

# TERCEIRO SETOR EM PAUTA NOVOS HORIZONTES PARA O ADMINISTRADOR

**Márcia Maria dos Santos Bortolocci**

Mestranda pela UNESP – Universidade Estadual Paulista. Graduada em Administração pela UEM e em Processamento de Dados pelo Cesumar. Professora de OS & M no Cesumar e Administração Financeira na UEM.

**Celestina C. Biazin**

Graduada em Administração pela UEM.

**RESUMO:** O presente artigo provém de uma inquietação pessoal que instigou uma reflexão sobre a realidade social no Brasil: as políticas sociais aqui praticadas e as novas estruturas emergentes para suprir as lacunas existentes. Enfatiza-se o terceiro setor como uma proposta de desenvolvimento social sustentado e o administrador como detentor de um importante papel neste complexo sistema.

**Palavras-chave:** Exclusão, neoliberalismo, terceiro setor, sustentabilidade, Marketing Social.

## Considerações Preliminares

A reflexão da autora sobre este tema surgiu por ocasião da participação nos Prêmios FENEAD 97 e 98, Concursos Nacionais de Projetos Sociais para Estudantes de Administração, promovidos pela Federação Nacional dos Estudantes de Administração. O projeto *CCLVI – Centro de Capacitação de Líderes em Vida Independente*, considerado um dos 12 melhores do país em 1997, e o projeto *Cheire a Vida... Não cheire as drogas !*, considerado o melhor da região sul do Brasil e um dos 15 melhores do país em 1998, buscavam a auto-sustentabilidade de entidades de cunho social, CVI – Centro de Vida Independente – e MAREV – Maringá Recuperando Vidas, respectivamente, através de programas de envolvimento da sociedade civil, destituindo da visão paternalista e assistencialista que, *a priori*, evocam.

Analogamente a uma patologia contagiante, houve a necessidade de um aprofundamento maior sobre esta questão, resultando na apresentação de um minicurso na 6ª Reunião Especial da SBPC – Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, cujo título era *Século XXI e a Emergência do Terceiro Setor*.

À luz dessas considerações, propõe-se, com o presente artigo, provocar, no leitor, uma reflexão sobre o tema, ressaltando a sua importância enquanto partícipe da sociedade civil e enquanto detentor de conhecimentos administrativos. Desta forma, para fins didáticos, apresentar-se-á a seguinte estrutura: 1. Cenário de final de século; 2. A postura do Estado e a crise do modelo de desenvolvimento; 3. Terceiro Setor – proposta de desenvolvimento social sustentável; 4. Administração, Envolvimento Empresarial e o Terceiro Setor ; 5. Projetos Sociais : conceito, elaboração e captação de recursos ; 6. Desafios para os administradores.

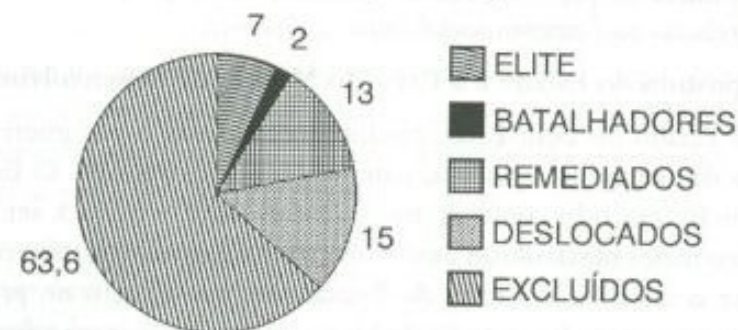
### 1. Cenário de Final de Século

As transformações ocorridas em contexto mundial apontam para um novo milênio, cujo cenário não se apresenta tão favorável quanto o almejado. Apesar do aumento em desenvolvimento tecnológico e da valorização do saber, a contradição entre crescimento econômico e o desenvolvimento ainda são imperantes, fazendo emergir um tipo de sociedade marcada pela heterogeneidade e por graus extremos de desigualdades sociais.

Dentre os problemas que assolam a humanidade neste final de século destacam-se: a má distribuição de renda, as doenças, a criminalidade, o analfabetismo, crescimento populacional, urbanização, desemprego e problemas ambientais. Estes fatores tornam-se agravantes da situação social, privando uma grande camada populacional de possuírem melhores perspectivas de vida.

Enquanto 1/5 da população mundial consome 80 % da produção global, mais de 1/3 dos 80% da população mundial restante padece de fome (Alvater, 1995). Segundo dados da Folha de São Paulo, há mais de 25 milhões de miseráveis no Brasil atualmente, ou seja, brasileiros que, com uma renda mensal de R\$ 131,00 sustentam a todos de sua família . Estes, aliados aos despossuídos e pobres (23,6 e 15 milhões de pessoas, respectivamente), incrementam os números dos excluídos no país (Gráfico 1).

GRÁFICO 1. Perfil da população brasileira (em milhões)<sup>1</sup>



Esta situação social tem seus números agravados principalmente devido ao analfabetismo e aos índices de desemprego. Segundo projeções da ONU no fim do século mais de 900 milhões de pessoas não saberão ler nem escrever.<sup>2</sup>

Entretanto, enganam-se aqueles que pensam ser somente esta camada da população atingida pelas mazelas do desenvolvimento. As novas estruturas organizacionais do mundo globalizado demandam profissionais que possuam conhecimento científico, estabelecendo um novo conceito social, o *apartheid* tecnológico. Segundo JEREMY RIFKIN, em sua obra *O Fim dos Empregos*, ao todo dois bilhões de pessoas tornar-se-ão (ou têm se tornando) desnecessárias na passagem da era industrial para a era da informação.

Somando-se a estes problemas está o da acelerada urbanização, o nosso século é o da "revolução urbana". A rapidez do processo se esbarrou com a falta de infra – estrutura adequada para receber o contingente populacional. Como conseqüências percebem-se precariedades de moradias, falta de saneamento básico, inadequado sistema de transportes, doenças ambientais, criminalidade etc.

Projetos governamentais têm sido elaborados no sentido de amenizar esta realidade. No entanto, o sucesso de tais tentativas não tem sido suficiente para sanar todo o problema social. À vista da

<sup>1</sup> TOLEDO, J.R., Mapa da Exclusão. *Folha de S. Paulo*, Edição Especial, sábado, 26 de setembro de 1998.

<sup>2</sup> Nosso Futuro comum. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.



importância do papel do Estado, explanar-se-á a postura do mesmo com relação ao contexto social atual.

## 2. A postura do Estado e a Crise do Modelo de Desenvolvimento

O Estado do Bem-Estar, predominante desde o pós guerra nos países de economia capitalista, entra em crise nos anos 80. O Estado, até então, era tido como agente transformador e passa a ser visto como o maior obstáculo ao desenvolvimento. Segundo alguns críticos, a crise econômica e a crise do Estado têm sua origem no próprio Estado. De acordo com FARAH, "a intervenção excessiva e as características da ação estatal – ineficiência, práticas corporativas da burocracia, baixa qualidade, ineficácia – estariam na origem da crise" (FARAH, 1998:52).

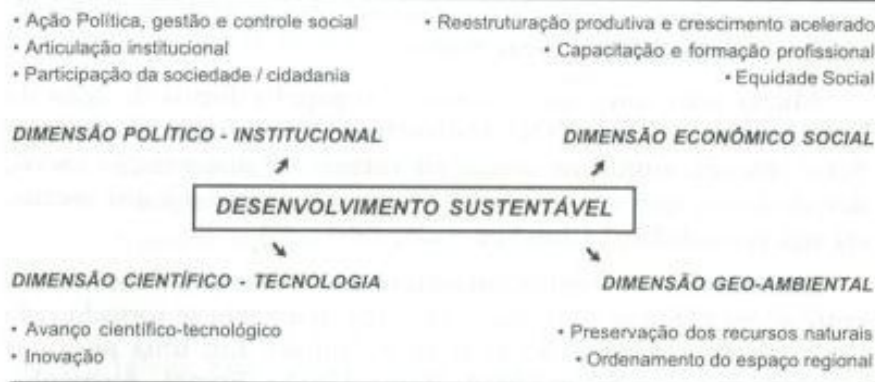
Segundo esses críticos, o Estado estaria usando recursos de setores economicamente ativos em setores apenas absorvedores como saúde, idosos, segmentos populacionais improdutivos etc. Além disso não estaria solucionando os problemas sociais. Diante desta realidade, ganha ênfase a tese do Estado Mínimo, de cunho neoliberal. As principais bases dessa corrente política são: corte de gastos públicos, privatizações, descentralização, desregulamentação da economia e a abertura do mercado. FARAH também explica que, "de forma simplificada, pode-se dizer que, segundo a tese neoliberal, o aparelho de Estado e as atividades estatais devem ser reduzidos ao mínimo, existindo apenas para garantir o livre funcionamento das forças do mercado, deixando de ser uma esfera que disputa recursos escassos com o mercado" (FARAH, 1998:52).

Na área social a corrente neoliberal propõe uma agenda de reformas, destacando-se a inclusão de novos atores ( Sociedade Civil ) na formulação e na implementação das políticas públicas. Houve, então, a necessidade de se estabelecer prioridades de ação, buscando novas maneiras de articulação com a sociedade civil, através da participação das ONGs, da sociedade civil organizada e do setor privado no fornecimento de serviços públicos.

Baseado, então, no compromisso comum de responsabilidade social e atrelado à filosofia neoliberal, em 1987 disseminou-se o conceito de desenvolvimento sustentável à área social. Esta nova concepção de desenvolvimento influenciou as áreas científico-tecnológica, geo-ambiental, político-institucional e econômico social, como se pode observar na Figura 1.

Por trás dessa filosofia neoliberal, o Estado gera a necessidade de uma nova postura social dos cidadãos, à medida em que possibilita ao poder local e aos atores sociais existentes possuírem uma maior participação na construção do projeto sócio-político e econômico. O Estado, portanto, é visto como um parceiro, um colaborador para projetos sociais, sendo ainda a principal fonte de apoio dos mesmos, mas a responsabilidade passa a ser dissolvida na sociedade civil.

Figura 1. Dimensões do Conceito de Desenvolvimento Sustentável e seus Respective Principios



## 2. Terceiro Setor - Proposta de Desenvolvimento Social Sustentável

Partindo do pressuposto básico da busca do desenvolvimento social sustentável e da experimentação, ainda que em pequena escala, de soluções inovadoras para os problemas de caráter coletivo, surge o denominado terceiro setor. Sendo constituído, em grande parte, por

<sup>3</sup> Figura elaborada a partir do relatório da Secretaria do Planejamento do Ministério da Fazenda (1994).



entidades organizadas e institucionalizadas, são institucionalmente separadas do governo, voluntárias (em sua grande parte), autogovernadas e não distribuem lucro.

O que projetos como Programa Comunidade Solidária, promovido pelo governo federal, e Doutores da Alegria, financiado pelo Itaú Seguros, têm em comum? À medida em que fazem contraponto às ações governamentais (o chamado Primeiro Setor), apresentando novos modos de conduzir as políticas públicas, também fazem contraponto às ações de mercado (o Segundo Setor), colocando, no limite, para todos, indivíduos e empresas, a pergunta sobre sua participação direta e intransferível na produção (ou destruição) de bens e serviços de interesse comum.

O nome "terceiro setor" soa como algo novo, porém, em toda história da humanidade existiram grupos lutando pelas causas sociais. Em cada época e lugar, "as amarras sociais" constituem o cerne das lutas de cada povo, surgindo diferentes tipos de "bandeiras" como: educação, negros, grupos de minorias, idosos, trabalho infantil, saúde, meio-ambiente, entre outros.

Muito mais novo que o termo é o papel e forma de ação do terceiro setor. Segundo TORO *In* Ioschpe *et alli*, "é função do Terceiro Setor, no seu conjunto, construir formas de intervenção social, democráticas, que convertam os atores sociais em sujeitos sociais, ou seja em cidadãos" (Ioschpe *et alli*, 1997 : 36).

Enfatizando a complementaridade que existe (ou deve existir) entre ações públicas e privadas, o terceiro setor tem se tornado cada vez mais representativo em todo o mundo. Em uma pesquisa realizada em sete países (EUA, Reino Unido, França, Alemanha, Itália, Hungria e Japão), em 1990 havia 12 milhões de pessoas empregadas neste setor, dentre as quais mais de 5 milhões atuam de forma voluntária (IOSCHPE *et alli*, 1997 : 94). Poder-se-ia afirmar que um em cada 20 empregados ou um em cada 10 prestadores de serviços trabalhavam em organizações sem fins lucrativos na época em que foi realizada a pesquisa.

No Brasil, em 1991, havia cerca de 200 mil organizações sem fins lucrativos, empregando mais de 1 milhão de pessoas. Nos EUA, o

terceiro setor foi o que mais cresceu nos últimos 20 anos, absorvendo 10 % da força de trabalho (DRUCKER, 1994). O terceiro setor, portanto, também surge como alternativa ao desemprego mundial, oferecendo novas frentes de trabalho.

Diante da representatividade deste setor na sociedade, o administrador deve estar de olhos voltados para este segmento que representa uma oportunidade de descoberta de soluções inovadoras para problemas sociais. Cabe ressaltar que os cursos de Administração devem estar atentos, durante a realização de estágios supervisionados para término de curso, que as instituições sem fins lucrativos são uma opção de organização que possibilita ao futuro administrador testar estruturas mais flexíveis e dinâmicas, oferecendo à instituição em questão uma oportunidade de eliminar ou minimizar problemas decorrentes da falta de profissionalização que estas estruturas por vezes possuem.

#### 4. Administração, Envolvimento Empresarial e Terceiro Setor

Para que um administrador atue no terceiro setor, ele deverá portar as seguintes características:

- possuir habilidades gerenciais;
- não desvincular a visão abrangente do setor como um todo;
- possuir visão de futuro;
- possuir uma base de valores que ofereçam uma pré-disposição a trabalhar para um objetivo social coletivo.

As instituições que atuam no terceiro setor podem ser informais no seu início. Entretanto, devem ser juridicamente legitimadas e possuir uma determinada estruturação, para que haja continuidade de suas atividades a longo prazo. Para captação de fundos, os administradores que elaboram projetos sociais devem se valer do marketing social das empresas de fomento, o qual visa, principalmente, passar uma imagem positiva aos clientes da empresa financiadora. Para maior entendimento do marketing social, veja Quadro 1.

Muitas empresas auxiliam organizações não governamentais pelo simples fato de estarem colaborando para o bem comum. Entretanto, a



sua grande maioria, devido ao profundo enraizamento da sociedade na óptica do mercado capitalista, oferece o seu auxílio em troca de algum benefício para a sua organização, nem que este benefício seja uma melhor imagem de sua empresa diante dos seus clientes. Assim, a W.K. Kellogg criou a W.K. Kellogg Foundation; a D. Paschoal, a Fundação Educar D. Paschoal, entre outras.

## 5. Projetos Sociais : Conceito, Elaboração e Captação de Recursos

Projeto social vem a ser uma ação orientada, cuja realização ocorrerá ao longo de um período, onde os interesses da coletividade estão acima de qualquer indivíduo unitariamente. A sua estrutura de elaboração deve

MARKETING TRADICIONAL	MARKETING SOCIAL
Tem por objetivos satisfazer necessidades conscientes, visando propiciar lucro e/ou prazer individual.	Objetiva desenvolver programas para satisfação de necessidades nem sempre percebidas pela comunidade.
Não leva em conta a comunidade, mas, apenas, o indivíduo integrante de seu segmento	Tenta adequar os indivíduos a uma conduta, hábito ou padrão de comportamento que melhor satisfaça as necessidades identificadas como causas ou idéias sociais.
Comercializa produtos ou serviços geralmente muito agradáveis ao consumidor	Promove idéias ou programas que combatem, muitas vezes, atitudes ou comportamentos considerados agradáveis pelo público-alvo (tumo)
A identificação da motivação de um consumidor em relação a um produto é facilmente obtida.	Os assuntos-objetos das pesquisas são freqüentemente complexos e de abordagem subjetiva.
O mercado pode ser dividido em tantos segmentos quantos convenham à empresa	As causas ou idéias sociais devem ser acessíveis igualmente a todos os cidadãos.
O produto apresenta uma concepção simples, fácil e claramente identificável pelos clientes.	A concepção do "produto" é complexa e de difícil percepção por parte dos clientes.
No desenvolvimento da estratégia de comunicação há poucas restrições quanto aos apelos utilizados.	Existem muitas restrições quanto ao tipo de mensagem que irá utilizar no processo de comunicação.
As organizações lucrativas são bem estruturadas e levam em conta o marketing na elaboração de seu desenho organizacional.	As entidades que promovem causas sociais raramente são organizadas e em sua frágil estrutura quase nunca o marketing é considerado.

Fonte: Previati, Andrea & Chiela, Silvana. Um Estudo Sobre a Terceira Idade em Maringá: análises e sugestões, p. 63 a 66.

responder, basicamente, às seguintes questões: 1. Para que? ; 2. Por quê? ; 3. Para quem? ; 4. O quê? ; 5. Como? ; 6. Com quanto? ; 7. Quando? ; 8. Como mediremos?.

Para que os projetos sociais sejam postos em andamento, deve-se captar recursos. Esta captação de recursos deve atingir aos seguintes públicos: empresas, organizações Internacionais, fundações nacionais e pessoas físicas. É importante destacar que diferentes públicos-alvo exigem diferentes abordagens, para que se consiga atingir ao objetivo ao qual se propõe.

Cabe salientar, também, que ao realizar propostas para captação de recursos, deve-se atentar para os seguintes fatores:

- posuir ética;
- buscar a auto-sustentabilidade do projeto em questão;
- deve-se considerar a captação como uma "alavanca" que permite a auto-sustentação do projeto;
- deve-se estudar bem o alvo antes de contatá-lo (Balanço Anual da Gazeta Mercantil, por exemplo);
- Buscar empresas na comunidade ao redor;
- Buscar indicações;
- comunicar-se com este público periodicamente, mantendo uma rede de relacionamentos;
- criar "clubes" de doadores;
- defender a importância da entidade, ou seja, ser um "vendedor" da instituição.

## 6. Desafios para os administradores

Assim destaca Fernandes<sup>1</sup>,

"o que eu acho é que há uma tendência geral de aproximar a lógica das organizações civis da lógica empresarial. (...) Isto significa que elas [ as OSCs – organizações da sociedade civil – como ele prefere chamar ] têm de trabalhar por projetos e, portanto, têm de tentar um esquema de autogestão; pelo menos o orçamento da instituição está sendo encarado cada vez mais com seriedade e, se possível, desenvolvendo projetos que gerem recursos para alimentar o trabalho, até recursos lucrativos, não no sentido do patrimônio da pessoa, que não pode, mas no sentido da instituição e dos seus bens."

<sup>1</sup> FERNANDES, Rubem César, em entrevista realizada no ISER/RJ, em 03.09.96.

Pode-se concluir, então, que o grande desafio é ver como, a partir do social, o mercado pode ser reinventado, para que satisfaça às necessidades de bens e serviços da maioria da população, e não de uma minoria. Assim sendo, “a missão do terceiro setor é fazer diferença na vida das pessoas” (DRUCKER,1995). Deve-se trabalhar em prol do terceiro setor porque se acredita nesta linha de pensamento, porque é uma experiência que transforma as pessoas ou porque é uma experiência que transforma àquele que participa da construção de uma sociedade mais justa e melhor.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVATER, Elmar. *O Preço da Riqueza*. Editora UNESP,1995.
- AZEVEDO, T.R. *Buscando recursos para seus projetos*. Editora Texto Novo.
- DRUCKER, P. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Pioneira, 1995.
- FARAH, M.F.S. Reforma de políticas sociais no Brasil: experiências recentes de governos subnacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n. 1, p.51-59, janeiro/março 1998.
- FERNANDES, R.C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. São Paulo: Relume Dumara, 1994.
- FISCHER, A.L., FISCHER, R.M. *O Dilema das ONGS*. ENANPAD, 18. Anais. Rio de Janeiro, ANPAD, 1994.
- IOSCHPE, E. et alli. *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra,1997.
- KLIKSBERG, B. *O desafio da exclusão: para uma gestão social eficiente*. São Paulo, Fundap, 1997.
- LANDIN, L. *Para Além do Mercado e do Estado – Filantropia e Cidadania no Brasil, Textos de Pesquisa*. Rio de Janeiro: ISER, 1993.
- MUYLAERT, R. *Marketing Cultural & Comunicação Dirigida*. Editora Globo, 1994.
- NORIEGA, M.E., MURRAY, M. *Apoio Financeiro, como conseguir*. Editora Texto Novo.
- PREVIATI, Andréa & CHIELA, Silvana. *Um Estudo Sobre a Terceira Idade em Maringá*. 1997.
- RAUSP –*Revista de Administração* – Vol. 33 – jan./mar 1998.
- RELATÓRIO BRUNDTLAND. *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas,1991.
- TENÓRIO (Org.), Fernando G. *Gestão de ONGs – Principais Funções Gerenciais*. Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.