

DESAFIOS DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR

CHALLENGES OF THE MANAGEMENT OF INSTITUTIONS OF THE THIRD SECTOR

DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES DEL TERCERO SECTOR

Leonardo de Paula Santoro *
leonardosantoro1@hotmail.com

Marcus Vinícius Barbosa *
marcus.barbosa1979@gmail.com

* Faculdade Sul Fluminense, Volta Redonda, RJ – Brasil

Resumo

O presente artigo tem por objetivo apresentar a importância do Administrador nessa relação entre Instituições x Poder Público, enxergando essas Organizações de forma estruturada, capazes de se adequarem à Legislação e realizarem um trabalho profissional de identificação das suas necessidades e de viabilizarem projetos para captação de recursos. Metodologicamente o trabalho pauta-se por uma pesquisa bibliográfica, seguido de breve relato pessoal, que coaduna com o levantamento bibliográfico realizado ao longo do presente estudo. Nas considerações finais, foi possível compreender que atividades do terceiro setor, aliadas a boas práticas empresariais, conduzidos de forma profissional podem transformar o cenário de muitas organizações que atuam no segmento.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Marco Regulatório; Remuneração.

Abstract

This article aims present the importance of the Administrator in this relationship between Institutions and Public Power, seeing these Organizations in a structured way, able to conform to the Legislation and carry out a professional work to identify their needs and to make feasible projects to attract resources. Methodologically the work is guided by a bibliographic research, followed by a brief personal report, which is in line with the bibliographical survey carried out throughout the present study. In the final considerations, it was possible to understand that activities of the third sector, together with good business practices, conducted in a professional way can transform the scenario of many organizations that operate in the segment.

Keywords: Third Sector; Regulatory Framework; Remuneration.

Resumen

El presente artículo tiene por objetivo presentar la importancia del Administrador en esa relación entre Instituciones x Poder Público, viendo esas Organizaciones de forma estructurada, capaces de adecuarse a la Legislación y realizar un trabajo profesional de identificación de sus necesidades y de viabilizar proyectos para captación de recursos . Metodológicamente el trabajo se pauta por una investigación bibliográfica, seguido de breve relato personal, que coaduna con el levantamiento bibliográfico realizado a lo largo del presente estudio. En las consideraciones finales, fue posible comprender que actividades del tercer sector, aliadas a buenas prácticas empresariales, conducidas de forma profesional, pueden transformar el escenario de muchas organizaciones que actúan en el segmento.

Palabras clave: Tercer Sector; Marco Regulatorio; Remuneración.

INTRODUÇÃO

Segundo dados oficiais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - *IPEA*, existem atualmente cerca de 394.904 Organizações da Sociedade Civil – OSCs, legalmente constituídas no Brasil, gerando cerca de 1.347.407 empregos. De 2009 a 2016, o total de repasses do Governo Federal foi de aproximadamente 36 bilhões de Reais à cerca de 100.000 OSCs (*IPEA*, 2017).

Apesar do valor total dos repasses ser bastante impressionante, chama atenção o fato de somente 25,3% das OSCs consideradas pelo *IPEA* terem recebido essa verba ao longo de 8 anos. Com o início da vigência do Marco Regulatório em 2016, é esperado, inclusive, que durante um determinado período esse percentual seja reduzido, pois apesar da maior agilidade esperada para a concessão dos recursos públicos, será necessário que as Instituições se adaptem às novas exigências, exigências essas que demandam um conhecimento técnico mais aprofundado, uma vez que é condição para a concessão de recursos, a apresentação de projetos detalhados em todas as suas dimensões, desde o prazo de execução até o custeio. E é exatamente por isso que a necessidade de profissionalizar a gestão dessas Instituições se torna cada vez mais importante, fazendo-se necessária uma mudança radical de conceitos e de filosofia.

Apesar do Marco Regulatório definir a forma das OSCs transacionarem com o Poder Público a captação de recursos, não podemos esquecer do ISP (Investimento Social Privado), realizado por empresas que buscam cada vez mais o reconhecimento da sua atuação socialmente responsável. O segmento privado também cede recursos financeiros às Instituições que apresentem projetos socialmente relevantes e, sobretudo, muito bem elaborados e justificados. Segundo o relatório “Tendências para o fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil”, publicado no site do GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas (2017, s.p.), , o investimento em Governança é fundamental para que essas Organizações tornem-se sólidas e capazes de gerir melhor os recursos que venham a captar. Segundo o relatório:

Uma grande parte dos recursos direcionados às organizações da sociedade civil no país ainda é feita apenas para o financiamento de projetos específicos e não para apoio institucional das entidades. Porém, para que se possível, cada vez mais, as organizações sejam sólidas, será preciso apoiá-las no desenvolvimento e aprimoramento de seus processos de governança.

O fortalecimento da Governança nas OSCs promoverá uma maior inserção dessas Instituições no debate político, tornando-as mais participativas na elaboração de políticas públicas,

aumentando a sua credibilidade junto as esferas decisórias, públicas ou privadas, tornando-as, assim, mais acreditadas por aqueles que irão dispor de recursos para captação.

Ainda no mesmo relatório (Idem, 2017, s.p), os analistas reforçam a importância do fortalecimento das práticas de Governança nas OSCs:

As organizações que conseguem ter práticas de transparência e desenvolvem uma governança de excelência se tornam mais legítimas e com maior capacidade de interagir e influenciar o debate público. Com esse fortalecimento, poderão, de fato, influenciar em políticas públicas mais qualificadas, a fim de promover a transformação da sociedade”.

Assim, entende-se o papel transformador que as OSCs desenvolvem em parceria com entidades governamentais, considerando que o setor público tem necessidade da participação da sociedade civil para prover acesso, inclusão e promover assim a abertura para espaços democráticos de ensino.

CHOQUE DE GERAÇÕES

Um dos grandes desafios dos novos gestores que desenvolvem suas habilidades em Instituições do Terceiro Setor, é o amadorismo dos seus antecessores. Em muitos casos, esse amadorismo que levou a uma gestão bastante peculiar, eivada de vícios e práticas exclusivas, pessoais, causou danos sérios à cultura organizacional e aos procedimentos operacionais, longe de qualquer metodologia ou técnica de execução ou regras de *compliance*.

Diferente da prática empresarial consolidada, que não admite amadores no comando de empresas ou no processo decisório, os dirigentes dessas OSCs, muitas vezes, são apenas pessoas bem intencionadas, comprometidas com a causa defendida pela Instituição, mas que não dominam as técnicas ou detém o conhecimento para administrar as atividades empresariais realizadas por ela. É importante ressaltar que essas Organizações, apesar de não terem fins lucrativos, possuem uma estrutura empresarial completa, em muitos casos fazendo gestão de capital humano, patrimônio, finanças, relações institucionais, almoxarifado, e diversas outras áreas de conhecimento e setores, a depender da atividade desenvolvida.

Essa forma caseira de administrar cria um problema sério ao desenvolvimento de uma gestão profissional. Torna-se muito difícil realizar ações eficazes sem que se tenha a compreensão e a participação daqueles que atuam no dia a dia da Organização. A resistência a mudança, via de regra, é muito grande e o convencimento muito difícil. Mas, então, como lidar com esse cenário adverso e conseguir mudar conceitos e a filosofia da Organização? Primordial que o modelo de gestão a ser implementado seja totalmente participativo, transparente. Dirigentes precisam atuar

junto aos seus comandados, sendo os guias da mudança, demonstrando diariamente que aquilo que se propõe não é algo impossível ou prejudicial ao grupo, mas que é necessário e benéfico. Talvez esse seja o momento em que mais se precise de um líder e menos de um chefe.

Não raro, a equipe também é mal preparada e conhece, praticamente, o que lhes foi ensinado a fazer. Tirá-los de sua zona de conforto é, sem dúvida, criar um ambiente de medo e desconfiança, onde fica evidente que o problema é o gestor e não a Organização, afinal, tudo funcionava bem até então. Qualificar a equipe para a nova realidade é fundamental para que a gestão seja bem sucedida. Atualizar conhecimentos, promover maior interação entre as Organizações, desenvolver o capital humano, tornando-os profissionais, entendendo o porquê do que realizam ao invés de somente executar atividades pré-programadas, é uma mudança que precisa ser posta em prática e muito bem aceita pela equipe. É preciso que entendam que são parte da Organização e que o sucesso das ações depende muito da participação deles naquilo que vem sendo desenvolvido pelos gestores. Mas como promover a qualificação necessária e empreender mudanças em uma realidade de recursos escassos, com poucas possibilidades de captação?

CAMINHO METODOLÓGICO

Considerando que o Terceiro Setor no Brasil, atravessa mudanças significativas, percebe-se que de forma cada vez mais clara para quem administra uma OSC, que inovar é a palavra mais importante da sua gestão. Por muito tempo criou-se uma dependência quase que exclusiva do Poder Público para se manter em funcionamento uma OSC. Ainda que disponíveis, recursos privados eram menos acessíveis, por terem um nível de exigências maior para serem obtidos. Nenhuma empresa fará cessão de recursos sem ter a garantia do seu investimento em uma ação socialmente relevante e muito bem administrada, trazendo o retorno esperado a sua imagem social.

Desse modo, O tema despertou nosso interesse pelas questões inerentes a gestão em saúde e os desafios desta.

Dessa forma, para o desenvolvimento deste trabalho, foi construído a partir de uma revisão bibliográfica, onde de acordo com Sampieri *et al* (2013, p.381) destaca que “a literatura é útil para detectar conceitos-chave que não havíamos pensado; termos ideias em relação a métodos de coleta de dados e análise, para sabermos como foram utilizados por outras pessoas [...]” e “[...] e melhorar o entendimento dos dados e aprofundar as interpretações”. Desse modo pautamos o presente material em informações em livros, artigos científicos, legislação, normas técnicas e pesquisas nos sites oficiais que abordam os aspectos educacionais da educação inclusiva e seus

principais problemas e desafios. Soma-se a isso, um breve relato pessoal, que coaduna com o levantamento bibliográfico realizado ao longo do presente estudo.

RELATO SOBRE A ATIVIDADE DA ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DO EXCEPCIONAL – APAE-VR

Como exemplo, vamos citar o caso da APAE-VR, instalada na cidade de Volta Redonda, município com cerca de 300.000 habitantes, no interior do Estado do Rio de Janeiro, um dos Estados da Federação mais seriamente prejudicado com a crise econômica atual. A diretoria da APAE-VR, já na primeira semana do exercício de seu mandato, deixou de receber 100% das verbas públicas repassadas pelo Estado e pelo Município, o que representou uma perda de receita de 80%. A Instituição já vinha em crise devido a interrupção do repasse de verbas provenientes do Estado, e havia utilizado toda a sua reserva financeira para se manter em funcionamento durante aproximadamente 8 meses. A equipe estava muito desmotivada e, graças a um trabalho de consultoria mal realizado, o clima organizacional era extremamente ruim, de total desunião e completa desmotivação. A solução apresentada pela gestão anterior, baseada no parecer consultivo, foi de encerrar as atividades da Instituição.

Diante deste cenário, o profissionalismo e o conhecimento empresarial fizeram toda a diferença na busca de soluções. Toda a diretoria atual é empresária e não tem laço afetivo algum com a Instituição, por não ter nenhum ente familiar sendo assistido pela APAE-VR. Como primeira ação, avaliar o desempenho da equipe e a eficiência dos procedimentos, resultou numa redução de 25% nas despesas com pessoal, sem que isso representasse a perda de um atendimento sequer, dos cerca de 1200 realizados mensalmente. As despesas gerais foram reduzidas em 40%, e ao final das ações administrativas conseguiu-se uma economia anual de cerca de R\$ 420.000,00. Mas, ainda era preciso gerar receitas para repor a perda com a suspensão dos repasses de verbas públicas.

A diversificação das receitas foi a segunda ação implementada. Os atendimentos de saúde reembolsados pelo sistema Único de Saúde - SUS tiveram seus códigos de Classificação Internacional de Doenças - CID revistos e novos códigos puderam ser utilizados a partir dessa revisão, representando um aumento de 40% na arrecadação proveniente do SUS. Apesar de ser uma Associação, a participação dos associados era muito pequena, e foi preciso realizar um trabalho de conscientização e envolvimento deles na arrecadação da Instituição, aumentando em 85,7% o valor arrecadado com contribuições. Atividades que eram consideradas complementares, como eventos,

rifas, campanhas e pedidos de doação, tiveram um incrível aumento de 475% em valores arrecadados, passando a ser fonte principal de receita.

De forma indireta, muitos recursos foram captados através de reformas de todo o espaço da APAE-VR. Todo o prédio administrativo, parque, quadra poliesportiva, espaço de horta, foram reformados através de parcerias com empresários da cidade. A Instituição teve as suas portas reabertas à comunidade após muitos anos de isolamento, convidando-os a participar dos trabalhos, promovendo as ações que vinham sendo empreendidas. Esse apoio da sociedade é fundamental em se tratando de uma Organização sem fins lucrativos. Através dos relacionamentos no meio empresarial desenvolvidos pelos diretores, foi possível um envolvimento massivo de diversos canais de mídia na divulgação das necessidades da Instituição e promoção das ações de sustentação que vinham sendo desenvolvidas. Parcerias com Universidades e Centros Técnicos também foram desenvolvidas a fim de se conseguir capital humano para atuar na Instituição em troca de créditos curriculares, além de ter assessoria acadêmica em diversas áreas, como comunicação e agronomia, por exemplo. Pensando sempre no bem estar dos cerca de 300 assistidos pela Instituição, foi desenvolvida uma parceria para complementação da alimentação, através da doação para a Instituição, de frutas, verduras e legumes frescos. Consultórios ofereceram seus serviços para os funcionários, que não dispõem de um plano de saúde privado. Doações para renovação de equipamentos da cozinha industrial e para reforma do refeitório também foram conseguidas através de cooperativas de crédito e Instituições como o *Rotary Club International*. Ao todo foram mais de 50 parcerias desenvolvidas, que representaram um aporte indireto de cerca de R\$ 200.000,00 na Instituição.

Em 6 meses de gestão profissional, certamente fez-se mais do que em muitos anos de gestão amadora. Isso vem reforçar a ideia de que o Terceiro Setor no Brasil, diante da crise principalmente, precisa se reinventar e, para isso, precisa profissionalizar a administração das Instituições. O serviço prestado por essas Instituições é, em sua maioria, de extrema relevância e o Estado nem sempre tem condições de provê-lo. Trabalhar em parceria com o Poder Público, agora de forma facilitada pelo Marco Regulatório, e desenvolver um modelo de diversificação de arrecadação, com o envolvimento da iniciativa privada e da Sociedade, são o caminho para que as Instituições prosperem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitos os desafios que se apresentam quando falamos em desenvolver um trabalho socialmente relevante, em Instituições sem fins lucrativos e em um cenário de crise econômica grave. Mas são muito maiores quando consideramos que, apesar do cenário pouco favorável, não contamos com recursos humanos que sejam capazes de pensar e desenvolver soluções para os problemas enfrentados por essas Instituições.

O Marco Regulatório do Terceiro setor no Brasil, trouxe uma inovação ao facilitar a captação de recursos públicos, desburocratizando o processo e tornando mais fácil a fiscalização da aplicação da verba pública concedida. Mas inovou também, e principalmente, apresentando-se como dispositivo jurídico de vanguarda, alinhado com as melhores práticas de gestão por resultado, ao permitir a remuneração de dirigentes e gestores de OSCs, acenando para a sociedade que a profissionalização é necessária para que as Instituições continuem a prestar os relevantes serviços que prestam, uma vez que torna-se impossível a sua prestação pela esfera pública.

Acredita-se que desenvolver projetos viáveis, capazes de atrair um patrocinador e atingir o seu objetivo organizacional, tornou-se tarefa de um profissional, capacitado para identificar as necessidades e propor uma solução viável. Fato que OSCs, por definição, não tem fins lucrativos, mas podem desenvolver atividades de custeio de suas operações, e é exatamente aí que está o maior desafio do gestor. Desenvolver atividades que sejam rentáveis, realizadas com recursos próprios, não é tarefa das mais fáceis no Terceiro Setor, de um modo geral.

O envolvimento do meio empresarial nas ações da Organização, através de campanhas que possam associar a sua marca a um bem social maior, envolver a sociedade civil para acompanhar e promover o trabalho realizado pela Instituição, trazer a municipalidade para apoiar as ações desenvolvidas, tudo faz parte de uma estratégia de compartilhamento de responsabilidades que, se bem implementada, traz excelentes resultados.

Porém, não basta termos a inovação promovida pelo Marco Regulatório e não termos semelhante inovação sendo implementada nos atuais modelos de gestão das OSCs. Mudar a cultura do amadorismo e incentivar a profissionalização de todos que atuam nessas Instituições é necessário para que haja um processo de melhoria contínua no nível dos projetos desenvolvidos e, conseqüentemente, dos resultados obtidos. A aplicação dos recursos precisa ser feita de maneira racional, e sua captação de forma eficiente e precisa. A Sociedade já não tolera o desperdício quando se fala em recurso público, e o setor privado não disponibiliza recursos sem ter uma contrapartida satisfatória, nesse caso à sua imagem social, através da qual ele capitaliza a sua marca.

É necessário que a nova geração de gestores que vai atuar nesse setor esteja preparada para lidar com anos de uma prática inadequada, que criou uma cultura muito prejudicial às Instituições, de pouco profissionalismo e muito conformismo, que precisa ser atualizada a luz do que determina a Lei Brasileira, e, principalmente, ao que demanda a Sociedade quanto ao profissionalismo e competência com que devem ser administrados os recursos entregues por ela para serem aplicados em seu próprio benefício.

Referências

BRASIL. Palácio do Planalto: **Lei 13.019, de 31 de julho de 2014**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm. Acesso em 20/09/2017.

IPEA – **Mapa OSC**. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/resultado-consulta.html>. Acesso em 20/09/2017.

GIFE. **Tendências para o fortalecimento das organizações da sociedade civil**. Disponível em <https://gife.org.br/tendencias-para-o-fortalecimento-das-organizacoes-da-sociedade-civil/> . Acesso em 27/09/2017.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Maria P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre. Penso, 2013.

Recebido em: 25/10/2017

Aceito em: 25/10/2017

Endereço para correspondência:

Nome: Leonardo de Paula Santoro

Email: leonardosantoro1@hotmail.com



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).