

Conexões Éticas do Terceiro Setor:

Manual de capacitação de OSCs



CONEXÕES
ÉTICAS DO
TERCEIRO
SETOR

APOIO



PARCERIA



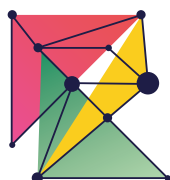


Conexões Éticas do Terceiro Setor:

Manual de capacitação de OSCs

Rio de Janeiro, 2019

Organizado por JS Brasil



CONEXÕES
ÉTICAS DO
**TERCEIRO
SETOR**

APOIO



PARCERIA





Esta publicação está disponível em acesso livre ao abrigo da licença Atribuição-Partilha 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Ao utilizar o conteúdo da presente publicação, os usuários aceitam os termos de uso do Repositório UNESCO de acesso livre (<http://unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en>).

Esta publicação tem a cooperação da UNESCO no âmbito do Projeto Conexões Éticas do Terceiro Setor, o qual tem o objetivo de oferecer oportunidades para aprofundar o conhecimento sobre gestão em organizações da sociedade civil no Brasil de forma a melhorar a efetividade de suas competências. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco da delimitação de suas fronteiras ou limites. As ideias e opiniões expressas nesta publicação são as dos autores e não refletem obrigatoriamente as da UNESCO nem comprometem a Organização.

Coordenação técnica da Representação da UNESCO no Brasil:

Marlova Jovchelovitch Noleto, Diretora e Representante

Fábio Eon Soares, Coordenador do Setor de Ciências Humanas e Sociais

Soleny Hamú, Oficial de Projeto

Redação e organização: JS Brasil

Revisão técnica: Setor de Ciências Humanas e Sociais da Representação da UNESCO no Brasil

Revisão editorial e projeto gráfico: Unidade de Comunicação, Informação Pública e Publicações da Representação da UNESCO no Brasil

Conexões éticas do terceiro setor: manual de capacitação de OSCs. -- Rio de Janeiro :
Petrobras, 2019.

147 p., ill.

ISBN: 978-85-8031-039-9

1. Ética 2. Transformação social 3. Sociedade civil 4. Desenvolvimento de capacidades
5. Empoderamento 6. Brasil I. Petrobras

CDD 170

Sumário

Prólogo.....	5
Prefácio	7
Apresentação.....	9
Módulo I: <i>Compliance</i> e integridade nas organizações	11
1) Introdução geral a <i>compliance</i> e Programa de <i>Compliance</i>	12
1.A) Organizações da sociedade civil: competência em administração pública e privada	13
1.B) O que é um bem público?.....	14
1.C) <i>Público</i> e <i>estatal</i> são conceitos diferentes.....	15
1.D) Diferenças entre os três setores da sociedade	16
1.E) Definição de <i>compliance</i>	17
2) Ambiente regulatório.....	20
2.A) Tipos de organizações do terceiro setor	21
2.B) Novo marco legal das OSCs.....	24
2.C) Atos de improbidade administrativa	26
3) Governança corporativa e gestão de risco	28
3.A) Princípios constitucionais da administração pública (Limpe).....	29
3.B) Gerenciamento de riscos institucionais (metodologia de <i>compliance</i>)	31
3.C) Metodologia de gestão de riscos organizacionais	33
Módulo II: Gestão estratégica	37
1) Definição de gestão estratégica e teoria dos jogos	38
1.A) O que é <i>gestão estratégica</i>	39
1.B) Teoria dos jogos (entendimento sobre todos os componentes de uma ação estratégica)	40
2) A gestão estratégica na prática.....	42
2.A) Os elementos organizacionais com base na teoria dos jogos.....	43
2.B) Aspectos relacionados à organização	44
2.C) Conhecimento das partes interessadas	46
2.D) Recursos financeiros, humanos, organizacionais e sociais (as fichas da teoria dos jogos)	49
2.E) Serviços, projetos e tecnologias sociais.....	57

3) Ferramentas de gestão estratégica	60
3.A) Definição de <i>missão</i> , <i>visão</i> e <i>valores</i> e a Matriz FOFA.....	61
3.B) Mapeamento das partes interessadas	62
3.C) Desenvolvimento de novas maneiras de lidar com o dinheiro e com os recursos da organização.....	63
Módulo III: Planejamento, monitoramento e avaliação de programas – aplicação prática.....	73
1) Planejamento de projetos, programas e tecnologias socioambientais.....	74
1.A) Dinâmicas de troca socioambiental, assistencial e comercial.....	75
1.B) O <i>marketing</i> social para a gestão de programas socioambientais.....	79
1.C) Ferramentas do <i>marketing mix</i> socioambiental aplicadas à gestão de programas.....	82
1.D) Pontos-chave da relação entre o <i>marketing</i> social e o terceiro setor.....	89
2) Monitoramento e avaliação de projetos e programas socioambientais.....	90
2.A) Diferenças entre <i>monitoramento</i> e <i>avaliação</i>	91
2.B) Diferenças entre <i>avaliação de impacto</i> , <i>de resultados</i> , <i>de desempenho</i> , <i>formativa</i> e <i>somativa</i>	94
2.C) Indicadores: conceituação e exemplos.....	96
2.D) Etapas de um processo avaliativo de qualidade.....	99
2.E) Marco lógico-avaliativo: origem, conceituação e exemplos	104
Módulo IV: Sistematização de tecnologias socioambientais e comunicação para a transformação.....	109
1) Sistematização de tecnologias socioambientais	110
1.A) O que significa sistematizar uma tecnologia socioambiental?	111
1.B) Diferenças entre <i>programas</i> e <i>tecnologias socioambientais</i>	112
1.C) Os passos para sistematizar uma tecnologia socioambiental.....	113
2) Comunicação para a transformação social e ambiental	118
2.A) Perguntas básicas da comunicação.....	119
2.B) Comunicação institucional, científica e de causa	120
2.C) Comunicação para a transformação socioambiental.....	122
Fontes bibliográficas citadas no decorrer do texto	129
Caderno especial: Questões importantes sobre <i>economia solidária</i>, <i>capital social</i> e <i>terceiro setor</i>.....	133

Prólogo

É motivo de orgulho para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) desenvolver, no marco de nossa parceria com a Petrobras, o projeto Conexões Éticas do Terceiro Setor. Com ênfase em conteúdos de *ética*, *integridade* e *transparência*, o projeto tem como objetivo fortalecer a gestão de organizações da sociedade civil (OSCs), qualificando-as para potencializar os resultados e os impactos positivos gerados pelo trabalho desenvolvido por elas, em observância às práticas de *compliance*.

A atual iniciativa dá continuidade à experiência bem-sucedida implementada pela UNESCO e pela Petrobras em 2011. Na ocasião, a UNESCO desenvolveu o projeto Empoderando Pessoas e Criando Capacidades nas Organizações da Sociedade Civil, no qual 242 OSCs tiveram a oportunidade de participar do curso presencial de capacitação criado especialmente pelo Instituto Fonte. Foram capacitados mais de 450 gestores atuantes na área da defesa dos direitos de crianças, adolescentes e jovens. Na ocasião, tais gestores puderam ampliar seus conhecimentos em temas relacionados a responsabilização (*accountability*), sustentabilidade institucional e financeira, eficiência na gestão administrativo-financeira, capacidade de inovação, produção de impactos sociais, metodologia e ferramentas de monitoramento e avaliação, comunicação, normativos legais, elaboração de projetos e prestação de contas, entre outros, fundamentais para qualificar o trabalho realizado por essas organizações no Brasil e impulsionar processos de mudança social. A avaliação e os resultados positivos do projeto demonstraram o acerto de se investir na qualificação e na melhoria da gestão, de modo a contribuir para tornar as OSCs mais profissionais.

Nesta nova edição do projeto, representantes de OSCs participarão de formações fundamentadas, mais uma vez, em material didático especialmente preparado para o projeto, com a abordagem de temas atuais sustentados em sólido referencial teórico. Também receberão apoio técnico especializado para que sejam capazes de disseminar a cultura da integridade em suas relações cotidianas e contribuir para o avanço do país em aspectos fundamentais para a renovação da confiança e o aumento da credibilidade das instituições.

Nesse sentido, a UNESCO entende que é essencial trabalhar pelo fortalecimento institucional e pelo desenvolvimento de capacidades também das OSCs, uma vez que se tratam de organizações com estreitas relações com as agendas nacionais nas áreas política, ambiental e social, para as quais é exigida uma atuação qualificada e eficaz no enfrentamento dos problemas que ainda persistem no Brasil.

O projeto Conexões Éticas do Terceiro Setor está inserido no esforço da UNESCO para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Além disso, o projeto está em sintonia com a missão institucional da UNESCO de contribuir para o desenvolvimento da agenda de promoção da igualdade de oportunidades, da inclusão social, bem como da promoção de maior transparência e responsabilização (*accountability*) na utilização de recursos.

Esta publicação, elaborada em parceria com a equipe da JS Brasil, tem potencial para se tornar uma referência em processos formativos, pela qualidade do seu conteúdo e por sua relevância para a sociedade como um todo. A exemplo da experiência do projeto anterior, espera-se que este material seja amplamente utilizado pelos diversos atores que compõem a imensa rede de organizações que trabalham nas áreas social e ambiental no Brasil.

A UNESCO está convicta de que, em parceria com a Petrobras, poderá contribuir para a promoção e o desenvolvimento de capacidades de OSCs, fortalecendo essa imensa rede que trabalha por um Brasil melhor e mais justo para todos.

Marlova Jovchelovitch Noletto

Diretora e Representante da Representação da UNESCO no Brasil

Prefácio

Por meio do Programa Petrobras Socioambiental (PPSA), a Petrobras apoia iniciativas, em parceria com organizações da sociedade civil (OSCs), para a conservação do meio ambiente e para a melhoria das condições de vida das comunidades onde a empresa tem operações.

A Petrobras tem entre os seus valores a ética, a transparência e o respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente. Por isso, investimos em iniciativas que estimulam as organizações parceiras a adotarem e aperfeiçoarem seus procedimentos relacionados à ética, à integridade e às regras de *compliance*. Uma atuação socialmente responsável e transparente começa com boas práticas de gestão, e a nossa parceria com a UNESCO pretende atuar justamente nessa perspectiva.

Por meio do projeto Conexões Éticas do Terceiro Setor, iremos capacitar todas as OSCs que integram a nossa carteira de projetos do PPSA.

Hoje, essas instituições atuam em 20 estados brasileiros, atendendo mais de 80 mil participantes diretos em uma série de projetos que desenvolvem atividades relacionadas à educação, aos direitos da criança e do adolescente, à biodiversidade, às florestas e ao clima, entre outras questões.

Esta apostila traz para as organizações os conceitos básicos de *compliance*, integridade e gestão estratégica, temas que consideramos indispensáveis para que a Petrobras e as instituições parceiras contribuam de forma responsável e ética para o desenvolvimento do país.

Petrobras



Apresentação

Este material didático visa a responder a uma demanda desafiadora: treinar organizações da sociedade civil (OSCs) parceiras da Petrobras e de seus representantes. Além disso, acontecerão nove oficinas com 36 horas de duração, para OSCs executoras de projetos socioambientais transformadores, referências em seus territórios e com atuação e significados construídos junto a populações vulneráveis em todo o Brasil.

Esperamos fortalecer as competências de conhecimentos, habilidades e atitudes dos representantes e das OSCs, para que sejam capazes de fazer ainda melhor o que já fazem tão bem: proporcionar oportunidades sociais, ambientais, culturais e econômicas para tantas pessoas em tantos lugares do nosso imenso país.

O programa proposto está dividido em quatro módulos, cujos conteúdos se entrelaçam em conceitos, métodos, exemplos e casos, que poderão reciclar, revigorar e potencializar as OSCs parceiras:

- I) **Compliance e integridade nas organizações;**
- II) **Gestão estratégica;**
- III) **Planejamento, monitoramento e avaliação de programas na prática; e**
- IV) **Sistematização de tecnologias socioambientais e comunicação para a transformação.**

São módulos com a mesma carga horária, pensados e customizados estrategicamente para os participantes, de forma a orientar sua atuação *in loco*.

Os conteúdos foram selecionados a partir do perfil do público das OSCs e da carga horária, definidos pelas instituições parceiras, UNESCO e Petrobras. Todos os principais conceitos trabalhados nesta apostila contam ainda com sugestões de textos – em sua maioria disponibilizados por meio de *links* ou em PDF, em pastas de arquivos anexas –, vídeos, reflexões e exercícios.

Além disso, os *slides* e materiais a serem utilizados em sala seguirão a estrutura e o conteúdo apresentados neste documento, de forma a complementá-lo e enriquecê-lo, em uma perspectiva multimídia e dinâmica. Vamos em frente!



MÓDULO I:

COMPLIANCE E INTEGRIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Este módulo pretende produzir conhecimentos e competências para as organizações da sociedade civil (OSCs) em relação aos processos de *compliance*, ou seja, como as organizações podem agir de acordo com as leis, as regras e os regulamentos brasileiros em relação ao uso de recursos públicos e privados para aplicação em ações sociais.

Começaremos estabelecendo a diferença entre *administração pública e privada*, para que as OSCs possam conhecer bem os fundamentos dessas duas dimensões de gestão. Isso é fundamental, considerando o ambiente de leis ainda mais rígidas no Brasil para o uso de recursos públicos.

Como está estabelecido em diversos momentos de nossa Constituição Federal, a participação da sociedade civil no desenvolvimento do país é crucial. Isso acontece nas áreas de educação, saúde, agricultura familiar, assistência social e meio ambiente, entre outras. Está na Constituição que o setor governamental não consegue fazer tudo sozinho. No entanto, no uso de recursos públicos, os princípios da boa administração pública também valem para as OSCs.

Sendo assim, neste módulo, vamos ressaltar os principais conceitos que regem a boa administração pública, bem como as ferramentas necessárias para a aplicação desses conceitos nas OSCs, com base na dinâmica de *compliance*.

MÓDULO I

- 1) Introdução geral a *compliance* e Programa de *Compliance*

1.A) Organizações da sociedade civil: competência em administração pública e privada



Em uma definição clássica, a diferença entre *administração pública* e *privada* se restringe às seguintes características:

NA ADMINISTRAÇÃO PRIVADA

é licito fazer tudo que a lei não proíbe

NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

é permitido fazer somente o que a lei autoriza

No entanto, onde se situa uma organização de direito privado com fins públicos?

Essa é uma dúvida elementar que necessita ser sanada antes mesmo de começarmos a falar de *compliance*.

De um lado, como organização de direito privado, é fato que as OSCs não precisam ser regidas por lei, decreto ou norma específica. Isso traz uma flexibilidade fantástica para a gestão das OSCs, uma vez que permite uma atuação mais estratégica no mercado social. Por exemplo, não há a necessidade de abertura de concurso público para preencher novos cargos na organização.

No entanto, isso começa a mudar no momento em que se disponibilizam *recursos públicos* para a organização. Com relação ao uso dos recursos públicos, as organizações devem estar cientes de suas responsabilidades administrativas na gestão de tais recursos, assim como devem ter um vasto conhecimento sobre a legislação em vigor. É, na verdade, como se a organização tivesse se tornado um “braço” do governo para a implementação de políticas públicas. Nesse sentido, os recursos não são da organização, mas de toda a sociedade.

VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: Administração pública – diferenças e convergências entre gestão pública e privada

Produção: Marcos Ferrari, 2018 **Duração:** 11'51

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=F2sWfMG0w90>

Título: Administração pública e privada – governança e governabilidade

Produção: Leandro Ferro, 2014 **Duração:** 3'56

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=-ghxJWI0X80>



LEITURAS SUGERIDAS:

SARAIVA, Enrique Jeronimo. Administração pública e administração de empresas: quem inspira a quem? Revista **ADM.MADE**. RJ, 2010.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

LOZANO, José Ricardo Leal. **Gestão pública princípios gerais**. Administração pública II LOZANO, s.d.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Com base no que foi apresentado, qual percentual de recursos da sua organização é de origem privada e qual é de origem pública?





1.B) O que é um bem público?

Um *bem público* se estabelece por dois princípios básicos: é *não excludente* e *não rival*.

NÃO EXCLUDENTE

significa que uma pessoa que paga e outra que não paga pelo bem têm o mesmo direito de uso

NÃO RIVAL

significa que uma pessoa quando usa o bem não impede o uso por outros

Um exemplo muito referenciado na literatura sobre bens públicos é a *defesa nacional* de um país. Nesse caso, uma pessoa que paga impostos para receber proteção em seu país deverá se sentir tão segura quanto alguém que não paga. Além disso, no caso do uso desse serviço público, a proteção de uma pessoa não poderá impedir a proteção das outras.

Acontece o caso inverso quando falamos da contratação de segurança privada em uma residência, por exemplo. Nesse caso, o serviço é exclusivo para o imóvel de uma pessoa específica.

Neste sentido, o governo e as OSCs são provedores de bens públicos. Porém, o mercado também pode ser provedor de bens públicos. Por exemplo, em sua maioria, os meios de comunicação fornecem aos cidadãos informações públicas preciosas para o desenvolvimento de um país.

O entendimento sobre bens públicos é fundamental para fortalecer a necessidade de procedimentos de *compliance* nas organizações. Isso ocorre porque, como promotoras de bens públicos, as OSCs devem, de forma contínua, prestar contas à sociedade sobre suas ações.



VÍDEO SUGERIDO:

Título: Bens públicos versus bens privados: onde o governo deve atuar.

Produção: Moisés Vassalo, 2018 *Duração:* 12'16

Acesso: https://www.youtube.com/watch?time_continue=351&v=T6HsNJVO8gw



LEITURA SUGERIDA:

KHAN ACADEMY. **Que são bens públicos**, s.d.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Quais são os bens públicos fornecidos pela sua organização?
2. Sua organização fornece bens privados? Quais são eles? Qual a razão de fornecer esses bens? Como eles se distinguem dos bens públicos?

1.C) Público e estatal são conceitos diferentes



Dentro das definições que vimos de *administração pública* e *bens públicos*, torna-se claro que o governo não tem a exclusividade no fornecimento de bens públicos, e tampouco está restrito ao fornecimento desses bens. O governo pode, sim, atuar no fomento de serviços privados. Portanto, *público* e *governamental* não são conceitos exatamente equivalentes.

Por governo, entende-se os órgãos aos quais a constituição de um país confere poderes para a criação, a execução e a interpretação de leis.

No entanto, *principalmente em regimes democráticos, os governos não detêm o monopólio do fomento de bens públicos*. Esse é um princípio importante, e a Constituição brasileira de 1988 apresenta várias citações sobre a importância da participação da sociedade civil na promoção de bens públicos, como a educação.

Artigo 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (grifo nosso).

LEITURA SUGERIDA:

GRAU, Nuria Cunill. **Repensando o público através da sociedade**: novas formas de gestão pública e representação social, 1998.



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Qual é o motivo do uso frequente do termo *governamental* como sinônimo exato do termo *público*?





1.D) Diferenças entre os três setores da sociedade

De forma geral, é comum vermos as organizações que compõem os três setores da sociedade serem definidas da seguinte forma:

1° setor – formado pelo governo

2° setor – formado pelas empresas (não estatais)

3° setor – formado pelas OSCs

A definição dos três setores estabelece de forma mais clara a composição organizacional de cada um deles. Porém, como discutimos anteriormente, os três setores podem atuar para a promoção de bens públicos e privados, ou seja, os conceitos de *público* e *privado* perpassam de forma transversal os três setores da sociedade.

Considerar o primeiro setor como *público* e o segundo setor como *privado* pode ser, nesse caso, uma definição simplista. Logicamente, os governos e as OSCs têm atribuições muito mais importantes na disseminação de bens públicos do que de bens privados, assim como as empresas enfocam a dimensão da promoção de bens privados.

É interessante observarmos que, na prática, a complexidade desses conceitos é muito maior. Quando analisados a origem e os propósitos dos recursos arrecadados em cada um dos três setores, podemos ter uma maior clareza de atribuições.

No caso do primeiro setor, os recursos são caracterizados como públicos e devem ser utilizados para fins públicos. Já no segundo setor, os recursos captados são de origem privada e devem ser utilizados para fins privados. Finalmente, no terceiro setor, os recursos captados são de origem privada e/ou pública, mas devem ser utilizados para fins públicos.

Essa relação entre a origem e a destinação dos recursos também contribui para orientar um dos principais pontos da importância dos processos de *compliance* nas OSCs. Isso porque, independentemente da origem dos recursos, e como seus fins são públicos, as OSCs são responsáveis por demonstrar para a sociedade e para o governo como eles foram efetivamente destinados à promoção de bens públicos. Portanto, o uso de recursos públicos nas OSCs para fins privados é uma das principais causas de rupturas institucionais, quebra de confiança na atuação das organizações e sanções administrativas.

VÍDEO SUGERIDO:

Título: **Setores da sociedade.**

Produção: Marcos Ferrari, 2015 Duração: 7'47

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=mkWaQG2zqRI>



LEITURA SUGERIDA:

PETROBRAS. Diferenciar os três setores (p. 41-44). In: PETROBRAS. **Empoderando pessoas e criando capacidades nas Organizações da Sociedade Civil.** Instituto Fonte, 2012. p. 41-41.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Como organizações do terceiro setor, que tipo de relacionamento queremos manter com as organizações do primeiro e do segundo setores?



1.E) Definição de *compliance*



Compliance é um substantivo que pertence à língua inglesa. Em função de não termos uma tradução próxima desse substantivo na língua portuguesa, o uso do termo, no Brasil, não se modificou. O substantivo mais próximo na língua portuguesa seria “conformidade”. No entanto, a origem do termo no verbo em inglês *to comply* contribui para um entendimento mais amplo de seu significado:

Verbo *to comply*:

cumprir, respeitar, obedecer, atender, acatar, satisfazer, seguir, corresponder, observar, conformar-se, estar de acordo e agir de acordo

Em sua forma verbal, o sentido de *compliance* é bem amplo – atende melhor a nossas necessidades quando o aplicamos ao ambiente organizacional:

***Compliance* descreve a capacidade de agir de acordo com uma ordem, um conjunto de regras ou uma solicitação.**

O conceito de *compliance* funciona em dois níveis:

Nível 1

Compliance quanto às regras externas que são impostas a uma organização como um todo.

Nível 2

Compliance quanto aos sistemas internos de controle que são impostos para alcançar a conformidade com as regras impostas externamente.

(Fonte: International Compliance Association)

Com isso, podemos nos perguntar: para que as organizações necessitam de mecanismos de *compliance*? Claramente, os propósitos e interesses públicos e privados vêm se contrapondo a cada dia. *A falta de clareza das normas e leis sobre o uso de recursos públicos pode abrir brechas para práticas ilegais, criminosas e antiéticas de indivíduos dentro das organizações.* Nesse caso, as implicações para a organização podem ser desastrosas e repercutir seriamente na vida de todas as partes interessadas em uma ação pública (membros, colaboradores, fornecedores, clientes, governo e sociedade).

Em uma sociedade cada vez mais globalizada, na qual existem meios de comunicação que transmitem em tempo real notícias, boas e más, sobre as práticas organizacionais, os riscos derivados das más condutas administrativas aumentaram exponencialmente. *Com os mecanismos de compliance, esses riscos podem ser minimizados.* Assim, principalmente nos últimos dez anos, ocorreu um aumento significativo do número de organizações, inclusive no terceiro setor, que criaram mecanismos bem-sucedidos de *compliance*.



VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: Afinal, o que é compliance?

Produção: Sandro Magaldi, 2017 *Duração:* 2'58

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=FLpEEY8v14I>

Título: O que é compliance e qual é a sua importância para o terceiro setor?

Produção: Airton Grazioli e Observatório do 3º setor, 2019 *Duração:* 29'53

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=5T83xvo3Fes>



LEITURAS SUGERIDAS:

GRAZZIOLI, Airton; PAES, José Eduardo. **Compliance no terceiro setor:** controle e integridade nas organizações da sociedade civil. Editora Elevação, 2018.

TOMAZETI, Rafael Sgoda et al. **A importância do compliance de acordo com a Lei Anticorrupção.** UniBrasil, 2016.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

CGU. **Programa de Integridade:** diretrizes para empresas privadas. Brasília, 2015.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

CGU. **Guia de implementação de programa de integridade em empresas estatais: orientações para a gestão de integridade nas empresas estatais federais.** Brasília, 2015

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Você conhece alguma organização que já foi afetada por má conduta em seu município? Qual foi o tipo de má conduta e quais foram as consequências?
2. Quais são os desafios gerais para a incorporação de mecanismos de *compliance* nas organizações?



MÓDULO I

2) Ambiente regulatório



De acordo com o Observatório do Terceiro Setor, os principais tipos de organizações são:

Organizações não governamentais (ONGs)

- A expressão *organização não governamental* surgiu em 1950, sendo utilizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) para designar as instituições da sociedade civil que não estavam vinculadas ao Estado. Atualmente, elas são definidas como instituições privadas sem fins lucrativos e com uma finalidade pública. Em geral, estão vinculadas a causas como direitos humanos, meio ambiente, saúde e educação popular, entre outras. *É importante salientar que a expressão ONG não está definida na legislação brasileira; assim, em nosso país, todas as ONGs existem sob a forma de uma associação ou sob a forma de uma fundação.* Entretanto, a sigla ONG não pode ser aplicada a todas associações e fundações, mesmo que sejam organizações privadas sem fins lucrativos, como clubes, hospitais, escolas filantrópicas, sindicatos e cooperativas, entre outras.

Organizações sociais (OS)

- *Organização social* é uma qualificação que pode ser concedida pelo Poder Executivo a entidades privadas e pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, destinadas ao exercício de atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura ou à saúde, conforme estabelecido na Lei nº 9.637, de 1998. *Essa lei estabelece que, obrigatoriamente, uma OS deve ter determinadas porcentagens de representantes, tanto do poder público como da sociedade civil, na composição do seu conselho de administração.* Para o estabelecimento de parcerias entre o poder público e a OS, a Lei nº 9.637 criou um instrumento específico denominado *contrato de gestão*.

Organizações da sociedade civil de interesse público (Oscips)

- As Oscips são definidas e reguladas pela legislação brasileira, pela Lei Federal nº 9.790, de março de 1999, que institui uma qualificação aplicável a pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos – ou seja, associações ou fundações. Essa lei exige uma série de disposições estatutárias e organizacionais para que uma instituição seja qualificada como Oscip. Mais do que isso, *a lei institui o termo de parceria entre o poder público e as instituições da sociedade civil, sendo o Ministério da Justiça o órgão que avalia, reconhece e expede o certificado de Oscip.* Esse aval é uma condição prévia para que a organização tenha acesso a recursos públicos, de acordo com o termo de parceria. Também possibilita oferecer dedução fiscal às doações das empresas que a patrocinam e que as organizações sejam administradas por profissionais remunerados.

Legalmente, podem obter a qualificação de Oscip as instituições que tenham uma ou mais das seguintes finalidades: assistência social, cultura, educação, saúde, segurança alimentar e nutricional, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, combate à pobreza, geração de emprego, promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros direitos universais. O objetivo da referida lei foi ampliar o reconhecimento da abrangência do trabalho das OSCs, criando instrumentos mais práticos e confiáveis para o acesso a recursos públicos e privados.

Não se enquadram nesse conceito as organizações que têm como objetivo obter lucro ou que forem estruturadas para gerar benefícios privados. Também estão fora da classificação as instituições que,

embora sem fins econômicos, estiverem voltadas à representação de categorias profissionais, como sindicatos, ou à disseminação de credos religiosos, assim como cooperativas e instituições de saúde ou educação privadas e não gratuitas.

Organizações da sociedade civil (OSCs)

- *É considerada OSC toda e qualquer instituição que desenvolva projetos sociais com finalidade pública.* Tais organizações também são classificadas como *instituições do terceiro setor*, uma vez que não têm fins econômicos. Essa expressão foi adotada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) no início da década de 1990 e significa a mesma coisa que ONG – sigla que se tornou mais conhecida devido ao fato de ser utilizada pela ONU e pelo Banco Mundial. Essa ideia visa a fomentar o exercício da cidadania de forma mais direta e autônoma, na medida em que a sociedade civil abriu mais espaços para a participação nas causas coletivas.

A expressão *organização da sociedade civil* foi reconhecida apenas em 2014 pela legislação brasileira, com a aprovação do seu marco regulatório.

Além disso, as organizações do terceiro setor geralmente se estruturam como *associações* ou *fundações*. De acordo com a publicação da Petrobras “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” (2014), suas definições são as seguintes:

Associações

O Código Civil (art. 53) define associação como uma “união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”. É importante dizer, no entanto, que não há vedação legal para o desempenho de atividades econômicas pelas associações, tais como prestação de serviços e venda de produtos, desde que se caracterizem como meios para o atendimento de seus fins, ou seja, como fontes de recursos para a consecução de seu objetivo social, e que não propiciem lucro aos associados.

Fundações

Uma fundação é a instituição que se forma ou se funda pela constituição de um patrimônio, para servir a certo fim de utilidade pública ou atuar em benefício da sociedade. O Código Civil brasileiro determina que as fundações somente podem ter fins religiosos, morais, culturais ou de assistência.

Além disso, as *principais diferenças entre fundações e associações* são estas:

1

As *associações* se caracterizam como uniões de pessoas que se organizam para um determinado fim, enquanto que, nas *fundações*, o que se organiza é um conjunto de bens, o que a caracteriza, portanto, pelo patrimônio que se destina a um objetivo determinado.

2

Em decorrência disso, o *patrimônio* é uma exigência que se faz no momento da constituição das fundações, o que não ocorre com as associações.

3

Ao serem criadas, tanto as fundações como as associações devem indicar a *finalidade* a que se destinam. No caso das fundações, esse fim é permanente e deve seguir o que for determinado pelo fundador. Isso não ocorre nas associações, das quais os sócios podem alterar a finalidade institucional.

4

O acompanhamento pelo Ministério Público das atividades das entidades está presente, tanto nas fundações como nas associações. No entanto, esse controle se faz de forma muito mais acentuada no caso das *fundações*, existindo para elas inclusive a obrigação da remessa de relatórios contábeis e operacionais. Para as *associações*, de forma geral, esse acompanhamento ocorre de forma bastante fluida.

VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: Qual a diferença entre associação sem fins lucrativos, ONG e Oscip?

Produção: Rose Meusburger, 2016 *Duração:* 2'20

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=pOmvX2KoAWs&feature=youtu.be>

Título: Diferença associação x fundação

Produção: Rose Meusburger, 2019 *Duração:* 3'15

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=NbqIpl592p4>



LEITURAS SUGERIDAS:

PETROBRAS. Minicartilha jurídica: distinções In: PETROBRAS. **Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil**. Instituto Fonte, 2012. p. 45-48.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

VOESE, Simone Bernardes; REPTCZUK, Roseli Maria. **Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor**. Porto Alegre, 2011

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Em que categoria se enquadra a sua organização? Você considera que ela é classificada corretamente ou essa categoria deveria ser alterada?





2.B) Novo marco legal das OSCs

Segundo a Seção de São Paulo da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB SP):

- O *Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil* (MROSC) foi constituído pela Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que trata do estabelecimento do regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as OSCs. O MROSC teve sua vigência iniciada no mês de janeiro de 2016, por intermédio da Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015, publicada no Diário Oficial da União (DOU) de 15 de dezembro de 2015.
- Esse Marco estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as OSCs, em regime de cooperação mútua, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação. Da mesma forma, define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com as OSCs e altera a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.
- Além do MROSC e de outras alterações, essa lei propôs a revogação da Lei nº 91 de 1935, que tratava dos títulos de *utilidade pública federal* (UPF). A revogação da Lei das UPF foi originalmente proposta pelo Grupo de Trabalho de Entidades Sociais do Ministério da Justiça, instituído em 2011.
- São elencados no artigo 5º da Lei nº 13.019/2014:
 - a) a gestão pública democrática;
 - b) a participação social;
 - c) o fortalecimento da sociedade civil;
 - d) a transparência na aplicação de recursos;
 - e) os seguintes princípios – lealdade, legitimidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência e eficácia.

Além disso, o MROSC incorpora alguns conceitos gerais:

1

Aplicação da lei – a lei é aplicável somente entre a administração pública e as OSCs sem fins econômicos de interesse social.

2

Finalidade – uniformizar o procedimento das parcerias, com foco nos resultados e na transparência.

3

Objeto – é o resultado, o produto final da parceria, observado o programa de trabalho e suas finalidades de interesse público, com ou sem o repasse de recursos.

4

Instrumentos jurídicos – foram criados três novos formatos de instrumentos jurídicos:
a) termo de colaboração; b) termo de fomento; e c) acordo de cooperação.

VÍDEO SUGERIDO:

Título: **Entenda o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**

Produção: Secretaria Geral da presidência da República, 2017 *Duração:* 2'59

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=d61AK3NbpNU&feature=youtu.be>



LEITURAS SUGERIDAS:

OAB-SP. Comissão especial do direito do terceiro setor. **Guia prático da Lei 13.019/14, Lei das Parcerias.** São Paulo, 2017.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014.** Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Diário Oficial da União, 01 ago. 2014.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

BRASIL. **Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015.** Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, "que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Diário Oficial da União, 15 dez. 2015.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Quais são os pontos positivos e os pontos negativos do novo Marco Regulatório das OSCs?





2.C) Atos de improbidade administrativa

A partir do MROSC, também ficaram definidos os *atos de improbidade administrativa*. A OAB SP em, seu “Guia prático da Lei 13.019/14, Lei das Parcerias”, indica que:

Dada a importância das atividades desenvolvidas pelas OSCs na sociedade e o impacto das ações desempenhadas pelos seus dirigentes, a Lei nº 13.019/2014 promoveu alterações nos artigos 10, 11 e 23 da Lei da Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992) para reforçar como atos de improbidade a lesão ao erário, já que na maioria das parcerias está envolvida a transferência de valores, e também os que atentam contra os princípios da administração pública.

O QUE É IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA?

Segundo a OAB, é o ato ilegal ou contrário aos princípios básicos da administração pública, cometido por agente público, durante o exercício de função pública ou decorrente desta.

Buscando um maior controle e mais rigidez nos procedimentos, principalmente para coibir lesões ao erário, os artigos 77, 78 e 78-A da Lei nº 13.109/2014 promoveram importantes alterações na Lei nº 8.429/1992, a Lei da Improbidade Administrativa. Destacamos que a Lei nº 8.429 dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Portanto, em relação às parcerias, os atos de ilicitude, facilitação, utilização indevida de bens públicos, rendas e verbas por pessoas jurídicas e físicas, negligência, inobservância de regras para liberação de recursos, nas prestações de contas e ao firmar as parcerias, acarretarão punições aos agentes públicos de acordo com a previsão da Lei da Improbidade Administrativa, alterada pela Lei nº 13.019/2014.

A Seção III (“Dos Atos de Improbidade Administrativa que Causam Prejuízo ao Erário”) do MROSC também tipifica os atos de improbidade administrativa.

Segundo o artigo 10 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, que trata “dos atos de improbidade administrativa decorrentes de concessão ou aplicação indevida de benefício financeiro ou tributário”, destacamos os seguintes incisos:

VIII – frustrar a licitude de processo licitatório ou de processo seletivo para celebração de parcerias com entidades sem fins lucrativos, ou dispensá-los indevidamente;

XVI – facilitar ou concorrer, por qualquer forma, para a incorporação, ao patrimônio particular de pessoa física ou jurídica, de bens, rendas, verbas ou valores públicos transferidos pela administração pública a entidades privadas mediante celebração de parcerias, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

XVII – permitir ou concorrer para que pessoa física ou jurídica privada utilize bens, rendas, verbas ou valores públicos transferidos pela administração pública a entidade privada mediante celebração de parcerias, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

XVIII – celebrar parcerias da administração pública com entidades privadas sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

XIX – agir negligentemente na celebração, fiscalização e análise das prestações de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015);

XX – liberar recursos de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015);

XXI – liberar recursos de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular.

Do artigo 11 da Lei nº 8.429/1992 (alterado pelo art. 78 da Lei nº 13.019/2014), destacamos o seguinte inciso:

VIII – descumprir as normas relativas à celebração, fiscalização e aprovação de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas.

O artigo 23 da Lei nº 8.429/1992 passou a vigorar acrescido do inciso III (incluído pelo art. 78-A da Lei nº 13.019/2014):

III – até cinco anos da data da apresentação à administração pública da prestação de contas final pelas entidades referidas no parágrafo único do art. 1º desta Lei.

Finalmente, cabe ressaltar que, caso um ou mais atos de improbidade administrativa sejam identificados, a organização e/ou seus dirigentes podem responder a processos cíveis e criminais perante a Justiça.

VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: **MROSC – Termo de fomento e termo de colaboração**

Produção: Rogerio Moreira, 2016 *Duração:* 3'51

Acesso: https://www.youtube.com/watch?v=YgxzeTv_Gjs

Título: **AGU explica: ação de improbidade administrativa**

Produção: Gustavo Augusto, 2016 *Duração:* 2'12

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=Tv302V6WeWg>

LEITURAS SUGERIDAS:

BRASIL. Secretaria Geral da Presidência da República. **#MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília, 2014.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília, 2019.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Quem é, então, o agente público?
2. Quais são os atos de improbidade administrativa que você considera mais comuns em uma OSC?



MÓDULO I

3) Governança corporativa e gestão de risco

3.A) Princípios constitucionais da administração pública (Limpe)



Os *princípios da administração pública* estão expressamente estabelecidos no artigo 37 da Constituição de 1988. Segundo o *site Princípios Constitucionais* (<http://principios-constitucionais.info/>), estes são os seguintes:



Repare que as letras iniciais desses princípios, na ordem apresentada, formam a sigla *Limpe*. Passamos a explicá-los na sequência.

Princípio da legalidade

A *legalidade* é um dos princípios mais importantes para a administração pública e se encontra no alicerce do Estado de direito, no princípio da autonomia da vontade. Tem como fundamento o artigo 5º da Constituição, que diz que *“ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”* (BRASIL, 1988), pressuposto de que *tudo o que não é proibido, é permitido por lei*. No entanto, o administrador público deve desempenhar suas atividades sob a regência da lei imposta. Portanto, ele só pode fazer o que a lei autoriza; ou seja, ele não pode se distanciar dessa realidade, pois, caso contrário, será julgado de acordo com seus atos.

Princípio da impessoalidade

A imagem do administrador público não deve ser identificada quando a administração pública estiver atuando. Outro fator é que o administrador não pode fazer a sua própria promoção, tendo em vista seu cargo, pois ele atua em nome do interesse público. Além disso, *ao representante público é proibido privilegiar pessoas específicas*. Em outros termos: todos devem ser tratados de forma igual.

Princípio da moralidade

Esse princípio resulta da junção da legalidade com a finalidade; assim, o administrador deve trabalhar com bases éticas na administração. Lembramos que essa ideia de *ética* não pode ser limitada à distinção entre o bem e o mal; ou seja, o administrador não deve observar apenas esses dois aspectos

– deve adicionar a ideia de que o *fim* de sua atuação é e sempre e será o *bem comum*. Com isso, a legalidade e a finalidade devem andar juntas na conduta de qualquer servidor público, para o alcance da moralidade.

Princípio da publicidade

Com a publicidade, temos que a administração deve ser realizada de forma legal, não oculta. A publicação dos atos e assuntos públicos é importante para a fiscalização, o que é benéfico e relevante para ambos os lados, tanto para o administrador quanto para os cidadãos. Porém, a publicidade não pode ser utilizada de forma errada, para a propaganda pessoal, mas, pelo contrário, para permitir o verdadeiro controle social.

Princípio da eficiência

O princípio da eficiência afirma que o administrador tem o dever de realizar uma boa gestão. O representante do poder público deve trazer as melhores saídas, sob a legalidade da lei, bem como as mais efetivas. Por meio desse princípio, o administrador obtém as respostas ao interesse público, e o Estado tem maior eficácia no desenvolvimento de suas ações. *Esse princípio não estava previsto na Constituição; foi inserido após a Emenda Constitucional (EC) nº 19/1998, relativa à reforma administrativa do Estado.*



VÍDEO SUGERIDO:

Título: Dica perfeita – Exame de Ordem | Direito administrativo #5: Princípios da administração pública

Produção: Rodrigo Rodrigues, 2019 Duração: 6'14

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=ueFCyJBO-tM&feature=youtu.be>



LEITURA SUGERIDA:

KERDNA PRODUÇÃO EDITORIAL. **Princípios da administração pública**. s.d.

Acesso: <http://principios-constitucionais.info/direito-administrativo/principios-da-administracao-publica.html>

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Qual é o princípio da administração pública que mais se aplica à sua organização? Por quê?
2. Como é possível garantir que esses princípios sejam aplicados na sua organização?

3.B) Gerenciamento de riscos institucionais (metodologia de *compliance*)



No campo dos conceitos de boas práticas de administração pública e da necessidade de entendimento sobre o Marco Regulatório das OSCs e suas implicações, é fundamental que as organizações do terceiro setor implementem metodologias para o desenvolvimento de processos de *compliance*. Como mencionamos anteriormente, esses processos contribuem para evitar, de maneira definitiva, os riscos relacionados a atos de improbidade administrativa, que podem levar a uma situação de inviabilidade organizacional.

Segundo a consultoria Setting,

gestão de riscos e *compliance* são dois conceitos extremamente interconectados no contexto da gestão empresarial. Na verdade, podemos dizer que a gestão de riscos faz parte dos pilares do *compliance*, a partir do momento em que nos atentamos para o fato que dentre estes pilares se encontram atividades como prevenir e detectar riscos de integridade e criar políticas e atividades de controle e monitoramento (SECAF NETO, 2018).

Assim, propomos a aplicação da *metodologia de gestão de riscos organizacionais* (MGRO). Conforme indicado pela Controladoria Geral da União (CGU),

em 1992, a gestão de riscos corporativos ganhou destaque com a publicação do guia 'Internal Control: Integrated Framework', [do] *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), pelo qual organizações passaram a ser orientadas quanto ao aprimoramento dos seus sistemas de controle interno. Segundo o COSO, esses sistemas são formados por componentes integrados, que incluem a avaliação de riscos. Com enfoque nesse componente, em 2004, o COSO lançou o 'Enterprise Risk Management: Integrated Framework' (COSO-ERM), que traz componentes, princípios e conceitos para a gestão de riscos corporativos. Nessa mesma direção, em 2009, foi lançada a norma ABNT NBR ISO 31000:2009 'Gestão de riscos: princípios e diretrizes', com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes para gestão de riscos, aplicáveis a organizações de qualquer setor.

Apropriada a CGU implementa atualmente a metodologia de gestão de riscos. É interessante notar que o órgão estabelece o uso da gestão de riscos como uma forma de garantir sua gestão estratégica, definindo como 'internalizar a gestão estratégica de forma sistêmica e aprimorar a comunicação interna e os instrumentos de gerenciamento de riscos e de planejamento, monitoramento e avaliação dos resultados' (CGU, 2018).

Neste caso, é fundamental entendermos, inicialmente, que os riscos de uma organização estão diretamente vinculados às relações com seus principais grupos de interesse. Como apresentado na figura abaixo, Baker (2004) argumenta que há várias interconexões de uma organização com a sociedade, e que essas interconexões estão intrinsecamente relacionadas à gestão estratégica. Ainda de acordo com Baker, há forças sociais endógenas e exógenas que exercem um papel vital para a sustentabilidade de longo prazo de uma organização. Sendo assim, essas interconexões não estão limitadas apenas à estrutura interna e ao local de atuação da organização, mas elas se estendem a ambientes muito mais amplos da sociedade.

Aspectos relacionados à qualidade de gestão no contexto social amplo



Fonte: Bakern, 2004.

Com base nessa estrutura, podemos observar *seis grupos de interesse* essenciais de uma organização: 1) *membros da OSC*; 2) *colaboradores*; 3) *fornecedores*; 4) *clientes*; 5) *governo*; e 6) *sociedade*.

Sendo assim, podemos identificar diversos casos de fraudes e corrupção relacionados às OSCs para cada um dos grupos de partes interessadas, como, por exemplo: a) apropriação indevida de recursos por membros da OSC; b) uso de influência para obter recursos públicos junto ao governo; c) demonstrações de resultados financeiros e contábeis fraudulentas; d) indicação a cargos sem o estabelecimento de pré-requisitos mínimos; e) superestimativa de beneficiários (clientes) para ganhos institucionais; f) contratação indevida de fornecedores sem o levantamento de preços; g) comunicação de resultados fictícios de avaliações dos projetos que são desenvolvidos.



VÍDEO SUGERIDO:

Título: Stakeholder: o que é stakeholder? Quem são os stakeholders?

Produção: Thiago Montanari, 2017 **Duração:** 6'04

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=v1C4aRPXPmg>



LEITURAS SUGERIDAS:

CGU. **Metodologia de gestão de riscos**. Brasília: Controladoria Geral da União, Ministério da Transparência, 2018.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

BAKER, Mallen. **Definitions of corporate social responsibility: What is CSR?** Mallenbaker.net, 2004.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Quais são os principais grupos de interesse da sua organização?
2. Quais exemplos de canais de denúncias, tipos de desvios de conduta, medidas disciplinares tomadas, ações de integridade (avaliação dos diferentes grupos de interesse) e riscos de recebimento de doações já foram detectados na sua organização? Sua organização já dispõe de um código de ética e conduta?



Sugerimos a aplicação da já citada *metodologia de gestão de riscos organizacionais* da CGU como uma ferramenta essencial para a criação de um plano de *compliance*. Para a aplicação da metodologia, é necessário indicar um profissional da instituição e/ou criar um comitê gestor de *compliance*. Se a opção for a formação de um comitê, sua estrutura pode incluir integrantes de representantes de qualquer parte interessada. Quanto mais diversificado for o comitê, maiores serão as chances de criação de um plano abrangente.

Após a identificação do profissional e/ou a criação do comitê gestor de *compliance*, deverão ser organizadas reuniões para a aplicação da metodologia, que está subdividida em seis etapas essenciais:

Etapa 1: definição do tipo de risco

Nesta etapa, são definidas as áreas de riscos potenciais da organização. São áreas mais abrangentes que podem se caracterizar pelo tipo de parte interessada (ex.: colaboradores, gestores) ou por perfis específicos da gestão (ex.: gestão de contratos, recursos humanos, departamento financeiro). É importante ressaltar que, nesta metodologia, quem define os perfis ou o tipo de parte interessada são os próprios gestores da organização. Quanto mais abrangentes forem as áreas de riscos potenciais, mais chances existirão para se criar um plano completo de *compliance*.

Etapa 2: identificação do risco específico

Para cada perfil específico de gestão ou tipo de parte interessada que forem identificados, devem ser levantados os riscos específicos para a discussão entre os integrantes. Nesse caso, todos os tipos de risco são listados por componente ou por tipo de parte interessada. Por exemplo, no caso de um componente de gestão financeira, podem ser listados alguns tipos de risco, como déficit de projetos, uso inapropriado dos recursos por parte do(a) gestor(a) financeiro(a) e desaprovação das contas e da auditoria, entre outros. Por outro lado, para cada tipo de parte interessada, alguns itens específicos de risco, por exemplo, para colaboradores, podem ser classificados como assédio moral ou sexual no local de trabalho, processos trabalhistas, acidentes de trabalho e outros.

Etapa 3: análise de risco (qualitativo)

Após a identificação dos riscos específicos, deve ser realizada uma análise qualitativa sobre as possíveis consequências dos riscos associados a cada um dos itens listados. Por exemplo, a desaprovação das contas e da auditoria poderá acarretar problemas para os gestores junto ao conselho da organização ou ao Ministério Público. Assim, também é importante tipificar quais são esses problemas (exemplo: denúncia). No caso das partes interessadas, o risco de um processo trabalhista poderá acarretar o aumento de custos advocatícios e a má imagem da organização. A denúncia, nesse caso, é apenas um exemplo relacionado ao item. Porém, muitas vezes, o problema está vinculado à forma de identificá-lo.

Etapa 4: nível de risco (quantitativo)

Nesta etapa, em função da análise de riscos realizada, é estabelecido um valor numérico para o nível de risco de cada um dos itens específicos. Esse número será determinado em função da percepção dos membros do comitê quanto ao risco real que a organização está correndo no momento. Com isso, se os membros acreditam que, após a análise de riscos, estes podem efetivamente se materializar em um futuro próximo devido à inexistência total de um mecanismo de controle, pode-se indicar o valor 1 para o risco específico. Se os membros considerarem que os riscos estão parcialmente sob controle em função dos mecanismos de controle já existentes, pode-se indicar o valor 2. Por fim, se o risco está totalmente sob controle com os rígidos mecanismos existentes, pode-se indicar o valor 3.

Esse é apenas um exemplo de estruturação de uma escala que considera o critério de nível de controle dos riscos. Outras escalas, com diferentes pesos e critérios, poderão ser desenvolvidas a partir da análise do(a) profissional indicado(a) pela OSC e/ou pelo comitê gestor de *compliance*.

Etapa 5: definição das medidas de tratamento

Iniciando pelos tipos de risco categorizados com o valor 1, há também a necessidade de se definir as medidas de tratamento ou como esses riscos devem ser abordados pela organização. Por exemplo, no caso de um risco eminente de processos trabalhistas, os membros do comitê poderão sugerir a contratação de um advogado para avaliar a situação e fazer recomendações de ajustes nas políticas de contratação da organização. Essas sugestões devem desencadear um processo de elaboração de políticas organizacionais de gestão de risco.

Etapa 6: definição do tipo de documentação de procedimentos

Nesta etapa, define-se o tipo de documentação de procedimentos que será elaborada para a mitigação dos riscos. No caso dos processos trabalhistas, poderá ser importante a elaboração de um manual do colaborador e um guia de políticas de contratação e dispensa de funcionários, prestadores de serviço e/ou terceirizados.

Todas essas etapas podem ser definidas em uma única matriz, como a proposta a seguir. Essa matriz facilita o entendimento por parte dos membros do comitê gestor de *compliance* e, assim, ajuda na definição dos documentos de procedimentos que deverão ser criados.

	Tipo de grupo de interesse			
	Risco específico e/ou tipo de desvio de conduta	Análise de risco	Medidas de tratamento/disciplinares e canais de denúncia	Tipo de documentação de procedimentos (p. ex., código de ética e conduta)
Colaboradores				
Governo				
Associados e gestores				
Comunidade				
Sociedade				
Fornecedor				

EXERCÍCIOS SUGERIDOS:

1. Com base na matriz apresentada acima, preencha-a considerando sua experiência em sua OSC.
2. Analise o "Questionário de pesquisa diagnóstica sobre mecanismos de *compliance*" que você preencheu antes do curso e descreva como você definiria o nível de risco de cada um dos seus componentes.





MÓDULO II:

GESTÃO ESTRATÉGICA

Este módulo tem o objetivo de apresentar e discutir conceitos e ferramentas para a gestão estratégica das OSCs, para que elas saibam se posicionar perante o mercado social, reconhecendo seus pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e as oportunidades em seu ambiente de trabalho.

Iniciaremos definindo a *gestão estratégica*, a partir de uma perspectiva da *teoria dos jogos*. Muitas organizações trabalham sem conhecer as demandas de suas partes interessadas, as oportunidades para o fortalecimento de suas causas e as próprias políticas públicas. Sendo assim, neste módulo, apresentaremos ferramentas de gestão estratégica para que a sua organização potencialize suas conquistas institucionais.

MÓDULO II

- 1) Definição de gestão estratégica e teoria dos jogos

1.A) O que é *gestão estratégica*



Para compreendermos a complexidade do conceito de *gestão estratégica*, primeiramente, precisamos entender as origens desses dois termos separadamente. Segundo o Dicionário Financeiro (2019), “*gestão é a área das ciências humanas que busca fazer com que as organizações atinjam seus objetivos com os recursos de que dispõem*”.

Embora essa definição seja do conhecimento de muitos, a dificuldade maior está em como aplicá-la na prática. Isso ocorre porque, muitas vezes, as organizações não estabelecem seus objetivos de forma adequada e não conhecem sequer os recursos de que dispõem, ou seja, os recursos vão muito além de unidades financeiras.

Por outro lado, a ideia de *estratégia* tem origem militar e pode ser definida como “o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente” (OLIVEIRA, 2004). Nesse caso, a estratégia se torna a forma de alcançar os objetivos, mas com um entendimento amplo sobre o ambiente em que a pessoa ou instituição atua.

Sendo assim, a *gestão estratégica no terceiro setor* pode ser definida como as *formas de alcançar os objetivos sociais das organizações com o amplo entendimento do seu ambiente e o uso eficiente dos recursos financeiros, humanos, organizacionais e sociais de que dispõem*.

VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: Administração – Gestão estratégica – Parte 1

Produção: Luís Octavio, 2013 **Duração:** 38'46

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=KrXjk6fM-a0>

Título: Administração – Gestão estratégica – Parte 2

Produção: Luís Octavio, 2013 **Duração:** 42'23

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=0NVOuj5Myvw>



LEITURA SUGERIDA:

CUNHA, Hélio Ponce. **Gestão estratégica aplicada em organizações do terceiro setor.**

Universidade Estadual de Feira de Santana, 2008.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Como você diferencia a gestão tradicional da gestão estratégica?





1.B) Teoria dos jogos (entendimento sobre todos os componentes de uma ação estratégica)

Uma das teorias contemporâneas mais aplicadas de gestão estratégica é conhecida como *teoria dos jogos*. Segundo o Dicionário Financeiro, “a teoria dos jogos é o estudo das tomadas de decisões que um indivíduo realiza quando o resultado desta escolha depende do que outros indivíduos decidem, como em um jogo de estratégias” (<https://www.dicionariofinanceiro.com/teoria-dos-jogos/>).

Essa teoria se desenvolveu a partir de estudos sobre economia e matemática, por meio de situações estratégicas em que um jogador precisa fazer as melhores escolhas. Porém, “existe uma relação interdependente com os outros jogadores”.¹ Segundo a *blog FM2S*, “os dois conceitos centrais na teoria dos jogos são o conceito de *jogo* e o conceito de *estratégia ótima*”. Vejamos o detalhamento dessas ideias.

JOGO:

É a situação em que dois participantes de uma interação, os chamados jogadores ou agentes, tomam decisões que levem em consideração as atitudes e as respostas do outro. Não existe um máximo de jogadores possível, e ao final de uma interação, cada jogador recebe uma recompensa que pode ou não ser favorável.

ESTRATÉGIA ÓTIMA:

É aquela que maximiza a recompensa esperada de um jogador. É um objetivo crucial desta teoria a busca de métodos que permitam uma análise objetiva de qual é esta estratégia.

Logo, podemos nos questionar: qual é a diferença essencial entre a *gestão tradicional* e a *gestão estratégica*?

No caso da *gestão estratégica*, a principal diferença está no reconhecimento das implicações das decisões organizacionais para a transformação social e em como tomar decisões que maximizem os ganhos para toda a sociedade. Por outro lado, na *gestão tradicional*, o processo decisório se limita a aspectos institucionais ou de projetos, sem levar em consideração, por exemplo, demandas, políticas e outros aspectos que não estão sob o controle organizacional.

¹ Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/?gclid=EAlalQobChMlJaP4_J3-4glViAeRCh15BA_JEAYASAAEglOwD_BwE>.



VÍDEO SUGERIDO:

Título: Teoria dos Jogos: uma abordagem econômica

Produção: Paulo Thomaz, 2016 **Duração:** 10'58

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=McubgYr4Uqo>

LEITURAS SUGERIDAS:

DAMÁZIO, Daiane; BARRETO, Magda. **Teoria dos jogos, uma ferramenta para estratégia das organizações**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2016.

Acesso: em PDF no pen-drive do material didático do curso

FILHO, Valdir; NETO, Mario; ELIAS, Jorge. Teoria dos jogos uma abordagem exploratória. **Revista Conteúdo**, 2009.

Acesso: em PDF no pen-drive do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Você considera que a sua organização realiza a gestão estratégica para maximizar os ganhos para a sociedade? E seus líderes?



MÓDULO II

2) A gestão estratégica na prática

2.A) Os elementos organizacionais com base na teoria dos jogos



Antes de aplicar a teoria dos jogos em uma organização, como fundamento essencial da gestão estratégica, precisamos entender exatamente todos os elementos organizacionais que fazem parte dessa estrutura. Portanto, uma determinada organização não pode nem nunca ir “jogar” sozinha. As diversas interconexões institucionais e o entendimento sobre a realidade de mercado são fundamentais para a gestão estratégica. Os principais elementos relacionados ao posicionamento estratégico de uma organização são os seguintes:

1. A própria organização

Em relação à própria organização, é fundamental entendermos as questões legais sobre o seu funcionamento, a clareza de sua visão, sua missão e seus valores, e a definição de sua estrutura organizacional.

2. As partes interessadas

São consideradas partes interessadas: os associados/membros, os colaboradores/voluntários, os fornecedores, o público-alvo/a demanda/os clientes, a sociedade e o governo.

As partes interessadas devem ser analisadas continuamente para entendermos como mudanças de demandas, obrigações legais, novas tecnologias de serviços e produtos e participação social, entre outros, podem afetar diretamente o trabalho da organização.

3. Os recursos financeiros, humanos, organizacionais e sociais

A capacidade de identificarmos fontes de recursos financeiros, humanos, organizacionais e sociais também representa um desafio constante. Isso ocorre porque são os insumos necessários para a implementação dos objetivos organizacionais e suas estratégias.

4. Os serviços, projetos e/ou tecnologias sociais

Finalmente, os serviços, os projetos e as tecnologias sociais que a organização oferece à sociedade são parte essencial da aplicação de suas estratégias de transformação social. A boa formatação desses serviços, projetos e tecnologias sociais é essencial para garantir que suas intervenções sejam reconhecidas por todas as partes interessadas, além de mobilizar os recursos financeiros, humanos, organizacionais e sociais de maneira sustentável.

LEITURA SUGERIDA:

AZEVEDO, Guilherme; CARVALHO, Henrique; SILVA, Jorge. **Teoria dos jogos na estratégia de negócios**. PUC-RIO, s.d.

Acesso: em PDF no pen-drive do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Sobre qual dos elementos da teoria dos jogos a sua organização tem mais conhecimento?





2.B) Aspectos relacionados à organização

A base inicial para a constituição de uma organização é, logicamente, jurídica. Sem ela, a organização simplesmente não pode “entrar no jogo” ou funcionar. Nesse sentido, *é fundamental que todas as obrigações jurídicas organizacionais sejam cumpridas*. A primeira obrigação é a aprovação e o registro de um estatuto e das atas da organização.

É no *estatuto* que estarão definidos a denominação, a sede, os fins, a duração, as formas de associação e administração, a constituição do patrimônio e sua dissolução. A organização deverá ainda definir seus órgãos administrativos, que normalmente se subdividem em *assembleia geral*, *diretoria executiva* e *conselho fiscal*.

Aspectos estratégicos podem ser delineados já na fase de elaboração do estatuto, como forma de simplificar a estrutura organizacional, a abrangência de atuação e a participação social. Nesse caso, é comum vermos estatutos extremamente complexos e burocráticos, e outros que são mais simples e dinâmicos. Com efeito, a redação de um estatuto – seguindo todas as leis vigentes – pode se tornar uma ferramenta importante para a gestão estratégica de captação de recursos, engajamento de partes interessadas, relacionamento com o governo etc.

Também é fundamental realizar um mapeamento de enquadramentos para incentivos e isenções fiscais da organização já na sua fase de constituição. Aqueles são recursos públicos essenciais para a sustentabilidade financeira de médio e longo prazo da organização. Isso vale também para modelos de instrumentos particulares de doações, de indivíduos e empresas.

Com esse mapeamento e um estatuto dinâmico, a organização já está pronta para se relacionar e atuar junto a seu(s) público(s) de maneira mais estratégica e eficiente.

Outros dois aspectos organizacionais relevantes referem-se à *identidade* e à *estrutura* organizacionais.

Em relação à *identidade*, é fundamental termos a documentação e o registro da história institucional, de sua *visão*, sua *missão* e seus *valores*, como veremos a seguir.

MISSÃO

A *missão* define o propósito maior da organização ou a grande causa que ela quer abraçar. Essa causa deve ser a fonte inspiradora de todo o seu trabalho. Por exemplo, é quase impossível acabar com a fome no mundo, mas esta pode ser a missão que move a organização. Empresas também estabelecem visões extremamente ambiciosas. O Google, por exemplo, busca “organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis”.

VISÃO

A *visão* estabelece algo palpável sobre como a missão será operacionalizada. É o “querer” de destaque da organização. É comum termos missões que se iniciam com um verbo conjugado na primeira pessoa do plural. Por exemplo, *queremos*, *buscamos* ou *desejamos*.

VALORES

Os *valores* são estabelecidos por termos ou expressões que vão guiar a organização durante a execução de suas atividades. Por exemplo, *ética*, *competência*, *solidariedade*, *eficiência* e outros são conceitos muito utilizados na lista de valores estabelecidos por empresas e organizações. No entanto, é importante ressaltar que cada um desses valores deve ser seguido por uma narrativa que exprima o que cada valor escolhido significa exatamente.

A *estrutura organizacional* é o último elemento a ser definido para um termos bom posicionamento inicial. *Sabemos que estruturas hierárquicas rígidas dificultam e burocratizam as organizações*; essa estrutura é mais conhecida como *linear*. No entanto, durante muitos anos foi a estrutura organizacional utilizada por muitas organizações.

Para as organizações sociais, a estrutura mais dinâmica e conhecida é aquela *com base em projetos*. Nesse caso, o foco organizacional é sua *finalidade* (serviços, atividades) e não os *processos* (burocracias e relações institucionais).

O *tamanho* da estrutura da organização vai depender do número de projetos, e não da quantidade de cargos institucionais. Como o nome sugere, aqui, o *projeto* tem importância ainda maior do que a estrutura organizacional fixa. Os projetos se tornam o principal mecanismo de gestão financeira, administrativa e técnica da organização.

Segundo a consultoria Treasy (2016), as vantagens e as desvantagens desse tipo de estrutura são as seguintes:

VANTAGENS

- *Os gerentes de projetos têm total autonomia.*
- *Melhor visão holística do projeto.*
- *As demandas do projeto são rapidamente atendidas.*
- *O diferente número de especialidades na equipe aumenta a probabilidade de resultados positivos.*

DESVANTAGENS

- *Ociosidade dos recursos, considerando que, em alguns momentos, haverá um menor grau de exigência de algumas áreas – se a organização tiver um número fixo de colaboradores.*
- *Insegurança na equipe ao término do projeto.*

VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: Como uma ONG pode se organizar?

Produção: Rose Meusburger, 2017 *Duração:* 5'53

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=WpkkTfWkZg0&feature=youtu.be>

Título: Missão, visão e valores: Universidade do Empreendedor

Produção: Thais Almeida, 2017 *Duração:* 3'38

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=O0blMydFXac>





LEITURAS SUGERIDAS:

PETROBRAS. Minicartilha jurídica: Estatutos e Atas (Partes 1 e 2 e Incentivos Fiscais. In: PETROBRAS. **Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil.** Instituto Fonte, 2014. p. 57 a 68.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

PETROBRAS. Encontrar o fio da história da instituição, reconhecer fases do desenvolvimento das organizações e relacionar elementos da identidade organizacional. In: PETROBRAS. **Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil.** Instituto Fonte, 2014. p. 29-40.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

LA ROVERE, Renata; Santos, Guilherme. **Análise estratégica.** UFRJ, 2016.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

SAGE. **E-book: missão, visão e valores da sua empresa.** s.d.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Você considera que o estatuto da sua organização é adequado? O que poderia ser modificado nele?
2. Sua organização se beneficia de todas as isenções e de todos os incentivos fiscais possíveis?
3. Sua organização já estabeleceu sua missão, sua visão e seus valores?
4. A estrutura de sua organização pode ser considerada *linear* ou com base em projetos?



2.C) Conhecimento das partes interessadas

Como explicamos no módulo anterior, são seis as partes interessadas fundamentais de qualquer organização: os associados/membros de conselho, os colaboradores/voluntários, os fornecedores, o público-alvo/a demanda/as comunidades, a sociedade e o governo.

Associados/membros
de conselho

Colaboradores/
voluntários

Fornecedores

Público-alvo/
demanda/
comunidades

Sociedade

Governo

Associados e membros de conselho

Os associados e membros de conselho são os grandes responsáveis pela governança da organização. Diferentemente das empresas, em que os sócios têm forte interesse na governança e na gestão estratégica – porque podem obter lucros ou prejuízos significativos –, no caso das OSCs, os membros de conselho devem ser incluídos de forma voluntária e sem remuneração.

Isso tem implicações significativas, pois é comum vermos conselhos que são criados de maneira *pro forma*, ou seja, apenas por formalidade. Esse é um grande risco para esses membros, pois eles acabam tendo de responder por questões legais da organização. Os associados e membros de conselho, mesmo sem fins de lucro, devem ter a visão e o engajamento estratégicos da organização. Logicamente, eles devem se pautar não pelo lucro financeiro, mas pelo *lucro social*. Não é possível ter uma gestão estratégica sem conselheiros atuantes e dedicados à missão, à visão e aos valores organizacionais.

Colaboradores e voluntários

A gestão executiva da organização e da equipe deve estar em direta sintonia com as diretrizes dos conselhos da organização, seu estatuto, sua missão, sua visão e seus valores. *Os colaboradores – que podem ser os funcionários e voluntários – são os grandes responsáveis pela implementação do direcionamento estratégico da organização.*

Em relação ao *voluntariado*, a Lei nº 9.068, de 18 de fevereiro de 1996,

dispõe sobre essa modalidade de trabalho no território nacional. O artigo 1º da referida lei define o *trabalho voluntário* como a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade (BRASIL, 1996).

Assim, para que haja voluntariado é preciso que:

1. o voluntário seja uma pessoa física;
2. não haja remuneração, ou seja, não se tenha contrapartida de qualquer espécie pelo trabalho realizado;
3. o serviço seja prestado a uma entidade pública de qualquer natureza ou a uma instituição privada sem fins lucrativos; e
4. haja um termo descrito de adesão, em que conste o objeto e as condições do trabalho a ser prestado.

Fornecedores

Com a flexibilização das leis trabalhistas, é importante reconhecer a importância crescente dos prestadores de serviço das organizações sociais. Com a regulamentação dos *microempreendedores individuais* (MEIs) e de outras formas de contratação por produto ou serviço, muitas organizações estão utilizando essa alternativa como a principal fonte de pessoal para a implementação de seus projetos de serviço.

Com isso, a organização deve conhecer bem a legislação trabalhista e saber reconhecer oportunidades para a contratação de prestadores de serviço para atividades específicas. É importante ressaltar que qualquer posicionamento de subordinação (hierarquia ou chefia) e horário fixo de trabalho, entre outros aspectos, podem configurar vínculo empregatício.

Público-alvo, demandas e comunidades

A definição do *público-alvo*, das *demandas* e das *comunidades* que utilizam os serviços prestados pelas OSCs é outra atribuição que fortalece o posicionamento organizacional. No entanto, poucas organizações fazem esse levantamento de forma adequada. *Para se entender melhor esses públicos, demandas e comunidades é necessário realizar pesquisas contínuas, que podem ser de cunho qualitativo e/ou quantitativo.* Elas são importantes para compreender melhor quais projetos, programas e iniciativas podem ser desenvolvidos ou fortalecidos para favorecer a transformação social, ambiental e cultural nas comunidades atendidas.

Governo

Embora, como vimos no módulo anterior, *governo* não seja sinônimo exato de *público*, o entendimento sobre as ações e parcerias governamentais também contribui para o posicionamento estratégico das organizações. *Também é de extrema importância a participação nos espaços destinados à discussão de novas políticas públicas e da legislação local, estadual e municipal, que vão impactar diretamente nas ações da organização.*

Sociedade

A sociedade é caracterizada por todos aqueles indivíduos que são impactados indiretamente pelas ações da organização. Por exemplo, as pessoas que fazem doações ou que acompanham o trabalho da organização (a chamada *opinião pública*) são partes interessadas importantes. Nesse caso, a *mídia* também exerce um papel relevante na formação da opinião pública e no monitoramento social das atividades da organização.



VÍDEO SUGERIDO:

Título: Integrante da ONG Parceiros Voluntários fala sobre como se tornar voluntário

Produção: Debora Pires, 2017 *Duração:* 4'30

Acesso: http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/jornal-do-almoco/videos/t/edicoes/v/ja-ideias-integrante-da-ong-parceiros-voluntarios-fala-sobre-como-se-tornar-voluntario/6335490/?mais_vistos=1



LEITURAS SUGERIDAS:

ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO. **Modelos de gestão em ONGs:** gestão estratégica. s.d.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

SIMÕES, Ana Claudia. Social em foco: ONGs, orientações legais e práticas. **A Gazeta**, Vitória, ES, 2014.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

BRASIL. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 fev. 1998.

Acesso: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608.htm



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Qual das partes interessadas tem sido a mais difícil de ser engajada na experiência da sua organização? Por quê?
2. Que mecanismos existentes podem ser usados pela organização para aumentar esse engajamento/relacionamento?

2.D) Recursos financeiros, humanos, organizacionais e sociais (as fichas da teoria dos jogos)



Para que a organização possa atuar na prática, é necessária uma *combinação de recursos, que podem ser monetários, técnicos, organizacionais ou sociais*. Aliás, na literatura especializada, a dimensão do que atualmente é entendido como *capital* é bastante ampla. O *capital financeiro* é apenas uma parte da necessidade de recursos para a implementação das ações organizacionais. Na atualidade, os trabalhos na área apresentam diversas referências sobre a importância do *capital humano*, do *capital organizacional* e do *capital social*.

Para isso, as organizações devem mobilizar recursos de forma contínua. Segundo a publicação “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil”,

a mobilização de recursos é a estratégia a ser adotada pelas organizações para atrair recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros, de modo a fortalecer sua atuação e das causas em que elas atuam, ampliando sua visibilidade, sua legitimidade e sua autonomia e tornando-as protagonistas fundamentais da transformação social (PETROBRAS, 2014, p. 102).

A mobilização de recursos busca envolver diferentes públicos de interesse e engajá-los de maneira concreta no apoio à causa e à missão das OSCs. É um processo contínuo que diz respeito à habilidade de relacionamento das organizações com a sociedade.

Mobilizar recursos não é uma ação isolada, mas uma parte essencial da sustentabilidade integral de uma organização. É um processo contínuo que surge de uma relação saudável com seus interessados, com o objetivo de construir a consciência de seu trabalho junto às fontes de recursos que a provêm e à sociedade em geral, para que nutram e participem de seu trabalho.

A dificuldade em acessar recursos está intimamente relacionada à visão que temos dessa atividade. Pensar a mobilização de recursos como uma ação estanque para obter dinheiro normalmente coloca a instituição em uma posição frágil em relação aos doadores e aos financiadores, deixando-a à mercê de sua boa vontade e de seus gestos altruístas. Dessa forma, a relação será sempre de dependência e pouco prazerosa. Uma organização que acredita na importância de sua missão e em sua capacidade precisa de recursos para executá-la e, com isso, deve concentrar esforços na construção de uma base de apoiadores e dar a eles a oportunidade de investir aquilo de que dispõem – sejam recursos financeiros, bens e materiais, serviços voluntários ou conhecimento. Assim, a organização e seus apoiadores estarão estabelecendo uma relação saudável de cooperação e de desenvolvimento: um necessita do outro para cumprir a sua missão no mundo. Ao compreender essa dinâmica na qual “todos ganham”, a organização se sentirá mais encorajada para desempenhar seus esforços de mobilização de recursos.

Vale a pena lembrar que a importância da atividade de mobilização de recursos na gestão das OSCs vai muito além da arrecadação de dinheiro, pois ela está a serviço da formação de uma base social de apoio: diz respeito diretamente ao desenvolvimento da instituição, por meio do fortalecimento das relações entre os indivíduos que a compõem e dos muitos que podem vir a se somar a ela.

Nesse processo, é importante conhecer as diversas formas de mobilização de recursos, suas características, o que é exigido para acessá-las e os benefícios diretos ou indiretos que podem ser revertidos para a organização.

Sobre o assunto, vejamos o quadro a seguir. Nele, podemos ter uma visão panorâmica desse conjunto de opções:

Formas	Características	Exigências	Benefícios extras
Doação	Por princípio, oferece maior liberdade na utilização.	Pressupõe interesse e envolvimento do doador com a causa.	Autonomia e cumplicidade, pois são o reflexo direto do apoio de uma pessoa e/ou comunidade.
Financiamento	Pode ser mais volumoso, por períodos e por projetos.	A organização precisa demonstrar capacidade de executar e de viabilizar projetos.	Ampliação das relações institucionais.
Patrocínio	Envolve troca de interesses, como reforço de imagem e benefícios fiscais.	A organização deve estar disposta a oferecer alguma vantagem, como, por exemplo, visibilidade.	Possibilita novos relacionamentos no mundo empresarial.
Parceiras estratégicas	O ambiente é mais aberto e cooperativo, por um período mais longo.	Possuir um bom círculo de relacionamentos e estar aberta.	São recursos que não oneram o caixa.
Prêmios	Conferem ao ganhador o reconhecimento público por uma ação executada.	Possuir um padrão de excelência para a participação em concursos.	Possibilita a divulgação gratuita.
Repasso direto	Recurso vinculado a taxas ou impostos compulsórios.	A organização deve estar enquadrada como, por exemplo, na classe ou Sistema S.	Ocorre a entrada automática de recursos.
Rendas patrimoniais	São receitas não operacionais, tais como aluguéis, dividendos e juros de aplicações.	A organização deve possuir ativos e/ou excedentes financeiros.	É uma receita extra muito utilizada para compor fundos de reserva.
Convênios e recursos públicos	Pagamento pela prestação de um serviço contratado, por períodos mais longos.	Ter a capacidade de substituir o governo em suas ações.	Receita mensal garantida.
Royalties e promoções comerciais	Demandam investimento zero e demandam pouco esforço, pois as ações são desenvolvidas por terceiros.	Ter uma marca reconhecida publicamente.	Divulgação do trabalho e ampliação das relações institucionais.

Fonte: PETROBRAS, 2014.

Tomando esse quadro como ponto de partida, um projeto inicial pode ser efetivado começando com a mobilização de recursos disponíveis na comunidade, na forma de produtos, serviços, parcerias ou permutas. A experiência sugere que se inicie por aquilo que está mais perto, e o “segredo” é encontrar a melhor forma de se relacionar com cada organização específica.

As discussões sobre a formulação e as aplicações do conceito de *sustentabilidade* encontram fundamento em setores diferenciados de pesquisa. Elas englobam princípios ecológicos, sociais e econômicos que, apesar de diversos, convergem para a mesma essência construtiva, de soma e cooperativismo, para a obtenção, a manutenção e a maximização de padrões específicos. Isto é, não há uma definição exata de *sustentabilidade*, mas o seu estudo pressupõe como princípios a *pluralidade* e a *reciprocidade*. Não existe sustentabilidade individual, posto que ninguém vive sozinho, isolado de outros seres humanos e de outras formas de vida.

Capra (1997) expõe *cinco condições (interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade) como essenciais ao universo ecológico e humano, isto é, prega a transposição da dinâmica ecológica às sociedades humanas para se chegar à sustentabilidade*. No entanto, esses fundamentos também são intrínsecos às organizações sociais, em especial às do terceiro setor, porque partem de princípios de não competitividade, transparência e coletividade. Nutrir a organização significa nutrir as múltiplas relações, internas e externas a ela, resguardando democraticamente sua autonomia e suas responsabilidades para a produção de bens coletivos e duradouros na sociedade.

Interdependência e *parceria* são conceitos similares, porque concebem ao mesmo tempo a autonomia e o intercâmbio contínuo de experiências entre áreas, para a produção e o curso de atividades. A *flexibilidade* e a *reciclagem* contribuem para a dinamização de ações e processos. Por seu turno, a *diversidade* é o alicerce construído pela convergência de sentimentos, ideias e esforços. Todas são condições indispensáveis às organizações sociais, porque são basilares para a frutificação de qualquer tentativa plural de estruturação e manutenção de ações ditas sustentáveis.

Dessa forma, *a sustentabilidade de uma OSC representa um desafio que sintetiza todos os outros, pois se refere à capacidade e aos resultados efetivos da gestão*. Ou seja, o grau da sustentabilidade institucional é fruto do potencial de autogestão que, por sua vez, é resultado da efetividade interna e externa de suas ações, para com os integrantes da equipe, os segmentos beneficiados e os parceiros sociais e comerciais da organização.

Há vários aspectos que devem ser considerados, a fim de se alcançar a *sustentabilidade institucional*, pois a definição do potencial de gestão vai além da base monetária. Isto é, *não é somente a capacidade financeira da organização que a caracteriza como sustentável ou fundamenta seus alicerces*. Esse é um aspecto relevante, pois “corresponde ao potencial de cada instituição em suprir suas necessidades financeiras, diversificar suas fontes de recursos, estabelecer estratégias de captação de recursos e de redução de custos, além de buscar parcerias” (Capra, 1997), mas não é o único fator de análise.

Os *aspectos organizacional, técnico e social* são igualmente relevantes e definem os limites e os horizontes da sustentabilidade, em âmbito pleno. O *aspecto técnico* envolve as capacidades individuais, a criatividade e a geração de conhecimento, além do comprometimento e a motivação da equipe. O *organizacional* refere-se à cultura organizacional e propositiva da instituição, ao estilo de gestão e tomada de decisões e ao seu posicionamento social. Por fim, o *social* corresponde ao reconhecimento e à confiança da comunidade, assim como à demanda da população local beneficiada pela continuidade das ações, bem como envolve a promoção de novos comportamentos e valores.

Com isso, temos que *a sustentabilidade não é um conceito abstrato* – é mensurável estatisticamente. Os quatro aspectos descritos acima (financeiro, organizacional, técnico e social) têm pesos equivalentes para a aferição coesa e pragmática da sustentabilidade de uma instituição do terceiro setor. Para alcançar impacto de médio e longo prazos, pelo menos dez fatores intrínsecos e fundamentais às organizações devem ser contemplados:

1. profissionalização da equipe;
2. comunicação institucional;
3. interação com as comunidades atendidas;
4. fomento de políticas públicas;
5. gestão e planejamento estratégicos;
6. diversificação de fontes de financiamento;
7. participação ativa em redes e conselhos públicos;
8. garantia de direitos funcionais da equipe;
9. definição das funções e da perspectiva profissional da equipe; e
10. intercâmbio informacional, técnico e financeiro das áreas.

Por fim, é importante destacar que *a sustentabilidade não é finita*. Os aspectos social, organizacional, técnico e financeiro estão em constante transformação, dependendo dos contextos interno e externo às organizações. O fomento às políticas públicas é um processo coletivo e constante, mas pragmático, pois o acesso a tudo o que é público sempre pode ser ampliado. A dinâmica do mercado social é constante, e as organizações que nele atuam devem se adaptar a ele, buscando a profissionalização e o impacto de ações de longo prazo.

Projeto incentivados: como funciona

De acordo com Luiz Sergio Pereira e Eliane Damasceno (2019), o uso das leis de incentivo fiscal é uma forma de as empresas apoiarem projetos de cultura, esporte, saúde e desenvolvimento social. Nota-se que falta informação para que as empresas utilizem mais esses benefícios, que são uma oportunidade para se fazer a diferença. Ao longo dos últimos dez anos, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) implementou 26 projetos com a utilização dos mecanismos fiscais de incentivo à cultura, esporte e social. Nesse processo, percebemos as dificuldades das empresas e instituições em entender objetivamente o que é um projeto incentivado.

Quando falamos de projetos que utilizam incentivo fiscal, estamos apontando a estratégia que o governo viabilizou para promover a cultura, o esporte e o social. Ou seja, o poder público abre mão de parte dos impostos – que recebe de pessoas ou empresas – para destinar a projetos diversos. Trata-se de um benefício fiscal que o governo concede a empresas para patrocinar projetos de cultura, esporte, saúde, social etc.

Para facilitar o entendimento, fizemos um resumo dos mecanismos que estimulam pessoas e empresas a patrocinar e fazer doações para projetos culturais, esportivos ou sociais, em troca de incentivos fiscais. Confira:

- a) *Incentivos fiscais federais (Imposto de Renda – IR)* – as leis de incentivos fiscais federais estão disponíveis para as empresas localizadas em qualquer estado do Brasil. O único pré-requisito que

as organizações devem ter para receber esse direito é que seu regime de tributação deve ser o *lucro real*. A partir daí, é preciso verificar as regras que normatizam cada incentivo separadamente.

- b) *Incentivos fiscais estaduais (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS)* – esses incentivos são cedidos pelo governo estadual, por isso são restritos às empresas localizadas em cada estado brasileiro. É importante destacar que, nesse caso, cada estado é autônomo para decidir como fazer a cessão dos benefícios e quais serão as regras aplicadas para cada uma delas.
- c) *Incentivos fiscais municipais (Imposto sobre Serviços – ISS e Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana – IPTU)* – similar aos estaduais, as leis de incentivos fiscais municipais são definidas pela administração de cada cidade, ou seja, cada município pode definir quais são os benefícios e as regras que concederão às empresas.

Geralmente, qualquer pessoa física ou jurídica que comprove experiência na área em que busca fomento pode utilizar os incentivos, mas é necessário verificar as especificidades de cada um. As leis que regem os incentivos são similares, mas não são iguais. Algumas só permitem que as instituições sem fins lucrativos utilizem os benefícios, outras vetam as pessoas físicas de usarem esses mecanismos.

Um ponto crítico é a necessidade de que empresas ou OSCs estejam com toda a documentação regularizada, como as certidões de regularidade fiscal e documentos comprobatórios de experiência na área/setor a que a empresa ou organização se dedica. É necessário também apresentar uma proposta técnica que atenda às exigências de informação de cada órgão governamental responsável pela liberação do benefício fiscal, como o Ministério da Saúde e as Secretarias Especiais de Esporte e Cultura.

No cenário dos projetos incentivados sempre teremos três partes envolvidas: o proponente, o governo e o patrocinador. O *proponente* é a pessoa ou instituição que elabora e executa o projeto. É o responsável pelo envio da proposta para análise prévia pelo governo. A Firjan, por exemplo, é a proponente de projetos para diversas empresas: elabora, formata, apresenta a proposta ao órgão governamental, executa e cuida de toda a parte de prestação de contas. O *governo* é a instância que habilita para utilização dos recursos financeiros e fiscaliza o projeto. O *patrocinador* é a empresa que faz o aporte financeiro na conta específica do projeto e recebe o benefício fiscal.

Para concluir, o fluxo dos projetos incentivados é este:

- o proponente submete o projeto para o governo;
- o governo habilita a proposta e abre uma conta específica;
- a empresa faz o aporte financeiro na conta do projeto;
- o proponente emite um recibo;
- o governo autoriza o início da execução do projeto;
- a empresa recebe o benefício fiscal;
- o proponente faz a prestação de contas.

Fomento indireto – mecanismos de renúncia fiscal



Fonte: PEREIRA; DAMASCENTO, s.d.

Dez dicas de como captar recursos no terceiro setor

Conforme o Blog de Captação de Recursos (2018), um dos maiores desafios das OSCs é conseguir recursos para continuar ou ampliar seus projetos. Diante da difícil situação financeira no nosso país, tanto as pequenas instituições quanto as grandes estão com algumas dificuldades para arrecadar fundos.

Para apontar alguns caminhos, apresenta-se aqui uma lista com dez dicas de captação de recursos para que a sua OSC consiga crescer e contribuir com a sociedade e o terceiro setor.

a) Planejamento

O primeiro passo para conseguir arrecadar dinheiro é ter um planejamento estratégico. Saber quanto dinheiro é necessário para a instituição funcionar durante um determinado período, ficar atento à contabilidade e construir uma estratégia de *marketing* e comunicação, esses são exemplos de ações essenciais para uma boa gestão. Cada detalhe deve ser pensado e discutido entre os gestores da entidade, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. A partir da análise da situação da OSC é que se inicia o processo de planejamento para a captação de recursos.

b) Editais

Muitas empresas privadas, nacionais ou internacionais, negócios sociais e fundações estão sempre abrindo portas para financiar projetos que contribuam com a sociedade. Alguns editais são

temáticos, selecionando projetos específicos. Esses temas variam muito de acordo com o objetivo da empresa responsável pelo financiamento, como, por exemplo, direitos humanos, cultura e sustentabilidade. No *site* (www.portosocial.com.br), você encontra diversos editais e pode ver qual o melhor para inscrever um projeto da sua instituição. Os prêmios são quase sempre valores altos e podem ser em outras moedas, como dólar e euro.

c) Eventos

Realizar um evento pode parecer mais gasto do que captação, mas não é bem assim. Qualquer ação da sua instituição pode virar uma apresentação para quem é voluntário e para quem deseja ser. Um *show* musical, apresentação de dança, feira gastronômica, projetos que envolvam os assistidos da organização são sempre bem-vindos ao terceiro setor. Para arrecadar fundos, pode ser feita a venda de convites e até mesmo a criação de bazares.

d) Financiamento coletivo

As ferramentas de financiamento coletivo online, ou *crowdfunding*, têm ganhado cada vez mais força não só no Brasil, mas no mundo inteiro. Existem diversos *sites* para esse tipo de captação, as taxas administrativas variam de um para o outro, mas continua sendo uma das melhores opções para captar recursos. A plataforma Kickante é a maior nessa categoria aqui no Brasil, mas existem outras como Vakinha, Catarse e Juntos.com.vc.

e) Campanhas de doação

Para realizar uma boa campanha de doação é necessário o planejamento de comunicação, aquele citado lá no primeiro tópico. Elementos como redes sociais, *site* e vídeo institucional demandam tempo e devem receber atenção quando se trata de campanha. Para se ter uma ideia, só no Facebook são mais de 1,5 bilhão de usuários, sendo quase 100 milhões só no Brasil. Aproveite a tecnologia que temos hoje e que avança mais a cada dia para usá-la a favor da imagem da sua instituição.

f) Notas fiscais

A doação através das notas fiscais é um processo simples e que depende unicamente da decisão do consumidor. Porém, esse serviço só está disponível para as OSCs cadastradas nos programas Nota Fiscal Paulista e Nota Paraná. Atualmente, já existe um aplicativo onde o consumidor consegue fotografar a nota e fazer sua doação através de um aplicativo em seu *smartphone*.

g) Doadores individuais

Invista na busca por doadores individuais, para que a OSC não dependa somente de auxílio do governo ou patrocínio de grandes organizações. Deve existir uma relação de amizade entre o doador e a entidade, pois não adianta ele doar apenas uma vez e depois deixar de lado. Aqui, nós relembramos a importância de uma estratégia de *marketing* e comunicação, para manter a relação com o doador e conseguir divulgar a causa para conseguir mais doadores.

h) Apoio de fundações e empresas

Muitas empresas privadas e fundações estão dispostas a investir em projetos sociais, não só em editais como no segundo tópico dessa lista, mas também como patrocinadores. Ao apresentar um projeto para um possível investidor é necessário que esteja bem escrito, bem planejado e que os gestores acreditem na causa que estão defendendo. A força argumentativa e o conhecimento do seu "produto" são essenciais.

i) Facilidade no processo de doação

Ferramentas práticas que demandem menos tempo de quem tem interesse em fazer uma doação atraem mais pessoas. *Sites* com botão de doação e aplicativos para celular, por exemplo, são formas simples de doar. Ofereça esse tipo de opção para as pessoas que querem contribuir para a sua organização.

j) Diálogo direto na rua

Às vezes parece chato ser abordado na rua por alguém que quer fazer uma pesquisa ou pedir doação. E pode ser difícil abordar várias pessoas na rua que estão na correria do dia a dia e muitas vezes passam reto por você. Mas esse método ainda possui eficácia. Para se ter uma ideia, pessoas que se tornam doadoras a partir do diálogo direto (também chamado de *face-to-face*) tendem a permanecer doando para a instituição por oito anos, em média, segundo o empreendedor social Michel Freller. Essa técnica é bastante usada por instituições grandes, como UNICEF e Greenpeace.

* Dica bônus: Seja transparente, preste contas

Um dos maiores motivos para muitas pessoas não doarem é a falta de confiança nas instituições. Para mostrar sua credibilidade, disponibilize planilhas e textos explicativos de prestação de contas em seu *site*, mostre para o doador onde o dinheiro dele está sendo aplicado. Isso faz total diferença para a garantia de confiança e a lealdade de quem fará uma doação.



VÍDEO SUGERIDO:

Título: **Como uma ONG sobrevive?**

Produção: Rose Meusburger, 2017 Duração: 4'13

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=MDLWPxnhseY>



LEITURAS SUGERIDAS:

PEREIRA, Luiz Sergio; DAMASCENO, Eliane. **Projetos incentivados: entenda como funciona**. Rio de Janeiro, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), 2019.

Acesso: <https://www.firjan.com.br/noticias-1/entenda-as-leis-de-incentivo-fiscal-e-o-seu-potencial-para-os-negocios-1.htm>

PORTO SOCIAL. **Dez dicas de como captar recursos no terceiro setor**. Blog Captação de Recursos, 2018.

Acesso: <http://www.portosocial.com.br/2018/07/09/10-dicas-de-como-captar-recursos-no-terceiro-setor/>

PETROBRAS. Mobilizar recursos e capacidades em função da causa. In: PETROBRAS. **Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil**. Instituto Fonte, 2014. p. 99 a 107.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

SILVA, Elton; VASCONCELOS, Sandra; FILHO, Miguel. Captação de recursos para a gestão do terceiro setor: um grande desafio. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais...** 2012

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Considerando a tabela apresentada nesta seção, quais são as formas de captação de recursos mais utilizadas pela sua organização? E quais poderiam ser mais bem estruturadas?



A criação de *serviços, projetos e tecnologias sociais* é outro elemento fundamental na estrutura de ação das OSCs. Saber diferenciar esses três tipos de oferta contribui para o fortalecimento organizacional.

Os serviços sociais *representam uma forma de oferta que está diretamente relacionada à atuação de profissionais especializados para atender a demandas públicas da sociedade*. Como exemplo, podemos citar as OS. Essas organizações estão sendo contratadas pelos governos federal, estaduais e municipais para prestar serviços sociais em diversas áreas, como educação, saúde e meio ambiente. As características dessa atuação são muito semelhantes às da oferecida por serviços privados. No entanto, o público-alvo das demandas não precisa pagar por esses serviços.

Em sua grande maioria, as OSCs atuam com o desenvolvimento de *projetos e programas sociais*. Ao contrário dos serviços prestados para a população atendida, esses projetos contribuem, em sua maioria, para a promoção e o fortalecimento das estruturas de políticas públicas. Além disso, *funcionam como experimentos para a implementação de novas orientações pedagógicas, estratégias de saúde, educação, meio ambiente e de mobilização social*. É bom enfatizar que os projetos também são desenvolvidos com prazo determinado de atuação, embora possam logicamente ser renovados.

Em 2001, o doutor em saúde pública Miguel Fontes propôs um conceito inovador de *marketing social*: *“A tecnologia social facilita a adoção de comportamentos sociais e representa uma aliada fundamental para a atuação no mercado social [...] Nesse caso, os objetos tangíveis, como preservativos, metodologias educacionais e soro caseiro devem ser considerados tecnologias sociais e não produtos sociais.”*² Fontes estabeleceu tal conceito devido à confusão existente entre *produto social* (conhecimentos, atitudes e práticas sociais a serem adotados) e as metodologias e programas existentes e sistematizados para a promoção de tais “produtos sociais”. Muitas vezes, essa confusão fazia com que programas e projetos sociais obtivessem importância maior do que os próprios conhecimentos, atitudes e práticas que estavam sendo promovidos.

Esse conceito foi disseminado rapidamente no Brasil, com a criação de prêmios – como, por exemplo, o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social – e até institutos. O principal objetivo dessas iniciativas consistiu em identificar e promover a sistematização de práticas sociais que pudessem ser facilmente replicadas em diversos ambientes. No entanto, surgiram críticas em relação ao uso indiscriminado do conceito. Por exemplo, Lima, Dagnino e Fonseca (2008) indicam que

[...] é importante ressaltar que o conceito de tecnologia social não deveria ser estendido a qualquer atividade ou projeto (ou, genericamente, metodologia) concebido com vistas à redução da exclusão social, mas sim, como processos e projetos que têm como referência a produção de bens e serviços (LIMA; DAGNINO; FONSECA, 2008, p. 122 *apud* FREITAS; SEGATO, 2014).

Nesse sentido, a criação de uma tecnologia social contribui significativamente para o fortalecimento de políticas públicas que visam à melhoria da qualidade de vida da população ou de segmentos específicos. Entretanto, diversos projetos sociais apenas modificaram seu posicionamento e começaram a se autodenominar “tecnologias sociais”, mesmo sem avaliar seus impactos ou sistematizar suas práticas.

² FONTES, Miguel. **Marketing social revisitado**: novos paradigmas do mercado social. Rio de Janeiro: Cidade Futura, 2001.

Existem diversos pré-requisitos para que uma prática se torne uma tecnologia social. Alguns deles são:

- a) a comprovação de seu impacto na adoção de conhecimentos, atitudes e práticas pela população;
- b) a sistematização das práticas com a demonstração de como devem ser replicadas, incluindo os ajustes necessários;
- c) o estabelecimento dos custos de replicação; e
- d) a garantia de replicação em larga escala.

Além disso, *tecnologia social* difere do conceito de *projeto social*, uma vez que seus impactos não almejam algo maior do que aquilo que está ao alcance do seu escopo de trabalho.

MUITOS PROJETOS SOCIAIS, POUCAS TECNOLOGIAS SOCIAIS!

Analisando o ponto de vista do *impacto*, podemos afirmar que *existem muitos projetos sociais, mas poucas tecnologias sociais*. Isso se dá porque a prática de monitoramento e avaliação nas ações sociais ainda é muito escassa, tanto no Brasil como em todo o mundo. No máximo, o que se comprova são os resultados do projeto – como, por exemplo, o número de pessoas treinadas ou atendidas –, mas não a sua contribuição para a melhoria das condições sociais. De qualquer forma, verificamos o interesse dos gestores sociais e públicos de que suas ações sociais sejam efetivamente avaliadas, sistematizadas e ampliadas. Nesse sentido, o conceito de *tecnologia social* oferece um respaldo conceitual importante para que isso aconteça.



LEITURAS SUGERIDAS:

FONTES, Miguel; KONDO, Edson. **Tecnologia socioeconômica**: uma resposta para a promoção da autonomia, 2017

Acesso: em PDF no pen-drive do material didático do curso

ENTREVISTA – RENATA OLIVIERI. **Tecnologias sociais possibilitam modelos alternativos de desenvolvimento**. Eixo erradicação da Miséria, 2013.

Acesso: em PDF no pen-drive do material didático do curso

SEBRAE NACIONAL. **Cartilha das tecnologias sociais**. Cuiabá (MT): Sebrae, 2017.

Acesso: em PDF no pen-drive do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Qual destes elementos é o mais oferecido pela sua organização: serviços, projetos ou tecnologias sociais?
2. Sua organização já foi capaz de sistematizar uma tecnologia social? Se sim, como foi realizada essa sistematização?



MÓDULO II

3) Ferramentas de gestão estratégica

3.A) Definição de missão, visão e valores, e a Matriz FOFA



Para que a gestão estratégica ocorra é fundamental a aplicação de ferramentas de posicionamento organizacional. Em relação à organização, são fundamentais as dinâmicas para a definição ou revisão da missão, da visão e dos valores. Essas dinâmicas permitem uma participação mais efetiva das partes interessadas da organização.

Nesse caso, devem ser realizadas oficinas para se chegar a consensos sobre a missão, a visão e os valores da organização. Durante as oficinas, inicialmente, todos os participantes devem escrever em um papel, de forma individualizada, a missão, a visão e os valores da organização. Terminada essa etapa, um moderador deve compilar as sugestões e solicitar que o grupo trabalhe os tópicos *missão*, *visão* e *valores* de forma consensual. É uma dinâmica simples, mas bastante efetiva.

Além disso, *todos os anos as organizações devem aplicar a si mesmas a Matriz FOFA e, consensualmente, listar seus pontos fortes, suas oportunidades, seus pontos fracos e suas ameaças* (em inglês, utiliza-se a sigla SWOT – *strengths, weaknesses, opportunities e threats*) para identificar formas de atuação mais estratégica. Nesse caso, também pode ser organizada uma oficina para que um grupo-chave de partes interessadas liste esses pontos de forma consensual. Essas informações devem ser colocadas em uma matriz, como demonstramos abaixo, e deve ser realizada uma dinâmica de consenso para estabelecer um *ranking* dos principais itens de cada componente.

Aspectos endógenos (ambiente interno)	Pontos fortes	Pontos fracos
Aspectos exógenos (ambiente externo)	Oportunidades	Ameaças

A partir do estabelecimento da Matriz FOFA, também é possível desenvolver um plano de ação quanto aos pontos fracos e às ameaças encontradas. Esse plano deverá conter as ações a serem realizadas para superar os pontos fracos e as ameaças, definir as responsabilidades, o prazo e os recursos necessários para a sua implementação.

VÍDEO SUGERIDO:

Título: **Resultar Gestão – Análise SWOT**

Ano: 2015 Duração: 5'38

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=BB32ltNTxg0>





LEITURAS SUGERIDAS:

CAZUMBÁ, Nailton. **Matriz SWOT em organizações de terceiro setor**. s.d.

Acesso: <https://nossacausa.com/matriz-swot-em-organizacoes-de-terceiro-setor/>

CAZUMBÁ, Nailton. **Ferramentas administrativas em organizações do terceiro setor**. s.d.

Acesso: <https://nossacausa.com/ferramentas-administrativas-em-organizacoes-do-terceiro-setor/>

CAZUMBÁ, Nailton. **Planejamento estratégico pode ser aplicado nas organizações do terceiro setor**. 10 out. 2017.

Acesso: <https://escolaaberta3setor.org.br/artigos/planejamento-estrategico-pode-ser-aplicado-nas-organizacoes-do-terceiro-setor/>

RIBEIRO, Edson. **A importância do planejamento estratégico para as organizações da sociedade civil**. 26 ago. 2015.

Acesso: <https://escolaaberta3setor.org.br/noticia/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-as-organizacoes-da-sociedade-civil/>

BENAYON, Marcel; BANDEIRA, Rodrigo. **Planejamento estratégico no terceiro setor**. Chegou a hora? s.d.

Acesso: <https://www.ideiasustentavel.com.br/planejamento-estrategico-no-3o-setor/>



EXERCÍCIOS SUGERIDOS:

1. Utilize a Matriz FOFA / SWOT acima e a preencha com suas contribuições, relativas à sua organização.
2. Que partes interessadas deveriam participar das dinâmicas de definição da visão, da missão e dos valores da sua organização?



3.B) Mapeamento das partes interessadas

Outro modelo de matriz também pode ser desenvolvido para se identificar as principais partes interessadas da organização. Abaixo, apresentamos um modelo de matriz desenvolvido para essa identificação:

Parte interessada	Quem e quantos são?	Tipo de interesse/demanda	Como pode colaborar	Como pode prejudicar
Associados e conselheiros				
Colaboradores				
Fornecedores				
Público				
Governo				
Sociedade				

Como mostrado acima, para cada uma das partes interessadas é fundamental definir sua identificação, sua quantidade, seus interesses/demandas e como elas podem colaborar ou prejudicar a organização. No entanto, lembramos que, para termos um entendimento mais aprofundado sobre esses interesses e formas de colaboração, serão necessárias entrevistas, levantamentos de informações e outros tipos de coleta de dados quantitativos e qualitativos. Nesse contexto, não é suficiente ter apenas a visão dos gestores sobre essas demandas.

VÍDEO SUGERIDO:

Título: **Stakeholders: quem são e quão importantes são**

Produção: Canal Khan ADM, 2013 *Duração:* 12'06

Acesso: https://www.youtube.com/watch?v=4JT_evRBvs4



LEITURAS SUGERIDAS:

BARBI, Fernando. **Análise dos stakeholders**. Gestaodeprojeto.info, 2014

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

FONSECA, Patricia et al. **Gerenciamento de stakeholders em projetos**. In: SINGEP, 5. São Paulo SP, 2016

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso.



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Utilizando o modelo de matriz apresentado nesta seção, preencha a coluna de quantidades e, depois, identifique as partes interessadas da sua organização.
2. Liste todos os levantamentos de dados já realizados junto às partes interessadas da sua organização.
3. Caso você se lembre dos principais resultados desses levantamentos, quais eram as demandas das partes interessadas?



3.C) Desenvolvimento de novas maneiras de lidar com o dinheiro e com os recursos da organização



Muitos acreditam que gerenciar finanças consista simplesmente em controlar as contas a pagar e a receber, assim como realizar o lançamento e o controle das transações financeiras. No entanto, essa atividade vai além: significa planejar, executar e avaliar a área financeira e se ela está em sintonia com a organização como um todo. Assim, ferramentas como orçamentos e fluxos de caixa são importantes para uma OSC. Além de necessárias para a gestão interna das finanças e das atividades da instituição, elas ajudam a levar a imagem da OSC para o mundo.

Por meio da *publicação de demonstrativos financeiros* (a exemplo do *balanço patrimonial*, do *demonstrativo de resultados* e do *fluxo de caixa*), a OSC mostra para o mundo a seriedade e a transparência com as quais coloca seus recursos a serviço de sua missão ou de sua causa.

Qualquer problema na gestão financeira afeta como e quanto a OSC é capaz de trabalhar por seu público-alvo. Por isso, aquela não pode ser uma área deixada de lado ou separada do resto da organização. Assim, mesmo que a organização não esteja “acordada” para sua gestão financeira, o mundo está atento!

Com bons orçamentos e ferramentas de controle das finanças, gestores e equipes se tornam mais conscientes e conseguem perceber com maior clareza as consequências econômicas das decisões que são tomadas em relação ao uso do dinheiro da OSC.

Visão sobre o passado, o presente e o futuro

O *orçamento* é uma previsão que se faz sobre o futuro. Um orçamento para o custo da pintura de uma sala traz a previsão de desembolsos para se executar todo o serviço de pintura, como os custos com mão de obra e materiais. A elaboração de orçamentos traz para a realidade os sonhos e os anseios de uma OSC, isto é, apresenta o alinhamento entre os objetivos e os resultados, de um lado, e a necessidade de recursos materiais, humanos e financeiros, de outro. O orçamento transforma em números concretos o que a OSC planeja fazer em resposta às demandas da sociedade.

No caso de um projeto com vistas à captação de recursos, normalmente descreve-se uma situação ou um problema que deve ser modificado ou alterado – esta é a sua *justificativa*. O projeto também traz os objetivos que, se forem atingidos, irão produzir benefícios para o seu público-alvo. Para se atingir os objetivos de um projeto, são propostas atividades a serem executadas ao longo de um determinado período. Por sua vez, para se executar as atividades, são necessários recursos; esses recursos e seus valores são descritos no orçamento do projeto. A análise do orçamento demonstra se a organização tem consciência sobre todas as atividades, tarefas e necessidades do projeto.

Construção de um orçamento

O *orçamento* é a descrição dos recursos necessários para a implantação de um projeto ou atividade da OSC. Os *recursos* são todos os bens, insumos e serviços utilizados na realização das atividades do projeto: equipamentos, suprimentos, salários da equipe, encargos trabalhistas, viagens, consultores, aluguéis, treinamentos – enfim, tudo que o projeto vai usar no desenvolvimento de suas atividades. O orçamento explicita se os recursos vêm de financiadores ou convênios, ou se são da própria organização.

Lista dos recursos necessários

Elabore a lista dos *recursos*, considerando todas as tarefas de cada atividade prevista e detalhando todos os recursos necessários para a realização de cada atividade. Identifique as fontes previstas para captá-los. Agrupe os recursos em categorias, como, por exemplo: *recursos humanos* (salários, capacitação, consultorias), *investimentos* (equipamentos, reformas e construções) e *despesas operacionais* (materiais de consumo, manutenção de equipamentos, aluguéis, contas de luz etc.).

Sobre o assunto, vejamos o exemplo a seguir:

Projeto Criança Futuro

Tabela 1 – Projeto Criança Futuro

Projeto Criança Futuro			
Atividade: implantar a oficina de música			
Tarefas: contratar dois professores de música, capacitar professores, comprar flautas e violões, realizar oficina semanal, avaliar qualidade das oficinas			
Recursos necessários	Recursos já disponíveis	Recursos a serem obtidos	Fontes de recursos
Recursos humanos			
1 professor de flauta		1 professor de flauta	Financiador
1 professor de violão		1 professor de violão	Financiador
Formação pedagógica			Recurso próprio
Supervisão pedagógica mensal	1 supervisor pedagógico		Recurso próprio
1 Motorista	1 Motorista		Recurso próprio
Investimentos			
10 flautas doces		10 flautas doces	Financiador
10 violões		10 violões	Financiador
Despesas operacionais			
Uso do salão da igreja	Salão da igreja		Igreja
Transporte dos alunos	Van da organização	Combustível	Recurso próprio
Lanche	Lanche		Convênio com a prefeitura
Manutenção dos instrumentos		Manutenção dos instrumentos	Financiador
Impressão das partituras		Impressão das partituras	Financiador

Fonte: PETROBRAS, 2014, p. 166.

Cálculo do custo de cada item

Calcule o custo de cada item de cada atividade. Para itens como equipamentos da OSC, é possível estimar os valores a partir dos preços de mercado ou, no caso da dedicação de tempo de um profissional, realize o cálculo a partir da porcentagem de tempo que será utilizada para essa atividade. Por exemplo, se o motorista, que custa R\$ 2,50/hora e terá 10% do seu tempo ocupado no transporte de crianças para a oficina de música, o custo do motorista calculado para essa oficina será de R\$ 0,25/hora.

Construção de um quadro por atividades

Construa um quadro orçamentário *por atividades*, agrupando todas elas com seus respectivos custos, por categoria e custo total da atividade e do projeto.

Utilize de forma inteligente o que tem à sua disposição: além da oficina de música, por exemplo, atividades de reforço escolar e a gestão do projeto pela organização completam o projeto.

Construção de um quadro por tipo de despesa

Construa um quadro orçamentário *por categoria de despesa*, agrupando todos os custos de cada categoria de despesa, extraindo assim os valores totais de cada categoria e do projeto como um todo. Veja a tabela a seguir:

Tabela 2 – Projeto Criança Futuro, duração 12 meses

Projeto Criança Futuro, duração 12 meses			
Categoria/item	Agência financiadora	Contrapartida institucional	Origem
Recursos humanos			
Pessoal permanente (pedagogia, motorista, supervisora, coordenadora)	9.600	9.000	Funcionários institucionais
Oficineiros	9.600		Profissionais autônomos
Avaliação do projeto	5.000	3.000	Parceria com OSC local
Capacitação		900	Parceria com faculdade
Total	19.200	9.900	
Investimentos			
Instrumentos musicais	5.000		
Livros	3.000		
Jogos, CDs, DVDs	1.500		
Computador e impressora		3.000	Patrimônio institucional
Aparelhos de CD, DVD e televisão		4.000	Patrimônio institucional
Total	9.500	4.000	
Despesas operacionais			
Uso do salão da igreja		1.200	Parceria com igreja
Transporte de van		5.000	Patrimônio institucional
Combustível	1.200		
Lanche		6.400	Convênio com a prefeitura
Manutenção de instrumentos	500		
Impressão de partituras e materiais didáticos	500		
Materiais de consumo		600	Doação do comércio
Contas de água, luz etc.		1.000	Responsabilidade institucional
Total	2.200	14.200	
Totais parciais	30.900	28.100	
Total do projeto		59.000	

Fonte: PETROBRAS, 2014, p. 167.

A partir do exemplo mostrado acima, podemos refletir sobre o orçamento e a compreensão que ele traz sobre o projeto e a organização. Sendo assim, reflita sobre os seguintes pontos:

- Os itens, os valores e as origens dos recursos estão claramente explicitados? Há dúvidas sobre algum deles?
- Parece faltar algum item? Há recursos necessários para as atividades propostas que não foram listados? Existem “buracos” no orçamento?

- Há algo que chama atenção quanto aos itens, valores e origens? O quê?
- Que princípios e valores orientaram a organização na construção do projeto e do orçamento?
- Considerando suas conclusões, qual é a imagem que você tem dessa organização?

A análise do orçamento demonstra se a organização tem consciência sobre todas as atividades, tarefas e necessidades do projeto.

Revisão sobre o papel do gestor financeiro

É do *gestor financeiro* a responsabilidade de antecipar os acontecimentos relativos às finanças da organização. O gestor financeiro precisa saber quando faltará dinheiro e comunicar o fato a todos, para que sejam tomadas as medidas cabíveis que evitem que isso aconteça ou para minimizar seus impactos. Ele também precisa saber quando sobrarão recursos, para poder guardá-los para serem usados futuramente. Para isso, precisa dominar a ferramenta chamada *fluxo de caixa*.

O *fluxo de caixa* apresenta todas as transações de caixa (*caixa* significa o dinheiro efetivamente desembolsado ou recebido) que afetam a entidade durante determinado período, como um mês ou um ano. Ou seja, *fluxo* diz respeito ao tempo e *caixa* diz respeito a movimentações de dinheiro. Essa ferramenta pode olhar para o passado ou para o futuro; se olhar para o futuro, é chamado de *orçamento de fluxo de caixa*.

Diferenciação entre *custos fixos*, *custos variáveis* e *capital imobilizado*

Muitas vezes, os projetos desenvolvidos pelas OSCs não incluem os custos administrativos ou organizacionais. Isso é um grande risco.

Os *custos fixos* ocorrem mesmo sem o desenvolvimento de nenhuma atividade ou projeto pela OSC e, por isso, devem ser continuamente identificados e monitorados. Estes são os gastos que são verificados, independentemente dos aumentos ou reduções na quantidade de serviços. Os custos fixos fazem parte da estrutura da instituição, como contas de água, luz, internet, telefone, aluguéis, materiais de limpeza, salários e similares.

Deve ser sempre elaborada uma lista com os itens de custo fixo anual, para a criação de estratégias de captação de recursos que cubram esses itens.

Os *custos variáveis* são aqueles relacionados diretamente à execução dos projetos desenvolvidos pelas OSCs e custeados por financiadores ou fundos institucionais. No entanto, é comum encontrar problemas na elaboração dos orçamentos específicos desses projetos. Mais adiante, veremos um exemplo de como elaborar planilhas de custos vinculados a projetos.

Finalmente, o *capital imobilizado* está relacionado aos bens (imóveis e móveis) que são necessários para o bom funcionamento da organização, mas que, por si, não geram renda. Um exemplo desse tipo de capital é a *estrutura física de propriedade* de uma OSC. Sendo assim, como essa estrutura não representa um custo direto para a organização – sem contar a sua manutenção – no desenvolvimento de suas atividades, ela é considerada um capital imobilizado.

O gestor financeiro tem a responsabilidade de antecipar os acontecimentos financeiros da organização.

Com isso, o fluxo de caixa funciona como um alerta, de modo a antecipar eventuais dificuldades ou desvios dos caminhos planejados. Com a previsão das entradas e saídas de dinheiro que ocorrerão no futuro, ou seja, com um orçamento de fluxo de caixa, o gestor pode tomar as medidas cabíveis para que não falem recursos nos momentos em que a organização necessitar deles, e para que os recursos excedentes não fiquem “parados” na conta corrente. Assim, o gestor e as equipes têm tempo para atuar naquilo que pode ser trabalhado como, por exemplo, a negociação de um prazo maior para o pagamento de fornecedor, o parcelamento de uma dívida, ou até mesmo a não execução de alguma atividade prevista.

É preciso negociar tudo o que puder ser negociado e realizar escolhas para que as contas mais importantes sejam pagas. Consideramos as contas mais importantes aquelas que, se não forem pagas, comprometerão o funcionamento da organização, bem como aquelas que apresentam um alto valor de juros e multas, no caso de serem pagas após o vencimento, como é o caso dos tributos.

Geralmente é fácil renegociar o pagamento de um fornecedor, como de uma padaria ou farmácia, antes de o boleto vencer, pois assim se evitam os juros, as multas e os eventuais protestos de títulos em cartório, os quais podem comprometer o nome da organização.

Caminhos para promover o desenvolvimento de OSCs:

- Onde há possibilidades de negociação? Quais são os pagamentos prioritários e que não podem ser atrasados?
- O que pode ser feito para garantir um fluxo harmônico de recursos na instituição?

Podemos observar um exemplo de fluxo de caixa diário na Tabela 3.

Tabela 3 – Projeto Criança Futuro

Data	Descrição	Movimentação	Saldo (\$)
01/03	Saldo		17.700
05/03	Pagamento de salários	-12.500	5.200
10/03	Doação Empresa Alimentação Ltda.	1.000	6.200
15/03	Aluguel	-1.000	5.200
15/03	Telefone	-500	4.700
15/03	Luz	-300	4.400
15/03	Outros impostos	-500	3.900
15/03	Fornecedor produtos de limpeza	-300	3.600
15/03	Seguro	-800	2.800
20/03	INSS	-3.000	-200
22/03	Doação Empresa Brasileira S/A	5.000	4.800
25/03	Doação indivíduos	10.000	14.800
05/04	Pagamento de salários	-12.500	2.300

Fonte: PETROBRAS, 2014. p. 168



EXERCÍCIOS SUGERIDOS:

1. O que pode ser observado nesse exemplo, em termos de movimentação e saldo no período?
2. O que poderia ser feito para garantir um saldo positivo no período inteiro?

O *fluxo de caixa mensal* pode ser útil para planejar períodos mais longos. A Tabela 4, a seguir, reproduz uma estrutura possível de apresentação de um orçamento de fluxo de caixa mensal.

Tabela 4 – Análises regulares

Itens/mês	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Fontes	Usos
Entrada de dinheiro	7.825	10.325	8.075	12.850	39.075	xxx
Prefeitura	5.025	5.025	5.025	10.050	25.125	xxx
Doações pessoa jurídica	2.000	2.000	2.000	2.000	8.000	xxx
Doações pessoa física	800	800	800	800	3.200	xxx
Promoções		2.500			2.500	xxx
Vendas de móveis e utensílios						xxx
Vendas de equipamentos						
Outras			250		250	xxx
Saídas de dinheiro	10.140	9.040	9.040	12.490	xxx	40.710
Salários	3.350	3.350	3.350	6.700	xxx	16.750
Encargos sociais	1.675	1.675	1.675	3.350	xxx	8.375
Alimentação	3.465	3.465	3.465	1.890	xxx	12.285
Limpeza e manutenção	300	300	300	300	xxx	1.200
Material pedagógico	800				xxx	800
Contas públicas	250	250	250	250	xxx	1.000
Transporte					xxx	
Reparos e reformas					xxx	
Compras de móveis e utensílios					xxx	
Compras de equipamentos					xxx	
Outras	300				xxx	300
Superávit (déficit)	(2.315)	1.285	(965)	360	xxx	xxx
Transação de caixa						
Caixa inicial	3.515	600	1.285	(280)	3.515	xxx
Superávit (déficit)	(2.315)	1.285	(965)	360	xxx	xxx
Amortização de empréstimos	600	600	600		xxx	1.800
Parcelas de novos empréstimos						xxx
Caixa final	600	1.285	(280)	80	xxx	80
Total					42.590	42.590

Fonte: PETROBRAS, 2014. p. 168

EXERCÍCIOS SUGERIDOS:

- Observando esse exemplo, o que podemos dizer sobre a saúde financeira desta organização?
- Aplicamos a divisão a três tipos de uso de recursos:
 - Como parece estar o nível do capital de giro da organização? Qual é o seu preparo para lidar com despesas imprevistas?
 - Como a organização parece cuidar do capital imobilizado?
 - E quanto aos recursos destinados ao desenvolvimento e à renovação da organização?
 - Com o que essa organização parece estar preocupada?
 - Se continuar suas atividades, o que tende a acontecer com ela?
 - Que mudanças poderiam ser feitas?



Realização de análises regulares

A partir dos exemplos acima, podemos fazer o mesmo exercício para a sua própria organização. Analise seus orçamentos e outras ferramentas de gestão financeira. Depois, reflita sobre as seguintes questões:

- Como você avalia a qualidade da organização em termos de consciência, consistência e coerência?
- Quais números são conhecidos? E quais não são conhecidos?
- O que os números dizem? Com que grau de acerto a sua organização utiliza os recursos disponíveis?
- O que dizem sobre a sua organização? Que imagem ela transmite para o mundo?
- O que poderia ser feito de forma diferente?
- Que novas práticas poderiam ser implementadas?



VÍDEO SUGERIDO:

Título: **10 dicas infalíveis para a gestão financeira de um pequeno negócio!**

Produção: Tiago Nigro, 2018 *Duração:* 18'29

Acesso: https://www.youtube.com/watch?v=69l-iaw_Vz0



LEITURA SUGERIDA:

BERTOLETI, Juliana. Importância da boa gestão financeira nas empresas. **Revista Inter Atividade**, 2015

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

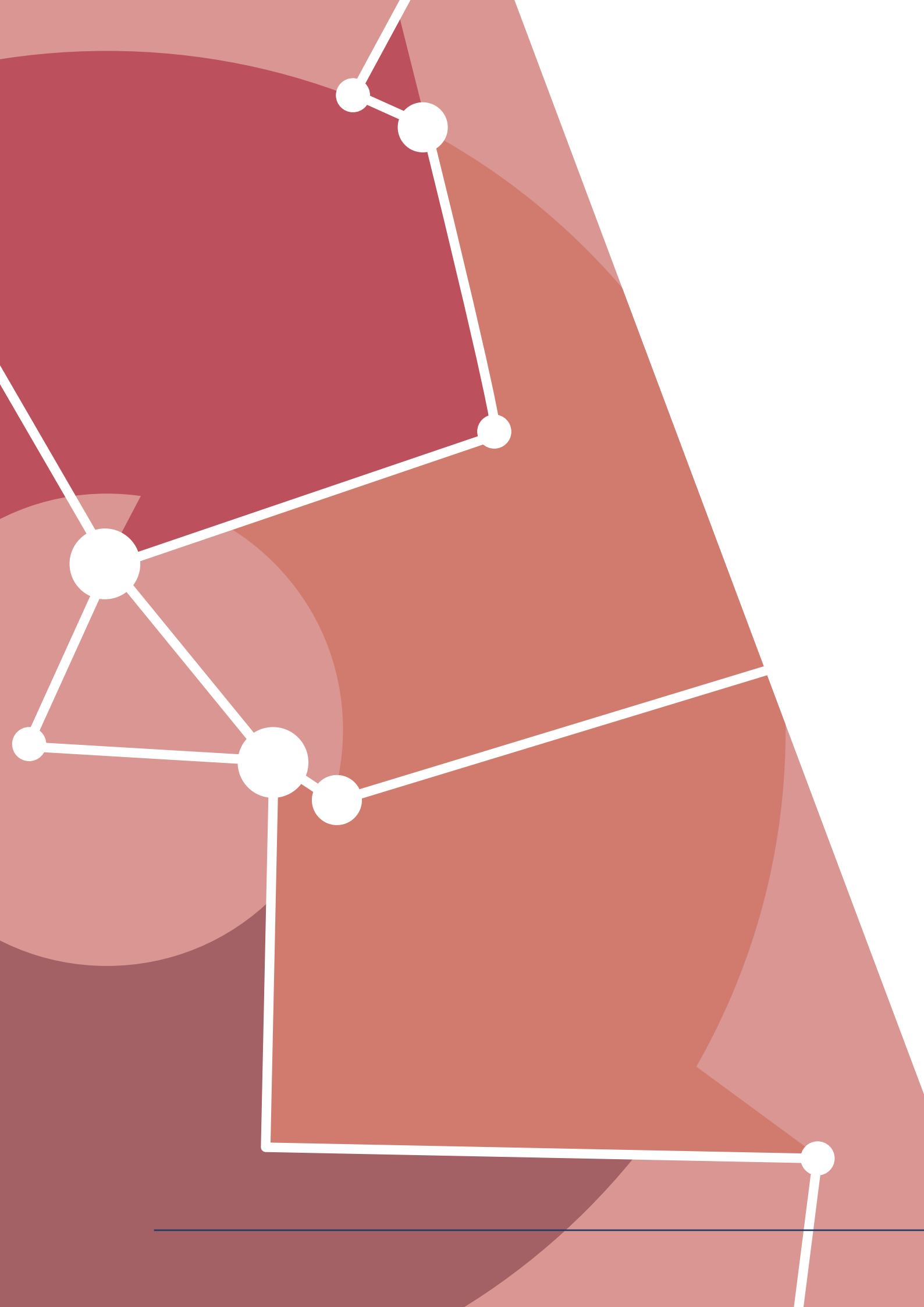


EXERCÍCIOS SUGERIDOS:

Para realizar os exercícios a seguir, verifique o tópico desta seção sobre "Diferenciação entre *custos fixos*, *custos variáveis* e *capital imobilizado*".

1. Liste todos os custos fixos (não cobertos por projetos) da sua organização.
2. Tomando como base a lista que você elaborou no exercício anterior, existem custos que poderiam ser modificados para custos variáveis?





MÓDULO III:

PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS – APLICAÇÃO PRÁTICA

Este módulo tem o objetivo de fortalecer as competências em conhecimentos, habilidades e atitudes dos participantes nas ações de planejamento, monitoramento e avaliação de programas e tecnologias socioambientais.

A base conceitual e de campo para o planejamento de programas advém das origens do *marketing social*. Não da expressão utilizada de forma vinculada às mídias sociais, mas sim do *marketing social* surgido nos anos 1960 até a sua aplicação prática em programas socioambientais a partir da segunda metade dos anos 1990 no Brasil, época de grande avanço do terceiro setor em nosso país.

Nessa linha de trabalho, apresentaremos, discutiremos e experimentaremos ferramentas práticas que já são utilizadas em diversos projetos, programas e tecnologias socioambientais, tanto no Brasil quanto no exterior, e que podem ajudar a sua OSC a planejar e executar de forma ainda mais sólida as suas intervenções.

No plano avaliativo, apresentaremos as diferenças entre *monitoramento* e *avaliação* (M&A) de programas e os tipos de avaliações. Porém – e principalmente –, proporcionaremos momentos em que você, participante, poderá experimentar uma técnica específica de M&A, pela construção de uma matriz de marco lógico, e terá a real noção sobre seus principais elementos pela ótica avaliativa. As referências de textos e vídeos também são ricas e proporcionarão ótimos conteúdos complementares sobre o tema.

Esperamos que os conceitos, os *cases* e as ferramentas trabalhados neste módulo permitam a você revigorar seus saberes e suas capacidades, a fim de utilizar esses elementos no seu trabalho cotidiano nas OSCs, de modo a contribuir para uma atuação mais sustentável e transformadora.

MÓDULO III

- 1) Planejamento de projetos, programas e tecnologias socioambientais

1.A) Dinâmicas de troca socioambiental, assistencial e comercial¹



O *mercado* nada mais é do que a permutação ou a troca de produtos e/ou valores. De fato, esse significado parece um tanto pobre se consideramos a variedade de usos e denominações assumidas pelo termo nos últimos tempos, em especial nesta era globalizada. Porém, *o problema não é o mercado como conceito, mas certas relações de trocas e dinâmicas que existem dentro dele. É o tipo de relação que qualifica a dinâmica de mercado.* Ou seja, o termo, em si, é linear, mas há dinâmicas diferentes que perfazem trocas distintas. Para Fontes (2001), representante da terceira geração do *marketing social*, há três tipos de trocas e dinâmicas de atuação no mercado, as quais, apesar de diversas, atuam sob a influência das demais. São elas as *dinâmicas assistencialista, comercial e socioambiental*.

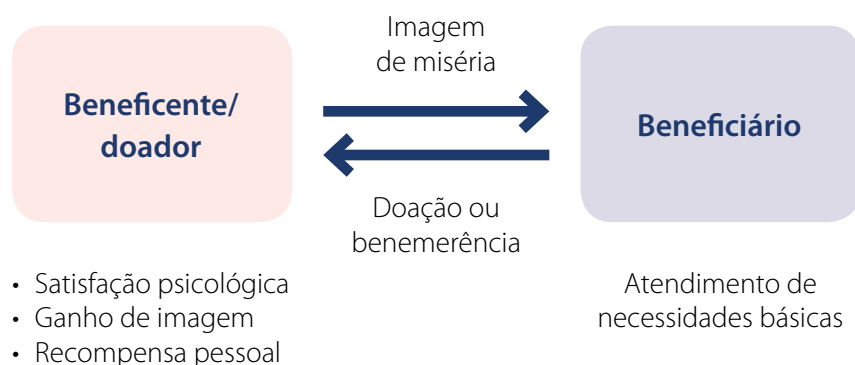
Dinâmica assistencialista

A dinâmica assistencialista é forte, em especial nos países onde a distribuição de renda é precária e, em consequência disso, grande parte dos avanços tecnológicos beneficiam apenas as pessoas que têm poder aquisitivo elevado. Nesse contexto, o Brasil é um ambiente altamente propício à propagação do *modelo caritativo*, pois tem uma quantidade enorme de pessoas que vivem em condições subumanas, à margem de qualquer perspectiva cidadã. Além disso, os principais trabalhadores em um ambiente assistencialista são as pessoas em maior estado de vulnerabilidade.

As relações de troca são facilmente notadas neste ambiente, apesar de não serem totalmente tangíveis. Isso quer dizer que as doações são mensuradas por esmolas, alimentos, roupas, eletrodomésticos, ou quaisquer outros materiais que uma pessoa ache, por bem, dar a outra. A novidade, revelada por Fontes (2001), é o papel do *beneficiário* no escambo assistencialista. Para ele, no ato da doação, o assistido troca a sua condição de miséria pelo apaziguamento da culpa do doador, e todos têm um ganho momentâneo com isso. Momentâneo porque, como diz Machado de Assis em sua *teoria do benefício*, “o ato de cessar momentaneamente as privações do indivíduo não altera sua condição de miserável” (ASSIS, 1960, p. 294), e alivia o provável doador de abordagens inconvenientes.

A figura a seguir ilustra como ocorre a relação de troca entre o detentor de necessidades básicas e o benemerente na dinâmica assistencialista:

Trocas assistenciais

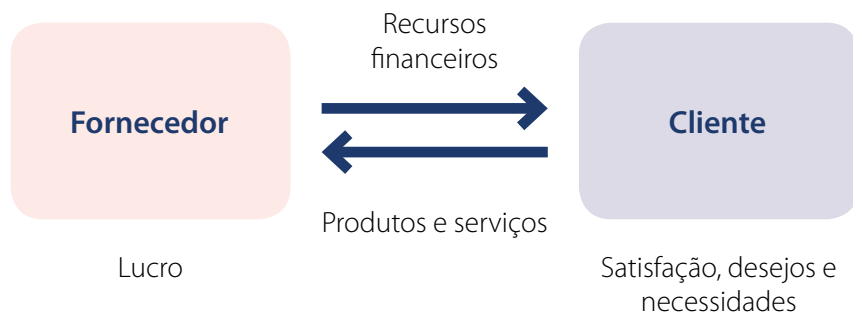


¹ Texto fundamentado pela obra de Miguel Barbosa Fontes, “Marketing social revisitado”. Campus Elsevier, SP, 2001.

Dinâmica comercial

Como coloca Fontes (2001), a dinâmica de troca comercial é mais facilmente percebida porque é intrínseca ao dia a dia das pessoas. Desde a infância, de uma forma ou outra, é necessário aprendermos a lidar com o dinheiro e, aos poucos, essa prática se torna comum. A noção de troca, nesse caso, é *material*, e facilita a incorporação do hábito. Vejamos o quadro a seguir:

Trocas comerciais



Dinâmica socioambiental

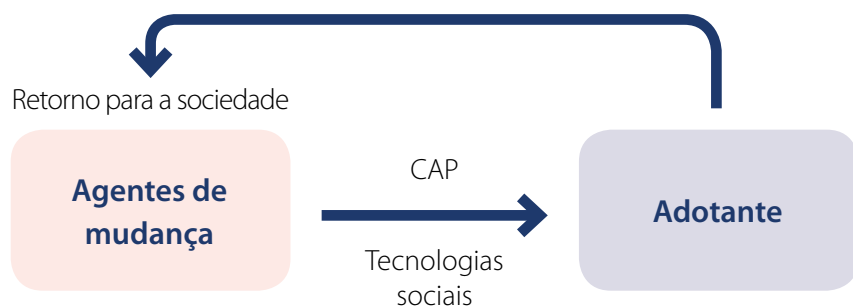
As trocas socioambientais são essencialmente diferentes das outras duas. Nesse caso, a relação de troca ocorre por meio de custos e benefícios sociais, pois representa a adoção de comportamentos, atitudes e valores, que beneficiam tanto o indivíduo quanto a sociedade como um todo. O lucro e o produto da relação de troca são socializados, mas não são fáceis de serem obtidos, uma vez que representam ganhos e custos de valor intangível. Os benefícios relacionados ao prazer e às necessidades básicas das pessoas, no caso das dinâmicas comercial e assistencialista, são mais tangíveis no curto prazo do que os relacionados à melhoria da qualidade de vida.

Nesse sentido, vejamos alguns exemplos de trocas que ocorrem por meio da dinâmica socioambiental:

- separação do lixo doméstico, em vez de deixar a ação para os serviços públicos;
- o hábito de não fumar, em favor da satisfação que o vício proporciona;
- o não uso de sacolas plásticas, em troca do uso de sacolas biodegradáveis, de tecido ou similares; e
- o ato de doar sangue, em detrimento do medo de contrair doenças ou devido a preceitos morais e religiosos, contrários a mudanças de atitude.

Nesta dinâmica, muitas vezes os custos são altos e os lucros são difíceis de serem percebidos. Vejamos, no quadro de Fontes (2001), a seguir, a demonstração das relações de troca socioambientais:

Trocas socioambientais



Obs.: a sigla CAP significa *conhecimentos, atitudes e práticas socioambientais*.

De um lado, temos um *agente de mudança*, que pode ser uma agência governamental ou uma OSC e, do outro, está o indivíduo que adotará os produtos sociais oferecidos. Observemos, ainda, que é essencial levar em conta o impacto da adoção desses produtos sociais, a fim de verificarmos a eficácia das intervenções.

Aqui são definidas as *tecnologias socioambientais* e os “produtos socioambientais” oferecidos pelo Programa, ou seja, os conhecimentos, atitudes e práticas (CAP) de transformação efetivos objetivados pelo agente de mudança, no nosso caso, as OSCs.

A teoria do benefício, por Rodrigo Laro

Certo dia, saindo do mercado, um garoto apareceu do nada, se aproximou e, enquanto eu abria o porta-malas do carro, indaguei-lhe, meio sem jeito e até com certo desdém: “sim?”, e ele: “não, é só pra ajudar”. Neste instante, senti-me literalmente no papel de um personagem burguês e estereotipado, cuja preocupação única é o próprio bem-estar.

Como se não bastasse, busquei no carrinho de compras qualquer mercadoria barata que pudesse aplacar a minha consciência; compensar o meu erro. Dei-lhe, então, um pacote de biscoitos e ele foi embora, agradecido, é verdade, mas de um jeito seco, morto, de quem está habituado a viver à sombra de direitos básicos.

Mesmo sem querer admitir, sabia que naquele momento os biscoitos eram o pagamento pela minha paz de espírito. Sensação vazia de dever cumprido, que me fez recordar de tantos e tantos outros iguais ao garoto, sofrendores de um mal enraizado e imutável nas comunidades subnutridas, parceiro da hipocrisia e da ignorância: o *assistencialismo*.

Machado de Assis, lacônico, já ironizava esta prática em seu “Memórias póstumas”, pelo protagonista [Brás] Cubas, traduzindo-a como “a teoria do benefício”, na qual o assistencialismo, em essência, seria apenas o “ato de cessar momentaneamente as privações do indivíduo”.

Em outras palavras, o hábito assistencialista pouco contribui para a evolução de quadros sociais negativos, porque não tem como finalidade o crescimento intelectual da pessoa e de sua conduta como ser humano. Após o pão e o leite, o desempregado continua sem emprego e criança de rua segue abandonada, ambos sem perspectivas.

Assim é a dinâmica do *mercado assistencialista*, um escambo momentâneo de consciência em troca de um produto comercial, geralmente de pouco valor para quem doa. Não quero, nesta exposição, ir contra o ato assistencial, cuja intenção legítima é a de contribuir para o bem do próximo, em curto prazo ou não. Claro que, em diversos momentos, é necessário que o programa ou projeto socioambiental precisa como condição essencial de componentes assistenciais; afinal, como trabalhar com segmentos, pessoas que estejam doentes, famintas ou com alguma necessidade imediata que as impeça de serem atendidas em programas para melhoria de suas capacidades pessoais, sejam técnicas, emocionais, ou em termos de ideias, valores e projetos de vida?

A raiz da questão é secular e refere-se ao paradigma paternalista de enfoque da área social, objeto de uma análise de custo-benefício muito bem elaborada, pautada pelos benefícios que traz para o doador, e que possibilita um exercício sofisticado de poder. Este modelo ainda é base para a formulação de boa parte das ações das esferas federal, estadual e municipal, pois impede a promoção de políticas públicas de enfoque na prevenção e na promoção de oportunidades.

A predominância da *dinâmica assistencialista* evidencia o porquê da perspectiva social estar, ainda, fundada como paradigma de custo, e não de investimento. A dinâmica assistencialista não está orientada para a transformação comportamental do ser humano e relega o espectro social à perspectiva do “pão e circo” e ao “fundo perdido”, dicotomia antiga que define o investimento sem chance de retorno.

A adoção de ideias, valores, atitudes e práticas sociais, como o ato de usar preservativo ou doar sangue, o hábito de não fumar ou a prática da leitura, representam processos extremamente planejados, de médio e longo prazos. Pedem esforços conjuntos e orquestrados, entre diversos setores da sociedade, com investimentos e comprometimentos constantes. Transformam intelectos e comportamentos.

É preciso que ajamos a favor da construção e legitimação de um novo modelo de ação social, qualificado e duradouro, calcado em uma estrutura de ganho plural e funcionamento horizontal e distributivo: o *modelo de trocas socioambientais*. (grifo nosso).



LEITURAS SUGERIDAS:

SACHS, Wolfgang. **Dicionário do desenvolvimento**. São Paulo SP: Editora Vozes, 2000.

SANGLARD, Gisele. **Filantropia e assistencialismo no Brasil**. 2003.

Acesso: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59702003000300017



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Quais dinâmicas de troca são priorizadas pela sua OSC: assistenciais, comerciais ou socioambientais? Alguma delas é prioritária? Reflita também sobre possíveis setores ou segmentos inerentes às dinâmicas de atuação.
2. Em que medida os mecanismos e as ações assistenciais podem contribuir ou atrapalhar os objetivos de transformação socioambiental de programas realizados pelo terceiro setor?

1.B) O *marketing* social para a gestão de programas socioambientais²



O marketing social é a gestão estratégica do processo de mudança social pela adoção de comportamentos, atitudes e práticas individuais e coletivas, orientadas por preceitos éticos e fundamentadas nos direitos humanos e na equidade social.

Para entendermos bem os propósitos e as aplicações do *marketing* social, devemos observar antes a sua evolução desde a gênese, isto é, a partir do início da “quarta era da educação para a saúde”, em meados da década de 1960. Isso ocorre porque o surgimento do *marketing* social foi um desdobramento quase natural dos avanços das políticas de saúde pública.

Em 1854, em Londres, o doutor John Snow foi o primeiro a identificar o suprimento de água como a origem da transmissão da cólera, a partir de observações clínicas, uma geração antes da identificação do vibrio da cólera por Robert Koch. Snow percebeu que a causa da contaminação das comunidades de bairros vizinhos se deu pela partilha de uma grande caixa d’água pública. Posteriormente, seria necessário melhorar a estrutura de saneamento básico da região, a fim de controlar a moléstia. Daí, com as descobertas de Snow, teve início a “primeira era da saúde pública”, entre 1840 e 1890. As questões relacionadas à melhoria da qualidade da água e à coleta de lixo, entre outras, receberam um forte apelo por parte dos agentes de governo nos países, principalmente na Europa.

A segunda e a terceira eras, de 1890 a 1910, e de 1910 a 1960, respectivamente, buscaram ampliar as políticas de sanitarismo, ou seja, avançar em relação à descoberta e ao controle dos causadores efetivos das doenças. Elas se concentravam em técnicas de controle bacteriológico e de vermes, e tiveram repercussão em vários países, sendo aplicadas até a atualidade.

Entretanto, até esse momento histórico, as políticas públicas de saúde estavam centradas apenas na oferta de serviços e produtos, e não em sua demanda. Assim, as ações de saúde pública dependiam, única e exclusivamente, de seus formuladores e gestores, sem levar em conta os desejos e os possíveis comportamentos das populações específicas. As comunidades atendidas não eram tratadas pela probabilidade de adoção de determinadas iniciativas, mas pela recepção passiva destas.

A “quarta era” nasceu pela ideia de que era preciso considerar o comportamento das pessoas. Ou seja, também é necessário compreender as demandas, buscar o entendimento sobre as condicionantes sociais que influenciam um indivíduo a agir de determinada maneira. E, como essa transição já havia ocorrido no mercado comercial (na década de 1960), a ideia central consistia em utilizar as ferramentas tão bem-sucedidas dos negócios na área da saúde pública. Dessa vontade, surgiu a primeira geração do *marketing* social, encabeçada por Richard Manoff, que evidenciava o uso dos meios de comunicação de massa como a estratégia fundamental de *marketing* para a área social.

O modelo de Manoff consistia em difundir os programas de saúde pública pelos veículos de *mass media*, porque o autor propunha que os efeitos proporcionados por essa estratégia seriam suficientes para o incremento positivo e para a mudança de atitudes e comportamentos desfavoráveis na sociedade. Assim, apesar de Manoff haver concebido a necessidade de prevenir e planejar ações sociais, sua abordagem se caracterizou apenas pela promoção. E, considerando a abordagem sobre

² Texto fundamentado pela obra de Miguel Barbosa Fontes, “Marketing social revisitado”. Campus Elsevier, SP, 2001.

capital social, estratégias centradas unicamente na comunicação de massa não são suficientes para alterar significativamente o comportamento do público adotante.

Kotler foi além, porque considerou a *promoção*, mas também os outros 3 Ps conhecidos do *marketing* (*produto, preço e ponto de distribuição*), para a utilização no meio social. Referindo-se indiretamente a Manoff, ele e Roberto afirmam que

o *marketing* social representa um avanço em relação às estratégias de mudança social tradicionais. Muitas dessas estratégias empregavam somente propaganda, em vez de investigar as necessidades dos clientes e consumidores para projetar campanhas a ela adaptadas” (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 27).

Por outro lado, para Fontes,

a justificativa (de Kotler e Roberto) para a utilização desses outros conceitos (preço, produto e ponto de distribuição) devia-se à necessidade de buscar um entendimento mais amplo dos fatores que influenciavam o comportamento. Quer dizer, essa necessidade de pré-conhecimento das demandas é a condição essencial à clara definição do '*marketing mix* social' (FONTES, 2001).³

Esta segunda geração de estudiosos inovou principalmente porque fez evoluir as bases de planejamento e, em consequência, ampliou a capacidade de gestão do *marketing* social. Porém, não obstante o fomento das possibilidades do *marketing mix*, faltou a Kotler e Roberto a compreensão da amplitude do *marketing* social como instrumento de impacto para a redução das mazelas crônicas da sociedade.

Fontes (2001), representante da terceira geração e principal base do nosso estudo, define a visão de seus antecessores como “integrada”, e a da sua geração como “integral”, porque Kotler e Roberto se referem somente à adoção de práticas e comportamentos, mas não concebe o impacto das ações de *marketing* social na sociedade. Já os autores posteriores, como Wasek, Schiavo e ele próprio, delinham a *vertente social do marketing* pela impossibilidade de dissociação desta com as políticas sociais. Vejamos as diferenças de conceituação do objeto entre essas diferentes gerações:

- *Kotler* – é uma tecnologia de administração das mudanças sociais, associada ao projeto, à implementação e ao controle de *programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma ideia ou prática social*, em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo.
- *Fontes* – é a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais, a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas, individuais e coletivas, *orientadas por preceitos éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social*.
- *Wasek* – é o uso do planejamento de mercado, estratégia, análise e técnicas gerenciais, tradicionais e inovadoras, para garantir o bem-estar do indivíduo e da sociedade.

Em suma, pelas palavras dos próprios autores, enquanto Kotler se restringe à aceitação de práticas e ideias, os outros preconizam o *vínculo da adoção de comportamentos e atitudes à ética, aos direitos humanos e ao bem-estar social*, como um todo.

Portanto, compreender as dinâmicas que a sua OSC desenvolve é de suma importância para gerir projetos, programas e tecnologias socioambientais.

³ Definição de Kotler e Roberto (1992) sobre os 4 Ps do *marketing* (*produto, preço, ponto e promoção*) e de Miguel Fontes sobre, segundo ele, os 6 Ps do *marketing* social, acrescidos de *público-adotante e pessoal*.

VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: Marketing como estratégia de promoção de saúde

Produção: Miguel Fontes, 2013 *Duração:* 59'34

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=B-AWFOMwEIM>

Título: Conceito e evolução do marketing social

Produção: Marcio Schiavo, 2019 *Duração:* 1'30

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=DLTiDryKfmg>

Título: Marketing social

Produção: Lorena Valencia, 2014 *Duração:* 8'00

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=ssW597jl-Xw>

Título: Marketing social como estratégia competitiva (exemplo do que NÃO É marketing social)

Produção: Andrea Tavares, 2018 *Duração:* 9'21

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=uuw1dGkoT50>



LEITURAS SUGERIDAS:

Conceito & evolução do marketing social aplicado à gestão de programas socioambientais

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

Marketing social como solução para os desafios socioeconômicos do Brasil no século XXI

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Quais são as principais diferenças entre o *marketing* social e o *marketing* comercial?
2. Sua OSC já trabalha com *marketing* social nos programas socioambientais que desenvolve?





1.C) Ferramentas do *marketing mix* socioambiental aplicadas à gestão de programas

A seguir, apresentamos algumas ferramentas essenciais do *marketing mix* social aplicadas à gestão de programas socioambientais. São eles: *produto social*, *público adotante*, *pessoal*, *promoção social*, *ponto de distribuição social*, *preço social*, *políticas* e *estruturas públicas de apoio*.

Produto social

Como o intuito das estratégias de *marketing* social consiste em modificar comportamentos, torna-se necessário oferecer *produtos* que compensem a desistência de atitudes negativas. Para Kotler, Roberto e Atucha, esses produtos, chamados *sociais*, podem ser *tangíveis* ou *intangíveis*. Os primeiros são aqueles que podem ser percebidos pelos sentidos, como preservativos, soro caseiro, vacinas, coquetéis de medicamentos e livros didáticos, entre outros. Os segundos compõem a maioria dos produtos na área socioambiental, pois são *ideias* colocadas em uma dinâmica de troca com o objetivo de alterar comportamentos, atitudes, práticas e valores de grupos populacionais selecionados. Assim, fazer ou deixar de fazer alguma ação, bem como adotar uma nova atitude diante de uma determinada situação são considerados produtos intangíveis.

Porém, na visão de Fontes (2001) e de outros autores da área de *marketing* social de terceira geração, os objetos tangíveis, como as metodologias educacionais e o soro caseiro, entre outras, devem ser considerados *tecnologias sociais*, e não produtos sociais, porque não é o objeto que deve ser adotado, mas a *prática*. Reiterando, um preservativo, por si só, não é um produto social – é uma tecnologia social, ou seja, a base para que o seu uso seja promovido; o uso do preservativo, sim, é um produto social.

Um dos grandes obstáculos à obtenção de sucesso no planejamento do *marketing* social é a dificuldade de mensurar os objetivos de um programa, pois, em sua maioria, eles são intangíveis. É provável que, independentemente da qualidade das estratégias, mesmo das aplicadas em larga escala, o mundo nunca se verá livre das drogas, lícitas ou ilícitas, de mortes no trânsito por falta de atenção ou excesso de bebidas alcoólicas, de atentados ao meio ambiente e aos direitos-humanos, e de práticas destrutivas em âmbito geral. Contudo, é dever do profissional da área, por meio da oferta pesquisada e

Reafirmamos o fato de que a elaboração e a implementação bem dirigida de um produto social dependem de pesquisas aprofundadas sobre o local e o público nos quais ele será inserido, em especial para se realizar a averiguação prévia de sua necessidade e demanda. Algumas vezes, determinadas populações precisam prioritariamente de um produto, mas preferem outro, do que decorrem dificuldades para a aceitação do primeiro, o que reduz as chances de êxito do programa. Após uma análise detalhada de dados, podemos aferir, por exemplo, a premência de se ampliar os esforços educacionais em uma comunidade qualquer, sem que, necessariamente, isso represente o desejo desta.

A principal diferença entre o *produto social* e a tecnologia socioambiental é que o produto representa a *ideia*, o *valor*, a *norma*, o *conhecimento*, a *atitude* ou o *hábito* a ser transformado; por seu turno, a tecnologia é o *caminho* para isso. Vejamos os exemplos no quadro a seguir:

Estratégia	Temas	Dinâmica principal	Tecnologias sociais	Produto social
Campanha de denúncia do abuso e da exploração sexual de crianças e adolescentes	Educação para a garantia de direitos e saúde integral de crianças e adolescentes.	Socioambiental	Treinamentos do “Motorista DEZtaque”, que incentiva que os casos de exploração sejam denunciados por meio dos conselhos tutelares e do Disque 100, canal telefônico de denúncias da Secretaria de Direitos Humanos (SDH).	Denúncias sobre casos de negligência, violência física, psicológica ou sexual, tráfico de crianças e adolescentes, e crianças desaparecidas.
Projeto Ilhas do Rio	Preservação da fauna e da flora.	Socioambiental	Processo de estudos do arquipélago dividido em três linhas principais: levantamento da fauna e da flora; monitoramento ambiental; e mobilização social.	Valores, atitudes e hábitos de conservação ambiental, como a proibição da extração da fauna e da flora.
Campanhas de vacinação (gripe, pólio)	Educação para a saúde de crianças.	Socioambiental	Desenvolvimento de vacinas.	Prática dos pais de levarem seus filhos para serem vacinados.
Projeto Coral Vivo	Proteção da biodiversidade.	Socioambiental	Diversas ações, iniciativas e metodologias de pesquisa, educação ambiental e inclusão social.	Valores, atitudes e hábitos de conservação ambiental, proteção dos corais e da biodiversidade marinha.
Criança Esperança	Educação, arte, saúde, meio ambiente.	Socioambiental	Programas apoiados.	Ideias, valores, atitudes, comportamentos e hábitos trabalhados pelos programas apoiados.
Teatro do Oprimido na Califórnia (EUA)	Garantia de direitos por meio da arte.	Socioambiental	Peças teatrais fundamentadas na vertente do <i>teatro do oprimido</i> .	Mudanças na estrutura legislativa prisional norte-americana a partir do teatro do oprimido, principalmente na 13ª Emenda, que diz que uma pessoa presa pode realizar trabalho escravo.
Campanha Nacional pelo Aleitamento Materno	Aleitamento materno.	Socioambiental	Leite materno.	Prática das mães de doarem leite e amamentarem seus filhos.
Palestras comunitárias sobre o uso consciente da água	Meio ambiente e consumo consciente.	Socioambiental	As próprias palestras e o material de apoio, como cartilhas, aplicativos e similares.	Comportamentos conscientes para o uso doméstico da água.
Campanhas para a substituição de sacolas plásticas descartáveis	Meio ambiente e consumo consciente.	Socioambiental	Sacolas biodegradáveis, de tecido ou similares.	Substituição das sacolas plásticas descartáveis.
Projeto Tamar	Proteção da biodiversidade.	Socioambiental	Diversas ações, iniciativas e metodologias de pesquisa, educação ambiental e inclusão social.	Valores, atitudes e hábitos de conservação ambiental, proteção das tartarugas-marinhas e da biodiversidade marinha.

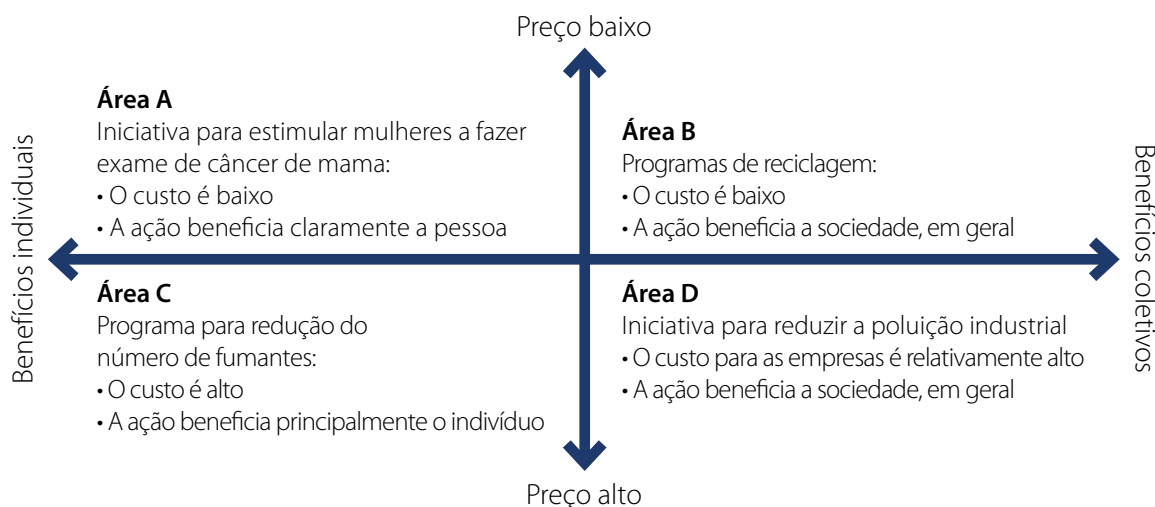
Preço social

O preço (social) estabelece uma relação direta entre o comportamento e as vantagens e os custos de adoção de produtos sociais. Porém, não é fácil mensurar essa relação quando o contexto é o socioambiental. No âmbito comercial, as vantagens e as desvantagens do uso de qualquer marca de sabonete, arroz ou eletrodoméstico são claras, pois elas estão relacionadas, basicamente, aos 4 Ps da dinâmica comercial: *produto, preço, ponto* e *promoção*. Às vezes, uma mercadoria é de boa qualidade, mas é cara enquanto que, às vezes, ocorre o inverso. Um produto também pode ser excelente e ter preço baixo, mas sua distribuição é falha, ou o cliente nem fica sabendo de sua existência, devido às falhas de promoção. O balanço entre o custo e o benefício comercial é facilmente mensurado porque, em grande parte, é puramente material e se refere apenas ao valor monetário de compra e ao proveito imediato do produto.

A *variável social* é mais ampla porque vai além do prisma individual de ganho. Ela é coletiva e, por isso, difícil de ser percebida e mensurada. O preço social é a barreira para a adoção de qualquer produto social e, conseqüentemente, para a obtenção de lucro coletivo em uma sociedade. Muitas vezes, ele representa a desistência, ou não, de um vício ou de um preconceito, ou seja, faz parte da moral e do comportamento regular e cotidiano das pessoas. Deixar de fumar, por exemplo, requer muita força de vontade, paciência e autocontrole. É um preço alto a se pagar pelo prazer que o mau hábito proporciona. Porém, os benefícios da abstinência, nesse caso, obviamente são maiores: corpo mais saudável, pele e ânimo rejuvenescidos, melhor rendimento físico e mental. Até o fumante sabe disso, mas ainda assim dificilmente muda sua atitude.

Os preços, assim como produtos sociais, podem ser *tangíveis* e *intangíveis*, mas o maior avanço em relação à análise do preço (social) está na identificação de custos e benefícios intangíveis para o adotante. Antes de qualquer atividade promocional, é fundamental identificar os preços associados a mudanças de comportamento. Por meio da definição dos preços sociais, verificamos se os custos e as vantagens da adoção de determinado produto social serão altos ou baixos e se, em primeira instância, essa adoção beneficiará o indivíduo ou a sociedade. Para demonstrar graficamente a medição dos preços sociais, Fontes (2001) utiliza uma matriz saída de um artigo produzido pela Universidade de Harvard:

Matriz de análise de preço social



A *área A* representa uma área de baixo risco para a execução de um programa de *marketing social*, porque o preço relacionado à sua adoção, após a análise de custo–benefício, é bastante reduzido sob a perspectiva do adotante. Por isso, torna-se possível uma mudança de comportamento mais rápida e efetiva por parte do público adotante. Na *área B*, a despeito do baixo custo, as vantagens remetem ao ganho coletivo e é mais difícil a alteração de comportamentos. Aí, os benefícios podem não ser tão bem compreendidos pelos adotantes, pois são intangíveis. Na *área C*, a situação é ainda pior, pois o custo é altíssimo, e a renúncia ao prazer representa um dos principais custos no conceito clássico de *marketing social*. Por fim, na *área D*, encontram-se os produtos sociais com os preços mais elevados, uma vez que, em relação aos custos de adoção, o produto social promovido apresenta um alto preço para o adotante, e seus benefícios têm reflexos mais expressivos na sociedade do que na vida individual.

Observemos também, um caso ocorrido no Brasil, no qual ocorreu uma mudança positiva do comportamento de parcelas quase absolutas do público adotante: a *vacinação contra paralisia infantil*. O sucesso dessa ação foi inegável, uma vez que, com o desenvolvimento da solução oral da vacina, o custo social tornou-se mínimo se comparado com as vantagens possíveis. As crianças não mais precisam sentir medo ou dor física, nem os pais precisam sentir pena de seus filhos. É necessário apenas levar as crianças no dia certo aos postos de saúde tradicionais ou aos especialmente montados para a campanha e nunca mais os entes queridos sofrerão dessa doença – duas gotinhas por uma vida inteira imune à poliomielite. Nesse caso, a estrutura física eficiente – ou seja, a quantidade de postos e pessoal, bem como sua distribuição – também foi de suma importância para reduzir o custo-social, pois reduziu o esforço dos pais.

Há inúmeros produtos sociais cuja adoção requer uma profunda alteração de valores sociais e morais extremamente arraigados. Na maioria das vezes, a relação custo–benefício é muito positiva, pois falta a consciência sobre o valor do papel coletivo das pessoas em sociedade e de que todas as causas sociais são responsabilidade de cada um de seus membros.

Público adotante

Outra importante diferença entre a *perspectiva integrada*, de segunda geração, e a *integral*, de terceira, foi a criação do “P” de *pessoal*.

O público adotante *representa as possíveis demandas por produtos sociais, além da visão comercial da segmentação*. Anteriormente – ou seja, à época de Kotler –, acreditava-se que o exercício da segmentação, o qual precede qualquer plano de *marketing*, já definiria o público. Porém, *nas dinâmicas socioambientais, segundo Fontes (2001), o público adotante pode ser diferente do segmento-alvo*. No caso da violência doméstica, por exemplo, muitos projetos sociais tentam trabalhar a vitimização de mulheres e crianças. No entanto, o público que deve modificar seu comportamento é o causador da violência; nesse caso, os homens.

Ou seja, enquanto o *segmento* é o público que será beneficiado diretamente com a estratégia a ser criada, o *público adotante* é aquele que deve alterar seu o comportamento para que o segmento seja efetivamente beneficiado. Tais grupos podem ser iguais ou diferentes. Vejamos a seguir alguns casos de análise da diferença ou paridade entre *público adotante* e *segmentação social*:

Campanha Nacional de Vacinação contra a Poliomielite (segmentação e público adotante primário são diferentes)	Segmento beneficiado: crianças de 0 a 5 anos.
	Público adotante primário: pais e/ou responsáveis.
	Público adotante secundário: família estendida (outros parentes, com ou sem consanguinidade).
	Público adotante terciário: lideranças e outros membros da comunidade, escola, pediatras.
	Produto social: levar as crianças para serem vacinadas contra a pólio.
	Tecnologia social: a vacina.

Programa Jovem Aprendiz (segmentação e público adotante primário são iguais)	Segmento beneficiado: jovens na faixa de 16 a 24 anos, que buscam a primeira ocupação laboral.
	Público adotante primário: jovens na faixa de 16 a 24 anos, que buscam a primeira ocupação laboral.
	Público adotante secundário: empresários e colaboradores de recursos humanos (RH) das empresas responsáveis pela contratação de aprendizes.
	Público adotante terciário: associações empresariais, secretarias de Trabalho, Emprego e Renda, e instâncias similares, que podem potencializar a escala de atendimento do programa.
	Produto social: atitude empresarial de apoio ao primeiro emprego de jovens.
	Tecnologia social: leis protetivas, políticas públicas, programas e projetos em prol das causas inerentes ao segmento.

Pessoal

No *marketing* social, a aplicação do conceito de *pessoal* é diferente do meio comercial. No primeiro campo, os indivíduos capacitados para a gestão de determinado programa têm uma função estratégica mais complexa e são mais qualificados do que no segundo. Seguem outras diferenças:

Trocas comerciais	Trocas socioambientais
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no treinamento de funcionários para o atendimento de clientes. • O treinamento é uma ferramenta para a melhoria da qualidade do produto ou serviço. • O "P" de <i>pessoal</i> é tratado como um atrativo, diferencial ou agregado para a venda de um produto ou serviço. • Por vezes, as equipes são tão "bem treinadas" que qualquer solicitação diferente, por parte do consumidor, deixa seus membros confusos. 	<ul style="list-style-type: none"> • As realidades são tão distintas que seria improvável tratar as demandas sociais de forma tão sistematizada e ordenada quanto na dinâmica comercial. • É necessário identificar as necessidades de capacitação de pessoal de acordo com o programa, pois há vários condicionantes que podem influenciar a adoção de um comportamento socioambiental. • O pessoal deve ser mais bem preparado para responder a situações inusitadas.

Ponto de distribuição

Basicamente, os pontos de distribuição são estratégias de aproximação da oferta à demanda. Porém, no que se refere à área social, devemos ter a noção de que os pontos de distribuição não são apenas as estruturas físicas. Nesse sentido, multiplicadores formados por bons programas de capacitação de pessoal, principalmente advindos do público adotante, têm contribuído para aumentar o impacto de muitas atividades sociais.

Promoção em marketing social

A promoção em marketing social é qualquer estratégia utilizada para aproximar a demanda da oferta de produtos sociais e está relacionada, especialmente, a intervenções de primeira e segunda geração de marketing social, centradas na promoção e na adoção de novos comportamentos e atitudes. Considerando a abordagem sobre capital social, as estratégias de promoção fazem parte de CAPs⁴, programas de comportamento, assistência e prevenção, e servem de incremento aos Institutos de Educação e Ciências em Saúde (IECs), programas de informação, educação e comunicação. Este assunto será mais detalhado à frente, no tópico sobre comunicação para a transformação.

Por exemplo, a pré-testagem de materiais é uma estratégia imprescindível para qualquer material promocional, antes da impressão. A maior parte dos vídeos de campanhas desenvolvidos para a prevenção de ISTs e HIV no Carnaval não é pré-testada e, com isso, a utilização de IECs está fadada ao fracasso, caso a estratégia de promoção não tenha uma participação efetiva de representantes selecionados entre os membros do público adotante, no processo de ajustes a serem feitos nos materiais. Falaremos mais sobre as estratégias de promoção social no módulo sobre comunicação.

Promoção social

A promoção social é o conceito que mais se confunde com o de marketing social. Algumas empresas, ao elaborar suas estratégias, dizem que se orientam por princípios nobres, o que nem sempre é verdade – elas apenas agregam valor aos produtos oferecidos. Isso é promoção social, e não promoção em marketing social. Esse é o caso, por exemplo, de um estabelecimento comercial que oferece desconto na compra de um produto novo, em troca de um produto usado que for doado.

São inúmeros os exemplos de empresas que promovem socialmente seus produtos, unicamente pela possibilidade de ampliarem seus lucros, tanto de forma direta, no curto prazo, com a venda de mercadorias, quanto de forma indireta, no médio e no longo prazos, pelo ganho de imagem frente aos consumidores. A promoção social não significa, assim, o repasse real do lucro das empresas, quer dizer, não se está “tirando dos bolsos para dar aos pobres” – é apenas repassada uma parte menor dos ganhos extras obtidos com esse tipo de estratégia.

⁴ Aqui, a sigla CAP está relacionada a uma categoria de programas, que significa *comportamento, assistência e prevenção*, diferindo assim da sigla geral que já utilizamos neste módulo para *conhecimentos, atitudes e práticas*.

Políticas e estruturas públicas de apoio

As políticas e estruturas públicas de apoio *representam as políticas, instituições, parcerias, alianças e redes vinculadas ao programa gerenciado e às suas causas inerentes*. Por exemplo, em uma intervenção de direito ao consumo realizada na região metropolitana de Uberlândia (MG), foram mapeadas neste “P”, à época, a Secretaria Nacional da Juventude (SNJ) do governo federal, o Programa de Atenção Integral à Família (PAIF), o Programa Bolsa Família, a Secretaria Municipal de Educação, o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI) e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), como instâncias de apoio potencial ao programa em si, em uma perspectiva de parceria, aliança ou rede.

Tratando do assunto, sugerimos as definições para os seguintes termos:

- *Parcerias* – vantagens comparativas diferentes para um fim comum, como termos de cooperação, de intercâmbio técnico e convênios. Geralmente envolvem instituições diferentes (parcerias público-privadas para eventos públicos, planos municipais de segurança, entre outros).
- *Alianças* – vantagens comparativas similares para uma finalidade comum ou similar e/ou para ampliar cobertura do programa. Em outras palavras, ampliam a transformação. Geralmente envolvem instituições políticas similares (Dia Internacional da Não Violência contra a Mulher, Dia Nacional contra o Tabagismo, entre outros).
- *Redes* – estruturas que fomentam o intercâmbio para a troca de informações e experiências. Não é necessário haver um fim específico ou compromissos institucionais estabelecidos entre os participantes. Qualquer um pode fazer parte delas, ou seja, todos os tipos de instituições vinculadas à causa que se promove (Rede Nacional Primeira Infância – RNPI, Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública – Renaesp, Rede Nacional de Ensino e Pesquisa – RNP). Não é necessário definir o nome das organizações parceiras; a rede é a estrutura, o canal de fomento, a junção das organizações.

A seguir, temos um quadro que resume o *marketing mix* dos Ps do *marketing social*:

1) Produto social

Ideia, atitude, comportamento, prática.
Ex.: separação do lixo doméstico.

2) População adotante

Igual ou diferente do segmento; vai além do público-alvo. *Ex.: homens jovens.*

3) Preço social

Vantagens e custos para a adoção de produtos sociais. *Ex.: saúde versus prazer.*

4) Pessoal

Capacitação. *Ex.: equipes técnicas de programas sociais.*

5) Ponto de distribuição

Aproxima a oferta da demanda; não envolve apenas estruturas físicas. *Ex.: locais permanentes e itinerantes.*

6) Promoção social

Aproxima demandas sociais da oferta; aqui se concentram as estratégias de comunicação para a transformação social. *Ex.: campanhas contra a exploração sexual de crianças e adolescentes.*

7) Políticas e estruturas públicas de apoio

Políticas, instituições, parcerias, alianças e redes vinculadas ao programa e às causas que este promove. *Ex.: secretarias parceiras nos níveis federal, estadual ou municipal.*

1.D) Pontos-chave da relação entre *marketing* social e o terceiro setor



- Ambos agem conforme as regras da dinâmica socioambiental e, desta feita, não se restringem ao lucro individual com a aquisição, por parte do adotante, de um certo produto social oferecido. Objetivam o lucro de toda a sociedade.
- Para o profissional das áreas em debate, seja qual for a função ocupada, a atividade social é passível de investimento, pois o seu objetivo é a resolução dos problemas pela base, centrando esforços na prevenção de enfermidades e na promoção de oportunidades.
- O terceiro setor confere amplo trânsito ao exercício do *marketing* social, devido “à grande força econômica que representa” (SALAMON, 2000, p. 94) e à diversidade e abrangência das causas defendidas por suas instituições.
- O *marketing* social é um importante elemento de apoio no processo de legitimação e sustentabilidade do terceiro setor, pois age pela maximização do seu poder de autogestão e da sua autonomia, por meio do repasse de técnicas e conteúdos que serão utilizados no manejo coerente de recursos.
- O *marketing* social se pauta em ações de planejamento, a partir da análise de custo–benefício e da viabilidade dos projetos, uma vez que, antes da elaboração ou definição do produto social, projeta-se o ganho do segmento adotante e da sociedade como um todo, no médio e no longo prazos. O bom planejamento fundamenta a realização de ideias criativas, visão que ainda não é compartilhada por várias OSCs e Oscips.

VÍDEO SUGERIDO:

Título: **Marketing social – campanhas**

Produção: Dalberto Adulis, 2010 *Duração:* série de 6 vídeos (autores e datas variados)

Acesso: https://www.youtube.com/playlist?list=PLNF-ItOKX_qLDZab1ImMkDrUD9NYZSeTR



LEITURAS SUGERIDAS:

TÓTH, Mariann; LARO, Rodrigo. **Marketing social, mobilização social e terapia comunitária: uma aliança para a prevenção da violência entre jovens da periferia** – Casa das Musas – 2009.

Acesso: http://conselho.saude.gov.br/ultimas_noticias/2012/docs/12_jul_comunicacao_saude.pdf

FONTES, Miguel. **Marketing social revisitado**. Campus Elsevier, SP, 2001. Capítulos 1 e 4.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso.



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Como seria se os programas oferecidos pela sua OSC utilizassem o *marketing* social como ferramenta de planejamento e gestão? Aponte possíveis pontos positivos, neutros e/ou negativos da incorporação desse conjunto de ferramentas na sua OSC.



MÓDULO III

2) Monitoramento e avaliação de projetos e programas socioambientais

2.A) Diferenças entre *monitoramento* e *avaliação*



São diversas as definições que existem do termo *avaliação*. Um emaranhado de conceitos cobre o campo de estudos sobre o assunto. É razoável afirmarmos a dificuldade de encontrar autores considerados basilares no tratamento do assunto. Porém, isso não necessariamente é negativo. Nos últimos anos, temos verificado uma busca mais intensa por proposição de perspectivas e metodologias que incluam a dimensão avaliativa nas mais diversas áreas científicas.

O cenário atual parece profícuo para o desenvolvimento de abordagens avaliativas específicas porque, entre outras razões, tem-se propagado de forma crescente a necessidade de demonstrar retornos dos investimentos realizados, tanto no setor econômico quanto no acadêmico.

Em sentido geral, a avaliação é uma etapa da gestão, em seu ciclo completo: pesquisamos, planejamos, implementamos, monitoramos e avaliamos. Porém, quando o assunto é a avaliação de programas sociais ou avaliação social, podemos aferir que a avaliação é o elemento menos praticado da gestão:

A confusão sobre o que é avaliação social é grande! Estudos e relatórios na área social podem ser encontrados, autodenominando-se *documentos de avaliação*, que, na verdade, não oferecem informações relevantes para a tomada de decisão dos coordenadores e colaboradores de um investimento social. Esses relatórios estão geralmente relacionados com a análise de custos dos projetos e dos serviços oferecidos por uma entidade ou órgão governamental (FONTES; JS BRASIL, 2001, p. 312).

Talvez o ponto de partida seja compreendermos a lógica da avaliação antes de verificarmos seus conceitos e dimensões. Inicialmente, a lógica se refere ao objetivo central da avaliação (*o que avaliar*). Se o objetivo está claro, torna-se mais fácil o processo de definição das motivações da avaliação (*porque avaliar*) e da abordagem metodológica (*como avaliar*). Para Scriven (1991), a avaliação não é a mera acumulação e sumarização de dados relevantes para a tomada de decisões – tem a ver com todo o contexto gerencial da intervenção, incluindo a coleta de dados e os sistemas de informação, além de poder ser de curto, médio e longo prazo.

Nesse sentido, o objetivo da avaliação deve estar vinculado a metas e indicadores claros, para que a modelagem avaliativa possa ser detalhada e realizada. Por isso, a avaliação se inicia já no primeiro dia de planejamento e ocorre antes, durante e depois de um projeto ou programa. Por outro lado, o monitoramento ocorre apenas durante a fase de execução, o que não faz com que seja apenas “uma notificação formal daquilo que foi cumprido por um projeto social, ou das dificuldades institucionais encontradas para o desenvolvimento de uma intervenção” (FONTES; JS BRASIL, 2001, p. 308). Em outras palavras,

o monitoramento funciona como meio de verificação do nível de adoção dos novos conhecimentos, atitudes e práticas sociais e de como a intervenção contribui para a garantia do bem-estar da sociedade e do indivíduo, correlacionando-a com políticas públicas específicas (FONTES; JS BRASIL, 2001, p. 308).

Na visão de Owen (2006), o *monitoramento* é um tipo de avaliação, mais apropriado quando o programa está bem estabelecido e em curso. Para ele, o monitoramento é facilitado quando existem sistemas que proporcionam informações regulares para os gestores, a fim de permitir a rápida tomada

de decisões e o replanejamento de atividades. Outra definição de monitoramento é o *processo contínuo e sistemático de supervisão e revisão do gerenciamento da implementação de uma atividade*, com o objetivo de assegurar que os insumos distribuídos e os produtos esperados estejam de acordo com o planejado.

De qualquer forma, o ato de avaliar não pode ser confundido com o ato de monitorar. Por outro lado, um alimenta o outro. Monitoramento e avaliação são diferentes, mas complementares, pois, juntos, abarcam todo o processo de gestão de um programa. Sem o monitoramento adequado, dificilmente uma avaliação será realizada dentro dos objetivos estipulados pela gestão. Podemos constatar também que o monitoramento é necessário, mas não suficiente, visto que somente a avaliação de um programa pode conduzir às mudanças em seus objetivos e estratégias.

O ato de avaliar pode representar diferentes abordagens, tais como:

- examinar e reexaminar, com juízo crítico, a justificativa lógica dos programas para seus objetivos e estratégias, visando a superação das limitações identificadas;
- comparar a consecução das metas reais com as metas estabelecidas, identificando as razões de seu sucesso e/ou insucesso;
- verificar o custo, a eficácia e a eficiência dos procedimentos utilizados na execução do programa e da qualidade do desempenho gerencial;
- verificar a eficiência econômica e a redução das diferenças sociais proporcionadas pelo programa; e
- verificar o impacto que a consecução das metas trouxe para a sociedade.

Por isso, as definições são diversas e podem ter um caráter mais geral ou depender da finalidade avaliativa.

Para Hidalgo (2003), a *avaliação* é o exame sistemático e independente de um projeto, para determinar aspectos como eficiência, eficácia, impacto, sustentabilidade e relevância de seus objetivos. Os vários estágios da avaliação do ciclo de um projeto incluem: *ex ante*, que ocorre durante a fase de planejamento; *monitoramento*, durante a implementação; e *ex post*, depois que o projeto estiver completo.

Citamos novamente Owen (2006), para quem a definição de qualquer abordagem metodológica avaliativa deve atender a alguns passos iniciais:

- qual é a base para selecionar os critérios avaliativos?
- quais evidências e parâmetros podem ser utilizados?
- em quais dimensões específicas o avaliador deve agir?
- como o avaliador deve realizar seu trabalho, etapa por etapa?

Aguilar & Ander-Egg (*apud* ALMEIDA, 2006), ao tratarem dos objetivos da avaliação, se perguntam: *para que avaliar um programa, projeto, intervenção ou processo? O que se quer obter com isso? Quais são os objetivos ou os fins da avaliação?*

Atualmente, é possível afirmarmos que os bancos de fomento, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), bem como a maioria das agências internacionais, exigem a inclusão de uma etapa de avaliação nos projetos que subsidiam. Tal exigência está presente nos relatórios de projetos disponibilizados nos *websites* das próprias instituições. Além disso, várias dessas mesmas organizações têm seus manuais específicos de avaliação, que contêm premissas, critérios, definições e padrões, dada a importância crescente da avaliação para a demonstração dos retornos advindos dos financiamentos e investimentos nos programas apoiados.

Para o Escritório de Serviços de Supervisão Interna (*Office of Internal Oversight Services – OIOS*)⁵ das Nações Unidas, a avaliação é um processo que visa a determinar, de forma sistemática e objetivamente possível, a relevância, a eficácia e o impacto de um programa, projeto ou política, em curso ou já concluído, em função dos seus objetivos e realizações (UN, OIOS). Já para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a avaliação é um processo sistemático e objetivo por meio do qual se determina a importância e o alcance de uma intervenção de desenvolvimento prevista e concluída.

Para o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), a avaliação é o exame sistemático e objetivo de um projeto ou programa, finalizado ou em curso, que contemple o seu desempenho, sua implementação e seus resultados, com vistas à determinação de sua eficiência, efetividade, impacto, sustentabilidade e a relevância de seus objetivos. Assim, o propósito da avaliação é guiar os tomadores de decisões, orientando-os quanto à continuidade, à necessidade de correções ou mesmo à suspensão de uma determinada política ou programa.

Em seu guia de princípios orientadores da avaliação, a *American Evaluation Association* (AEA, 2018) define aquela como o ato de envolver e verificar os pontos fortes e fracos dos programas, políticas, pessoal, produtos e organizações para melhorar a sua eficácia.

A definição de avaliação e da linha avaliativa a ser adotada é essencial para que também seja possível detalhar a abordagem metodológica que será utilizada na avaliação de um projeto ou programa. Nesse ponto, um edital deve ser claro, ao apresentar e detalhar sua opção pela avaliação de impacto.

A seguir, vejamos um resumo das principais diferenças entre *monitoramento* e *avaliação*:

Monitoramento

Processo sistemático que se inicia e realiza junto com a implementação de um projeto ou programa

Coleta, sistematiza e analisa informações:

- Sobre o avanço (P/I) no uso dos recursos financeiros, humanos e materiais.
- Sobre o avanço (P/I) na implementação das atividades (processos) e obtenção dos produtos.
- Sobre a eficiência e qualidade das atividades e produtos.
- Sobre circunstâncias que estão afetando a efetiva implementação.

Avaliação

Processo conduzido antes, durante e depois da implementação de um projeto/programa

Efetua-se um juízo de valor sobre o mérito do programa/projeto:

- Considerando a relevância dos objetivos e estratégias (interna como externa).
- Considerando a eficiência no alcance dos efeitos e impacto.
- Considerando a eficiência no uso dos recursos para o alcance dos objetivos e metas.
- Considerando a sustentabilidade na continuidade dos produtos e efeitos.

Devemos nos lembrar sempre dos seguintes pontos:

- Monitoramento e avaliação são processos diferentes, mas complementares.
- Sem o monitoramento, a avaliação não pode ser bem realizada.
- O monitoramento é necessário, mas não suficiente. A avaliação necessita de fontes de informação adicionais, como pesquisas especiais ou o uso de dados secundários.
- A avaliação de um programa pode levar a mudanças em seus objetivos e estratégias.

⁵ Disponível em: <<https://oios.un.org/>>.



2.B) Diferenças entre *avaliação de impacto*, *de resultados*, *de desempenho*, *formativa* e *somativa*

Avaliação de impacto

A *avaliação de impacto* se caracteriza pela investigação das mudanças na vida pessoal dos indivíduos, e não no programa do qual eles participam; isso, por si só, causaria um viés no processo avaliativo de impacto. Em outras palavras, na avaliação das questões em um instrumento de pesquisa, devemos verificar a possível mudança dos possíveis conhecimentos, atitudes e hábitos trabalhados pelo programa, e não verificar apenas se os participantes estão satisfeitos com ele. Incluir os nomes dos projetos nos questionários também é uma fonte grave de viés em avaliações de impacto, porque não é possível perguntar a um integrante do grupo de controle, por exemplo, se ele está satisfeito com determinado projeto. Se a avaliação investiga os impactos de um programa, ela deve aplicar os mesmos instrumentos para a população atingida pela intervenção e para o grupo de controle. Além disso, as ferramentas devem focar os aspectos de transformação preconizados e trabalhados pela intervenção ou pelo processo.

Sobre o assunto, Almeida (2006) expõe:

Esse impacto precisa ser avaliado para além da quantificação das pessoas atendidas, dos benefícios distribuídos ou da abrangência da intervenção. O impacto aqui deveria surgir como a revelação do que foi alterado na capacidade dos sujeitos participantes de: implicarem-se com as situações que lhe causam prejuízos (materiais e subjetivos), responsabilizarem-se, pelo menos, por parte dessas situações e construir formas de alterá-las. Estamos falando então em um processo que revele, ainda que parcialmente, qual a contribuição de um programa social para que tanto o público alvo quanto gestores reconstruam representações e alterem atitudes (ALMEIDA, 2006).

Na trilha de Almeida, Owen (2006) deixa claro que a avaliação de impacto não abarca apenas a oferta ou a cobertura de serviços proporcionados por um programa. Para o autor, as questões mais comuns a essa modalidade avaliativa são:

- a) O programa foi implementado conforme o planejado?
- b) Os objetivos planejados foram alcançados pelo programa?
- c) As necessidades dos públicos atendidos foram atendidas pelo programa?
- d) Quais foram os resultados não intencionais?
- e) As estratégias de implementação devem levar a quais impactos?
- f) Como possíveis diferenças na implementação podem afetar os resultados do programa?
- g) Quais são os benefícios do programa, considerando os seus custos?

Na visão de Fontes (2001), a avaliação de impacto de um programa deve focar três dimensões: a dimensão de *custo-eficácia*, também referida como *financeira*; a vertente de *custo-benefício*, também conhecida como *econômica*; e a vertente *social*, que verifica a redução das diferenças sociais proporcionadas nos perfis dos participantes, como gênero, renda, escolaridade e orientação sexual, entre outras. A análise de custo-eficácia, segundo o autor, diz respeito a reflexões sobre o padrão de qualidade do programa, suas práticas de gerenciamento e demais itens que devem estar sob o

controle dos gestores e técnicos que planejam e realizam a intervenção; em outras palavras, essa é a análise da *gestão* ou da *oferta* do programa. O objetivo dessa análise consiste em identificar de que forma as ações de um processo, projeto ou programa podem alcançar maior eficácia com menor custo, a partir de seus pontos fortes e seus gargalos. Para o autor, a fim de se investigar o possível padrão de gestão, devem ser utilizados objetivos, metas e indicadores claros, com foco apenas no período de um ciclo de implementação.

Avaliação de desempenho

Na avaliação de desempenho, os colaboradores de uma OSC são acompanhados e avaliados de maneira regular de acordo com as atividades e as funções que realizam, ou seja, em relação à sua performance. Aqui, são incluídas na avaliação as metas e os resultados esperados durante um determinado período. Verifica-se como os colaboradores contribuem para o desenvolvimento da OSC, em relação aos seus cargos específicos, o trabalho em equipe e as trocas realizadas com a instituição.

Uma avaliação de desempenho realizada de forma correta não inclui apenas o julgamento de valor dos colaboradores realizado por seu líder. Também inclui mecanismos de troca, isto é, formas pelas quais os colaboradores também avaliam seus superiores e a própria OSC, de modo que todos possam crescer com o processo avaliativo.

Avaliação de resultados

A avaliação de resultados

procura focar os resultados práticos de curto e longo prazo do projeto. Como normalmente os projetos trazem resultados nem sempre previstos na proposta original, e devido aos esforços de prevenção serem complexos em um ambiente de comunidade, na qual se atua em projetos sociais, e difíceis de mensurar, deve-se ser especialmente flexível ao conduzir uma avaliação de resultados (POGODA; PIRES; MORETTI, s.d., p. 5).

Avaliação somativa e avaliação formativa

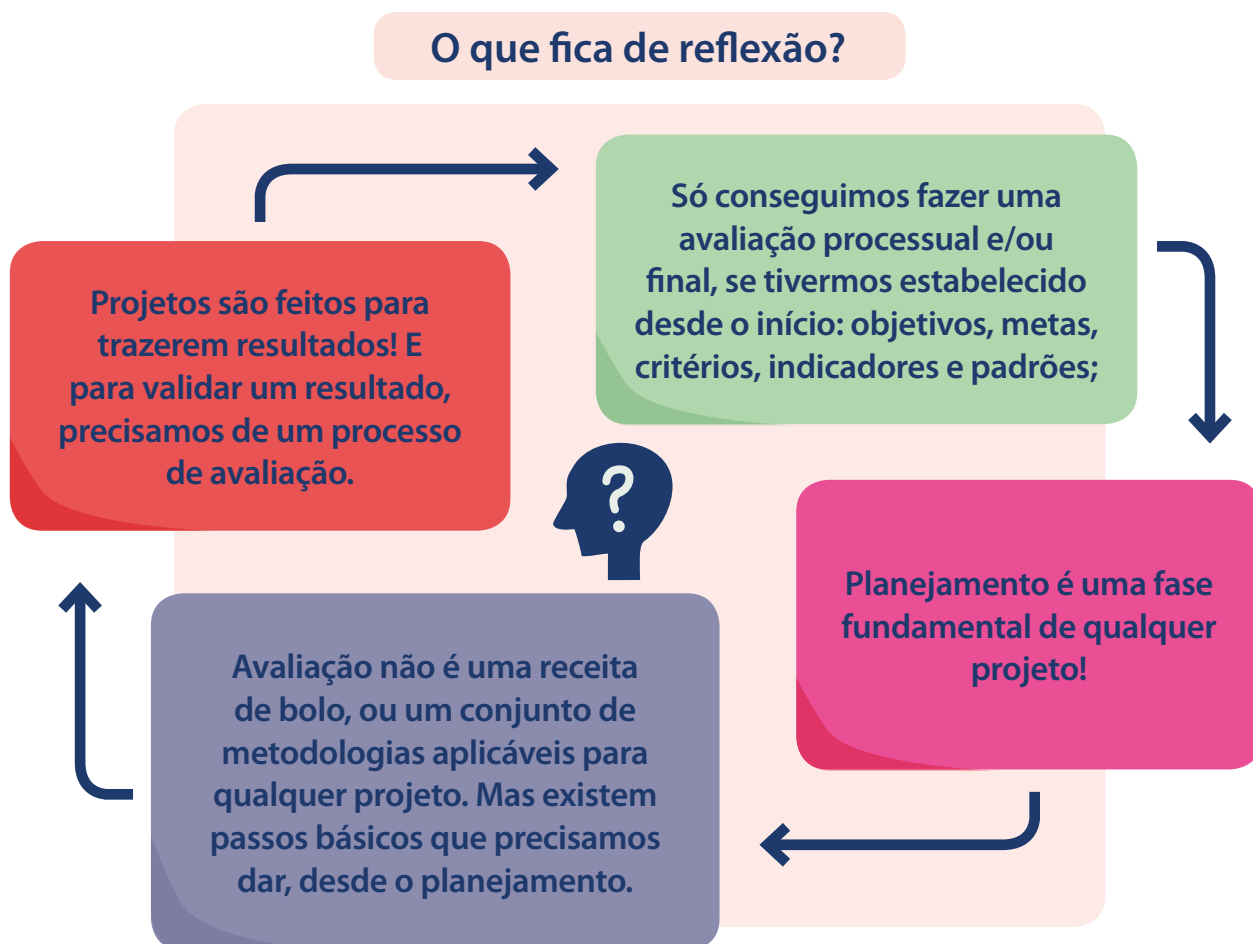
A avaliação de processo ou formativa é realizada durante a realização de um programa ou projeto e

tem como objetivo prover informações essenciais sobre um determinado programa, para que os gestores possam introduzir mudanças a fim de melhorá-lo ainda durante seu processo de implementação (CHIANCA; MARINO; SCHIESARI, 2001, p. 17).

Por outro lado, a avaliação de produto ou somativa é realizada ao final de um programa ou projeto, e serve basicamente para julgar seu mérito e sua relevância em relação a determinados critérios (CHIANCA; MARINO; SCHIESARI, 2001).

Em suma, a tarefa de avaliar nos lembra de algumas questões importantes, como afirma Erika Fernandes⁶:

⁶ FERNANDES, Erika. **Avaliação de projetos**. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2237022/mod_resource/content/1/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20projetos%20-%20AACC%20IV.pdf>.



2.C) Indicadores: conceituação e exemplos

Os *indicadores socioambientais* podem ser entendidos como *parâmetros da realidade*. São medidas que traduzem conceitos sociais, ambientais, culturais e econômicos em um determinado estudo. Eles podem ter a finalidade de pesquisa ou formulação, de monitoramento e avaliação de programas e políticas públicas.

Segundo Jannuzzi (2005),

os indicadores sociais permitem a operacionalização de um conceito abstrato ou de uma demanda de interesse programático. Eles apontam, indicam, aproximam, traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse definidas a partir de escolhas teóricas ou políticas realizadas anteriormente (JANNUZZI, 2005, p. 137).

Por exemplo, os indicadores de avaliação de um programa devem refletir a realidade tratada pelo próprio programa. Assim, se os objetivos tratam da inserção de jovens no mercado de trabalho, os indicadores deverão refletir esse contexto. Se o projeto aborda o reforço educacional de crianças em situação de vulnerabilidade, os indicadores deverão ser pensados nessa vertente. Ou seja, são levados em conta os impactos que a intervenção deseja realizar na vida do segmento que atende, bem como os resultados da gestão do projeto avaliado.

Teremos uma visão melhor disso no tópico sobre o *marco lógico avaliativo*, no qual os participantes do curso trabalharão com indicadores reais. Por agora, vale a tentativa de sintetizarmos o conceito, para uma melhor compreensão do seu conhecimento e o fortalecimento das habilidades pessoais, para que seja possível aplicá-lo no dia a dia.

Essencialmente, um indicador é representado por um numerador sobre um denominador em um espaço de tempo específico, como na definição apresentada por Merchán-Hamann, Tauil e Costa (2000).



Vejamos os seguintes exemplos:

- número de crianças beneficiadas;
- número de acidentes de trânsito;
- volume de recursos investidos;
- *taxa de mortalidade infantil*.

Por que, entre os exemplos acima, apenas a *taxa de mortalidade infantil* é um indicador de fato? Porque tem um denominador, ou seja, uma base: falamos do número de crianças que morrem para cada mil nascidas.

Se tratássemos, por exemplo, do número de acidentes de trânsito, teríamos apenas um número absoluto, não um indicador. Precisamos saber se essa quantidade de acidentes será calculada pelo total de quilômetros de asfalto em uma cidade, pelo número de pessoas com carteira de habilitação na mesma cidade, pelo número de cidadãos do território investigado, e assim por diante.

Vejamos outro exemplo, no qual o *numerador* é o que se efetivou do planejado para o indicador, e o *denominador*, o que efetivamente foi planejado:

- | | |
|---|---|
| 1. Taxa de estudantes do Programa X com elevação na escolaridade | Número total evidenciado de estudantes que tiveram a escolaridade elevada em 2012. |
| | Número total previsto de estudantes que estavam matriculados em 2012. |

Lembre-se: todo indicador tem um denominador, uma base.

Pelo fato de se referirem a uma relação entre números, os indicadores geralmente são *proporções*, *percentuais*, *razões*, *taxas* ou *índices*. A seguir, observemos os exemplos de indicadores citados por Jannuzzi (2005) para programas de transferência de renda:



Vejamos que, no caso do indicador de “insumo”, a redação parece não configurar um indicador de forma tão clara. Porém, quando analisamos com cuidado, vemos que o gasto público com transferência de renda deve ser entendido da seguinte maneira: o *gasto público com transferência de renda* é o numerador, e o *gasto público total previsto para o ano investigado* é o denominador da equação que caracteriza esse indicador.

Os demais indicadores são simples de se entender: o percentual de famílias cadastradas é o numerador, enquanto que o denominador pode ser o número total de famílias previstas pelo programa. Já no percentual de famílias atendidas, o denominador é o número de famílias cadastradas.

Em síntese, *quando falamos de indicadores, estamos falando das relações entre aquilo que se prevê e o que se efetiva na prática do programa ou da política.*

Em outras palavras, os indicadores devem ser, na sigla em inglês, SMART: *specific, measurable, attainable, relevant e time-bound*, ou seja, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com um horizonte de tempo definido.

Com isso, a taxa de evasão escolar pode ser depurada no número de estudantes evadidos sobre o número total de estudantes matriculados. Já a taxa de desnutrição infantil pode ser compreendida como o número total de crianças desnutridas sobre o número total de crianças investigadas ou atendidas pelo programa ou pela política investigada.

Por último, vejamos o seguinte exemplo hipotético, no qual se mensura a participação de partes interessadas em um projeto de voluntariado de uma instituição do terceiro setor:

Projeto de voluntariado da OSC X

Meta: 400 participantes, sendo 20 colaboradores da OSC e 380 voluntários da comunidade.

Id 1) Taxa de participantes totais efetivados:

- **Participantes efetivados / participantes previstos.**
- **380/400 (95%) sendo 0 colaboradores e 380 voluntários comunitários.**

Id 2) Taxa de colaboradores participantes: $0/20 = 0\%$

Id 3) Taxa de voluntários comunitários participantes: $380/380 = 100\%$

**O numerador é o percentual efetivado,
e o denominador representa o universo, o total.**

Devemos notar que, no caso acima, a taxa de participação total de voluntários parece ter sido excelente, com 95% de participação total. Contudo, se verificamos a taxa de participação justamente dos colaboradores da OSC, os resultados foram nulos.



Devemos sempre nos lembrar que *um processo avaliativo de qualidade pede a sequência das seguintes etapas* (PETROBRAS, 2014. p. 183-186):

Avaliar para aprender

A tarefa de realizar uma avaliação que leve o grupo à aprendizagem efetiva é uma oportunidade valiosa para que o mesmo grupo possa trazer diversidade, novas ideias e modos diferentes de fazer suas ações. Aqui, pretendemos facilitar a compreensão do que é e de como podem ser organizados os processos de avaliação de programas e iniciativas sociais, abordando o conjunto de passos que compõem esse processo e apresentando questões que estimulem você, leitor, a refletir sobre tais processos.

Entendemos a avaliação como um processo de aprendizagem sistemático e intencional, voltado para o aprofundamento da compreensão sobre determinada intervenção social, o que permite julgar seu mérito, valor ou relevância, além de possibilitar que novas escolhas sejam feitas.

Dessa forma, *ao contribuir para ampliar a visão que se tem sobre o que foi realizado, a avaliação apoia a melhoria da atuação, assume um papel pedagógico e provoca os envolvidos a se assumirem como aprendizes.*

Construir o sentido da avaliação

Nesse sentido, o grupo é chamado a construir o *sentido da avaliação*, negociando seu motivo, identidade, interesses e foco; o grupo também é chamado, em um ato corajoso, a realizar *descobertas* e realinhamentos conceituais quando essas descobertas forem confrontadas com a realidade. Elas podem levar à *construção de inovações* por meio da tomada de decisões, que dirigirão as transformações e as mudanças, alcançadas a partir do *enraizamento* e do *cultivo de novas práticas*.

Quando realizada de forma participativa, a avaliação se torna um instrumento que vai além do desenvolvimento da intervenção social, por fortalecer os indivíduos e sua capacidade de atuação. A avaliação apresenta um caráter político quando dela participam diferentes atores sociais, pois daí, forçosamente, são criados espaços reais de debate sobre as diferenças presentes.

Um conjunto de princípios está associado a essa concepção de avaliação:

- a avaliação é uma opção para quem deseja refletir, aprender e se desenvolver;
- a avaliação deve ser construída de forma coletiva;
- a avaliação pressupõe confrontar poderes, conceitos e expectativas distintas;
- a avaliação toca em iniciativas relacionadas às histórias de vida das pessoas nela envolvidas.

Esse estágio inicial prepara o ambiente para que a avaliação seja realizada conforme as necessidades do programa social em questão, revestindo o pavimento para a utilização dos resultados. É nesse momento que se define quem participará da avaliação e o papel de cada um dos atores; é também quando se busca construir um sentido comum entre os integrantes do grupo, suas expectativas e suas motivações. Por fim, é nesse momento que são definidos os recursos a serem investidos, o prazo para a realização do trabalho e a necessidade de se ter um facilitador externo.

Algumas perguntas orientadoras são as seguintes:

- O que entendemos por *avaliação*?
- Que experiências tivemos com avaliações? O que elas significaram?
- Quem deve participar da avaliação? De que forma?
- Por que vamos avaliar?
- O que faremos com os resultados?
- Que recursos (pessoas, tempo, dinheiro) investiremos?

Definir o foco da avaliação

Após o que analisamos acima, o grupo de interessados chega ao momento de definir o que deseja saber a respeito da iniciativa social e, então, mergulhar na discussão sobre o *foco da avaliação*, que se traduz na(s) pergunta(s) avaliatória(s) – que será(ão) respondida(s) ao longo do processo – e que deverá chegar à essência do que se deseja saber. Uma boa pergunta de avaliação é a que subsidia uma profunda reflexão e o delineamento de inovações estratégicas em uma iniciativa social.

Perguntas avaliatórias observam os acontecimentos desde o passado até o momento presente. Por outro lado, perguntas de planejamento atentam para o futuro. Se a pergunta é voltada para o planejamento, o processo é outro, diferente da avaliação. Entretanto, perguntas de planejamento em geral podem oferecer um bom pano de fundo para se chegar às perguntas avaliatórias.

É instigante considerarmos o conjunto de perguntas feitas e questionarmos: o que esse conjunto de perguntas revela? O que está por trás delas? Há uma pergunta capaz de unificar todas?

No campo social, existe uma concepção vigente de que a avaliação deve ser orientada pelos objetivos do projeto e responder em que medida eles foram alcançados. Essa abordagem está relacionada com as orientações lógicas da elaboração de projetos. Contudo, essa perspectiva reduz as possibilidades de se formular perguntas avaliativas que possam ir além das demandas gerenciais e, com isso, apresenta uma capacidade limitada de apoiar o desenvolvimento do projeto. Essa abordagem tem sentido em situações específicas, mas não pode ser generalizada para todos os processos de avaliação; porém, existem outras possibilidades. Para que a avaliação seja efetivamente um processo de aprendizagem, as perguntas devem ser feitas em liberdade.

Vamos considerar o seguinte caso: em um projeto que almeja o desenvolvimento educacional de jovens e, para isso, realiza atividades socioeducativas e musicais com instrumentos de corda, a equipe deseja saber “em que medida o projeto contribuiu para o desenvolvimento educacional dos jovens”. São perguntas orientadoras:

1. O que queremos avaliar?
2. Que perguntas/questões temos a respeito dessa iniciativa social?
3. Qual é a essência do que buscamos com esse processo?

Elaborar os indicadores

Muitas vezes, a elaboração de processos sensíveis e precisos de avaliação está relacionada à construção de um conjunto de *indicadores* que tenham vigor quanto à percepção de uma situação e permitam o avanço da leitura e da compreensão da realidade social. Assim, os indicadores são mais precisos na medida em que se relacionam com o contexto que se deseja conhecer – ou seja, são particulares a cada realidade.

Existem diversos entendimentos sobre o conceito de *indicador*. Aqui, definimos o termo como os *aspectos ou atributos identificáveis e perceptíveis que revelam o estado, a magnitude ou a natureza de determinados objetos ou sujeitos*.

Ao mesmo tempo em que podem permitir a comparação entre diferentes territórios e a construção de séries históricas – que apresentam mudanças ao longo do tempo –, os indicadores devem ser tomados como expressões específicas de cada fenômeno, valorizando as particularidades e oferecendo as condições para se entender as razões das mudanças.

Nesse sentido, os indicadores estão em permanente construção e, por isso, é importante realizarmos um processo contínuo de observação, compreensão, desconstrução e reconstrução da realidade à qual eles pertencem. No campo social, os indicadores devem ser compreendidos como a reunião de evidências, como a explicitação de indícios, como o convite à reflexão, e menos como verdades absolutas ou métricas precisas das mudanças.

Seguindo o nosso exemplo anterior, para a pergunta avaliativa definida pelos educadores, os indicadores podem ser *quantitativos* (a variação do desempenho escolar dos jovens) e *qualitativos* (sua relação com os colegas de sala, com a escola e com sua própria aprendizagem).

São perguntas orientadoras:

- Quais são os aspectos da realidade que podem nos informar sobre o comportamento da situação social em relação à pergunta avaliativa?
- O que estes aspectos/indicadores significam?

Definir as fontes de informação

As *fontes de informação* são pessoas e/ou registros documentais, que nos permitem conhecer e verificar o *status* de cada indicador na realidade.

Continuando no exemplo do tópico anterior, os boletins fornecidos pela escola são a fonte de informação para o primeiro indicador; para o segundo (relação dos jovens com os colegas de sala), os professores podem ser uma boa fonte de informação; e, no último caso, a família dos jovens se mostra como uma fonte de informação possível.

A pergunta central é esta:

- Que fontes de informação serão utilizadas para cada indicador?

Planejar as formas de coleta de dados

Para cada fonte de informação definida anteriormente, devemos planejar uma *forma de coleta de informações*, isto é, o mecanismo que permitirá o levantamento dos dados a respeito dos indicadores, que podem ser reuniões, entrevistas, questionários, grupos focais, análise de documentos, observação em campo e observação de registros visuais e/ou audiovisuais, entre outros. Esse é também o momento de elaborarmos os instrumentos que nos auxiliarão na coleta de dados. No nosso exemplo, a anotação bimestral ou semestral das notas obtidas pelos jovens em algumas – ou em todas as – disciplinas que frequentam na escola é uma forma adequada de colher os dados necessários; no segundo caso, considerando a possível pequena disponibilidade de tempo dos professores (fonte de informação para o indicador relativo à relação dos jovens com os colegas), um questionário pode ser o meio apropriado; no último caso, entrevistas podem se mostrar eficazes para compreender a dinâmica da relação dos jovens com a sua própria formação.

Aqui, a pergunta essencial é a seguinte:

- Como coletaremos as informações de cada uma das fontes?

Coletar os dados

Este é o momento de levantarmos as informações, realizando as reuniões e/ou entrevistas planejadas, aplicando os questionários etc. Esta fase revela complexidades de gestão, pois envolve preparar as equipes de trabalho, negociar os cronogramas, articular as pessoas (fontes de informação) e organizar as informações coletadas. Um bom planejamento do trabalho contribui para que os dados sejam efetivamente obtidos.

As perguntas orientadoras são:

- Os instrumentos de coleta de informações são coerentes com o que desejamos avaliar?
- A equipe está formada e capacitada para executar a tarefa?
- O cronograma foi negociado de forma a torná-lo viável?
- Os recursos disponíveis estão ajustados às necessidades da coleta de dados?

Analisar os dados coletados

Neste momento, ordenamos e analisamos as informações coletadas. Esta análise respeita a *natureza* da informação, que pode ser *qualitativa* ou *quantitativa*. A conjugação de informações com essas duas naturezas oferece um rico resultado.

A análise pode ser realizada em contato constante com os interessados no projeto, uma vez que eles podem sugerir hipóteses, aprofundar as reflexões e pedir novas análises, na medida em que as informações forem sendo produzidas.

As perguntas orientadoras são estas:

- Como os dados coletados serão organizados?
- Qual é o tratamento que as informações necessitam?
- O que esses dados revelam?

Informar e provocar boas conversas

Depois de analisadas e ordenadas, as informações produzidas durante a avaliação devem ser comunicadas para todos os grupos que têm interesse na iniciativa social avaliada, com o intuito não apenas de informar, mas também provocar reflexões e debates.

A forma consagrada de apresentar os resultados é um *relatório associado às reuniões*. Porém, independentemente da forma, um importante princípio a ser observado na comunicação de uma avaliação é o do *diálogo*, por meio de falas cheias de conteúdo em direção a grupos de interessados na iniciativa, que podem “devolver” novas palavras, ideias e percepções sobre o assunto tratado. Um dos segredos dessa comunicação é ter clareza sobre o que falar e, da mesma forma, oferecer abertura para escutar. Nesse diálogo, as descobertas são construídas, novas ideias e percepções são formadas, e o grupo como um todo amadurece para tomar decisões sobre a iniciativa social em foco.

Se a comunicação for viva e acontecer ao longo da avaliação, alimentando o grupo constantemente com informações ao longo do processo, o próprio grupo pode repensar os caminhos da avaliação, formular hipóteses e pensar sobre alternativas possíveis para as questões enfrentadas.

Se a avaliação é um processo de aprendizagem, avaliar é um ato educativo e, nesse contexto, *a comunicação é a mediadora do debate sobre temas a serem problematizados*.

As perguntas orientadoras são as seguintes:

- Quando devemos comunicar?
- O que devemos comunicar?
- Que espaços de diálogo serão criados?
- Como as informações orientam a reflexão sobre a iniciativa social?

VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: CEGOV/PPA: O que é avaliação?

Produção: Pedro Costa, Bruna Anhaia, Janaina Ruviaro, 2015 *Duração:* 3'12

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=WVxsRTEz-Bg>

Título: CEGOV/MDS: O que é monitoramento

Produção: Aline Hellmann, Pedro Costa, Ana Júlia Possamai, Bruna Anhaia, Bruno Sivelli, Gianna Vargas, Janaina Ruviaro, 2015 *Duração:* 2'51 (série de 7 vídeos)

Acesso: https://www.youtube.com/watch?v=Gr_FJNpuUPs&list=PLTowxHmkqeM9IexCYdhr9CI3i_ttNVkZF

Título: MDS | Curso 3 | Avaliação: desenho de pesquisa

Produção: Aline Hellmann, Ana Júlia Possamai, Bruno Sivelli e Thiago Borne, 2015 *Duração:* 3'46

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=7d1mYVI7g4E>

Título: MDS | Curso 3 | Avaliação: métodos e técnicas

Produção: Aline Hellmann, Ana Júlia Possamai, Bruno Sivelli e Thiago Borne, 2015 *Duração:* 4'30

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=HDyt1s3yg3w&t=5s>

Título: MDS | O que são indicadores?

Produção: Aline Hellmann, Pedro Costa, Ana Júlia Possamai, Bruna Anhaia, Bruno Sivelli, Gianna Vargas, Janaina Ruviaro, 2015 *Duração:* 2'45

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=2Ns1Bnmhrn4>





LEITURAS SUGERIDAS:

COBB & RIXFORD. **Indicadores:** lições para a prática, 1998.

GUIMARÃES, R. P., FEICHAS, R. Q. F. **Desafios na construção de indicadores de sustentabilidade**, 2009.

Acesso: <http://www.scielo.br/pdf/asoc/v12n2/a07v12n2>

FERNANDES, E. **Avaliação de projetos**. s.d.

Acesso: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2237022/mod_resource/content/1/Avaliação%20de%20projetos%20-%20AACC%20IV.pdf

POGODA, C. F.; PIRES, J. T.; MORETTI, T. **Avaliação de resultados de projetos e programas sociais**. VI SEMEAD. ESTUDO DE CASO. ADM. GERAL.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

BARREIRA, M. C. R. N. **Avaliação participativa de programas sociais**. São Paulo: Veras Editora, 2002.

FUNDAÇÃO CESGRANRIO. **Ensaio:** avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio. s.d.

Acesso: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=0104-4036&lng=pt&nrm=iso.

MARINO, E. **Manual de avaliação de projetos sociais**. São Paulo: Editora Saraiva / Instituto Ayrton Senna, 2003.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**. São Paulo: Cortez Editora Oxfam, Abong, 2000.



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Considerando os recursos financeiros, humanos e tecnológicos disponíveis na sua OSC, você acha que seria possível iniciar ou fortalecer a avaliação interna dos programas da instituição? Se sim, como a sua OSC deveria proceder? Se não, quais são as razões dessa perspectiva?



2.E) Marco lógico-avaliativo: origem, conceituação e exemplos

O marco lógico é um instrumento gerencial utilizado na avaliação de projetos e programas sociais. É composto por uma matriz na qual se relacionam objetivos, metas, indicadores, fontes de verificação, riscos, insumos, produtos e atividades. Foi desenvolvido na década de 1970 pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development – Usaid*) para responder a três problemas comuns em projetos sociais (ADULIS, 2001):

- os planos dos projetos carecem de precisão e contêm múltiplos objetivos que não estão relacionados com as atividades dos projetos;
- há dificuldade de se determinar o alcance das responsabilidades dos gestores no caso de insucesso dos projetos; e
- há pouca clareza sobre os resultados esperados dos projetos, o que dificulta a possibilidade de comparação e avaliação.

Atualmente, várias agências de cooperação internacional utilizam o marco lógico, especialmente para ter um maior controle sobre a eficácia dos programas que apoiam, ou seja, para que a variação dos custos financeiros, humanos e de infraestrutura previstos e utilizados seja a menor possível.

A elaboração e o acompanhamento de um marco lógico não são como uma receita de bolo. Os caminhos para elaborá-lo podem seguir técnicas e estilos distintos, dependendo dos facilitadores do processo, da equipe envolvida e da finalidade para a qual ele será utilizado. Assim, devemos considerar os seguintes aspectos:

- *Envolvimento dos gestores* – a participação dos gestores envolvidos no programa, tanto da unidade matricial quanto das unidades de análise que irão embasar as ferramentas avaliativas. Considerar apenas a experiência do corpo diretor ou de coordenação pode restringir e camuflar indicadores e outros pontos relevantes das unidades de análise da intervenção, o que tornará o instrumento restrito e causará viés nas etapas posteriores do processo avaliativo.
- *Lógica horizontal* – no marco lógico, os elementos estão vinculados especialmente em uma lógica horizontal, não vertical. Isso significa que as metas determinadas estão atreladas totalmente a seus objetivos (geral ou específicos); os indicadores, por sua vez, estão vinculados a suas metas específicas, assim como os meios de verificação estão atrelados aos indicadores, e os riscos, aos meios de verificação. O único atrelamento vertical está na vinculação dos objetivos específicos com o objetivo geral, visto que aqueles representam os efeitos diretos relacionados ao alcance do objetivo mais amplo, de impacto de um projeto ou programa.

Os elementos da matriz são definidos da seguinte maneira:

- *Objetivo geral* – também chamado de *objetivo de impacto*, representa a situação de longo prazo que o programa ou projeto deseja alcançar. Está vinculado ao que se quer medir: *o quê, quem e como*. Aqui, podemos verificar e incluir as características do perfil do público atendido pela intervenção. Por outro lado, este objetivo não pode ser tão geral e externo à atuação do programa, nem tão específico a ponto de se restringir a uma ferramenta ou componente do programa.
- *Objetivos específicos* – representam os efeitos diretos que desejamos alcançar com um projeto ou programa. Estão relacionados às responsabilidades dos gestores envolvidos no processo; referem-se a *quem faz* e a *como* mensurar. Estabelecem uma vinculação horizontal com os outros elementos do marco lógico. Além disso, podem ser estruturados de acordo com os componentes do programa. Em caso de dúvida, eles não devem ser incluídos no marco lógico, pois cada objetivo específico produzirá metas e indicadores específicos que serão monitorados e avaliados, aumentando o compromisso dos gestores e alterando as análises avaliativas posteriores da intervenção.
- *Metas* – representam a *quantificação* e estão totalmente vinculadas aos objetivos específicos. Por outro lado, as metas projetam a elaboração dos indicadores. Em um marco lógico, sugere-se que não sejam estabelecidas metas qualitativas, visto a natureza avaliativa do marco; ou seja, uma meta qualitativa ou relativa estará atrelada a um indicador qualitativo.
- *Indicadores* – indicam, parcial ou totalmente, a medida em que uma meta é alcançada.
- *Fontes de verificação* – são formas de se verificar a execução dos indicadores.
- *Riscos* – representam os problemas que podem dificultar a utilização das fontes de verificação dos indicadores estabelecidos em um marco lógico.

- *Insumos* – são todos os *recursos humanos, financeiros, materiais e organizacionais* que, combinados por meio de atividades, levam à obtenção dos *produtos*. Diferentemente dos objetivos, não podem ser estabelecidos por verbos.
- *Atividades* – são autoexplicativas e materializam o processo que ocorre entre os insumos e os produtos.
- *Produtos* – são as *ações realizadas, os resultados diretos* das atividades de um programa. Assim como os insumos, não são descritos por verbos. Exs.: cursos realizados, planejamento realizado, consultores capacitados.

Esses elementos estão dispostos na matriz a seguir:

Objetivos	Metas	Indicadores	Meios de verificação	Riscos ou pressupostos
Objetivo geral ou de impacto				
Objetivos específicos				
Insumos				
Atividades				
Produtos				

Essa matriz segue o modelo do “Formulário de apresentação de projetos” da Petrobras, em sua Seção 6 (2018)⁷, conforme disposto a seguir. Porém, apresenta três diferenças: *a) inclui adicionalmente campos horizontais para o objetivo geral ou de impacto; b) troca de posição as colunas de metas e indicadores; e c) substitui a coluna de riscos dos meios de verificação pelo campo de período de verificação da coluna anterior.*

Para que as duas colunas finais dos modelos que apresentamos aqui possam ser utilizadas de forma prática na avaliação de programas, sugerimos apenas esclarecer o período de verificação de cada meio, sem deixar de incluir os riscos possíveis para sua utilização efetiva. O campo de *objetivo geral* é relevante, para que o foco final de transformação dos projetos desenvolvidos seja incluído diretamente na matriz de avaliação de toda a intervenção. Por seu turno, a troca de posições das colunas de *indicadores* e *metas* não tem influência significativa no desenvolvimento da matriz.

Objetivo específico do projeto	Indicador	Meta (em relação ao indicador)	Meios de verificação	Período de verificação
1.	1.			
	2.			
2.	1.			
	2.			

⁷ Disponível em: <<http://sites.petrobras.com.br/socioambiental/selecoes-publicas/selecao-2018/>>.



VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: MDS: monitoramento – modelo lógico

Produção: Aline Hellmann, Ana Júlia Possamai, Bruno Sivelli, 2015 *Duração:* 3'22

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=zXzV3LzS3Ag>

Título: Marco Lógico

Produção: Lilibeth Arteaga, 2015 *Duração:* 3'34

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=lvqbKFtLLWyU>

Título: Metodologia del Marco Logico

Produção: Maria Castro, 2017 *Duração:* 3'37

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=YA-TbGaPtVc>



LEITURAS SUGERIDAS:

RUA, MARIA DAS GRAÇAS. **A aplicação do marco lógico.** ENAP, s.d.

Acesso: http://antigo.ena.gov.br/downloads/ec43ea4fAvaliacao_pratica_marco_logico.pdf

CAMACHO, Hugo; Cámara, Luis; Cascante, Rafael; Sainz, Héctor. **El enfoque del marco lógico:** 10 casos prácticos. Olacefs, 2001. (Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo).

Acesso: http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC_27_8_2013_Enfoque_Marco_Logico_EML_10_casos.pdf

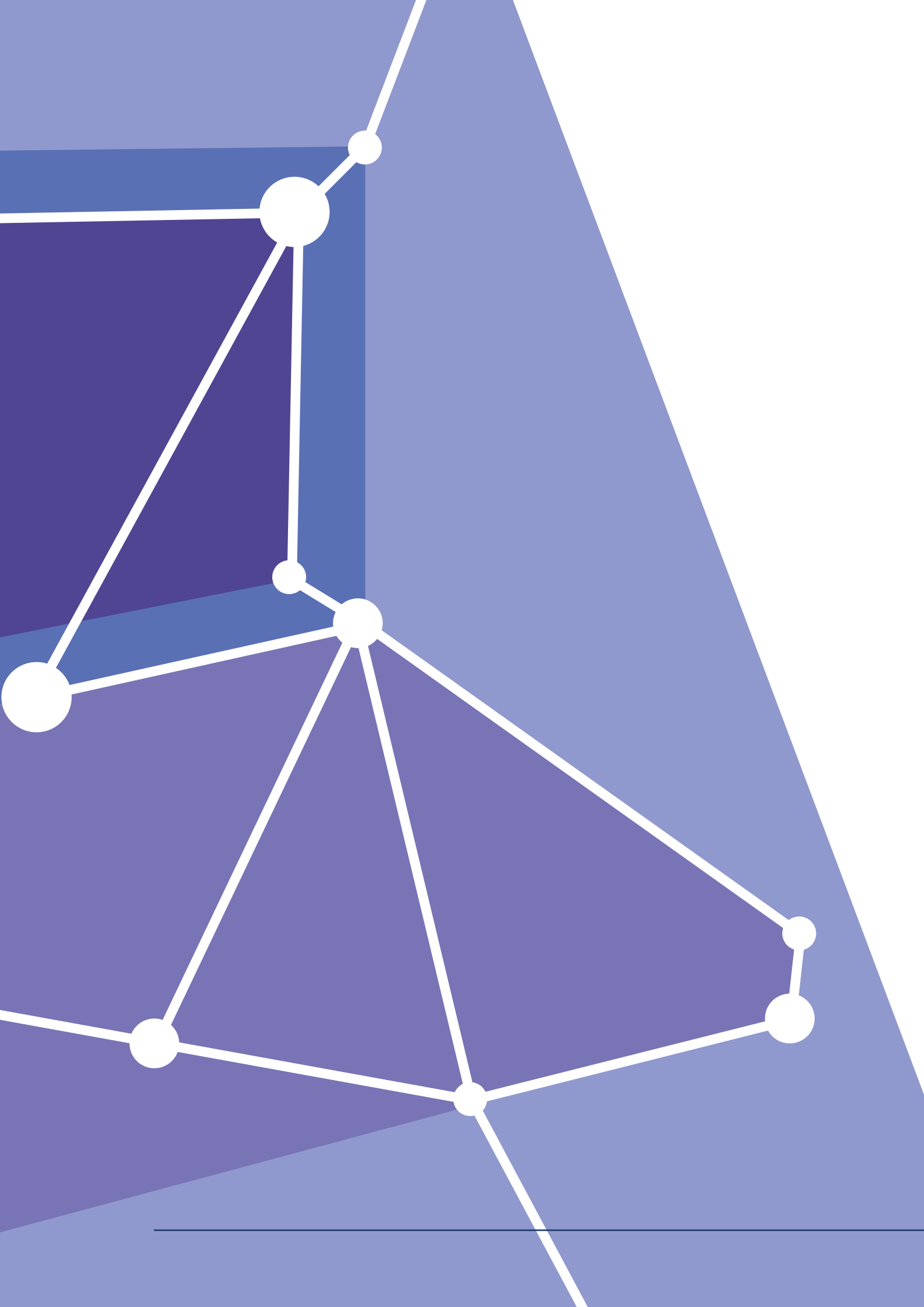


MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Que tal utilizar de forma prática o método do marco lógico que trabalhamos, tomando como base os conhecimentos e as experiências adquiridas durante o curso? Reúna-se com colegas da OSC em que você atua e defina um projeto ou programa. Sugerimos que você utilize o modelo geral de marco lógico que apresentamos neste módulo, sem se esquecer de incluir nele os períodos de verificação relacionados a seus respectivos meios, conforme a matriz do "Formulário de apresentação de projetos" da Petrobras. Veja a matriz sugerida a seguir:

Objetivos	Metas	Indicadores	Meios de verificação	Riscos ou pressupostos
Objetivo geral ou de impacto				
Objetivos específicos				
Insumos				
Atividades				
Produtos				

Utilize também os vídeos e os textos incluídos na apostila, e mãos à obra!



MÓDULO IV:

SISTEMATIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS SOCIOAMBIENTAIS E COMUNICAÇÃO PARA A TRANSFORMAÇÃO

Neste módulo, retomamos os conceitos e as reflexões iniciais sobre tecnologias sociais que realizamos ao final do módulo sobre gestão estratégica. Neste ponto avançamos com o assunto, apresentando e detalhando os passos para a sistematização, na prática, de tecnologias socioambientais.

Na segunda parte, trabalhamos conceitos e exemplos da comunicação direcionada à transformação socioambiental, incluindo aspectos das espécies de comunicação (institucional, de causa e científica), também com exemplos e diversas referências textuais e de vídeo interessantes.

Acreditamos que revigorar conhecimentos, habilidades e atitudes acerca desses assuntos irá fortalecer ainda mais as suas competências e perspectivas estratégicas, operacionais e humanas.

Vamos em frente!

MÓDULO IV

- 1) Sistematização de tecnologias socioambientais

1.A) O que significa sistematizar uma tecnologia socioambiental?¹



Retomando este tópico, que iniciamos no módulo sobre gestão estratégica, vamos reforçar o conceito de *tecnologia*. Tal conceito se parece muito com o de *conhecimento*; a diferença está na aplicabilidade. Enquanto o conhecimento, por si só, não passa de mera teoria, a tecnologia é o conhecimento aplicado para alguma finalidade específica.

De forma definitiva, *uma tecnologia social ou socioambiental é todo conhecimento sistematizado, aplicado e avaliado para a transformação social ou ambiental* (FONTES; JS BRASIL, 2001). Ou seja, não basta que os gestores elaborem projetos considerando apenas aspectos que eles consideram importantes. É preciso verificar também as demandas envolvidas, executar as intervenções de forma monitorada, além de avaliá-las. As primeiras discussões sobre a expressão *tecnologia social* (TS) surgiram no contexto dos movimentos de economia solidária no âmbito internacional da globalização dos anos 1990. Seu intuito era permitir a recuperação da cidadania de segmentos sociais mais penalizados economicamente, incluindo-os na construção de processos de desenvolvimento mais sustentável. Um aspecto de inovação envolvido nessas discussões consistia em incluir os públicos que “recebiam” os programas das organizações que “criavam” as intervenções diretamente.

Na segunda metade dos anos 1990, a expressão passou a tomar corpo e a ganhar dimensões mais sólidas. Assim temos que toda TS facilita a adoção de novos conhecimentos, atitudes e práticas. Por isso, para que um projeto se torne uma TS, é preciso realizar um processo de sistematização e pesquisa.

Sistematizar, nesse sentido, pode ter *vários significados* com orientação bastante similar:

- Mapear, organizar, detalhar e padronizar processos.
- Formatar as experiências aplicadas com resultado positivo aferido.
- Aumentar a efetividade de processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
- Reconstruir experiências.
- Compreender, registrar e ordenar, de forma compartilhada, a dimensão educativa de uma experiência vivenciada.
- Realizar uma reflexão crítica.

Quando um projeto é sistematizado em tecnologia socioambiental, *vários benefícios* são proporcionados, entre eles:

- Consolidação das metodologias utilizadas.
- Formalização e padronização dos processos.
- Maior controle de qualidade.
- Fortalecimento da comunicação e da visibilidade perante as partes interessadas (*stakeholders*).
- Maior facilidade na atração de potenciais investidores e parceiros.
- Maior facilidade na replicação e na ampliação.
- Ampliação dos resultados e dos impactos.
- Potencialização das políticas públicas.

¹ Trecho adaptado da publicação de JS/Brasil; CBIC (2014).

A figura a seguir resume alguns dos benefícios da sistematização de projetos e programas:



Por isso, lembre-se:

Tecnologia socioambiental

É o conhecimento sistematizado, aplicado e avaliado, para a transformação social e ambiental.

- É o conjunto de processos, métodos, técnicas, instrumentos e procedimentos que são capazes de solucionar problemas sociais, e que podem melhorar a efetividade das intervenções sociais, promovendo a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida.
- As tecnologias socioambientais atendem a quesitos de fácil replicação e com impacto social comprovado.



1.B) Diferenças entre *programas* e *tecnologias socioambientais*

Qualquer programa ou projeto pode se tornar uma tecnologia socioambiental.

Para que isso ocorra, o programa ou projeto devem ser *avaliados* para verificar seus impactos sociais e econômicos.

Após a avaliação e os devidos ajustes, as etapas da iniciativa devem ser sistematizadas e “empacotadas”, ou seja, *manualizadas*, de forma a facilitar a sua compreensão e replicação.

A tecnologia social não deve visar somente à realização de um conjunto de intervenções ou à aplicação de manuais, mas deve ter bem claro quais são os *conhecimentos*, as *atitudes* e as *práticas* que ela pretende promover, dentro de uma lógica de transformação social e ambiental.

Portanto, a criação de tecnologias socioambientais exige muito *esforço*, *dedicação* e *criatividade*, acima de tudo.

1.C) Os passos para sistematizar uma tecnologia socioambiental



A sistematização de uma tecnologia socioambiental tem como finalidade facilitar a sua replicação por parte da OSC e, portanto, transformar suas atividades para melhor. Também é importante para que a tecnologia seja fortalecida como programa de interesse institucional, potencializando o impacto e a continuidade das ações da OSC nos territórios onde atua ou deseja atuar.

Para que uma ação ou projeto seja consolidado como tecnologia socioambiental, é necessário realizar determinados componentes de trabalho seguindo uma linha lógica e orgânica, que inclua o *marketing mix* da atuação do programa, uma análise situacional do contexto no qual a intervenção é ou será realizada, a capacitação de gestores e técnicos, a realização do levantamento de necessidades e demandas da realidade do público, e a definição dos componentes programáticos.

O produto final da sistematização de um programa deve ser o chamado “Manual de tecnologia socioambiental”, que será apresentado a parceiros atuais ou potenciais da OSC, como uma metodologia consolidada de investimento socioambiental.

Por isso, é necessário realizar quatro etapas para sistematizar efetivamente uma tecnologia socioambiental, conforme mostramos a seguir:



Esses componentes são executados de forma colaborativa, envolvendo a participação direta e contínua de gestores do programa e indicados pela OSC.

A tabela a seguir resume as principais atividades a serem executadas, bem como indica o período de sua execução e os produtos que serão entregues no final de cada etapa:

Componentes	Atividades
1. Capacitação em <i>marketing</i> social e tecnologias socioambientais	1.1 Formação de grupo de trabalho para a sistematização da tecnologia socioambiental 1.2 Capacitação dos gestores e dos parceiros institucionais do programa em <i>marketing</i> social e tecnologias socioambientais
2. Análise da experiência e da oferta	2.1 Definição do <i>marketing mix</i> social e do fluxograma programático 2.2 Análise das melhores práticas de gestão e de comunicação 2.3 Análise dos registros e materiais
3. Definição dos componentes programáticos	3.1 Definição dos componentes fixos 3.2 Definição dos componentes ajustáveis 3.3 Descrição do passo a passo do programa (etapas e processos)
4. Análise das dinâmicas socioambiental, assistencial e comercial	4.1 Levantamento das necessidades e das demandas: 4.1.1 Entrevistas com os gestores do programa (necessidades) 4.1.2 Entrevistas com os parceiros institucionais (demandas) 4.1.3 Análise e consolidação dos dados levantados
5. Manualização da tecnologia socioambiental	5.1. Definição da estrutura do manual (capítulos, artigos, informações adicionais, anexos) 5.2. Redação, edição e revisão do conteúdo

A seguir, detalhamos as atividades a serem realizadas em cada componente proposto:

Capacitação em *marketing* social e tecnologias socioambientais

1. Encontros do grupo de trabalho para a sistematização da tecnologia socioambiental.
2. Capacitação dos gestores e dos parceiros institucionais do programa em *marketing* social e tecnologias socioambientais.

Você, leitor, já participou do módulo sobre planejamento de programas, no qual trabalhamos o *marketing* social como um importante conceito e metodologia de gestão socioambiental. Esses conteúdos são fundamentais para o processo de sistematização de tecnologias socioambientais.

Também como vimos neste curso, o *marketing* social se apropria de conhecimentos e técnicas mercadológicas, adaptando-se à promoção do bem-estar social. Ele trabalha com objetivos claramente definidos, metas mensuráveis, pesquisas e avaliações quantitativas e qualitativas, além do desenvolvimento de tecnologias sociais para segmentos específicos. O *marketing* social também busca posicionar na mente dos adotantes as inovações sociais que pretende introduzir, implementa estratégias, assim como cria, planeja e executa estratégias de gestão para satisfazer as necessidades que não estão sendo atendidas, estabelecendo dessa forma novos paradigmas sociais.

Análise da experiência e da oferta

1. Definição do *marketing mix* social e do fluxograma programático
2. Análise das melhores práticas de gestão e de comunicação
3. Análise dos registros e materiais

O principal produto desta etapa é a construção da *matriz de marketing mix social*, a qual também já desenvolvemos neste curso. Lembre-se de que, nessa matriz, são relacionados os produtos sociais (conhecimentos, atitudes e práticas promovidas), o preço social, as estratégias de promoção e distribuição social, o público adotante, o pessoal envolvido, as políticas públicas, os parceiros e outras estruturas de apoio. Nesta etapa também elaboramos o *fluxograma programático*, que contém o passo a passo das atividades realizadas pelas equipes, as quais são necessárias para a realização do evento e orientam a elaboração do roteiro preliminar do “Manual da tecnologia socioambiental”.

Por fim, analisamos as melhores práticas de gestão e de comunicação, bem como os registros e materiais que podem servir de exemplo para a sistematização e a disseminação do programa nos âmbitos local, regional, nacional e até internacional.

Definição de componentes

1. Definição dos componentes fixos
2. Definição dos componentes ajustáveis
3. Descrição do passo a passo do programa (etapas e processos)

Neste momento, definiremos os componentes fixos e ajustáveis da tecnologia socioambiental, de acordo com a realidade que observamos em cada contexto das unidades do programa ou projeto. Delineamos suas características institucionais e seus serviços de promoção, assim como listamos as ações de acordo com o passo a passo do programa, expresso no fluxograma que construímos anteriormente, o que irá orientar a redação das etapas e dos processos contidos no manual.

Análise das dinâmicas de troca

1. Levantamento das necessidades e das demandas:

O componente de *análise das dinâmicas de troca* nos oferece um levantamento sobre a realidade do público principal que será beneficiado pela tecnologia social.

Na atividade de *levantamento das necessidades e das demandas*, mapeamos e discutimos as principais dificuldades que encontramos durante as etapas de *planejamento, realização, avaliação e comunicação* do programa, por meio de pesquisas qualitativas realizadas com representantes regionais e parceiros.

1.1 Entrevistas com gestores do programa (levantamento das necessidades)

A realização das entrevistas com o corpo técnico da instituição que realiza o programa tem como objetivos principais o mapeamento e a análise das necessidades levantadas pelos gestores técnicos do programa. Esta etapa pretende definir a oferta do programa, de acordo com a realidade observada, de modo a delinear suas características institucionais e identificar os serviços de promoção. Aplicamos um roteiro de entrevista que deve conter cinco categorias principais:

- a) contribuição da tecnologia socioambiental sistematizada para a replicação do programa;
- b) principais desafios para sistematizar e replicar a tecnologia socioambiental;
- c) componentes programáticos a serem fortalecidos;
- d) papel da OSC na replicação da tecnologia socioambiental;
- e) sugestões sobre o “Manual de tecnologia socioambiental” (conteúdo e formato).

1.2 Entrevistas com os parceiros institucionais (levantamento das demandas)

A realização das entrevistas com parceiros tem como objetivo analisar as demandas dos parceiros institucionais atendidos pelo programa, seguindo um roteiro com as seguintes categorias principais:

- a) benefícios obtidos pelos parceiros e pelo público ao participarem do programa;
- b) componentes programáticos identificados, suas vantagens e desafios;
- c) recomendações sobre o “Manual de tecnologia socioambiental”.

Manualização da tecnologia social

1. Definição da estrutura do manual (capítulos, artigos, informações adicionais, anexos)
2. Redação, edição e revisão do conteúdo

Neste componente final, o desafio consiste em traduzir em linguagem didática e atraente as sugestões apresentadas para o conteúdo do “Manual da tecnologia socioambiental”. Aqui, são os serviços oferecidos pelo programa e quais os conhecimentos, atitudes e práticas (CAP) ele objetiva transformar.

É importante ressaltar que, para que uma tecnologia socioambiental tenha sucesso, é essencial que ela esteja inserida em um contexto mais amplo de mudança social. Por isso, neste componente, devemos propor a elaboração de estratégias e metodologias facilitadoras da aquisição de novos CAP. Como dissemos acima, esta etapa tem como produto final o “Manual da tecnologia socioambiental” desenvolvida.

Posteriormente aos trabalhos de sistematização, sugerimos que a OSC procure trabalhar o “Manual da tecnologia socioambiental” de forma atraente e prática, para que seja fácil visualizar seus componentes, suas metodologias, suas formas de replicação e adaptação, assim como elaborar possíveis *kits* da tecnologia socioambiental (materiais tangíveis como publicações, livros, vídeos, DVDs e publicações em redes sociais, entre outros).

Mencionamos publicações com *cases* completos da sistematização de tecnologias socioambientais no item de “Leituras sugeridas”, a seguir.



VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: Tecnologia Social: Conexão Futura

Produção: Larissa Werneck, Canal Futura, 2016 *Duração:* 26'56

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=AgiFLYloSyc>

Título: O que é tecnologia social

Produção: Marcio Schiavo, 2013 *Duração:* 4'37

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=sLkgzDqOxSE>

Título: Tecnologia sociais a serviço do meio ambiente

Produção: Canal Azul Filmes, 2011 *Duração:* 7'15

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=HFdLhwM0Etc>

Título: O caminho da transformação: tecnologia social

Produção: Fundação Banco do Brasil, 2016 *Duração:* 2'25

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=MbqVCGVhWg>



LEITURAS SUGERIDAS:

JS/BRASIL; CBIC. **Valorizando o trabalhador do setor da construção:** o passo a passo da tecnologia do dia nacional da construção social. Brasília: JS/Brasil, Câmara Brasileira da Indústria da Construção, 2014.

Acesso: https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Passo_a_Passo_da_Tecnologia_Social_do_Dia_Nacional_da_Construcao_Social_2015.pdf

JS/BRASIL; SESI. **Manual da tecnologia social do Programa Ação Global.** Brasília: 2011.

Acesso: <http://www.feam.org.br/acaoglobal/Manual-de-Tecnologia-Social.pdf>

JS/BRASIL; SESI. **Manual da tecnologia social do Programa Cozinha Brasil.** Brasília, 2011.

Acesso: português, inglês e espanhol, em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

INSTITUTO PROMUNDO; JS/BRASIL. **Kit completo da tecnologia social do Programa H.** Brasília, 2005.

Acesso: em PDF no *pen-drive* do material didático do curso

FONTES, Miguel; LOURENÇO, Marisa. **Manuais da tecnologia social do Programa Vira Vida, v.1.** Brasília: JS/Brasil, SESI, 2014.

Acesso: <http://conselhonacionaldosesi.org.br/wp-content/uploads/2015/06/Manual-Tecnologia-Social-ViraVida-1.pdf>

FONTES, Miguel; LOURENÇO, Marisa. **Manuais da tecnologia social do Programa Vira Vida, v.2.** Brasília: JS/Brasil, SESI, 2014.

Acesso: <http://conselhonacionaldosesi.org.br/wp-content/uploads/2015/06/Manual-Tecnologia-Social-ViraVida-2.pdf>

FONTES, Miguel; LOURENÇO, Marisa. **Manuais da tecnologia social do Programa Vira Vida, v.3.** Brasília: JS/Brasil, SESI, 2014.

Acesso: <http://conselhonacionaldosesi.org.br/wp-content/uploads/2015/06/Manual-Tecnologia-Social-ViraVida-3.pdf>

FONTES, Miguel; LOURENÇO, Marisa. **Manuais da tecnologia social do Programa Vira Vida, v.4.** Brasília: JS/Brasil, SESI, 2014.

Acesso: <http://conselhonacionaldosesi.org.br/wp-content/uploads/2015/06/Manual-Tecnologia-Social-ViraVida-4.pdf>

INSTITUTO CAIXA SEGURADORA; JS/BRASIL. **Manuais da tecnologia social do Programa Jovem de Expressão.** Brasília, 2009. 04v.

Acesso: <http://jovemdeexpressao.com.br/publicacoes/>

EXERCÍCIO SUGERIDO:

1. Que tal se reunir com a equipe da OSC em que você atua e prosseguir com a sistematização da tecnologia socioambiental aplicada ao programa que você trabalhou nos exercícios presenciais deste curso? Vamos lá!



MÓDULO IV

2) Comunicação para a transformação social e ambiental



Qualquer que seja o tipo de comunicação em questão, uma organização irá se deparar com três perguntas básicas que sempre orientam qualquer ação de comunicação (PETROBRAS, 2014):

O que comunicar?

Diz respeito à *mensagem*, ao conteúdo que se deseja transmitir, e a como a organização deseja ser percebida e conhecida no mundo. Entre as mensagens emitidas pela organização está contida sua história, sua missão, as ações que realiza, as informações internas, a prestação de contas, os convites para eventos etc.

Para quem comunicar?

É definido a partir do *público*, do grupo de pessoas que se deseja atingir. Os públicos de uma OSC são variados e amplos, dependendo do momento e do planejamento estratégico construído, mas podemos segmentá-los em pelo menos dois grupos: o *prioritário* – o público primário, aquele que dá sentido ao trabalho da OSC, para o qual ela existe; e o *secundário* – os funcionários, os voluntários, os possíveis associados, os doadores, os apoiadores, os fornecedores, a comunidade atendida, os líderes políticos e a sociedade como um todo.

Como comunicar?

Está diretamente relacionado aos *objetivos*, às *estratégias* e aos *procedimentos*. Uma mensagem direcionada a um público deve ser enviada por intermédio de um *canal* ou *meio de comunicação*. Os canais de comunicação, especialmente na atualidade, são abrangentes, como *e-mails*, redes sociais, relatórios anuais, cartões de visita, papéis-carta, folhetos, *folders*, boletins, jornais impressos, rádio e TV, entre outros.

O canal de comunicação é escolhido de acordo com o que e para quem se quer comunicar. Por exemplo, é possível se comunicar com o gestor da organização e com um doador por meio do mesmo canal de comunicação, o *e-mail*, mas muito provavelmente as mensagens e a linguagem utilizadas serão diferentes.

Vale lembrar que a comunicação não diz respeito apenas ao que é “dito” ou “escrito”, mas também àquilo que é “lido” ou “entendido”. Assim sendo, é muito importante cuidar da comunicação que é feita “de cá pra lá”, mas também é importante abrir espaço para ouvir o que chega “de lá pra cá” e refletir sobre o que isso significa para a organização. Perguntas a esse respeito são as seguintes: como aquele determinado público entendeu a mensagem? Por que meio ele recebeu a mensagem? O que ele fez com a mensagem?

Dialogar e relacionar-se são ações que significam nadar em um mar de diferenças, na ambiguidade de incertezas e certezas absolutas. Por isso, é preciso ter maturidade, no sentido de suportar discordâncias, para que verdadeiramente se abra um espaço para o outro, que pode se apresentar de forma diferente, mas que, na realidade, é semelhante em relação a toda a humanidade.



2.B) Comunicação institucional, científica e de causa

Os conteúdos de comunicação a serem desenvolvidos por qualquer instituição do terceiro setor podem ser englobados em três dimensões específicas: *institucional, de causa e científica*.

A *comunicação institucional* promove a missão, a visão, os valores, os preceitos, os pilares e outros aspectos da organização, elementos que trabalhamos no Módulo 2 deste curso. Esse tipo de comunicação utiliza principalmente – e cada vez mais – canais eletrônicos, como o *website* oficial e as mídias sociais da OSC (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter), em uma perspectiva integrada, na qual as publicações façam parte de um planejamento organizado e direcionado para objetivos específicos.

Esse tipo de comunicação é o conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre a filosofia, as políticas, a prática e os objetivos da organização, de modo a tornar essas propostas compreensíveis para a sociedade.

A comunicação institucional também é a responsável direta pela construção de uma imagem e de uma identidade fortes e positivas da organização perante a sociedade. Ela difunde informações sobre a atuação e os valores da organização, representa o lado público e cria a personalidade da OSC. Seu objetivo é conquistar simpatia, empatia, credibilidade e confiança junto aos vários públicos, tendo como proposta básica uma influência político-social na sociedade em que a organização está inserida.

Como dissemos, esta modalidade enfatiza os aspectos relacionados à missão, à visão, aos valores e à filosofia da organização, e contribui para o seu desenvolvimento e o de todos os indivíduos que dela fazem parte. Em outros termos: a organização deve deixar a sua marca, a sua digital.

Uma comunicação institucional capaz de divulgar a marca da OSC e suas mensagens de forma competente, significativa (cheias de significado) e não aleatória, superficial ou eventual, requer o conhecimento profundo da organização, para compartilhar seus principais atributos, sua identidade e sua singularidade.

Não é raro vermos organizações que nada contam de significativo a seus públicos e que mal assumem uma placa na frente da sua sede, questionarem a si próprias sobre a falta de recursos.

Assim, a comunicação não deve ser vista pelas organizações como uma atividade periférica, pois *ser importante* é diferente de *ser percebido como importante pela sociedade*. Quando a comunicação não é encarada como o fio que tece a rede social de relações da qual a organização faz parte, apresenta-se uma imensa ruptura, uma contradição justamente com a essência do que é *social: a relação entre eu e o outro*. E, se essa relação não existe, para que a organização existe?

A *identidade institucional* se constrói a partir do que a OSC diz sobre si mesma, do que ela realmente faz e do que seus públicos entendem, dizem e pensam a seu respeito. Essa identidade reflete e projeta a real personalidade da organização – é o seu autorretrato; diz respeito à sua estrutura, seu estatuto, seu histórico de desenvolvimento, seus diretores, seu local, suas ações e às pessoas com as quais se relaciona.

A noção da identidade institucional de uma OSC se desenvolve pela combinação dos seguintes aspectos:

- *Comportamento* – é o meio mais eficiente, pois todos os públicos julgam as organizações por seus atos.
- *Comunicação* – é o instrumento mais flexível, pois utiliza os mais diferentes meios.
- *Simbolismo* – abrange todos os elementos simbólicos, como nomes, logomarcas e fotos, enfim, todos os meios possíveis, capazes de expressar a personalidade da organização.
- *Personalidade* – é a manifestação das intenções da organização na sua prática e é a forma pela qual ela escolhe responder às questões sociais.

É importante salientar a diferença entre a *apresentação simbólica* (imagem) e a *verdadeira identidade* de toda a organização (valores culturais, ações, relacionamentos) diante da sociedade: a primeira diz respeito aos símbolos transferidos para a opinião pública, enquanto a segunda conta sobre a verdadeira natureza da OSC.

Em seu livro sobre comunicação institucional, Gaudêncio Torquato do Rego destaca que a identidade de uma organização pode ser clara, confusa, difusa e até mesmo não identificável, na medida em que ninguém percebe o que ela faz – apenas sabe que ela existe.

A identidade construída por meio da comunicação institucional forma a marca, a digital da OSC. É a partir dessa marca que o mundo pode (re)conhecê-la.

O segundo tipo, a *comunicação de causa* materializa os esforços realizados pela OSC para fortalecer as políticas públicas e os programas relacionados às causas que ela apoia. Por exemplo, o Instituto Promundo (www.promundo.org.br) é um dos líderes mundiais na promoção de masculinidades em prol da equidade de gênero. Assim, as principais estratégias de comunicação de causa desse instituto devem estar focadas para que os assuntos relativos a esse tema ganhem dimensão, como datas que lembrem a violência contra a mulher, melhor paternidade, primeira infância, dia dos pais ou da figura paterna, de comemoração pela política de saúde do homem, e assim por diante. Também faz parte desta espécie comunicacional a participação presencial e digital da OSC em fóruns, movimentos e outras linhas de atuação a favor das causas que defende e fomenta, para a construção e o fortalecimento de canais de diálogo, parcerias, alianças e redes.

Por fim, a *comunicação científica* trata do posicionamento científico da OSC, acerca dos conteúdos que ela produz. Por exemplo, os resultados ou impactos de um programa podem ser traduzidos em um artigo e publicados em um periódico. É um tipo de comunicação que ajuda a validar e promover a qualidade dos trabalhos realizados pela OSC, junto a suas partes interessadas. Por exemplo, uma associação indígena de proteção florestal pode elaborar um resumo científico sobre a metodologia de tratamento da água da chuva que utiliza e apresentá-lo em um evento acadêmico ou de inovação. Ao ser desenvolvida, a comunicação científica ajuda a fidelizar parceiros investidores e a buscar novos interessados em colaborar com a OSC, seja com recursos financeiros, voluntariado ou doações em geral, além de solidificar a atuação, como um todo, na área específica de atuação da organização.

Dessa forma, vemos que é essencial que a OSC busque se alinhar e fortalecer esse tripé da comunicação para conversar melhor com suas partes interessadas, independentemente da finalidade, seja ela a mobilização de recursos, a administração, interlocuções internas ou externas, a prestação de contas ou a comunicação intraprogramas, entre outras.



2.C) Comunicação para a transformação socioambiental

Ressaltamos que a comunicação, nas vertentes que apresentamos anteriormente, pode e deve ocorrer dentro de planos e estratégias macro que busquem integrar seu desenvolvimento, execução, monitoramento e avaliação em um prisma de *comunicação estratégica de transformação socioambiental* planejado e efetivado pelas OSCs.

Implementar uma estratégia de comunicação significa executar, no contexto de um processo de planejamento social mais abrangente, um conjunto de procedimentos para enviar aos diferentes grupos populacionais direta ou indiretamente envolvidos com um determinado problema ou questão social, mensagens que divulguem conhecimentos, propiciem atitudes e proponham práticas convenientes para melhorar as condições de vida, saúde, direitos ou educação de um segmento dessa população.

O primeiro fundamento da comunicação estratégica para a mudança social ou ambiental indica que todos os problemas desta natureza são *multidimensionais*. Com isso, queremos afirmar que é impossível tentar resolver um problema social se não conseguirmos vê-lo a partir de uma perspectiva integral e que leve em conta tanto a mudança das populações relacionadas a ele como do ambiente que o circunda. Assim, a comunicação estratégica é um componente muito importante, se for inserida em processos integrais de planejamento que levem em consideração a diversidade de fatores que produziram certo problema social, assim como a diversidade de frentes estratégicas que serão utilizadas para solucioná-lo.

Nesse contexto, o *tripé da comunicação estratégica de transformação socioambiental* é composto pelos seguintes elementos (STUDART, 2004):

- a) vinculação da comunicação social com as políticas públicas;
- b) planejamento estratégico de intervenções sociais; e
- c) modelos sobre mudança de comportamentos.

Para a mesma autora, para colocar esse tripé em prática são necessários *seis elementos essenciais*:

- a) equilíbrio entre a oferta e a demanda de serviços sociais;
- b) metas específicas de mudança de comportamentos;
- c) integração de todos os componentes do programa;
- d) decisões fundamentadas na pesquisa e no planejamento orientado à população adotante;
- e) comunicação por meio de vários canais; e
- f) formação do comunicador social.

As *estratégias de comunicação* possíveis são diversas e incluem a discussão prática de casos dentro das estratégias a seguir:

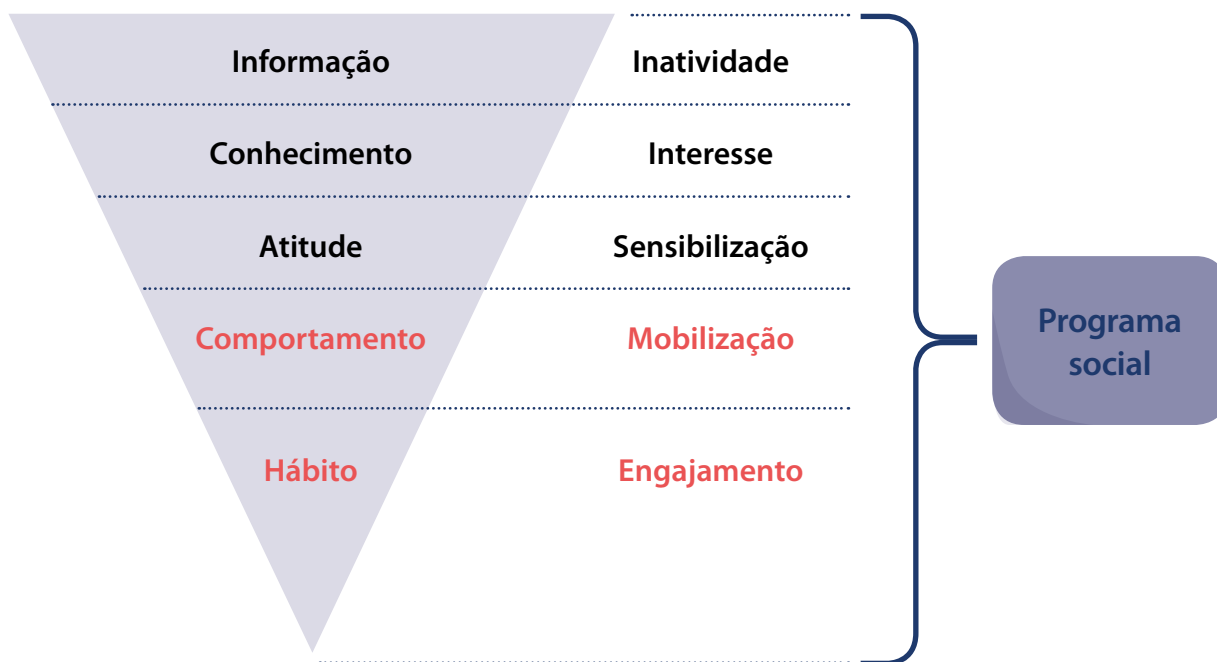
- *Advocacy* – intervenção que objetiva a criação de vontade política e suporte administrativo, financeiro e de pessoal para a formulação e a implementação de políticas públicas.
- *Mobilização social* – sensibilização de redes e grupos comunitários para envolver as organizações em ações de promoção.
- *Animação da participação comunitária* – intervenção autônoma e dinâmica dos grupos de base comunitária na tomada de decisões e na condução participativa e autogestionária dos programas de desenvolvimento.
- *Mudança de comportamentos individuais* – mecanismo estratégico de planejamento dos processos de comunicação para a indução de mudanças de comportamento nas diversas áreas, nos âmbitos local e comunitário, com base no profundo conhecimento do CAP das audiências e a utilização de múltiplos meios impressos, interpessoais e locais para a transferência de mensagens elaboradas de forma dirigida.
- *Capacitação* – capacidade de comunicação interpessoal de agentes comunitários e sociais, e melhoria da qualidade da atenção nos serviços públicos.

Assim, como vimos, o engajamento para a compra de produtos comerciais é totalmente diferente da mobilização direcionada a comportamentos sociais ou ambientais (FONTES, 2001). Em uma analogia simples, as campanhas comerciais objetivam transformar desejos em necessidades, mas as campanhas sociais buscam o contrário: *transformar necessidades em desejos*. Por exemplo, os fumantes sabem que o cigarro faz mal à sua saúde, mas isso não é suficiente para largar o vício. Sabe-se que o uso de preservativos diminui consideravelmente as chances de se contrair ISTs/Aids, mas essa percepção é insuficiente para garantir o seu uso efetivo (BABLUMIAN et al., 2008).

Em outras palavras, os comportamentos sociais ou ambientais são diferentes dos comportamentos de consumo. Muitas vezes, incorporá-los ao nosso dia a dia pede que o ato seja vinculado ao sentimento de prazer, ou seja, de que o benefício de fazê-lo seja maior que o seu custo. Enquanto a comunicação de consumo estimula a busca do prazer imediato, a comunicação direcionada à mudança de comportamentos sociais tem a árdua tarefa de transformar a percepção do prazer, retirando-o do

prisma dos ganhos individuais para o âmbito coletivo. Campanhas em todo o mundo atestam que as estratégias massivas de comunicação alcançam altos índices de lembrança das informações veiculadas e de propensão à mudança de comportamentos, mas obtêm pouco impacto em sua mudança efetiva.

Podemos representar a lógica da mudança de comportamentos socioambientais pelo diagrama a seguir, da *pirâmide invertida*, que apresenta os diversos estágios até que uma ideia nova possa, de fato, transformar-se em hábito:



Para comprovarmos o diagrama da pirâmide invertida, como exposto acima, vejamos os seguintes casos concretos:

1. Impacto de uma campanha massiva de mídia para a ampliação das atividades físicas (Austrália)
 - *Aumento de informação e recall* – os indivíduos que foram expostos à campanha se tornaram 16,3 vezes mais propensos a se lembrar dela.
 - *Aumento de conhecimento* – em uma escala de 5 pontos de conhecimento, os expostos à campanha se tornaram 4,75 vezes mais propensos a indicar corretamente os benefícios das atividades físicas.
 - *Aumento de comportamento* – os indivíduos que foram expostos à campanha se tornaram 2,08 vezes mais propensos a praticar mais esportes.

O caso da campanha massiva de mídia para a ampliação das atividades físicas, realizada na Austrália (BAUMAN et al., 1998), nos mostra que ocorreu um interessante aumento nas taxas de informação e *recall*. Os indivíduos que foram expostos à campanha se tornaram 16,3 vezes mais propensos a se lembrar dela. Ocorreu também o acréscimo de conhecimento, visto que, em uma escala de 5 pontos, os expostos se tornaram 4,75 vezes mais propensos a indicar corretamente os benefícios das atividades físicas. Os indivíduos que se lembraram da campanha se tornaram 2,08 vezes mais propensos a praticar mais esportes, pelo menos uma hora por semana. A mudança de comportamento real, no

entanto, vai muito além de se estar propenso a tal. Nesse caso, os autores da obra em análise sequer incluíram os dados, por não haver significância estatística na relação entre a exposição às mensagens e a prática de atividades físicas.

2. Impacto de uma campanha massiva de mídia para a ampliação de conhecimentos e comportamentos de prevenção a HIV/Aids (norte da Índia)

As pessoas expostas à campanha se tornaram mais propensas a:

- conhecer sobre ISTs, HIV/Aids e preservativos;
- saber sobre as formas de transmissão de HIV/Aids;
- ter menos conhecimentos equivocados sobre a transmissão do HIV;
- falar com outras pessoas sobre ISTs, HIV/Aids e preservativos, em comparação com indivíduos que não estiveram expostos às mensagens das campanhas.

Nesse caso (SENGUPTA; SHEFNER-ROGERS; SOOD, 2004), foi analisado o impacto de uma campanha massiva de mídia para a ampliação de conhecimentos e comportamentos de prevenção a HIV/Aids, realizada no norte da Índia. Os resultados são positivos quanto à melhoria dos conhecimentos sobre ISTs, HIV/Aids e preservativos, sobre as formas de transmissão e até mesmo sobre falar com outras pessoas sobre o tema em questão. Contudo, o impacto da campanha foi limitado em relação à mudança de comportamento para o uso consistente de preservativos. Isso não quer dizer que as campanhas massivas sejam desnecessárias; pelo contrário, elas são essenciais, mas como parte de um plano de comunicação mais amplo. A concentração de recursos em campanhas massivas, especialmente na televisão, é o que não garante sucesso. Esse tipo de alternativa deve ser acompanhado de estratégias comunitárias, que considerem as demandas locais e a participação das comunidades no processo de comunicação.

VÍDEOS SUGERIDOS:

Título: **ONG Afrosan: Plano de comunicação**

Produção: Agencia Integrare, 2016 *Duração:* 3'57

Acesso: https://www.youtube.com/watch?v=EU_n3Y8nipo

Título: **Comunicação: as redes sociais como forma de engajar apoiadores**

Produção: Tiemi Yamashita. Observatório do 3º Setor, 2018 *Duração:* 31'13

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=v7VSn3NG46M>

Título: **Plano de comunicação nas mídias sociais – os 4 Cs**

Produção: Portal de Ideias, 2016 *Duração:* 5'26

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=aEIRCbs-rfU>

Título: **Comunicação interna (Internal communication – português)**

Produção: Ane Girondi. Dynamic SME, 2013 *Duração:* 5'33

Acesso: https://www.youtube.com/watch?v=Zp9_G9uTtSs

Título: **O impacto das redes sociais na vida das pessoas**

Produção: Leandro Karnal, 2017 *Duração:* 30'48

Acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=2EkrD3eNe5c>

Título: **Observatório do 3º Setor (canal do YouTube com vários vídeos)**





LEITURAS SUGERIDAS:

STUDART, C. **Comunicação estratégica para a mudança social no contexto da implementação de políticas públicas**. 2002. 118 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade de Brasília
Acesso: em PDF no pen-drive do material didático do curso

LARO, Rodrigo; TÓTH, Mariann. O potencial limitado das campanhas massivas de comunicação para a transformação social. In: PAULINO, F. O. (Org.). **Comunicação e saúde**. Casa das Musas, 2009.
Acesso: http://conselho.saude.gov.br/ultimas_noticias/2012/docs/12_jul_comunicacao_saude.pdf

VALLE, Tatiana. **Comunicação para a transformação social**. PREZI, 2015.

Acesso: <https://prezi.com/6vmah-qtvvc/comunicacao-para-a-transformacao-social/>

JUNQUEIRA, Maíra. **A comunicação como instrumento de transformação**. Geledés Instituto da Mulher Negra, 2016

Acesso: <https://www.geledes.org.br/comunicacao-como-instrumento-de-transformacao/>

SMIT, Vivian Paes Barretto. **Comunicação socioambiental: bases teóricas e aplicação nas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade das organizações**. Encontro Nacional da ANPPAS, 2012.

Acesso: <http://www.anppas.org.br/encontro6/anais/ARQUIVOS/GT8-302-804-20120809221419.pdf>



MOMENTO DE REFLEXÃO:

1. Considerando as três vertentes da comunicação das OSCs (institucional, de causa e científica), qual delas você acha que necessita de maior atenção por parte da sua OSC? Quais são as razões que fundamentam sua percepção, e que caminhos devem ser tomados para um ajuste de rumos?
2. De que maneiras a sua OSC poderia fortalecer a comunicação para a transformação socioambiental que já realiza por meio dos programas desenvolvidos junto aos segmentos atendidos, além das comunidades e populações adjacentes à sua atuação?

Obs.: para realizar os exercícios acima, utilize como apoio a matriz de plano de comunicação do “Formulário de apresentação de projetos” da Petrobras, em sua Seção 10 (<http://sites.petrobras.com.br/socioambiental/selecoes-publicas/selecao-2018/>). Porém, tenha atenção para o fato de que a matriz do formulário está direcionada a projetos específicos, enquanto os exercícios devem ser realizados tendo em mente a instituição como um todo.





FONTES BIBLIOGRÁFICAS CITADAS NO DECORRER DO TEXTO

AEA. **American Evaluation Association guiding principles for evaluators**: 2018 updated guiding principles. American Evaluation Association, 2018. Disponível em: <<http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=51>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

ALMEIDA, V. P. Avaliação de programas sociais: de mensuração de resultados para uma abordagem construtivista. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, v. 1, n. 2, dez. 2006.

BABLUMIAN, I.; BORTOLANZA, E.; CARVALHO, M.; COELHO, F. FONTES, M.; LARO, R. **Social norms and behavioral aspects of condom use by Brazilian industrial workers**. XVII International AIDS Conference. Mexico City, 3-8 August 2008. (Abstract book, 1).

BAKER, Mallen. **Definitions of corporate social responsibility**: What is CSR? Mallenbaker.net, 2004.

BAUMAN, E. A.; BELLEW, B.; OWEN, N.; VITA, P. Impact of an Australian mass media campaign targeting physical activity in 1998. **American Journal of Preventive Medicine**, v. 21, n. 1, p. 41-47, Jul. 2001.

BRASIL. (Constituição de 1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.

BRASIL. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 fev. 1998.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1997.

CGU. **Metodologia de gestão de riscos**. Brasília: Controladoria Geral da União, Ministério da Transparência, 2018.

CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Editora Global, Fonte, 2001.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **O que é gestão?** 7 Graus, 2019. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao/>>.

FONTES, Miguel. **Marketing social revisitado**: novos paradigmas do mercado social. Rio de Janeiro: Cidade Futura, 2001.

FONTES, Miguel; JS BRASIL. **Metodologia de Avaliação de Impacto Social (MAIS)**. Metodologia registrada na Fundação Biblioteca Nacional (Ministério da Cultura) sob o nº 312.152; livro: 569; folha: 312. 2001.

FREITAS, Carlos Cesar Garcia; SEGATTO, Andrea Paula. Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da tecnologia social: um estudo a partir da teoria crítica da tecnologia. **Cad. EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, abr./jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000200009>.

HIDALGO, L.J., **Logical approach to project management in PAHO** (Pan American Health Organization). New York: PAHO, 2003.

KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing social**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

JANNUZZI, P de M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 137-160, 2005. Disponível em: <https://static.fecam.net.br/uploads/28/arquivos/4054_JANUZZI_P_Construcao_Indicadores_Sociais.pdf>.

LIMA, M. M. T.; DAGNINO, R. P.; FONSECA, R. Um enfoque tecnológico para inclusão social. **Revista Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 1, n. 2, p. 117-122, jul./dez. 2008.

MACHADO DE ASSIS. **Memórias póstumas de Brás Cubas**. Rio de Janeiro: Ministério da Cultura, Instituto Nacional do Livro, 1960. cap. 149.

MERCHÁN-HAMANN, E.; TAUIL, P. L.; COSTA, M. P. Terminologia das medidas e indicadores em epidemiologia: subsídios para uma possível padronização da nomenclatura. **Informe Epidemiológico do SUS**, v. 9, n. 4, p. 273-284, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Luiz Sergio; DAMASCENO, Eliane. **Projetos incentivados: entenda como funciona**. Rio de Janeiro: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), 2019. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/noticias-1/entenda-as-leis-de-incentivo-fiscal-e-o-seu-potencial-para-os-negocios-1.htm>>.

PETROBRAS. **Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil**. Brasília: Petrobras, Instituto Fonte, 2014. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233022?posInSet=1&queryId=b3fae540-27d9-4561-83b8-98a1fa62c4c3>>.

POGODA, C. F.; PIRES, J. T.; MORETTI, T. **Avaliação de resultados de projetos e programas sociais: estudo de caso**. VI SEMEAD. Adm. Geral. s.d.

PORTUGAL. Ministério dos Negócios Estrangeiros. **Glossário da avaliação e da gestão centrada nos resultados**. Lisboa: Ministério dos Negócios Estrangeiros, Instituto da Cooperação Portuguesa, s.d. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/14/29/17486415.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

ROMERO, C. O terceiro setor. **Jornal do Brasil**, Coluna Informe Econômico, 14 out. 1999.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHIPE, Evelyn (Org.). **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. Petrópolis, 2000.

SECAF NETO, Jorge. Como gestão de riscos e compliance podem tornar sua empresa mais sólida. **Setting Consultoria**, 9 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.setting.com.br/blog/riscos-Compliance/gestao-de-riscos-e-Compliance/>>.

SENGUPTA, M.; SHEFNER-ROGERS, C. L.; SOOD, S. **The Impact of a mass media campaign on HIV/AIDS knowledge and behavior change in North India: results from a longitudinal study**. The Johns Hopkins University, 2004.

TREASY. **A importância dos tipos de estrutura organizacional para um negócio de sucesso**. 12 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/tipos-de-estrutura-organizacional/>>.





CADERNO ESPECIAL:

QUESTÕES IMPORTANTES SOBRE *ECONOMIA SOLIDÁRIA, CAPITAL SOCIAL E TERCEIRO SETOR*

Se a sua OSC atua ou deseja atuar no mercado comercial de forma complementar ao socioambiental, ou até mesmo se a sua organização atua fundamentalmente na economia solidária, esta seção pode lhe ser útil.

Aqui, apresentamos elementos importantes relativos aos conceitos de *economia solidária, capital social e relação com o terceiro setor*.

Debater e solidificar esses conceitos podem auxiliar no fortalecimento de aspectos institucionais, como o posicionamento da missão, da visão e dos valores das OSCs e de seus programas, considerando sua atuação nas diferentes dinâmicas de troca (socioambientais, comerciais e assistenciais) com suas partes interessadas.

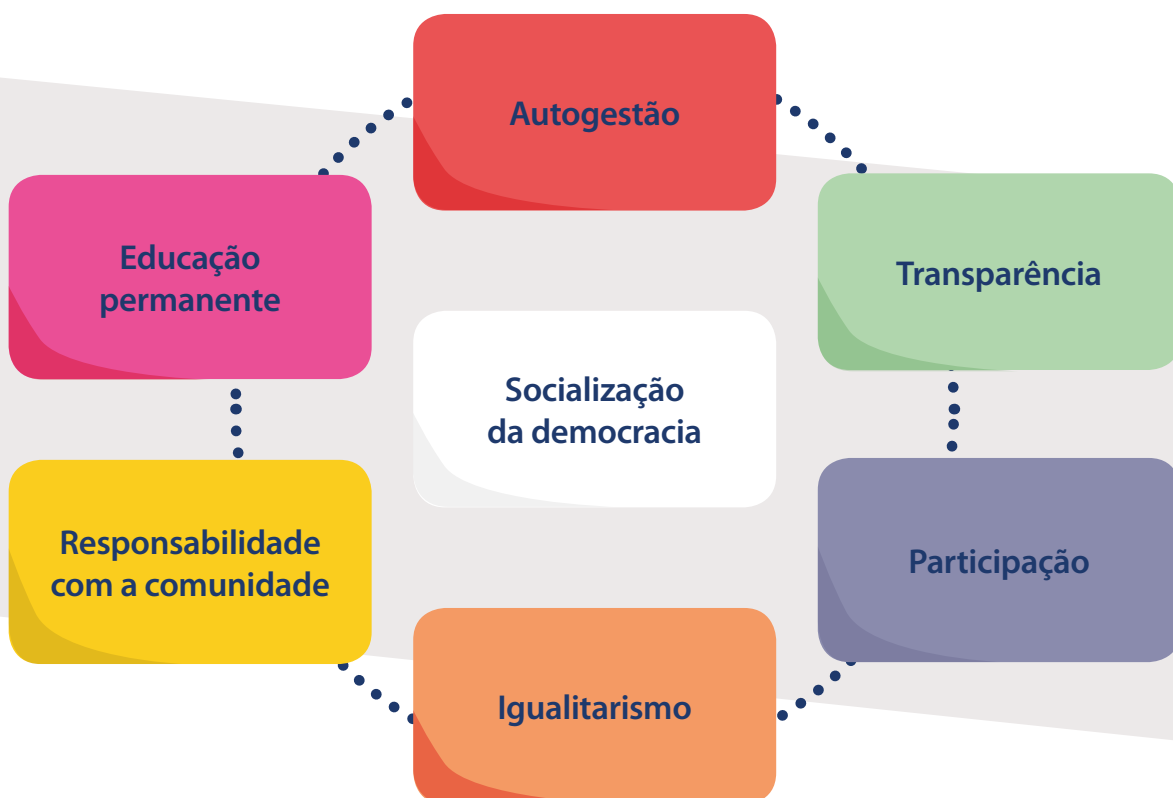
Boa reflexão!



1) A economia solidária

Devemos analisar a economia solidária e os conceitos relacionados a ela a partir da *democracia*. Não da democracia representativa restrita ao voto, mas daquela advinda da participação efetiva e contínua dos cidadãos em prol da conquista de direitos.

A *economia solidária* (ES) é materializada não apenas por meio de organizações, mas também por meio de empreendimentos, que podem ser inclusive informais, os quais *não* estão legitimados por estatutos ou por outros condicionantes organizacionais formais, como, por exemplo, cadastros municipais, estaduais e federais de pessoa jurídica. Além disso, as relações de igualdade não podem se limitar ao caráter formal entre os atores das organizações solidárias. Elas também devem ser expressões da flexibilidade inerente aos empreendimentos da economia solidária, calcadas nos princípios do *igualitarismo* e da *participação*, como descritos a seguir.



Como vimos, a *democracia* adquire importância fundamental para o entendimento de outros significados da economia solidária. Mais do que um dos princípios basilares, a democracia é a semente para a compreensão de outros princípios: *autogestão*, *participação*, *igualitarismo*, *responsabilidade com a comunidade*, *educação permanente* e *transparência*. Esses princípios, citados e analisados por autores como Gaiger (2004a, 2004b), Taulie e Rodrigues (2004) e França Filho e Laville (2004), representam conceitos interdependentes necessários para o desenvolvimento da economia solidária.

A *autogestão* tem a ver com a autonomia dos profissionais inseridos no empreendimento e na própria organização. Remete à capacidade de a OSC ser sustentável financeira, organizacional, técnica e socialmente, sem a necessidade de subsídios governamentais ou apadrinhamentos empresariais que sustentem a atuação do empreendimento.

A *participação* e o *igualitarismo* levam a uma condição essencial do significado de *solidariedade*: a necessidade de haver equivalência na atuação dos membros dos empreendimentos e na divisão dos resultados obtidos por eles. Os empreendimentos solidários têm um caráter multifuncional, com atuação nas esferas econômica e social.

A *responsabilidade com a comunidade* vai além do respeito ao consumidor – é o *respeito ao cidadão*. Não há diferença entre o indivíduo que adquire bens ou serviços elaborados pelos empreendimentos solidários daquele que não possui recursos ou não representa uma demanda a ser conquistada. Por essa perspectiva, a tolerância alcança o nível harmônico de consideração e respeito pelo próximo; ou seja, a importância do outro se torna equivalente à importância de si mesmo. A única condição para tanto é ser humano, pois toda e qualquer comunidade representa um conjunto de seres igualmente relevantes. Portanto, o consumo em si é secundário no contexto de responsabilidade social dos empreendimentos solidários.

A definição de *educação permanente* como princípio se refere à capacitação contínua sobre processos de trabalho e o entendimento de sistemas e ferramentas, que promovam a evolução técnica e estratégica dos profissionais envolvidos nos empreendimentos. O desenvolvimento intelectual dos integrantes, em relação aos assuntos inerentes aos empreendimentos, tem um papel fundamental para o seu crescimento, em qualquer aspecto.

A *transparência* é inerente aos preceitos éticos que abarcam as relações, humanas e de produção, dentro das organizações ou dos empreendimentos, assim como as relativas aos parceiros do terceiro setor, do governo e da sociedade. Amato Neto e Rufino (2000) expõem a transparência como um valor e uma condição essencial da cooperação, entendida nas vertentes do gerenciamento democrático e da decisão coletiva.

Em uma paráfrase à análise de Santos, *a economia solidária precisa fomentar o processo produtivo pelo intercâmbio fundado em reciprocidade, antes do ganho monetário* (SANTOS, 2002). Isso não exclui o lucro comercial, mas o projeta como um produto do intercâmbio coletivo. Como escreve Singer, “o capital da empresa solidária é possuído pelos que nela trabalham e apenas por eles. Trabalho e capital estão fundidos porque não há proprietários que não trabalhem na empresa” (SINGER, 2002, p. 83).

Também segundo Girard-Nunes (2004a, p. 193), *os elos e valores de empreendimentos solidários devem ser horizontais e promover a autonomia sem hierarquia, com dependência recíproca*, ou seja, entre todos os seus membros, no sentido em que haja identidade entre os participantes. Essa horizontalidade implica três níveis:

- a) nas relações entre os empreendimentos, assessores, setores do Estado e bancos;
 - b) nos diferentes parceiros entre si;
 - e c) nas redes de empreendimentos.
- A mesma autora afirma que a hierarquia, por si só, não é um elemento prejudicial aos empreendimentos solidários. Ela apenas sugere que *os princípios da ES devem estar orientados para reduzir a hierarquia como condição para o funcionamento e a operacionalização dos empreendimentos solidários*, no sentido de minimizar a concentração de poder, de informação, de recursos financeiros e tecnológicos, e fomentar a melhoria de sua gestão (GIRARD-NUNES, 2004a, p. 197).

Na economia solidária, o *crescimento produtivo está imediatamente ligado à distribuição de ganhos*, diferentemente da espécie de crescimento produtivo calcado no Produto Interno Bruto (PIB) tradicional. Esse tipo de crescimento é pautado e promovido apenas pelos avanços macro; não se pauta pelo aspecto distributivo. Ou seja, os percentuais são contados principalmente pela produção e pela concentração de poder e riqueza, e não pela democratização dos lucros, como valorizam os mecanismos solidários dos empreendimentos.

Ainda assim, *a economia solidária não pode ser alienada do capitalismo: ela deve buscar as ações comerciais necessárias com o propósito de que as estratégias solidárias contribuam para a sustentabilidade dos empreendimentos, para que estes sejam viabilizados como nichos de mercado, tomando cuidado para não intensificar a concorrência entre os participantes.*

Os fins econômicos devem estar relacionados às práticas solidárias de produção e relação trabalhista. Somente assim as cooperativas, associações e outros mecanismos da economia solidária serão componentes estratégicos e inclusivos de mudança, em um contexto de “busca de identidade coletiva a partir de suas próprias necessidades e capacidades (da comunidade), gerando laços comunitários” (GIRARD-NUNES, 2004a, p. 204).

Para que os empreendimentos da economia solidária ganhem escala, eles não podem estar separados dos consumidores que têm mais recursos, pois esse grupo também faz parte dos canais de mercado que auxiliam no fortalecimento estrutural da economia solidária. Dessa forma, é inegável que, seguindo o padrão sugerido pelos autores que analisamos, a economia solidária precisa desenvolver mecanismos comerciais para sobreviver.



2) Capital social

O capital social funciona como um facilitador da economia solidária e, por que não dizer, de todo o terceiro setor. Essa categoria é tão relevante quanto o capital financeiro, o humano ou o organizacional.

Confiança, laços sociais e engajamento cívico

A amplitude de significado do termo *capital* vai além do capital financeiro e econômico. A união dos termos *capital* e *social* tem a ver com a valorização daquilo que é próprio do universo social, tendo em vista os significados inerentes à palavra *capital*, conforme expostos na introdução. Os autores que citamos a seguir (Putnam, Fontes e Fukuyama) acentuam a importância de se analisar o capital social como conceito e fenômeno essencial a ser promovido em uma sociedade mais equânime e cidadã. Para esses autores, o nível de capital social é o primeiro indicador qualitativo de uma comunidade. Nesse sentido, seus argumentos são semelhantes e complementares.

Fontes (2001, p. 25) parte da premissa de que o conceito em estudo realiza a ligação entre o *capital humano*, que é toda espécie de informação adquirida, e o *capital intelectual*, caracterizado pela forma como as habilidades físicas, e principalmente a informação, são utilizadas para produzir conhecimento e saber. Assim, o capital social amplia a utilização das capacidades intelectuais e criativas, porque abrange as “relações familiares, comunitárias, escolares, emotivas e culturais” (FONTES, 2001, p. 26) adquiridas pelos indivíduos durante a vida, especialmente durante a infância. Para o autor, *o alto nível*

de informação que uma pessoa possui não significa que o seu comportamento será produtivo, em sentido humano ou profissional, pois a produção efetiva de conhecimento depende das possibilidades individuais que são produzidas pelos laços sociais.

Para Fukuyama (1995, p. 23), *capital social é sinônimo de cooperação, e esta, por sua vez, é consequência da confiança*, a condição fundamental para que bons comportamentos sejam compartilhados. No entanto, para esse autor, a produção do capital social inclui virtudes como a *reciprocidade* e, principalmente, a *honestidade*. Ou seja, não é apenas porque determinada atitude se torna comum dentro de um grupo ou de uma comunidade que ocorrerá acréscimo do capital social. Além disso, o comportamento não pode ser coercitivo, isto é, uma pessoa não pode coagir outra a ter determinado comportamento.

Putnam (1995, p. 71) mostra a importância do engajamento cívico para a ampliação de atitudes cooperativas entre os cidadãos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do capital social e do processo democrático como um todo. Podemos entender o *engajamento cívico* como qualquer mobilização coletiva em prol de uma causa pública. Todavia, o modo de engajamento ideal proposto pelo autor vai muito além da simples filiação a determinado grupo ou associação, pois deve representar a medida da vontade e do empenho em contribuir para a promoção do bem comum. Por outro lado, mesmo que não seja completo, o engajamento ainda “influencia o comportamento e a perspectiva de vida de quem está por perto” (PUTNAM, 1995, p. 8).

Para o autor, a falta de participação cívica efetiva é um dos grandes males da sociedade, uma vez que está relacionada diretamente com o papel dos cidadãos em prol das causas coletivas. É um indicador deficitário de capital social, pois contribui para muitas mazelas sociais e econômicas, além de influenciar muito a qualidade da vida pública e das instituições sociais. Em síntese, o autor define *capital social* como “normas e redes de engajamento cívico que facilitam a colaboração, a cooperação e o benefício mútuo” (PUTNAM, 1995, p. 75). Tais redes, por natureza, também “facilitam a coordenação e a comunicação e permitem a resolução de dilemas de ação coletiva” (PUTNAM, 1995, p. 9). Para ele, o fomento do capital social amplia a autonomia do conjunto, pois eleva o seu poder de organização e a sua representatividade.

Contudo, permanece a seguinte questão: *ao se priorizar o coletivo, também é possível cair em questões como corporativismo ou o benefício de uma coletividade em favor de toda a sociedade.*

Dessa forma, o pensamento dos três autores que mencionamos encontra um ponto principal de convergência, referente à importância de se investir em organizações que fortaleçam as comunidades, como faz o terceiro setor, por meio da consolidação das relações interpessoais dos membros.

O capital social além do grupo

Os três autores citados abordam linhas de análise que se completam, mas não aprofundam sobre como deve ser o capital social no campo da economia solidária. Se essa economia está fundamentada na democracia, o capital social deve contribuir para consolidar a coesão social e a inserção profissional (BUCOLLO; LAVILLE, 2006).

No âmbito da economia solidária, o capital social se aplica diretamente para reconstituir o sentido do trabalho de seus atores. Essa reconstituição das formas e das relações produtivas se dá especialmente

pela reinserção laboral do trabalhador desempregado ou empregado em condições precárias, em uma dinâmica diferente das instituições privadas. Por isso, o capital social é essencial para tornar a economia solidária mais forte, a qual “pode restabelecer a ideia de justiça social [...] e um novo pacto democrático da integração que permita a mobilidade social” (GIRARD-NUNES, 2006, p. 7).

Essa integração aparece como termo similar à *sinergia* analisada por Taulie e Rodrigues (2004) e por Girard-Nunes (2006). Tanto a integração quanto a sinergia são objetivos a serem conquistados passo a passo, em diferentes âmbitos dos empreendimentos e das organizações. Em sentido contrário, também são condições para o fortalecimento da economia solidária. Isto é, quanto maiores forem a integração e a sinergia construídas, maior será a base para o crescimento humano e profissional (dos trabalhadores) e institucional (dos empreendimentos e organizações do terceiro setor).

O capital social faz parte “de uma estrutura de rede gerado pelos membros de uma rede e não pelo próprio indivíduo” (BOURDON, apud GIRARD-NUNES, 2006, p. 4). Por outro lado, o “indivíduo que se engaja em uma experiência de economia solidária participa diretamente da criação de capital social” (BUCOLO; LAVILLE, 2006, p. 4).

É importante darmos atenção a outras três vertentes conceituais para que o capital social seja constituído de maneira pragmática, pela coletividade intrínseca aos empreendimentos:

1

O patamar *comportamental* diz o seguinte: de que adianta promover causas relativas aos ideais da economia solidária e não agir por elas? Seja para os trabalhadores participantes dos empreendimentos, os participantes das redes e fóruns e os representantes de governo envolvidos, não se aplica o velho ditame popular “faça o que eu digo, não faça o que eu faço”.

2

A vertente *estratégica* está relacionada com a capacidade dos integrantes da economia solidária, sejam trabalhadores dos empreendimentos, acadêmicos ou representantes do governo, de tornar possíveis as necessidades e as demandas locais, de forma sustentável.

3

A base *afetiva* reflete a qualidade das relações e dos laços interpessoais compartilhados. Se não houver respeito mútuo, isto é, se não houver apreço, confiança e atenção recíproca entre os membros, ocorrerão problemas quanto à consecução dos objetivos relativos aos empreendimentos e às organizações.

De forma geral, o que apresentamos aqui sobre capital social está dividido em duas vertentes: Coleman, Putnam e Bourdieu, de um lado, e Granovetter e outros estudiosos da economia solidária, de outro. Ambos os grupos apresentam um ponto comum, o de que o capital social pode ser um elemento central de redes e grupos, um contexto no qual a reciprocidade de sentidos, valores e relações seja a força motriz para o reconhecimento mútuo e para a construção e o ganho coletivo.

Contudo, as perspectivas de Coleman, Putnam e Bourdieu representam uma *vertente segundo a qual o coletivo se caracteriza por um sentido mais utilitarista e corporativista, ou seja, em que o capital social é*

direcionado a objetivos e benefícios de determinados grupos, sem a observação da diversidade como critério. Bourdieu (1980, apud BÉVORT; BUCOLO, 2005) observa que as redes de ligação representam um produto consciente ou inconscientemente orientado na direção da organização na qual as relações são utilizadas. Coleman observa que o capital social corresponde aos recursos dos indivíduos que facilitam a ação no ambiente em que estão situados. Nesse sentido, como afirmam Bévort e Bucolo (2005), o capital social redobra os efeitos da dominação dos capitais econômico e cultural, e está limitado ao *status* do grupo. Nessa linha de pensamento, o capital social restringe a reciprocidade a um grupo determinado e, portanto, os objetivos e frutos coletivos desse grupo dificilmente serão externados.

É a partir do estudo de Granovetter que Bévort e Bucolo (2005) observam três dimensões principais em que o capital social estreita suas ligações com a economia solidária:

- 1) como modalidade da relação das partes da ação cooperativa;**
- 2) nas normas dos valores mobilizados; e**
- 3) nos efeitos produzidos no seio do grupo e no ambiente próximo, ou seja, na comunidade em que se localiza o empreendimento; aqui, as bases são de igualdade e solidariedade, plenas.**

Granovetter (1974, apud BÉVORT; BUCOLO, 2005) mostra que *não basta ao grupo a rede e a liberdade de atuação coletiva.* O autor atesta a *necessidade de que o CS tenha o sentido essencial da solidariedade.* Ou seja, não basta que as pessoas trabalhem juntas por um objetivo, com obrigações, demandas e funções em comum – é preciso que os produtos e as benesses, frutos dos grupos e das redes, estejam vinculados às necessidades e às demandas sociais, econômicas, culturais e ambientais das comunidades locais e de toda a sociedade. Aqui, a diversidade apresenta uma postura e uma ação coletiva que une diferentes experiências e expectativas. Nesse aspecto, a diversidade é positiva: é a “liga” para o fortalecimento do capital social e, conseqüentemente, para as transformações de longo prazo.

Em suma, entendemos que o capital social previsto por Coleman, Putnam e Bourdieu funcione com grupos originariamente mais fortes, isto é, que tenham alicerces fundados em objetivos utilitaristas e no *status* econômico e cultural dos membros, como instituições financeiras tradicionais. Por outro lado, *o capital social, na perspectiva de Granovetter e de estudiosos da economia solidária, como Girard-Nunes (2004a, 2004b e 2006), Bucolo e Laville (2006), funciona com grupos mais economicamente fracos, nos quais a diversidade é um requisito para a caracterização coletiva e um recurso para o fortalecimento das relações produtivas e humanas.*

Como escreve Girard Nunes, “o capital social tem que permitir um endividamento positivo com os parceiros” (GIRARD-NUNES, 2006, p. 7). Esse “endividamento positivo” remete ao conceito de *democratização interna* das organizações solidárias, pois “significa que todos têm consciência de dar e receber algo, e retribuem de forma a permitir a dinâmica da dádiva” (GIRARD-NUNES, 2004a, p. 197), sem coação ou imposição. Aqui, as dívidas não são pagas financeiramente, mas com o respeito mútuo e o fortalecimento dos laços sociais e afetivos. Nesse contexto, *investir em capital social significa investir no endividamento positivo.* Esse tipo de endividamento reforça a urgência de se levar em conta o fato de que é necessário um “resgate de sentidos” (GIRARD-NUNES, 2004a, p. 205) e, depois, uma operacionalização programática nas redes e com os setores integrantes, para que a economia solidária alcance padrões mais desenvolvidos.



3) Lucros social e comercial

O *lucro social* é facilmente discernível do *comercial*. Enquanto o segundo se caracteriza especialmente pelo aspecto financeiro-econômico, o primeiro *promove vantagens para toda a sociedade*. A escolha da marca do arroz, do sabonete ou do sabão em pó não beneficia em nada a sociedade. Porém, o uso ou não de preservativos, do cinto de segurança, o respeito ao meio-ambiente e a desistência do hábito de fumar aferem vantagens em múltiplas camadas e setores sociais. Assim ocorre com as práticas de trabalho solidário, que promovem vantagens em múltiplas esferas sociais, a partir das relações de trabalho nos próprios empreendimentos solidários.

Quando desistem de comportamentos negativos ou buscam ser proativos, os indivíduos lucram. Também lucram as famílias dessas pessoas, que deixarão de sofrer com as consequências de atitudes negativas ou da falta de ação. Por fim, lucra o governo, que gastará menos para remediar os efeitos de comportamentos socialmente desfavoráveis. No caso do HIV, por exemplo, quanto mais cidadãos usarem preservativos, maiores serão as probabilidades de redução dos níveis de sua disseminação por via sexual. Menor será também o gasto posterior do governo com a compra de medicamentos e o acompanhamento dos futuros doentes. Na economia solidária, quanto mais investimentos governamentais e empresariais forem realizados, maior será o endividamento positivo obtido em escala e, conseqüentemente, maior será o capital social manifestado no empreendimento solidário, e maiores serão a produtividade e a redistribuição de renda. Portanto, haverá uma receita adicional para investimentos em prevenção, no caso do HIV e, no caso da ES, haverá mais recursos para a promoção de oportunidades dentro do próprio empreendimento.

O paradigma preventivo e de promoção de oportunidades gera lucro econômico, mas como consequência do lucro social. Assim, na economia solidária, “o conceito de maximização do lucro deve ser traduzido como maximização de custo–benefício” (KOTLER, 1988, p. 14). Ou seja, quanto custa para um governo, em médio e longo prazo, ter um jovem fora da escola, um trabalhador desempregado, ou uma comunidade inteira à margem do acesso e de oportunidades básicas de sobrevivência? Certamente, é melhor investir em prevenção e maximização de possibilidades, para o fomento dos lucros social e comercial.

O lucro social também encontra a dinâmica da dádiva e o endividamento positivo trabalhados por Girard-Nunes (2004a, 2006), no que se refere à *necessidade de receber e retribuir os frutos de comportamentos, sentimentos e valores fundamentados na reciprocidade*. Isso não apenas para os membros participantes do empreendimento ou rede em que se está inserido, mas também para as comunidades locais e para toda a sociedade, conforme estabelecido por Bévort e Bucolo (2005) na investigação das relações entre o capital social e a economia solidária.

4) Concorrências social e comercial



Na economia solidária, a concorrência comercial é, sem dúvida, um elemento inserido no processo, visto que existe a necessidade de materializar as estratégias solidárias, no sentido em que sejam viabilizados nichos de mercado, desde que não se intensifique a disputa entre os participantes (GIRARD-NUNES, 2004a, p. 208). Está claro que, em certa medida, a concorrência faz parte de qualquer processo inserido em um contexto capitalista. Os princípios e as dinâmicas da economia solidária atestam que as premissas comerciais são complementares às sociais. Afinal, as causas sociais da economia solidária e dos mecanismos associativistas de produção prevalecem ou devem prevalecer em relação ao lucro individual, pois seu objetivo primordial é o fortalecimento dos componentes e das estruturas participativas de produção, como os elos horizontais e o endividamento positivo.

Nas dinâmicas das trocas sociais, por princípio, para que as metas e os objetivos das intervenções sociais sejam alcançados, é preciso ter cuidado com a competição, que é um pressuposto do setor privado. Em outras palavras, *é perigoso que organizações representativas da sociedade civil concorram entre si de forma predatória*. A segmentação dessas entidades, quando são similares, não justifica o ato competitivo que exclui as outras como agentes de transformação.

5) Demandas sociais e públicos adotantes



O tratamento horizontal das demandas sociais reforça a perspectiva de transformação fundamentada nos pilares da economia solidária. Para os autores pesquisados neste projeto, no âmbito da economia solidária, é ponto comum a premência de se entender as necessidades e os desejos dos públicos externos, e não apenas dos públicos internos, para que se tenha impacto no planejamento, na implementação, na avaliação e na realimentação dos processos de trabalho e produção.

As intervenções públicas direcionadas aos empreendimentos solidários não podem ser da modalidade *top-down development* (SANTOS, 2002, p. 45), ou seja, desenvolvidas “de cima para baixo”. As comunidades participantes representam atores de todo e qualquer processo que se pretenda estratégico e inclusivo, e que objetive promover um real desenvolvimento de base. As demandas sociais são *bottom-up* (SANTOS, 2002, p. 47), porque agem “de baixo para cima”, ao configurar populações adotantes, e não públicos-alvo.

Quando falamos de *trocas socioambientais*, os públicos adotantes representam o produto do processo de segmentação. Cada intervenção social tem seu público adotante primário, ou seja, o segmento que deve adotar um novo comportamento para que outro segmento seja beneficiado. Os públicos adotantes e os segmentos beneficiados podem ser iguais ou diferentes. No caso da violência doméstica, por exemplo, eles são diferentes; nesse caso, o paradigma de prevenção pede que os homens adotem o comportamento de não violência, para que sua parceira e seus filhos sejam beneficiados. Já no caso do fumo, os públicos são iguais, pois são os fumantes que devem abandonar a prática do fumo, para seu benefício pessoal e imediato.

Assim, na economia solidária, concluímos que as demandas sociais produzidas nos empreendimentos solidários representam demandas de públicos adotantes, visto que estas não se configuram em alvos a serem atingidos, como é o caso dos públicos consumidores característicos das campanhas publicitárias. Na verdade, essas demandas sociais são compostas por sujeitos e agentes de sua própria transformação.



6) Gênero, solidariedade e mercado social

De modo geral, os conceitos, a teoria, as premissas e os mecanismos contidos na obra dos autores pesquisados sobre a economia solidária, primam originalmente pela *equidade* e pela *igualdade participativas e distributivas*. Isso não retira a importância de ressaltarmos alguns pontos relativos ao tipo de solidariedade que se pretende construir nos empreendimentos solidários. Não é à toa que “o problema de exclusão das mulheres dos programas de desenvolvimento convencionais passou a ser uma fonte de dinamismo nas propostas de desenvolvimento alternativo” (SANTOS, 2002, p. 49).

A *perspectiva de gênero*, como abordada por Santana e Ramalho, “é uma problemática que perpassa toda a sociedade” (SANTANA; RAMALHO, 2004, p. 27). Na *economia solidária*, que surge como um campo possível e pragmático de ação, todos os grupos e segmentos precisam ter os mesmos espaços e as mesmas oportunidades. Nesse ponto, o fato de a economia solidária ser ainda uma forma de organização produtiva incipiente maximiza as possibilidades, assim como o compromisso dos que a investigam, de que as estruturas solidárias se ampliem em conformidade com sua lógica horizontal. Então, se “as cooperativas (e outras formas de produção associativistas) apontam para a criação de formas de sociabilidade solidárias baseadas no trabalho colaborativo e na participação democrática” (SANTOS, 2002, p. 45), as barreiras de gênero não podem ser reproduzidas dos contextos produtivos tradicionais.

A questão de gênero é intrínseca ao mercado social, uma vez que todos os produtos característicos da sua dinâmica são sociais e representam atitudes e práticas que pedem, como condição primordial, o respeito ao outro, independentemente de questões de gênero, de cor da pele, de deficiências ou quaisquer outras que indicam preconceito.

7) Pontos importantes da relação entre *economia solidária, capital social e terceiro setor*



1) O capital social funciona como um facilitador para o funcionamento dos demais capitais: financeiro, humano ou organizacional.

2) O capital social é importante para estreitar relações com todas as partes interessadas.

3) O capital social não pode ficar restrito ao próprio empreendimento ou OSC. Se a transformação socioambiental é inerente à missão, à visão e à atuação da organização, os sentimentos de respeito, solidariedade e justiça devem prevalecer nas relações institucionais dentro da OSC ou empreendimento, entre eles e com públicos e instituições externas.

4) A concorrência por recursos existe. É natural, mas não deve ser predatória, como ocorre em alguns casos do mercado comercial. Quanto mais capital social for construído nas relações entre as partes interessadas, menos problemas haverá neste aspecto.

5) Desafios similares: legitimidade, eficiência, sustentabilidade e colaboração.

6) Para o desenvolvimento de empreendimentos da economia solidária e do terceiro setor, os princípios de mobilização social são similares, pois partem do compromisso para com a evolução das bases democráticas e da dignidade humana de toda a sociedade.

7) Existe um aspecto econômico, visto que os empreendimentos solidários necessitam, originalmente, atuar no mercado comercial, para garantir sua legitimidade e sua autossuficiência financeira. No caso das organizações do terceiro setor, a atuação por mecanismos de economia solidária não é uma condição de existência – é uma alternativa, dentro de um leque de possibilidades.

8) A conquista, a fidelização e a expansão de canais de venda e distribuição são essenciais para a economia solidária, assim como o capital de giro e o lucro, necessários à subsistência e ao crescimento dos empreendimentos solidários. No terceiro setor, a comercialização pode ser, no máximo, complementar à atuação socioambiental, considerando o princípio da não lucratividade previsto em lei.

CADERNO ESPECIAL

Referências
bibliográficas

AMATO NETO, J.; RUFINO, S. Cooperativas de trabalho: uma solução para a qualificação da mão de obra na construção civil? In: CONGRESSO DE TECNOLOGIA, 2., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo, FATEC-SP, 2000.

BÉVORT, A.; BUCOLO, E. Capital social. In: LAVILLE, J. L.; CATTANI, A. D. **Dictionnaire de l'Autre Economie**. Paris: Desclée de Brouwer. 2005. p. 79-86.

BUCOLO E., LAVILLE, J. L. **Capital social et économie solidaire**. 2006. (mimeo).

CRIVELARO, R. C. **Estudo da influência do capital social em empreendimentos de economia solidária do Distrito Federal**. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Universidade de Brasília.

FONTES, M. **Marketing social revisitado: novos paradigmas do mercado social**. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, J. L. **A economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação de prosperidade**. New York: Free Press, 1995.

GAIGER, L. Empreendimentos económicos solidarios. In: CATTANI, A.; CORAGGIO, J. L. (Orgs.). **La otra economía**. Buenos Aires: Editorial Altamira, 2004a. p. 229-241.

GAIGER, L. I. (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2004b.

GIRARD-NUNES, C. G. Os elos horizontais da economia solidária: desafios e perspectivas. In: MARTINS, P. H.; NUNES, B. F. (Orgs.). **A nova ordem social: perspectivas da solidariedade contemporânea**. Brasília: Paralelo 15, 2004a. p. 192-213.

GIRARD-NUNES, C. G. Introdução à economia solidária no Distrito Federal. In: GAIGER, L. I. (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS Editora. 2004b. p. 229-265.

GIRARD-NUNES, C. G. **Integração e capital social a partir de uma reflexão em políticas de trabalho no campo da economia solidária**. 2006. No prelo.

KOTLER, P. **Marketing para as organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1988.

PUTNAM, R. Bowling alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**, Jan. p. 65-78, 1995.

SANTANA, M. A.; RAMALHO, J. R. **Sociologia do trabalho no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2004.

SANTOS, B. S. (Org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

TAULIE, J. R.; RODRIGUES, H. Economia solidária e autogestão: a criação e recriação de trabalho e renda. **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**, v. 09, n. 24, p. 35-43, ago. 2004.

