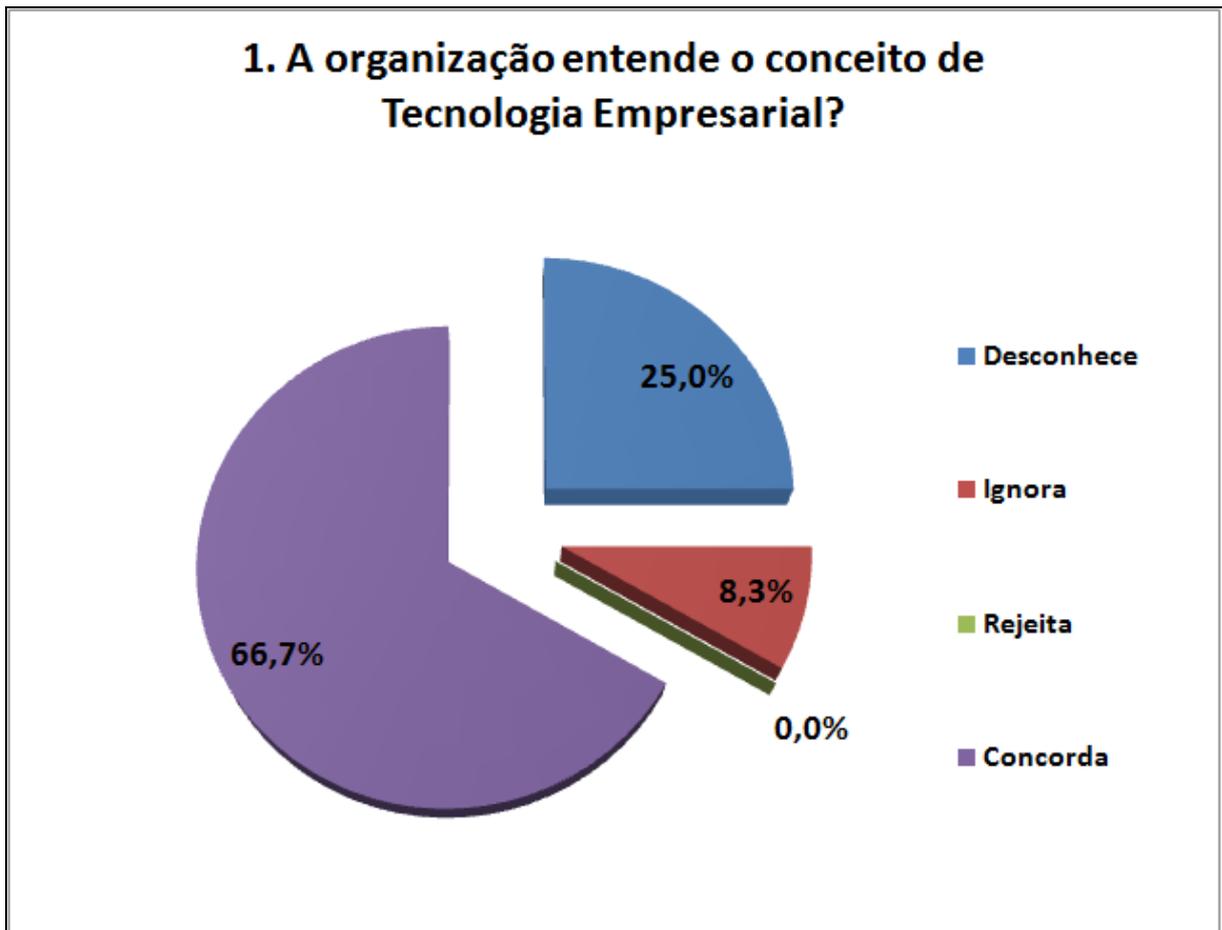


Gráfico 1: Entendimento do conceito de Tecnologia Empresarial por parte das organizações
Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Com este gráfico pode-se observar que o conhecimento acerca do conceito de Tecnologia Empresarial ocorre com a grande maioria das organizações (75%) e que a aceitação do conceito também é bastante relevante (66,7%). Porém o percentual de organizações que afirmam desconhecer o conceito (25%) não pode ser desprezado.

Revela-se, então, um quadro geral positivo nas organizações com relação ao entendimento do conceito de Tecnologia Empresarial já que uma tecnologia é melhor aplicada a medida em que a compreendemos.

3.3.2. Auto-avaliação sobre aplicação de Tecnologias Empresariais



Gráfico 2: Auto-avaliação das organizações sobre a aplicação de Tecnologias Empresariais
Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Neste gráfico nota-se que a aplicação de Tecnologias Empresariais (75%) é superior a aceitação da mesma (66,7%), descrita no gráfico anterior. Fica demonstrando então uma indefinição por parte das organizações sobre o assunto após o cruzamento destes dados com o número de organizações que marcaram pelo menos uma opção na questão 3 (Apêndice A), na qual todas as organizações reportaram o uso de pelo menos 1 Tecnologia Empresarial.

Vale destacar ainda que a maior parte das organizações aplica as Tecnologias Empresariais (como a TESA, por exemplo) constitui uma prática positiva já que:

[...] a adoção da TESA também tem seu lado positivo e pode se caracterizar como mais uma possível contribuição diferenciada do Projeto Aliança. Esta tecnologia, mesmo em fase de adaptação e ajustes, tem possibilitado a coordenação de um grande número de ações simultâneas e complementares [...] (CAMPOS, 2003, p. 191).

3.3.3. Tecnologias Empresariais aplicadas

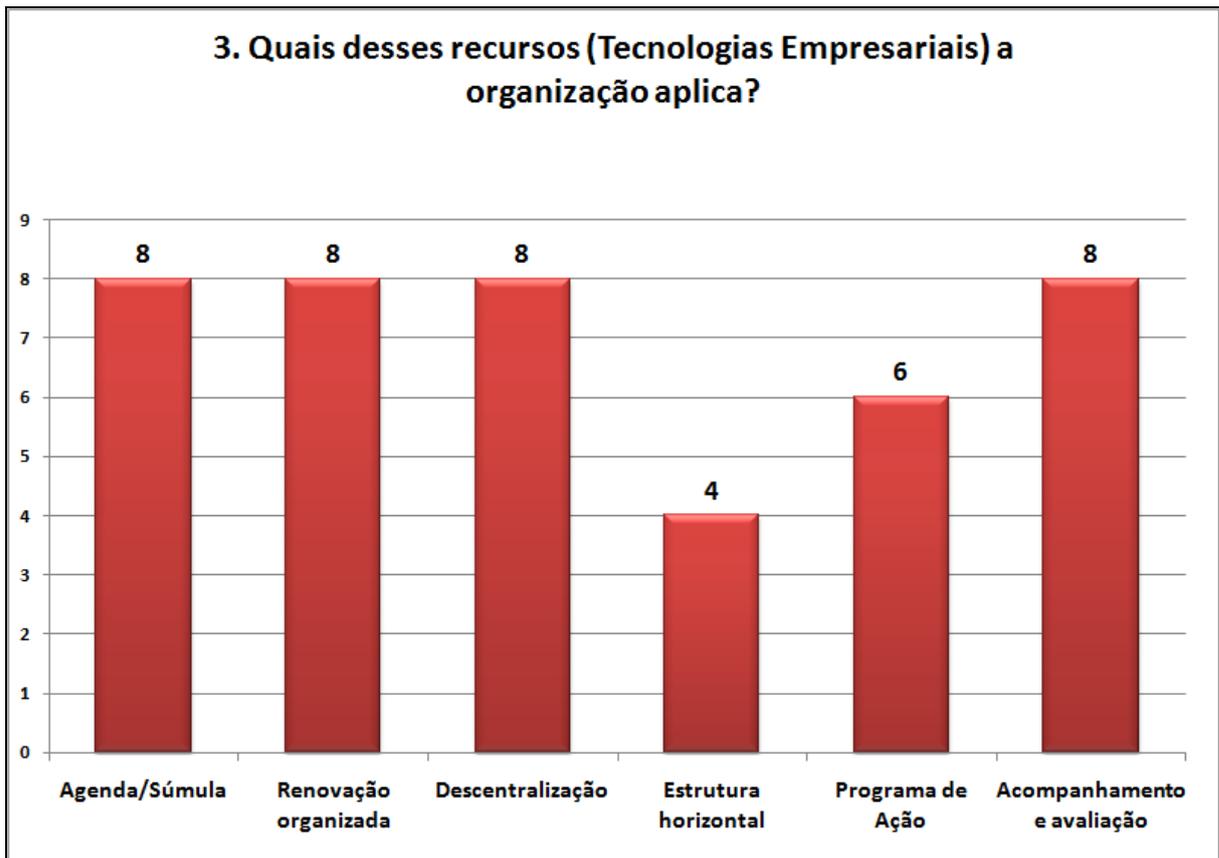


Gráfico 3: Quantidade de organizações que aplicam determinada tecnologia
 Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Como se tratam de tecnologias independentes e que não substituem umas as outras, a ausência de destaque entre os dados é positiva já que o ideal seria a aplicação de todas as tecnologias por cada organização. Os dados mais preocupantes são a baixa adesão à estrutura horizontal demonstrando que ainda ocorre a visão hierarquizada na maior parte das organizações e quantidade média de organizações que aplicam Programas de Ação o que pode comprometer a capacidade de gestão daquelas que não aplicam.

Sobre a importância do uso de Programas de Ação observa-se que “o planejamento e a execução de Programas de Ação farão com que Pessoas trabalhem com resultados e prazos previamente determinados [...]” (ODEBRECHT, 1999, p. 67).

3.3.4. Titulação legal das organizações

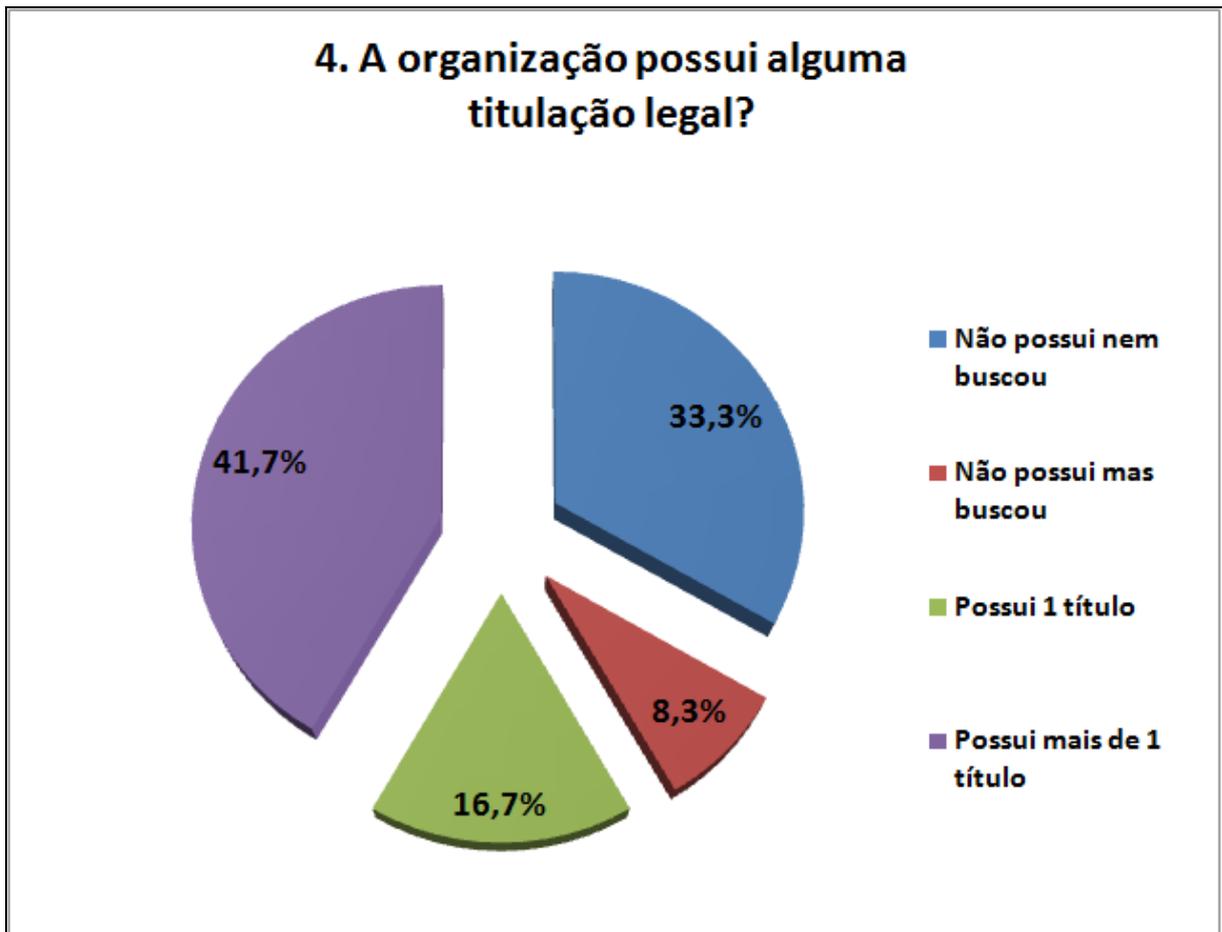


Gráfico 4: Existência de titulação legal por parte das organizações
Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Observando o gráfico acima, nota-se um certo equilíbrio entre o percentual de organizações que possuem mais de 1 título (41,7%) com os que não possuem e nunca buscaram (33,3%). Contudo a análise mais adequada é a de um cenário positivo com relação aos títulos, já que a maioria possuem 1 ou mais de 1 título (57,4%).

3.2.5. Exposição na mídia

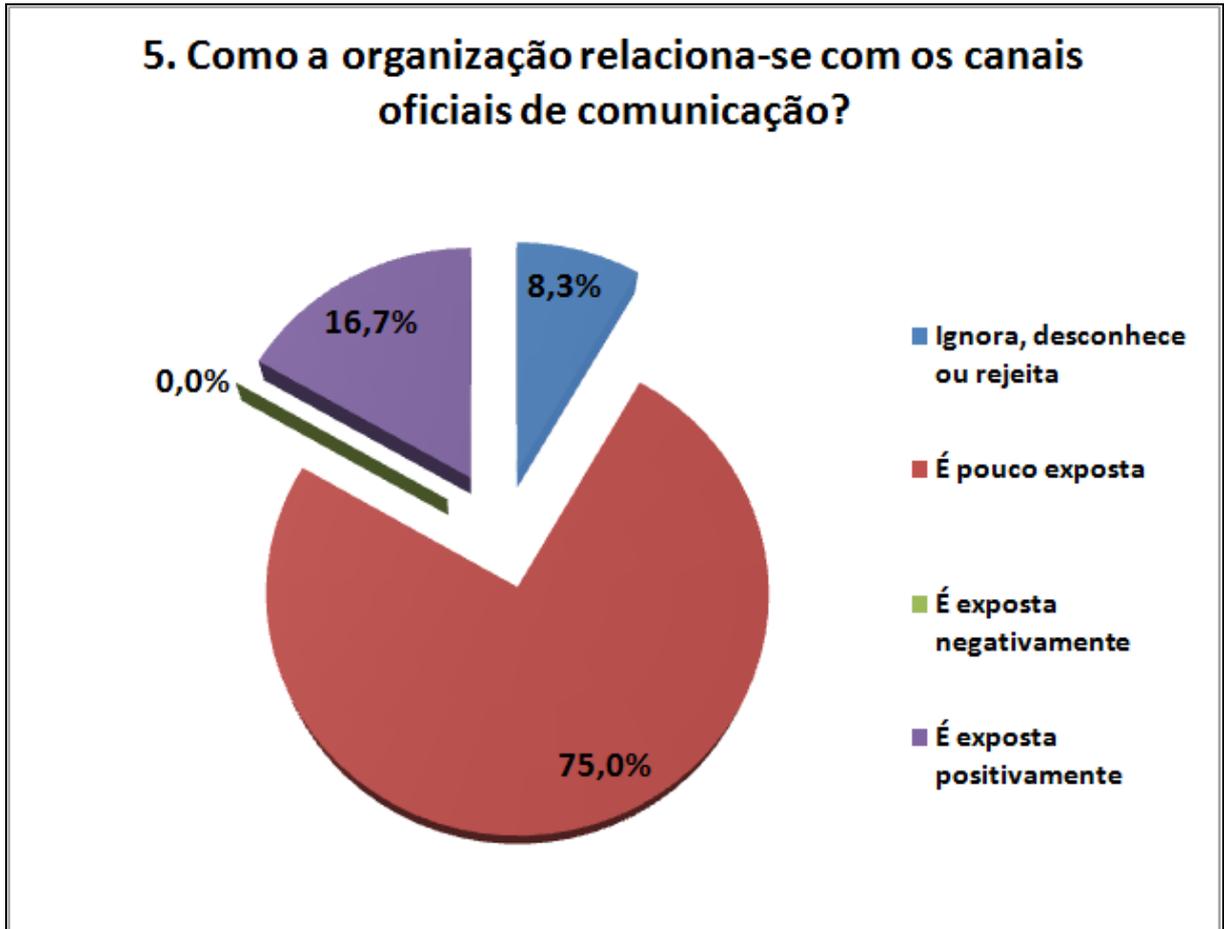


Gráfico 5: Relacionamento das organizações com os canais de comunicação oficial
 Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Este gráfico evidencia a dificuldade de relação entre as organizações e a mídia, haja vista o alto índice de organizações que reportaram ter pouca exposição (75%) fator justificado pelos altos índices de rádios e jornais comerciais cujas programações priorizam programas esportivos, de entretenimento ou policial. Por outro lado a ausência de organizações que se consideram expostas negativamente na mídia é uma conquista para o terceiro setor já que outros segmentos, como o setor público, diversas vezes são pautados na mídia com notícias ruins ou acusações.

Então, é imperativo que as organizações tenham uma boa relação com a mídia já que “a mídia é um aliado importante para transmitir sua mensagem a um público muito grande. Esse público pode ser geral (telespectadores ou leitores de jornais) ou específico (empresários, mulheres, crianças)” (PEZZULLO, 2003, p. 87).

3.3.6. Comunicação institucional



Gráfico 6: Relacionamento das organizações com a comunicação institucional
 Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Se a inserção das organizações do terceiro setor na mídia ainda é pouca, com relação a comunicação institucional o cenário já é mais desenvolvido, conforme mostra o gráfico acima, no qual 83,3% das organizações desenvolvem a comunicação, variando somente o seu nível de abrangência. Destaca-se ainda a abrangência nacional ou global (33,3%) principalmente devido a facilidade de utilização de canais via internet, conforme será evidenciado no próximo gráfico.

“A comunicação institucional é a primeira e mais freqüente oportunidade de divulgar a organização, além de ser o mecanismo sobre o qual se tem mais controle” (PEZZULLO, 2003, p. 86)

3.3.7. Canais de comunicação institucional utilizados

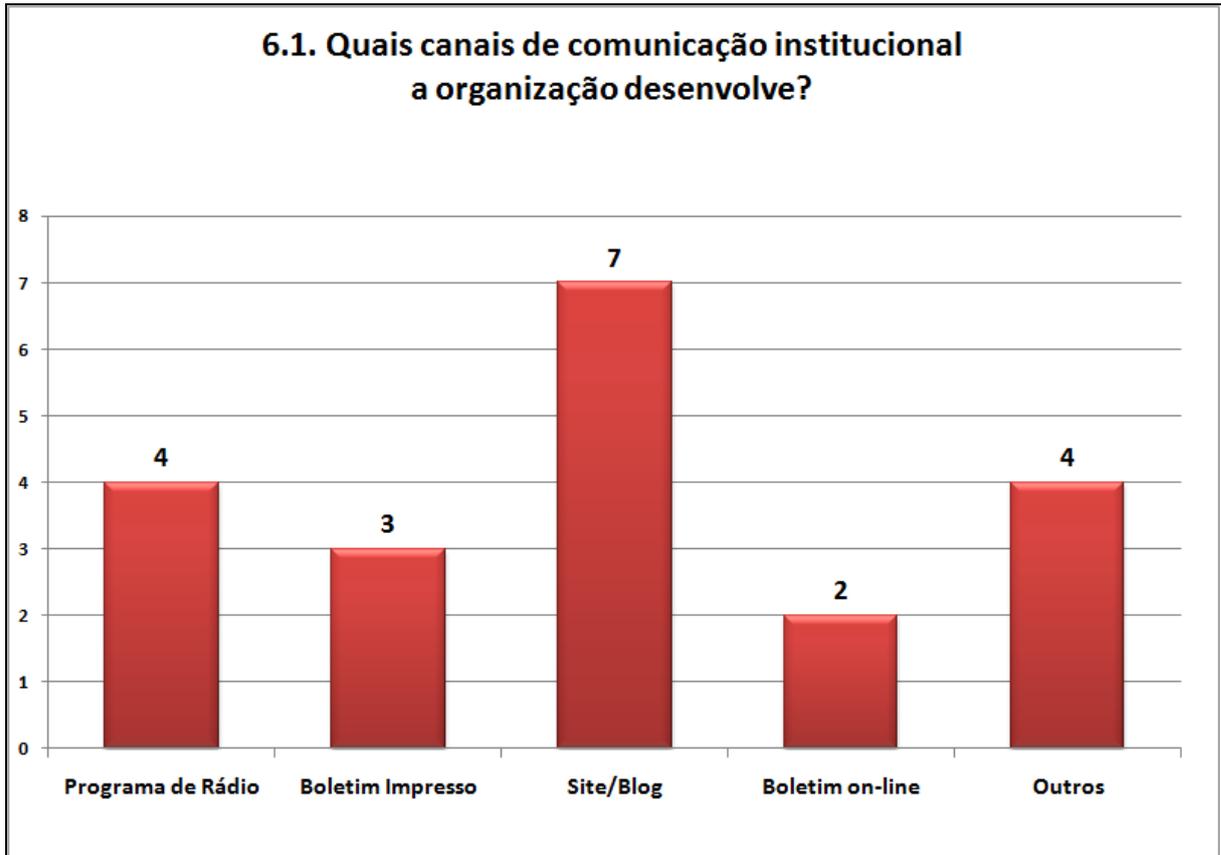


Gráfico 7: Quantidade de organizações que utilizam determinado canal de comunicação institucional

Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Destaca-se o uso de sites ou blogs como o canal de comunicação institucional mais utilizado (7 em 12 organizações a usam), sendo seguido por programas de rádio e outros canais. Entre os outros canais descritos, houve uma forte participação de material impresso (panfleto, folder), além de vinhetas (reforçando a comunicação em rádio) e comunidade no Orkut (reforçando a comunicação via internet).

Além dos canais de comunicação em si, é importante que a atividade de comunicação, assim como as demais seja feito por pessoal qualificado. Assim “a estratégia de comunicação de uma organização do terceiro setor pode incluir os serviços de uma assessoria de imprensa” (McKINSEY & COMPANY, 2001, p. 103).

3.3.8. Política de captação de recursos

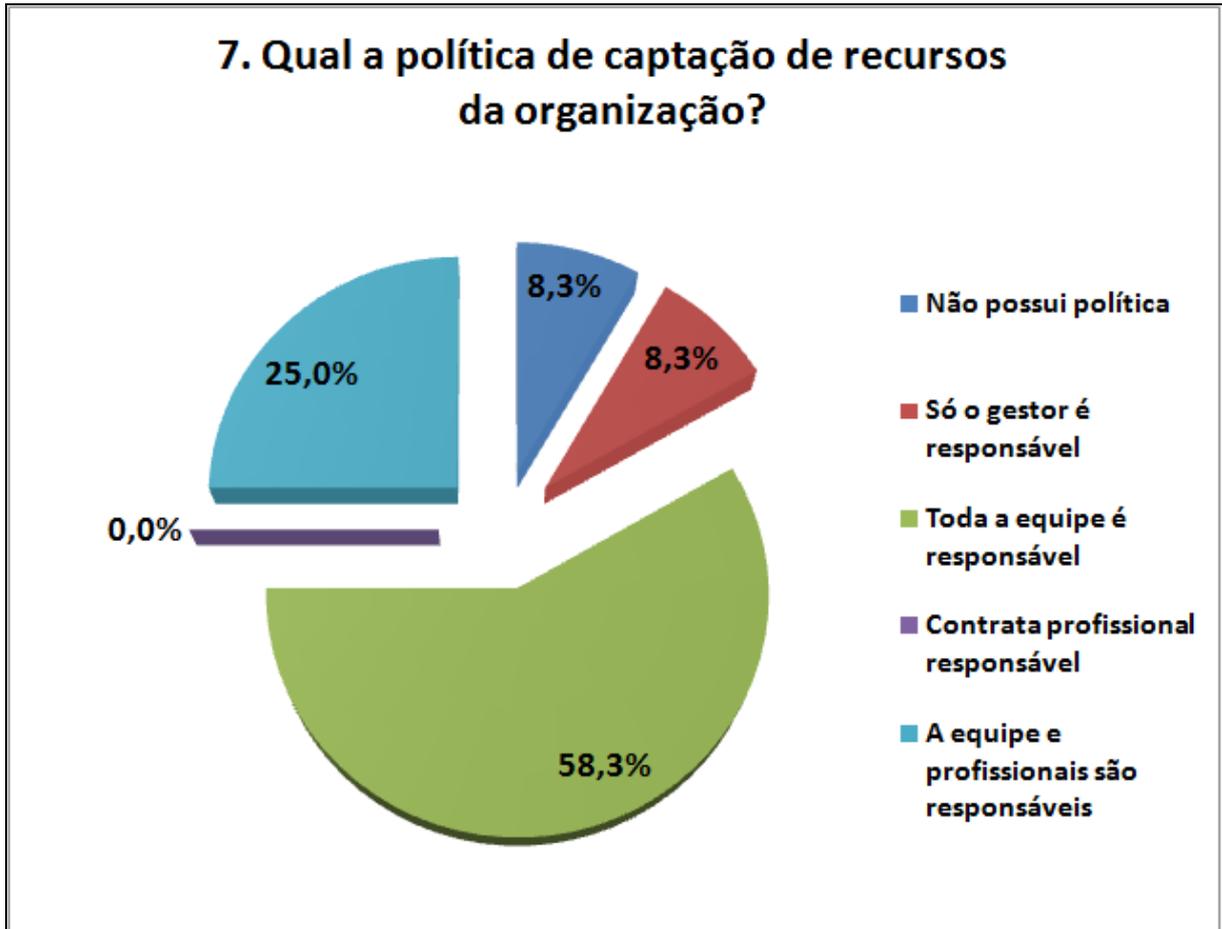


Gráfico 8: Identificação da política de captação de recursos da organização
 Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Um fator positivo apresentado no gráfico acima é que a existência de política de captação de recursos ocorre em grande parte das instituições pesquisadas (91,7%), destacando-se a participação de toda a equipe na mesma (58,3%). Porém a opção ideal de captação, na qual há toda a equipe envolvida juntamente com profissionais contratados ainda é baixa (25%).

“[...] uma boa estratégia de captação de recursos também contribui para que a organização garanta maior autonomia frente aos financiadores, tendo maior capacidade de manter sua identidade e de não abrir mão de sua missão e valores [...]” (VALARELLI, 1999, citado por SANTOS, 2005, p. 76).

3.3.9. Diversidade das fontes de recursos



Gráfico 9: Identificação da diversidade das fontes de recursos da organização
Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Apesar de haver uma distribuição aproximada entre as opções respondidas, há um leve destaque para as pequenas fontes locais como sendo o principal canal de entrada de recursos da instituição (33,3%), o que pode ser aceito pelo fato de que algumas organizações limitam-se a captação através da contribuição dos sócios. Assim, é possível propor que boa parte das organizações não desenvolve um número expressivo de ações em função do baixo volume de recursos captados.

Diante do cenário acima é fundamental à sustentabilidade das organizações que as mesmas passem a analisar as diferentes fontes de captação já que “grande parte das organizações do terceiro setor são hoje dependentes de recursos oriundos de fundações, empresas ou doações de pessoas físicas” (McKINSEY & COMPANY, 2001, p. 131).

3.3.10. Auto-avaliação de desempenho da captação

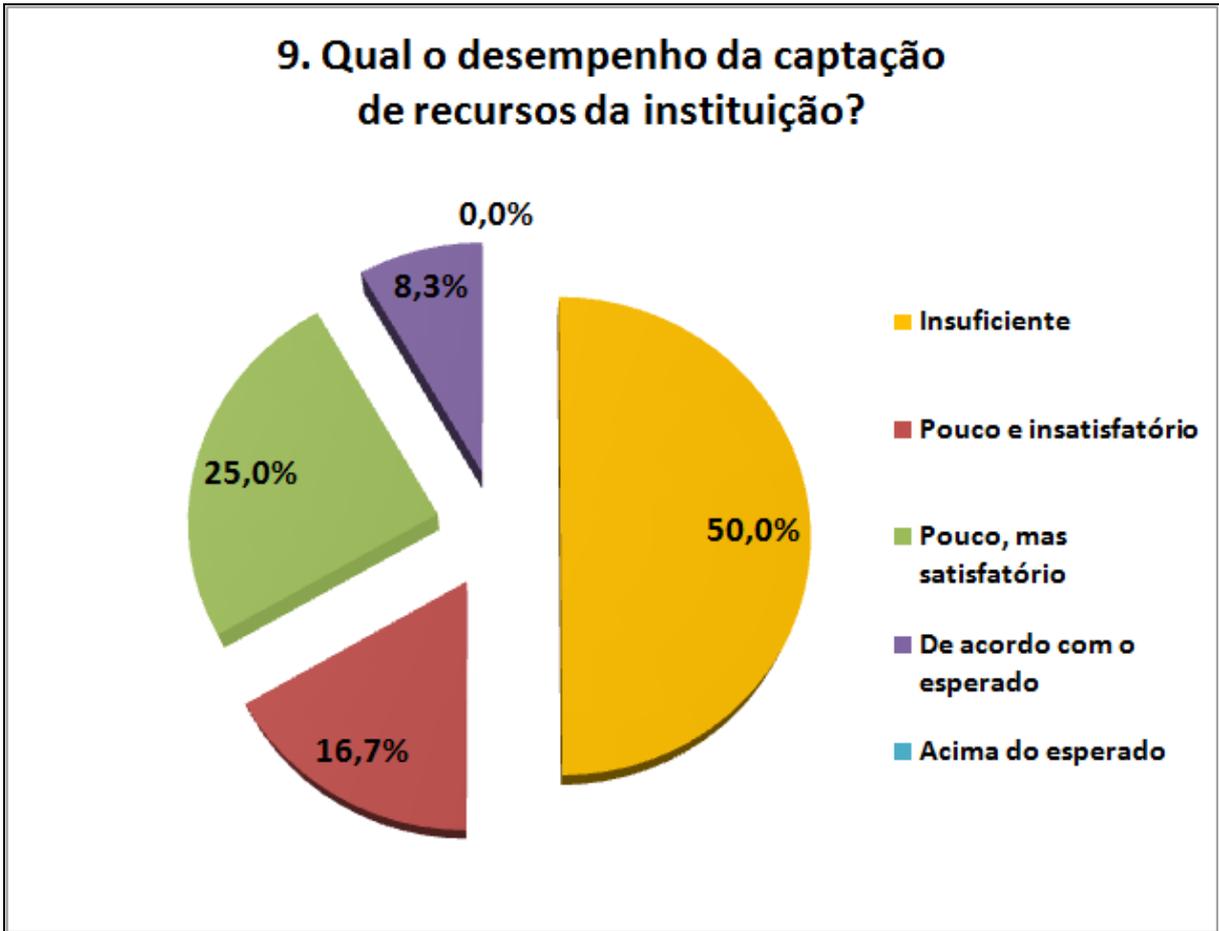


Gráfico 10: Auto-avaliação das organizações sobre o desempenho da captação de recursos
Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

O gráfico acima expõe dois fatores importantes a serem considerados. O primeiro é que 66,7% das organizações não avaliam positivamente seu desempenho de captação, ou seja, há um desejo de se captar mais recursos de acordo com os objetivos desejados. O segundo é que nenhuma organização avaliou que capta acima do esperado. Estes dois fatores podem ser justificados pelo contexto de existência das organizações do terceiro setor, que surgem do desejo da sociedade civil em contribuir com a qualidade de vida de pessoas e comunidades.

3.3.11. Política de continuidade das ações

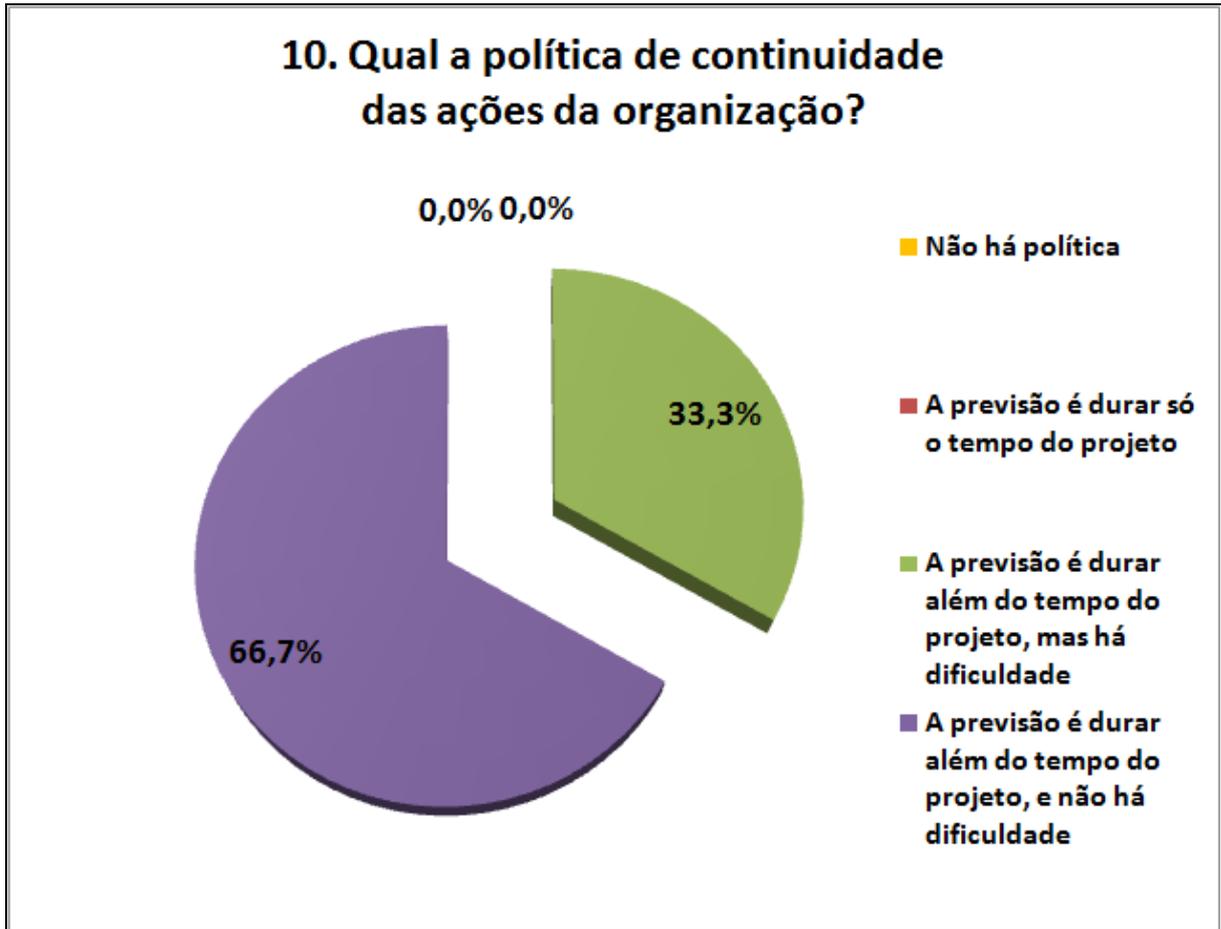


Gráfico 11: Identificação da política de continuidade das ações da organização
Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Outro dado que reforça o papel social das organizações do terceiro setor é demonstrado no gráfico acima, no qual 100% das organizações pensam em dar continuidade às ações mesmo após o projeto. Destaca-se ainda o fato de a maior parte das organizações (66,7%) conseguirem dar continuidade às ações após o período de cada projeto.

3.3.12. Desempenho do cumprimento de resultados

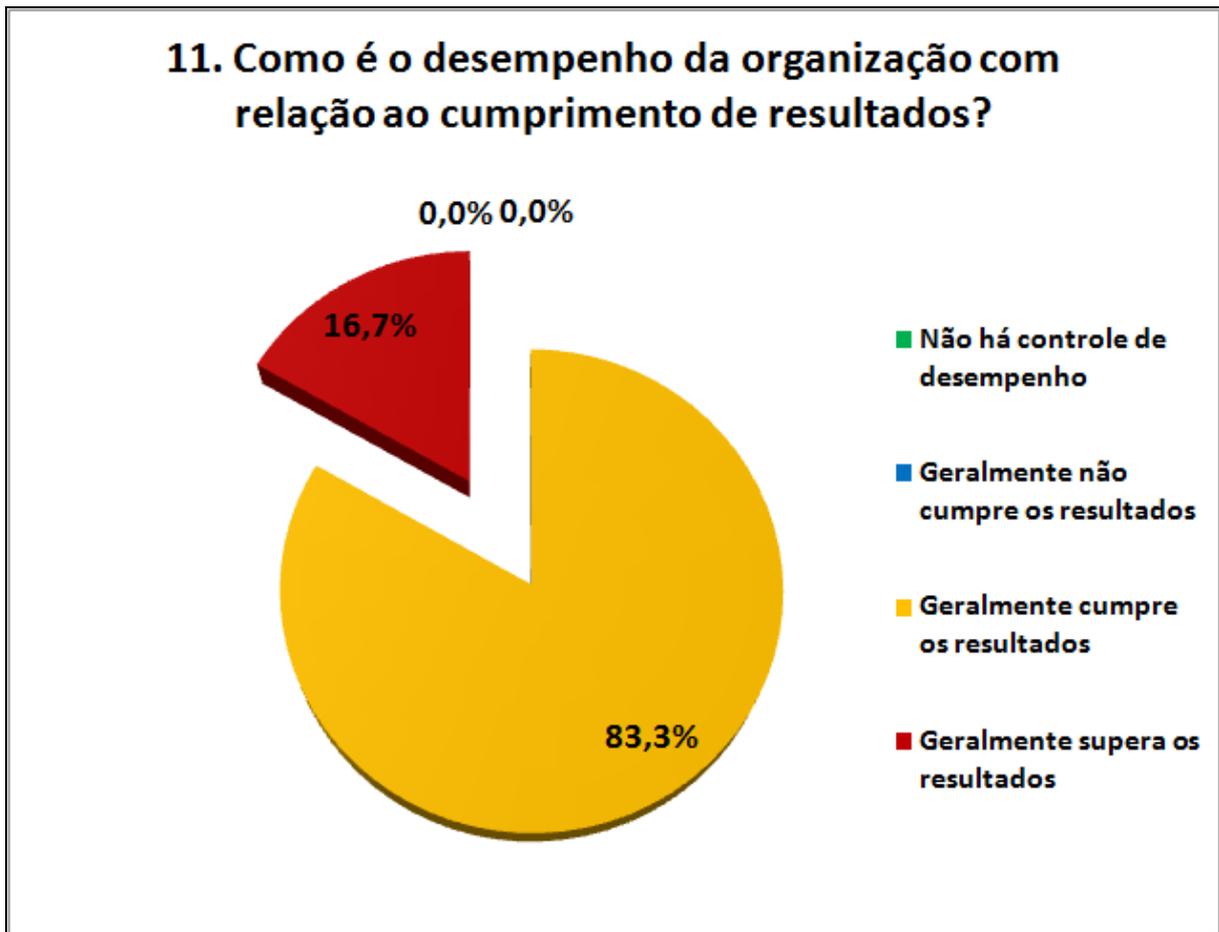


Gráfico 12: Auto-avaliação das organizações sobre o desempenho do cumprimento de resultados

Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Este gráfico denota a efetividade das ações das organizações do terceiro setor, segundo sua auto-avaliação, já que 100% concluíram que cumprem ou superam os resultados. Naturalmente o percentual de organizações que superam os resultados (16,7%) é menor do que as que somente cumprem, já que a superação de resultados costuma ser algo mais difícil.

Nos últimos anos, a exigência por resultados rápidos, visíveis em curto prazo, impeliu-as à busca da profissionalização. Estas organizações, antes geridas, sobre tudo e quase exclusivamente, por militantes, passaram a trabalhar na perspectiva de ter quadros funcionais profissionalizados e a ser percebidas como um campo de trabalho vasto, diferente daquele apresentado pelas organizações públicas ou privadas com fins lucrativos (SANTOS, 2005, p. 104).

3.3.13. Prática de planejamento estratégico

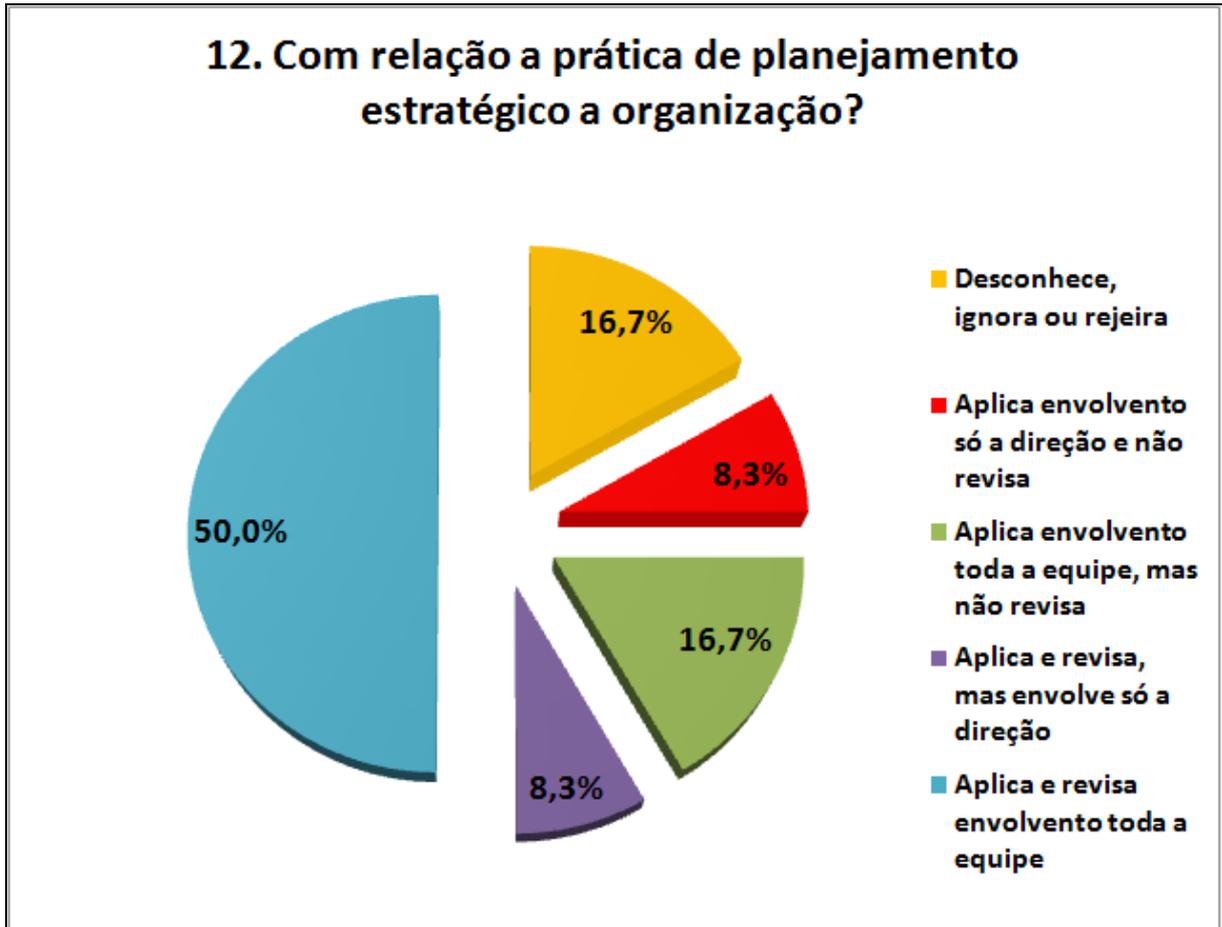


Gráfico 13: Identificação da prática de planejamento estratégico pelas organizações
Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

Existem dois aspectos positivos expostos neste gráfico. O primeiro é que a maior parte das organizações (83,3%) aplicam o planejamento estratégico, revelando a atenção do terceiro setor com a sustentabilidade a médio e longo prazo.

O segundo fator de destaque é que metade das organizações do terceiro setor além de aplicar o planejamento estratégico também o revisa e envolve toda a equipe, contribuindo com o empoderamento dos profissionais sobre as estratégias da organização e possibilitando que o planejamento tenha a flexibilidade necessária adaptando-se as mudanças ambientais, contribuindo com a sustentabilidade. “A sustentabilidade é vista como algo de extrema importância e ocupa lugar de destaque nas discussões e investimentos organizacionais estando presente, inclusive, nos planejamentos estratégicos, muitas vezes, como um eixo central” (SANTOS, 2005, p. 56).

3.3.14. Prática de gestão do conhecimento

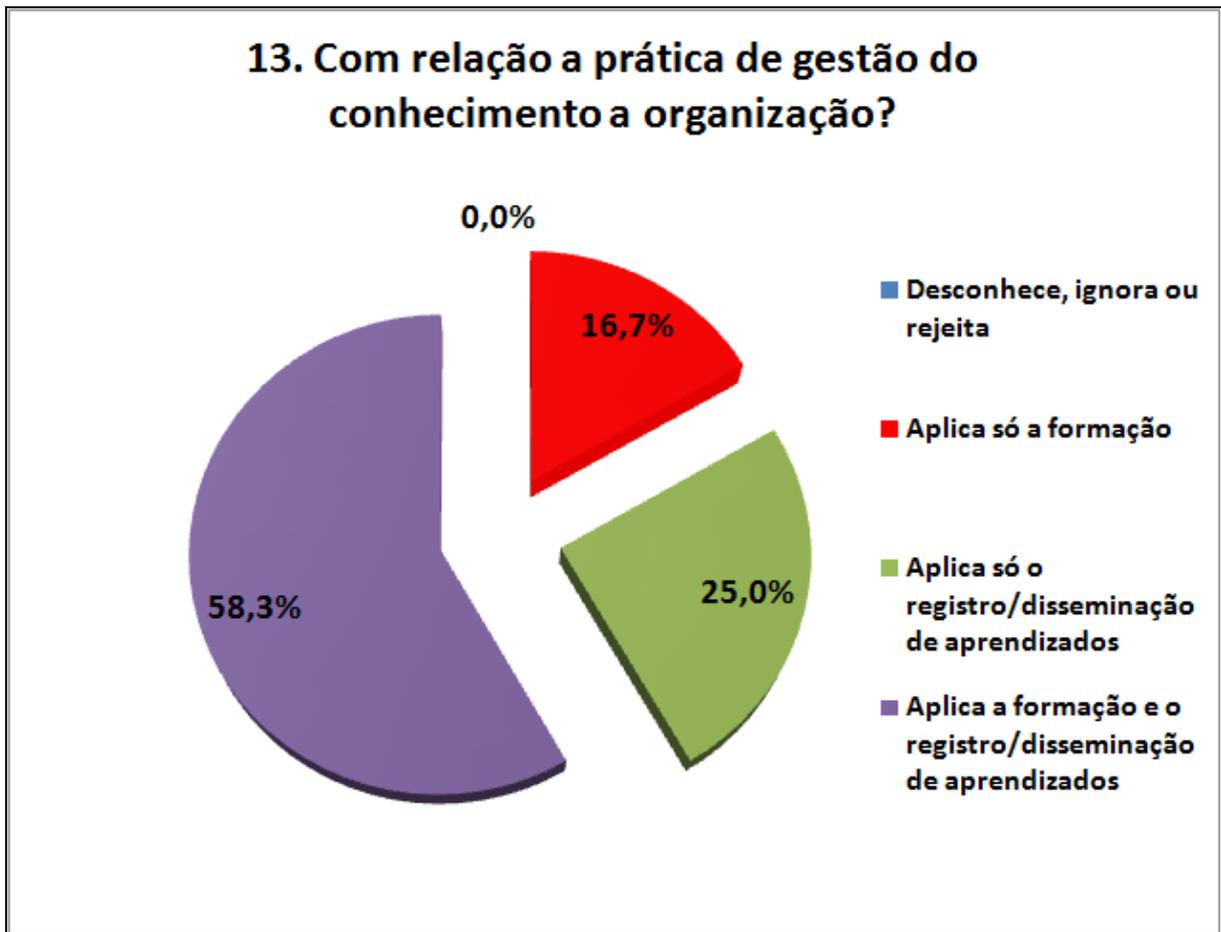


Gráfico 14: Identificação da prática de gestão do conhecimento pelas organizações
Fonte: Questionário aplicado (Apêndice A)

A partir do gráfico acima fica claro a relação positiva das organizações do terceiro setor com a gestão do conhecimento já que 58,3% tanto aplicam a formação da equipe quanto proporcionam o registro e a disseminação dos aprendizados adquiridos.

Vale ressaltar que a formação ainda não é trabalhada por um contingente maior de organizações, pois “as instituições brasileiras do terceiro setor apenas recentemente atentaram para a necessidade treinamento e/ou capacitação” (COLEHO, 2002, p. 137).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo “corroboração” é o correto. Confirmar uma hipótese é utópico, pois teríamos de acumular todos os casos positivos presentes, passados e futuros. Coisa impossível. No entanto, diremos que a não-descoberta de caso concreto negativo corroborará a hipótese, o que, como afirma Popper, não excede o nível da provisoriedade: é válida, porquanto superou todos os testes, porém, não definitivamente confirmada, pois poderá surgir um fato que a invalide, como tem acontecido com muitas leis e teorias na história da ciência.

Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi

Mediante a realidade identificada junto às organizações sociais pesquisadas observa-se que mesmo estas fazendo parte de um agrupamento comum, que é o CIPMJ, não há unanimidade com relação as Tecnologias Empresariais. Isto é positivo por demonstrar que mesmo atuando em conjunto as organizações do terceiro setor mantêm sua identidade própria.

Contudo, no cruzamento dos dados obtidos com as questões 2 e 3 (Apêndice A) fica claro um dado preocupante de que algumas organizações aplicam Tecnologias Empresariais porém não tem consciência disto. Este fato requer uma atenção maior, pois o uso indiscriminado ou inconsciente de determinada tecnologia pode fazer com que a mesma não atinja seus objetivos.

Ainda sobre as Tecnologias Empresariais a pesquisa revela que mesmo tendo um contexto de nascimento e um papel distinto das empresas a hipótese de que as organizações do terceiro setor desconhecem, ignoram ou rejeitam as Tecnologias Empresariais não foi validada, já que 100% das organizações aplicam Tecnologias Empresariais, 75% reconhecem a aplicação essas tecnologias e 66,7% conhecem e concordam com este conceito. Esta negação, contudo, é um fator positivo já que as Tecnologias Empresariais contribuem para que as organizações do terceiro setor atuem de modo mais organizado.

Com relação aos elementos de sustentabilidade (3.3.4, 3.3.5, 3.3.6, 3.3.9, 3.3.10, 3.3.11, 3.3.12 3.3.13, 3.3.14), em geral as organizações pesquisadas apresentam aspectos positivos, mais especificamente com relação a titulação, a comunicação institucional, a política de captação, a política de continuidade das ações, o desempenho do cumprimento de resultados, a prática de planejamento

estratégico e a prática de gestão do conhecimento.

Ainda com relação a sustentabilidade os dois pontos críticos foram a relação com a mídia (3.3.5) e dois itens ligados a captação que são a diversidade de fontes (3.3.9) e desempenho da captação (3.3.10).

Assim, a pesquisa realizada corrobora com a segunda hipótese de que, se as Organizações do Terceiro Setor utilizam as Tecnologias Empresariais, então passam a ter uma maior sustentabilidade. Porém vale a atenção especial das organizações para os temas de comunicação e da captação de recursos já estes ainda apresentam-se como fragilidades do terceiro setor.

Por fim a pesquisa demonstra uma ligação positiva entre o número de organizações que aplicam Tecnologias Empresariais e a quantidade de itens de sustentabilidade identificados como positivo pelas organizações.

REFERÊNCIAS

ARMANI, Domingos. **Sustentabilidade: desafio democrático**. Disponível em: <<http://institutofonte.org.br/conteudo/sustentabilidade-desafio-democratico>>. Acesso em: 22 de maio de 2009.

ARNS, Paulo Cesar *et al.* **Desenvolvimento Institucional e Articulação de Parcerias para o Desenvolvimento Local**. Recife: [s.n.], 2002.

BASTOS, Elisabeth Soares *et al.* **Introdução à Educação Digital**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação à Distância, 2008.

BRASIL. Lei 9.790/99, de 23 de março de 1999. **Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9790.htm>> acessado em: 23 de maio de 2009.

CAMPOS, Márcia Maria da Cruz. **Processos de Desenvolvimento Local: Uma Análise da Implementação do Projeto Aliança com o Adolescente**. 2003. 173p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/5/MPA/2003/157/marcia_maria2.pdf>. Acesso em: 21 de maio de 2009.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2002.

FERRAREZI, Elisabete; REZENDE, Valéria. **OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: a lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor**. 2. ed. Brasília: Comunidade Solidária, 2002.

KISIL, Rosana. **Inovações no planejamento da sustentabilidade em organizações da sociedade civil**. Disponível em: <<http://institutofonte.org.br/conteudo/inovacoes-no-planejamento-da-sustentabilidade-em-organizacoes-da-sociedade-civil>>. Acesso em: 22 de maio de 2009.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINEZ, Vinício Carrilho. **Conceito de Tecnologia**. Disponível em: <<http://www.gobiernoelectronico.org/?q=node/4652>>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2009.

McKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

MEDEIROS, Maurício. **Fundação Odebrecht: Ações no Baixo Sul da Bahia**. In: III Seminário Internacional Sociedade Inclusiva da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2004, Belo Horizonte. Anais eletrônicos. Belo Horizonte: PUC Minas Gerais, 2004. Disponível em: <<http://www.sociedadeinclusiva.pucminas.br/sem3>>

/mauricio_medeiros.pdf>. Acesso em: 21 de maio de 2009.

ODEBRECHT, Norberto. **Educação pelo Trabalho**. Salvador: Odebrecht, 1991.

_____. **Sobreviver, Crescer e Perpetuar: Tecnologia Empresarial** Odebrecht. v.1. 3. ed. Salvador: Odebrecht, 1998.

_____. **Sobreviver, Crescer e Perpetuar: Tecnologia Empresarial** Odebrecht. v.2. 3. ed. Salvador: Odebrecht, 1998.

_____. **Sobreviver, Crescer e Perpetuar: Tecnologia Empresarial** Odebrecht. v.3. 3. ed. Salvador: Odebrecht, 1998.

_____. **Pontos de Referência: Tecnologia Empresarial** Odebrecht. 2. ed. Salvador: P&A Gráfica e Editora, 1999.

OLIVEIRA, Sidney Benedito. **Ação Social e Terceiro Setor no Brasil**. 2005. 150p. Dissertação (Mestrado em Economia Política). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: <<http://institutofonte.org.br/conteudo/acao-social-e-terceiro-setor-no-brasil>>. Acesso em: 21 de maio de 2009.

PEZZULLO, Susan. **Desenvolvendo sua organização: um guia de sustentabilidade para ONGs**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

REIS, Cláudio José Oliveira. **A Importância das Organizações Sociais**. In: Revista Científico, publicado em dezembro de 2002. Disponível em: <<http://www.frb.br/ciente/Textos%20CienteFico%202002.2/ADM/Estudos%20Organizacionais/A%20Import%E2ncia%20das%20Organiza%E7%F5es%20Sociais.pdf>> Acesso em: 14 de maio de 2008.

SANTOS, Tacilla da Costa e Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do GAPA – Bahia**. 2005. 190p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. Disponível em: <<http://institutofonte.org.br/conteudo/as-diferentes-dimensoes-da-sustentabilidade-em-uma-organizacao-da-sociedade-civil-brasileir>>. Acesso em: 21 de maio de 2009.

SÃO PAULO, Assembléia Legislativa. Projeto de Lei 1139, de 2003. **Autoriza o Poder Executivo a criar a Secretaria de Estado do Terceiro Setor**. Disponível em: <http://webspl1.al.sp.gov.br/internet/download?poFilelfs=326084&/01_1139_2003_0326084.doc%22> acessado em: 21 de junho de 2009.

SEBRAE-MG. **Oscip, o que é?**. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/oscip/03.htm>>. Acesso em: 24 de maio de 2009.

SILVA, Antonio Luiz de Paula. **Desenvolvimento e 'Terceiro Setor'**. Disponível em: <<http://institutofonte.org.br/conteudo/desenvolvimento-e-terceiro-setor>>. Acesso em: 21 de maio de 2009.

SILVA, José Carlos Teixeira. **Tecnologia:** Conceitos e Dimensões. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR80_0357.pdf>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2009.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário aplicado em organizações do 3º setor sediadas em Iguatu

*Caro parceiro(a), primeiramente obrigado por disponibilizar um pouco de seu tempo para responder esse questionário. O mesmo é parte da monografia intitulada: **O Impacto das Tecnologias Empresariais nas Organizações do Terceiro Setor: Estudo de Caso de Organizações de Iguatu-CE**, produzida para a obtenção de grau de Bacharel em Administração com Habilitação em Sistemas de Informação da Faculdade Vale do Salgado - FVS.*

Portanto, objetivamos através deste entender melhor como o terceiro setor iguatense organiza-se para que possamos gerar conclusões que sirvam ao meio acadêmico bem como ao terceiro setor, incluindo vossa organização.

Gostaríamos de ressaltar ainda, que o mesmo tem caráter confidencial e as informações não serão tratadas individualmente, portanto fique a vontade para responder com sinceridade, propiciando assim o cumprimento dos objetivos desta pesquisa.

Atenciosamente,

Marcos da Silva - Pesquisador

Perfil do(a) entrevistado(a) e da organização

Nome do Entrevistado: _____

Organização da Organização: _____

Sua Função: _____ Fone: _____

e-mail: _____

Há quanto tempo a organização existe?

- a: 1 ano ou menos b: de 1 ano e 1 dia a 3 anos
 c: de 3 anos e 1 dia a 5 anos d: de 5 anos e 1 dia a 10 anos
 e: mais de 10 anos

Bloco A: Gestão e Tecnologias Empresariais

1: Com relação ao entendimento do conceito de 'Tecnologia Empresarial', a organização:

- a: Desconhece tal conceito
 b: Conhece mas ignora tal conceito
 c: Conhece mas rejeita tal conceito
 d: Conhece e concorda tal conceito

2: Com relação a aplicação de Tecnologias Empresariais, a organização:

- a: Não sabe como aplicar
 b: Não sabe se aplica ou não
 c: Sabe como aplicar mas ignora tal aplicação
 d: Sabe como aplicar mas rejeita tal aplicação
 e: Aplica Tecnologias Empresariais sem adaptá-las à realidade da organização
 f: Aplica Tecnologias Empresariais adaptando-as à realidade da organização

3: Indique quais destes recursos a organização aplica:

(Pode marcar mais de uma opção)

- a: Agenda e/ou súmula
- b: Renovação da equipe de forma organizada e ascensão de quem já a integra
- c: Descentralização na divisão do trabalho
- d: Estrutura horizontalizada
- e: Programa de Ação
- f: Acompanhamento e avaliação de equipe

Bloco B: Sustentabilidade

4: A organização possui algum tipo de titulação legal?

(Ex: Título de Utilidade Pública Municipal, Título de Oscip, ...)

- a: Não possui nenhum título e nunca buscou obtenção
- b: Não possui nenhum título mas já buscou obtenção
- c: Possui 1 título
- d: Possui mais de 1 título

4.1: Em caso de resposta nas opções 'c' ou 'd' da pergunta acima, indique qual(is) o(s) título(s):

5: Como a organização relaciona-se com os canais de comunicação oficiais?

- a: Ignora, desconhece ou rejeita a exposição na mídia
- b: Geralmente tem pouca exposição na mídia
- c: É muito exposta na mídia, porém de forma negativa
- d: É muito exposta na mídia, geralmente de forma positiva

6: Como a organização desenvolve sua comunicação institucional?

- a: Ignora, desconhece ou rejeita a comunicação institucional
- b: Possui mecanismos de comunicação de abrangência local
- c: Possui mecanismos de comunicação de abrangência municipal
- d: Possui mecanismos de comunicação de abrangência regional ou estadual
- e: Possui mecanismos de comunicação de abrangência nacional ou global

6.1: Em caso de resposta nas opções 'b', 'c', 'd' ou 'e' da pergunta acima, marque qual(is) o(s) canais de comunicação que possui:

- a: Programa de rádio
- b: Boletim informativo impresso
- c: Site ou blog
- d: Boletim informativo on-line
- e: Outro(s). Qual(is): _____

7: Como a organização gerencia a política de captação de recursos?

- a: Não possui política de captação
- b: A captação é de responsabilidade exclusiva do gestor
- c: A captação é de responsabilidade de toda a equipe da organização pois não dispomos de profissional(is) contratado(s) para esse fim
- d: A captação é de responsabilidade exclusiva de profissional(is) contratado(s)

para esse fim

e: A captação é de responsabilidade de toda a equipe da organização juntamente com o(s) profissional(is) contratado(s) para esse fim

8: Com relação a diversidade de fontes como está a entrada de recursos na organização?

a: A maior parte do recurso vem de pequenas fontes locais (mensalidades dos associados, rifas, patrocínios inferiores a R\$ 1.000,00)

b: A maior parte do recurso vem de fontes governamentais

c: A maior parte do recurso vem de fundações ou empresas privadas

d: A maior parte do recurso vem da prestação de serviços ou venda de produtos

e: A fonte do recurso é diversificada, mas desequilibrada (recebemos recurso das diversas fontes acima porém uma delas é mais presente)

e: A fonte do recurso é diversificada e equilibrada (recebemos recurso das diversas fontes acima e há um certo equilíbrio entre as fontes)

9: Qual o desempenho da captação de recursos da instituição?

a: Insuficiente para a demanda

b: Pouco e insatisfatório

c: Pouco, mas satisfatório

d: De acordo com o esperado

e: Acima do esperado

10: Com relação a continuidade das ações, qual é a política da organização? (Subentenda por 'ação' os projetos, programas ou a forma como identifica as atividades desenvolvidas pela organização junto ao público)

a: Não existe uma política de continuidade das ações

b: As ações são pensadas para durar somente o tempo de cada projeto

c: As ações são pensadas para durar além do tempo de cada projeto porém temos grande dificuldade de cumprir esse objetivo

d: As ações são pensadas para durar além do tempo de cada projeto e geralmente cumprimos esse objetivo

10.1: Em caso de resposta nas opções 'c' ou 'd' da pergunta acima, indique alguma(s) ação(ões) prevista(s), o(s) tempo(s) planejado(s) e a(s) duração(ões) real(is):

Ação	Tempo previsto	Duração real

11: Com relação ao cumprimento de resultados, como é o desempenho da organização?

a: Não existe o controle de seu desempenho

b: Geralmente não cumpre os resultados projetados

c: Geralmente cumpre os resultados projetados

d: Geralmente supera os resultados projetados

12: Com relação a prática de planejamento estratégico, a organização:

a: Desconhece, ignora ou rejeita a prática de planejamento estratégico

b: Aplica o planejamento estratégico envolvendo somente a direção da organização e não o revisa periodicamente

c: Aplica o planejamento estratégico envolvendo toda a equipe da organização mas não o revisa periodicamente

d: Aplica o planejamento estratégico e o revisa periodicamente, porém envolve somente a direção da organização

e: Aplica o planejamento estratégico envolvendo toda a equipe da organização e o revisa periodicamente

13: Com relação a prática de gestão do conhecimento, a organização:

a: Desconhece, ignora ou rejeita a prática de gestão do conhecimento

b: Aplica a gestão do conhecimento proporcionando formação à equipe da organização

c: Aplica a gestão do conhecimento proporcionando o registro e a disseminação dos aprendizados adquiridos com a atuação da organização

d: Aplica a gestão do conhecimento proporcionando formação à equipe da organização e proporcionando o registro e a disseminação dos aprendizados adquiridos com a atuação da organização

Para finalizar, gostaríamos que disponibilizasse algum projeto ou material de comunicação do qual possa ser extraído um histórico resumido da organização.

Apêndice B: Perfil dos Principais Autores

Martinez (2006): Vinício Carrilho Martinez é autor de textos para o site Gobierno Eletrônico tratando sobre tecnologia. Em seu artigo denominado “Conceito de Tecnologia” apresenta um verbete inicial que aborda algumas faces ou fases da tecnologia e que expõe o emprego que o conceito vem sofrendo mais usualmente. O texto está dividido em três partes: 1ª) conceito e história; 2ª) Um caso de poder: o caso da técnica jurídica; 3ª) Uma crítica inicial necessária.

Oliveira (2005): Sidney Benedito de Oliveira é Mestre em Economia Política pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Em sua dissertação aborda a importância social do Terceiro Setor no Brasil e identifica a representatividade das instituições sem fins lucrativos na oferta de empregos nas áreas de assistência social, educação, saúde, cultura e recreação. Oliveira também faz parte do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social que é uma ONG cuja atuação é voltada para o desenvolvimento institucional de outras organizações sociais.

Odebrecht (1991, 1998 e 1999): Norberto Odebrecht é baiano descendente de alemães e preside o Grupo Odebrecht que congrega várias empresas de construção civil, petroquímicas, entre outras com abrangência multinacional. É autor de vários livros sobre gestão de empresas e sua bibliografia deu base para a produção científica (por Medeiros e Campos, por exemplo) sobre a adoção de elementos de gestão empresarial pela sociedade civil organizada e também possui uma Fundação que articula e desenvolve diversos projetos sociais na Bahia e em outros estados, sobretudo no Nordeste brasileiro.

Pezzullo (2003): Susan Pezzullo, autora do livro, Desenvolvendo sua organização: um guia de sustentabilidade para ONGs, integra o corpo de escritores associados ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac, que é uma referência nacional em educação profissionalizante.

Reis (2002): Bacharel em Administração pela Faculdade Ruy Barbosa teve um artigo selecionado para revista CienteFico sobre a gestão das organizações sociais, tratando ainda do conceito de empreendimento social, captação e sustentabilidade dessas organizações e tendências para as organizações do terceiro setor.

Silva, A. L. P. (2007): Antonio Luiz de Paula Silva é mestre em Administração pela FEA-USP e é diretor executivo do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social. É *fellow* da Ashoka Empreendedores Sociais e trabalha em projetos de desenvolvimento social como facilitador, educador e consultor. Já escreveu ou coordenou a publicação de livros.

ANEXOS

Anexo I: Metodologia do CIPMJ (extraído das páginas 12 a 14 do projeto de Consolidação do CIPMJ)

Antecedentes

Ao longo de 20 meses o grupo de entidades do CIPMJ mobilizou-se e construiu uma visão coletiva de futuro que foi exposta na forma de uma Matriz Marco Lógico composta de um “fim” e cinco “propósitos” cada um representando uma dimensão do Desenvolvimento Humano, Local e Sustentável desejado para a região.

Para atingir os “propósitos” e contribuir com o “fim” planejado, projetos específicos foram ou estão sendo elaborados por integrantes das dimensões, com atenção especial aos pontos de convergência entre os mesmos, de modo a provocar ações com sinergia entre os diversos participantes.

O conjunto de projetos de cada dimensão irá prover os resultados para se alcançar o “propósito” definido para a dimensão e a realização dos “propósitos” das dimensões irá contribuir para o “fim” desejado.

Gestão Compartilhada

O grupo elaborou um modelo de gestão participativa formado por Coletivos Municipais que selecionarão cinco Coordenadores, um de cada dimensão, que formará o Núcleo Gestor Municipal, sendo que um deles atuará também como Facilitador do processo de mobilização do CIP no município. A composição do Coletivo Municipal deve constar de, pelo menos, 1/3 de pessoas menores de 30 anos e zelar por uma equidade de gênero.

Cada Coordenador irá apoiar o Facilitador na mobilização das entidades participantes de sua dimensão para os encontros municipais do CIP, organizará uma agenda própria de seu grupo para reuniões mais freqüentes e também dará apoio às equipes e projetos municipais da dimensão.

Cada projeto será tocado por um Grupo de Trabalho e terá uma pessoa, ou grupo de pessoas, responsável por manter uma interlocução freqüente com o Núcleo Gestor Municipal. Os responsáveis por projetos também podem atuar como Coordenador ou Facilitador.

No caso de não existir, em um determinado momento, representantes de todas as dimensões no município, serão eleitos cinco representantes dentre as dimensões existentes que terão entre suas tarefas a mobilização de pessoas para

compor as outras dimensões.

Em nível regional, existirá um Núcleo Gestor Regional formado por 2 representantes de cada Núcleo Gestor Municipal, sendo um adulto e um jovem. O Núcleo Gestor Regional será responsável por organizar a agenda do Coletivo Regional, prover um sistema de comunicação eficiente entre os municípios, acompanhar e promover a interlocução e intercâmbio de experiências entre os projetos afins, apoiar os Coletivos Municipais nas ações de escrita e captação de recursos para os projetos e zelar pela transparência das ações do CIPMJ. Será escolhido um representante entre os membros do Núcleo Gestor Regional para representar o CIPMJ.

Todas as pessoas serão eleitas democraticamente pelos respectivos coletivos, preferencialmente por consenso, caso contrário, por 2/3 ou mais dos membros do CIP. As votações sempre serão por voto aberto. Será estimulado também que qualquer pessoa que se candidate a um papel de coordenação/facilitação esteja dentro de um perfil definido pelo grupo e apresente propostas de atuação para o período que deseja ocupar a função. Cada função será ocupada por no máximo um ano, podendo a pessoa ocupante da função ser substituída ao longo deste tempo, por decisão de, no mínimo, 2/3 dos integrantes.

Existirá uma Secretaria Executiva formada por pessoas contratadas para apoiar o Núcleo Gestor Regional e os Núcleos Gestores Municipais, composta de um(a) Secretário(a) Executivo(a) e um Apoio Administrativo. Funções de comunicação, elaboração de projetos e organização de eventos, por exemplo, serão contratadas sob demanda, seja de entidades do CIP ou entidades/empresas que possam desenvolver os serviços com os critérios de qualidade desejados.

Planilha de referência de valores para contratação de serviços e remuneração de pessoas será elaborada pelo Núcleo Gestor Regional e aprovada pelo Coletivo Regional. Haverá, inclusive, a definição de valores de ajuda de custo para transporte, alimentação e comunicação para os integrantes dos Núcleos Gestores que atuarão de maneira voluntária. A Secretaria Executiva atuará num espaço físico de alguma entidade escolhida pelos membros do CIP, para um determinado período, e a entidade escolhida receberá também uma ajuda de custo pré-definida para cobrir os gastos operacionais.

Os diversos encontros e reuniões dos coletivos (municipal e regional) acontecerão em espaços cedidos por entidades locais, preferencialmente de forma

itinerante entre os municípios. Estes coletivos poderão ser representados por instância já existentes, evitando-se assim a criação de novos espaços de mobilização, novas agendas etc.

Sustentabilidade

O CIP estará revendo constantemente seu “fim” e seus “propósitos”, mediante o estudo e reflexão permanentes sobre a realidade local e a identificação de novas oportunidades de servir, em vista do contato direto e permanente com a comunidade.

A partir das oportunidades identificadas, serão definidas propostas de projetos que serão debatidas pelo Coletivo Municipal e pelos Núcleos Gestores, que irão deliberar sobre a pertinência da elaboração de um projeto a partir de uma proposta e apoiarão o Grupo de Trabalho na escrita e captação de recursos, em caso positivo.

Para cada projeto, será indicada a entidade (ou entidades) que deverá receber e administrar os recursos captados. Porém, esta entidade será apoiada em boas práticas de gestão financeira e deverá prestar contas ao coletivo do CIP e à sociedade local, periodicamente.

Projetos de apoio à condução do próprio CIP e de desenvolvimento institucional das entidades participantes serão também elaborados para garantir a sustentabilidade do processo.

Além de um projeto específico de manutenção da estrutura de gestão, cada projeto aprovado deverá destinar uma parte dos recursos para um Fundo de Manutenção do CIP, de modo que ao final dos dois anos deste projeto, já existam recursos suficientes para a continuidade das ações de mobilização. A prestação de serviços também deverá ser uma fonte de renda, especialmente a partir do conhecimento e prática em elaboração de projetos que será desenvolvida.

Há três formas básicas de fortalecer a sustentabilidade das ações do CIP:

1. Otimizar a partir da construção e execução coletiva de projetos com objetivos, metodologias e recursos (inclusive financeiros) partilhados, de modo que não sejam duplicadas ações, ou estas sejam mais impactantes pela integração com ações complementares de outros atores locais;

2. Ter os projetos aprovados como base para novas ações de fortalecimento dos mesmos e os recursos já conquistados sendo utilizados como contrapartida local perante outros parceiros;

3. Agir politicamente para que ações de impacto atestado na região sejam transformadas em políticas públicas por algumas das esferas de governo.

Formação Permanente

A formação permanente entre as pessoas envolvidas é desencadeada por um conjunto de ações já em curso, como encontros e estudo de textos. No entanto, será realizada uma capacitação em gestão e liderança para diversas pessoas do CIP, contendo aspectos necessários à efetividade da gestão compartilhada da proposta, além de proporcionar melhoria na gestão das respectivas entidades dos participantes. Ao longo do tempo do projeto, serão formadas três turmas compostas por trinta representantes de entidades do Coletivo Regional.

Além de curso de liderança e gestão, os membros do CIPMJ, que formam uma comunidade em permanente aprendizado, realizarão Encontros de Comunidade de Aprendizagem envolvendo pessoas de outros CIPs e comunidade local, e intercâmbios com experiências de dentro e fora da microrregião.

Uma consultoria específica em elaboração de projeto e captação de recursos será contratada para apoiar as entidades do CIP.

Fundo de Apoio a Projetos de Jovens

Será implantado o Fundo de Apoio a Projetos de Jovens que mediante edital selecionará e apoiará projetos de grupos juvenis, formais ou informais, que objetivem prestar serviços sociais para a comunidade da região. O Fundo será administrado por um grupo de trabalho formado por jovens participantes da mobilização do CIPMJ.

Os grupos contatados serão estimulados a se envolverem na mobilização do CIPMJ e, se desejarem, poderão se envolver com projetos coletivos de maior envergadura e participarem efetivamente de uma comunidade de aprendizagem em torno do desenvolvimento regional.

Mobilização Social

No Mapa de Influência que foi construído estão listadas várias entidades dos diversos setores da sociedade que deverão conhecer a proposta de atuação do CIPMJ e serem mobilizadas para se envolverem de alguma forma com as ações de desenvolvimento regional.

A mobilização de novas entidades acontecerá a partir das atividades dos Coletivos, seja convidando as entidades ainda não participantes para algumas reuniões ou para os encontros da comunidade de aprendizagem, dentre outras ações.

Espera-se com este processo, a implantação e manutenção de um círculo virtuoso, que parte do estudo e reflexão coletiva da realidade local, elaboração e execução de propostas de intervenção concretas, agregação de novos atores sociais e formação permanente de novas lideranças, voltadas para o Desenvolvimento Humano, Local e Sustentável da microrregião do Médio Jaguaribe.

Anexo II: Resumo dos projetos do CIPMJ (extraído das páginas 24 e 25 do projeto de Consolidação do CIPMJ)

A seguir está um pequeno resumo de cada projeto específico que foi desenvolvido até o momento pelas entidades do CIPMJ e que estão em fase de conclusão da escrita ou de captação de recursos. Outras oportunidades já foram identificadas e estão em fase de elaboração da idéia básica de ação para ser iniciada a escrita de outros projetos.

Dimensão Ambiental: Projeto Educação Ambiental no Semi-Árido

O Projeto será desenvolvido nos municípios de Iguatu e Jucás e tem por objetivo geral contribuir para a redução da degradação do Rio Jaguaribe a partir da educação ambiental aliada a um processo contínuo de mobilização social, assim como gerar um modelo que possa ser replicável para os outros municípios da bacia. Dentre as ações previstas estão o processo formativo que será realizado junto às comunidades ribeirinhas, especialmente com os jovens, mobilização das pessoas para o desenvolvimento de atividades práticas de combate aos impactos ambientais causados ao rio Jaguaribe, como por exemplo, reciclagem de lixo e reflorestamento das margens através do cultivo de árvores nativas e frutíferas.

Dimensão Cultural: Projeto Teia de Cultura

Apresenta uma proposta para fortalecimento da identidade cultural da região, envolvendo a mobilização de agentes culturais e a formação da Teia de Cultura Regional a partir da estruturação de Núcleos Municipais de Cultura, responsáveis pelo desenvolvimento de atividades artístico-culturais em nível municipal. O eixo do Projeto é a implementação de um processo de mobilização e educação, envolvendo agentes culturais e as demais pessoas dos municípios no sentido de fortalecer as identidades culturais locais, os vínculos entre as pessoas, além de cursos para qualificação profissional dos agentes culturais. Entre outras atividades estão os Circuitos Culturais que possibilitarão a troca de experiência entre agentes culturais e difusão de produções culturais, a construção de Agendas Culturais, ferramentas para promover e divulgar as programações culturais (locais e regional).

Dimensão Econômica: Projeto Jovem Multiplicador

O projeto tem por objetivo contribuir com o desenvolvimento da Agricultura Familiar a partir do reordenamento dos sistemas produtivos agrícolas apropriados à convivência no semi-árido e do fortalecimento dos processos de assessoria técnica sistemática, tendo por base a agroecologia. Constitui-se numa proposta de ação local que possui uma lógica econômica e social capaz de fomentar a produção e apoiar a organização dos agricultores familiares, estimulando a solidariedade e a mobilização por objetivos comuns, por meio da formação de Jovens Multiplicadores da agroecologia.

Dimensão Política: Projeto Direito de Todos

O Projeto Direito de Todos terá três ações fundamentais: o Balcão de Direitos que irá fornecer informações básicas sobre como acessar à justiça e buscar direitos estabelecidos na legislação e fornecido por meio de políticas públicas. Neste sentido, o Observatório de Cidadania irá monitorar por meio de voluntários os Conselhos de Saúde, do Fundeb, da Assistência Social e de Direitos da Criança e do Adolescente, de modo a publicizar para a comunidade a real situação dos mesmos, suas decisões e/ou omissões, mas acima de tudo, buscar apoiá-los através da parceria do coletivo de entidades do CIP. Por fim, a terceira e não menos importante ação, que é uma Agência de Notícias Regional que irá captar, organizar e publicar diversas notícias de interesse social da região, através de uma rede de correspondentes e veículos de comunicação.

Dimensão Social

O Projeto buscará fortalecer o trabalho social através de um espaço de articulação, integração entre instituições com o objetivo de contribuir na melhoria da qualidade de vida, conscientização e participação. Entre os resultados pretendidos estão realizar uma formação de Educadores com foco em desenvolvimento social; Realizar um trabalho com famílias atendidas pelas instituições envolvidas na construção do projeto, levando informações relacionadas à saúde, geração de renda e juventude; Capacitar jovens em orientações para o trabalho e apoiá-los na inserção na geração de trabalho e renda; Capacitar pessoas nas áreas de informática, artesanato, etc.; Realizar Seminários envolvendo o poder público e empresarial para discutir a responsabilidade social no Médio Jaguaribe.