

## Organização do Terceiro Setor

### Competências Essenciais e Sustentabilidade no Terceiro Setor: o Caso da ADAU

#### AUTORES

##### FERNANDO SERGIO MAZON

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
secofsm@yahoo.com.br

##### KAREN CRISTINA VICTORINO DOS SANTOS RONCOLETTA

Faculdade de Campo Limpo Paulista  
kacrissantos@yahoo.com.br

##### JULIANA MAISI TUSSI PADILHA

universidade regional integrada capus de erchim  
julianatussip@hotmail.com

##### MARTA FABIANE

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
zancanaro@tolrs.com.br

**Resumo:** Este artigo tem como objetivos discutir o papel das organizações sem fins lucrativos para a solução dos problemas sociais e alguns dos desafios para o seu futuro. O suporte teórico aponta conceitos sobre este tipo de organização e seu surgimento, apresentando também alguns aspectos que o diferenciam dos demais setores da economia. O trabalho trata do relacionamento das organizações não-governamentais com os demais setores da economia, incluindo formas de melhorar a sua conexão com as demais entidades e também o seu desempenho. Constitui em uma pesquisa exploratório-descritiva que utiliza o método do estudo de caso, com instrumentos de coletas de dados primários e secundários. Os resultados evidenciam a importância do Terceiro Setor na sociedade, ao qual se insere a ADAU como entidade relevante para a busca da solução dos problemas sociais da região do Alto Uruguai gaúcho. O estudo identificou também que as principais competências necessárias para a manutenção e sustentabilidade da ADAU concernem à sua articulação com os demais setores, principalmente para diversificar sua fonte de recursos e garantir a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Sustentabilidade. Competências Essenciais.

**Abstract:** This article aims to discuss the role of the non-profit-organizations in order to solve social problems and some challenges to their future. The theoretical support indicates concepts about this kind of organization and their emergence, also presenting some aspects that differentiate it from the other sector of the economy. The paper treats about the non-governmental organizations relationship with the sector of the economy, including ways to improve their connection with the other entities and also their performance. It constitutes in an exploratory-descriptive research that uses the case-study method, with primary and secondary data collection instruments. The results point out evidence the Third Sector importance in the society, which includes the ADAU as a relevant entity in seeking for solution of Alto Uruguai

gaúcho's social problems. The study also identified that the main necessary competences to ADAU's maintenance and sustainability are regarded to its articulation with the other sectors, mainly to diversify its source of resources and guarantee the quality of the services given to the community.

**Key Words:** Third Sector. Sustainability. Core Competences.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a Globalização, o mundo de certa forma encolheu e as relações sociais e de negócios ficaram mais estreitas. A rapidez no desenvolvimento econômico e tecnológico da sociedade deixou uma gama de exclusão e abandono cada vez maior e mais enraizada, principalmente em países com menor grau de desenvolvimento sócio-econômico.

Em decorrência dos inúmeros problemas sociais advindos com a era digital, observa-se a emergência do Terceiro Setor em resposta à necessidade de uma possível solução para esta situação. É evidente que para sobreviver, as organizações sem fins lucrativos que compõem o Terceiro Setor precisam se utilizar de ferramentas gerenciais modernas, bem como desenvolver estratégias sustentáveis e que contemplem o longo prazo.

No Presente artigo, procura-se estudar o caso da ADAU – Associação dos Deficientes Físicos do Alto Uruguai, do município de Erechim/RS, bem como caracterizar o Terceiro Setor, as oportunidades e dificuldades, possíveis alianças, recursos, dentre outras. Segue-se, respectivamente, então: o referencial teórico referente os setores da economia; material e método empregados para a realização da pesquisa, estudo do caso da ADAU, e as considerações do trabalho.

## 2 RELAÇÃO ENTRE OS SETORES DA ECONOMIA

A expressão Terceiro Setor ainda é pouco utilizada no Brasil. Segundo Ioschpe et al. (2005) ela foi traduzida do inglês (*third sector*) e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos, onde costuma ser usada paralelamente a outras expressões, sendo que duas se destacam: (a) as “*organizações sem fins lucrativos*” (*non profits organizations*), significando um tipo de instituição cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados; (b) as “*organizações voluntárias*”, num sentido complementar à primeira. Se o lucro não é permitido e se estas não resultam de uma ação governamental, então sua criação supõe-se seja resultado da vontade de seus fundadores. Assim, sua duração no tempo estaria garantida graças basicamente a um conjunto complexo de adesões e contribuições voluntárias.

Ioschpe et al. (2005) apontam ainda que da Europa continental vem o predomínio da expressão “*organizações sem fins lucrativos*” (ONGS), cuja origem está na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Formulando ou buscando projetos em âmbito não-governamental, as ONGs européias procuraram parceiros mundo afora e acabaram por fomentar o surgimento de ONGs nos continentes do hemisfério sul. Ainda que designe uma característica geral do campo em questão que é justamente sua natureza não-governamental, o termo “ONG” no Brasil está mais associado a um tipo particular de organização, surgida a partir da década de 1970, no âmbito do sistema internacional para cooperação e desenvolvimento.

Havendo um “Terceiro Setor”, pressupõe-se sua co-existência com pelo menos outros dois. O “Primeiro Setor”, composto pelo governo e suas instituições, o que ficaria caracterizado pelo público e estatal. O “Segundo Setor” compreenderia o mercado, ou seja, privado. Já o Terceiro Setor, é composto por instituições públicas, porém privadas (IOSCHPE ET AL., 2005).

Um conceito esclarecedor para o termo “Terceiro Setor” é oferecido por Fernandes (1996), que entende que este é composto por organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mercado expandindo o seu domínio para outros domínios. Isto seria possível, sobretudo graças à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

O objetivo principal das organizações não governamentais concentra na superação dos problemas sociais. Porém, Prahalad (2005) aponta que o esforço isolado das ONGs não é suficiente para erradicar a pobreza e solucionar os problemas sociais. Portanto, não se obtém os resultados esperados se não se observar a realidade da população que se pretende ajudar, o mesmo se aplica para o mercado consumidor que se objetiva atingir.

Prahalad (2005) entende que é necessário parar de pensar nos pobres como vítimas, ou como um fardo. Segundo ele, reconhecê-los como empreendedores incansáveis, criativos e consumidores conscientes de valor conduz a um mundo totalmente novo e repleto de oportunidades para indivíduos e organizações.

Outro aspecto importante concerne à cooperação entre as organizações. Casarotto Filho e Pires (2001) e Urani, Cocco e Galvão (1999) destacam que as empresas presentes em regiões específicas, como o Norte da Itália ou Arco Alpino, possuem formas organizacionais distintas das grandes organizações, entre elas o re-ordenamento entre produção, território e questões públicas; a atuação em rede e o empresariamento coletivo.

Se no plano econômico as mudanças são profundas, no plano social, por sua vez, novas formas de regulação aparecem, tendo como ênfase a parceria entre os diferentes enclaves sociais (Estado, mercado e sociedade civil), na busca de soluções para os impasses gerados pelo sistema capitalista (desemprego, exclusão, violência, etc.). Além disso, tanto no campo teórico quanto prático ocorrem o fortalecimento e a legitimação de iniciativas da sociedade civil que busca articular as esferas econômica e social e propõe novas alternativas de desenvolvimento. Tais iniciativas são promovidas por cooperativas, ONGs, associações, fundações, organizações de micro-crédito, movimentos sociais e outros (ANDION, 2003).

Para compreender as mudanças, é importante destacar os conceitos-chave que caracterizam e delimitam a noção de desenvolvimento na atualidade: *sustentabilidade*, que dá origem ao termo desenvolvimento durável ou sustentável; *território*, base da noção de desenvolvimento local; *participação cidadã*, que favorece a inclusão da sociedade civil como protagonista do processo de desenvolvimento e o *desenvolvimento com base em valores*, que implica atrelar os fins econômicos do desenvolvimento à proteção de bens e valores sociais, políticos, culturais e ambientais (ANDION, 2003).

O adjetivo sustentável fornece ao desenvolvimento uma caracterização bastante ampla, transcendendo a perspectiva meramente econômica, que prevalecia anteriormente. Sachs (2000) destaca que o conceito de desenvolvimento sustentável revela as interdependências entre diferentes dimensões da realidade social e por isso exige abordagem pluridisciplinar. Em seus critérios de sustentabilidade, o autor inclui as dimensões: social, cultural, ecológica/ambiental, territorial, econômica e política (nacional e internacional).

Segundo Sachs (2000), as estratégias de desenvolvimento sustentável não podem ser impostas de cima para baixo. Devem ser concebidas e aplicadas em conjunto com a população, ajudadas por políticas eficazes de responsabilização. Destaca-se também o papel do território e da comunidade local no processo de desenvolvimento, em que a interação com o local visa trabalhar as potencialidades internas da região. A análise do enraizamento das atividades produtivas no território é um tema que emerge com bastante força, por meio de pesquisas desenvolvidas em novos campos interdisciplinares tais como: a sociologia econômica, a economia geográfica e a geografia sócio-econômica (ANDION, 2003).

O espaço local contém o passado (história), mas também as possibilidades futuras de construção de uma nova realidade, a partir da participação dos atores e do uso dos próprios recursos existentes no local (desenvolvimento endógeno). Para Abramovay (2003), a noção de sistema econômico local não significa autarquia ou isolamento, mas abertura de novas oportunidades com base no aperfeiçoamento do tecido institucional de cada região.

O desenvolvimento endógeno configura-se numa estratégia de ação, uma vez que as comunidades locais possuem uma identidade própria. Isso as leva a assegurar o seu

desenvolvimento, com o fortalecimento de suas capacidades, de modo que tenham condições de competir com organizações externas, evitando que estas limitem suas potencialidades de atuação (BARQUERO, 2001).

Pelo menos três dimensões podem ser identificadas nos processos de desenvolvimento endógeno: *econômica*, caracterizada por um sistema específico de produção capaz de assegurar aos empresários locais o uso eficiente dos fatores produtivos e a melhoria dos níveis de produtividade para lhes garantir a competitividade; *sócio-cultural*, nesta os atores econômicos e sociais se integram às instituições locais e formam um denso sistema de relações, que incorpora os valores da sociedade ao processo de desenvolvimento; *política* configura-se nas iniciativas locais, possibilitando a criação de um entorno local que incentiva a produção e favorece o desenvolvimento sustentável (BARQUERO, 2001).

O foco no local não significa o fechamento para outras escalas de realidade (regional, nacional, global). As vantagens da proximidade e as ligações do tipo local só podem produzir efeitos positivos se forem abertas ao mundo exterior (ANDION, 2003).

Os modelos de regulação keynesianos, como o protecionismo econômico, a previdência, os benefícios sociais e os investimentos públicos, fez com que alguns dos mecanismos de regulação conduzidos pelo Estado fossem transferidos para outras esferas, em que a esfera econômica se mundializa cada vez mais, enquanto a social se torna mais local (ANDION, 2003). Ainda, a noção de sustentabilidade fornece ao desenvolvimento uma perspectiva pluralista, visando muitos objetivos. Os critérios de sustentabilidade transcendem a perspectiva econômica e incluem também aspectos sociais, culturais, ecológicos, ambientais, territoriais e políticos como sendo alvo de ações de desenvolvimento.

Casarotto Filho e Pires (2001) destacam o papel das redes como facilitadoras do desenvolvimento sustentável. Em suas tipologias, destacam: a) redes entre empresas: conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou negociais, circunscritos ou não a uma região; b) consórcio de empresas: empresas entrelaçadas por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a uma região; c) pólo: concentração regional de empresas voltadas para um mesmo segmento de produtos; d) cluster (aglomeração competitiva): pólo consolidado, organizado e estruturado, onde há forte interação entre empresas; e) sistema produtivo local (sistema econômico local): região fortemente estruturada, contendo um ou mais clusters, com planejamento territorial e com alta interação público-privada, respeitando a cultura e com objetivo de garantir qualidade de vida aos habitantes. Para Abramovay (2003), estas recomendações práticas são preciosas para a implantação de redes de desenvolvimento local.

É a natureza das ligações que unem os atores que determina sua eficácia produtiva e que permite reconhecer o caráter local do desenvolvimento. O desenvolvimento, portanto, não se constrói apenas a partir de uma vontade explícita dos atores ou de um desejo de transformação, ele está diretamente relacionado com a densidade das redes que se formam no âmbito local (ANDION, 2003).

Visando identificar o tipo de racionalidade existente em organizações produtivas, Serva (1997) propõe, nessa dimensão, a análise dos espaços de reflexão coletiva, onde os atores envolvidos discutem e participam da formulação dos objetivos e estratégias da rede. Podem também ser observados os processos internos de gestão, visando avaliar o grau de participação presente na gestão cotidiana da rede, com destaque para: tomada de decisão; mecanismos de controle; resolução de conflitos; hierarquia/normas e comunicação.

Para a efetividade da ação nas redes na promoção do desenvolvimento local sustentável, Sachs (2000) define alguns critérios de sustentabilidade: a) social: alcance de patamar razoável de homogeneidade social, qualidade de vida e igualdade; b) cultural: mudanças no interior da continuidade, capacidade de elaboração de projeto endógeno e aberto ao mundo; c) ecológica: preservação e utilização racional dos recursos naturais; d) ambiental:

respeito e realce à capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais; e) territorial: melhoria dos ambientes rurais e urbanos e superação das desigualdades regionais; f) econômico: desenvolvimento econômico inter-setorial equilibrado, segurança alimentar, capacidade de modernização contínua; g) política (nacional): democracia definida com respeito aos direitos humanos, capacidade do Estado de implementar projetos nacionais, em conjunto com empreendedores; h) política (internacional): capacidade de interação com organismos nacionais e internacionais na proteção dos interesses locais, nacionais e globais, por meio de mecanismos cooperativos, que possibilitem a criação de projetos de desenvolvimento sustentável de caráter mais amplo.

Como papel complementar aos projetos de desenvolvimento local, Urani, Cocco e Galvão (1999) destacam a importância do empresário-político, presente nos distritos industriais da Terceira Itália. O empresário-político serviria como agente articulador, em que seu papel é eminentemente político. Neste sentido, a cooperação é um elemento de criatividade e um tipo de intervenção dentro da composição da cooperação do trabalho para acrescentar a qualidade produtiva em todos os sentidos.

Como faz parte de um ambiente complexo, alguns desafios se apresentam para o futuro das organizações não governamentais e que buscam impulsionar o desenvolvimento local e de forma sustentada, em que Ioschpe et al. (2005) destacam quatro. O primeiro desafio corresponde à sua legitimidade, em que internacionalmente é necessário eliminar algumas barreiras no que tange à legislação para a regulamentação e funcionamento das organizações sem fins lucrativos, e que estas deixem de ser vistas como oportunidades para fraudes tributárias e corrupção. Também é necessário que os regulamentos estendam o *status* jurídico às organizações sem fins lucrativos e assegurem a elas e a seus contribuintes condições tributárias favoráveis e simplificadas, exigindo em troca a transparência contábil.

O segundo desafio concerne à própria eficiência, em que as organizações do Terceiro Setor têm a necessidade de demonstrar toda a capacidade e competência do setor. Neste aspecto, destaca-se a necessidade de gestores capacitados para oferecer serviços de alto nível à comunidade, o que por sua vez exige condições de infra-estrutura adequadas e planos que contemplem o longo prazo (IOSCHPE ET AL., 2005).

O terceiro desafio diz respeito à sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor, sobretudo sob o ponto de vista financeiro. Muitas organizações surgiram como meros esforços pessoais ou graças ao apoio inicial de doadores estrangeiros, públicos ou privados. O aumento na quantidade de organizações e os cortes da assistência externa provocaram um duplo problema, em que mais instituições disputam uma quantidade menor de recursos. Dessa forma, é necessário buscar outras fontes de recursos (diversificação), em que governos, setor privado e sociedade civil (pobres e ricos) têm a capacidade e obrigação de participar, seja com capital financeiro (doações) ou com capital humano (trabalho).

O quarto desafio proposto pelos autores corresponde à colaboração, seja com o Estado, com o setor empresarial ou com as demais instituições de seu próprio setor. Neste aspecto, Ioschpe et al. (2005) apontam a necessidade da colaboração entre os setores para a sua eficiência e solução dos problemas sociais, sendo que os pré-requisitos para a colaboração seriam a capacitação e a receptividade para o diálogo, para as transformações tecnológicas e mutações sociais que ocorrem de forma sistêmica.

Para a superação destes desafios, é indispensável que as comunidades participem e o desenvolvimento de governança de nível local e que as lideranças exerçam o seu papel, fazendo a conexão entre as organizações do Terceiro Setor, o Estado e o setor privado. Isto implica na articulação, cooperação e troca de informações entre os três setores.

A troca de informações interna e externamente auxilia os indivíduos a melhor gerenciar as empresas (ESPEDAL, 2005). Desenvolvem-se assim, as competências essenciais definidas como aprendizagens coletivas na empresa sobre como coordenar as diversas

habilidades de produção e como integrar as múltiplas correntes tecnológicas. As competências essenciais aumentam de acordo com sua aplicação e compartilhamento entre indivíduos ou empresas e podem ser recursos dos negócios consistindo em ativos físicos, intelectuais e culturais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). São ainda entendidas como a soma dos ativos físicos e não-físicos, tangíveis e intangíveis da organização (GILGEOUS; PARVEEN, 2001).

Os gestores devem se concentrar na busca de novas fronteiras para suas firmas ao invés de se concentrarem na eficiência operacional (GILGEOUS; PARVEEN, 2001). Os autores elaboraram um modelo para a manutenção das competências essenciais, composto de cinco elementos: (1) revisão – eliminar processos, produtos ou competências essenciais redundantes ou obsoletas; (2) acesso – identificar novas competências essenciais existentes oportunas ou inovadoras; (3) ativação – processos oportunos e demandantes; (4) construção de visão – construir uma visão corporativa compartilhada; (5) identificar uma inovação – novas oportunidades e limites para a indústria (setor).

Com o crescimento das organizações, ocorre a expansão do portfólio de produtos e serviços oferecidos aos clientes. Neste processo de expansão, as estruturas organizacionais tendem a evoluir de formas simples para modelos mais complexos. Estas mudanças são ditadas pela necessidade de atingir equilíbrio entre o ajuste às complexidades externas associadas à gestão de negócios diversos e a manutenção da consistência interna da organização (ITO; ROSE, 2004).

A utilização de combinações de recursos internos e externos no desenvolvimento gerencial é um mecanismo que pode gerar capacidades dinâmicas. Isto implica em ajuste entre exploração das capacidades existentes e desenvolvimento de novas, ou seja, ajuste entre capacidades similares e complementares. Em equipes com múltiplos atores (internos e externos), estes podem equilibrar ou completar um ao outro. Os atores internos podem perceber similaridade e complementaridade entre conhecimento interno e externo e saber como novos conhecimentos podem ser transformados em ações no contexto organizacional. Isto porque uma equipe composta por diversos atores é adaptável às necessidades e interpretações locais enquanto retêm suficientes características que possibilitam o diálogo entre as diferentes perspectivas existentes (ESPEDAL, 2005).

Por outro lado, um tema precedente concerne ao conhecimento organizacional. Seja de forma individual ou em uma rede de empresas, a forma de gerar, gerir e transferir o conhecimento constitui uma atividade crucial para as firmas (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; HAMEL, 1991; DOZ, 1996).

A gestão dinâmica do conhecimento organizacional tem como tema central o diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento explícito, mais fácil de ser transmitido entre indivíduos, pode ser expresso nas palavras e nos números e ser compartilhado em formulários de dados, fórmulas científicas, especificações e manuais. O conhecimento tácito é profundamente arraigado em ações e em experiências de um indivíduo bem como nos seus ideais, valores, ou emoções, por isso está ligado às habilidades do seu detentor (NONAKA; KONNO, 1998).

O conhecimento explícito é fácil de adquirir, pois pode ser aprendido pela leitura do material escrito. Porém, o tácito só pode ser adquirido pela experiência, que pode ser representado pelas rotinas organizacionais não codificadas. Como estas não são feitas explicitamente, elas só podem ser aprendidas por meio da experiência, o que demanda tempo (HAMEL, 1991; NONAKA; KONNO, 1998).

As rotinas organizacionais podem ser vistas como manifestações de conhecimento compartilhadas pelos membros de determinada organização. Este conhecimento coletivo pode ser tanto explícito como tácito. Tal conhecimento está fundamentalmente embebido nas formas das práticas sociais e institucionais que residem nas experiências tácitas e nas normas coletivas (HAMEL, 1991).

Para a aprendizagem individual, um dos principais determinantes é constituído pela motivação. Simonin (2004) entende que em um cenário inter-organizacional a intenção de aprender descreve a mesma auto-determinação e envolve o desejo da organização, do seu sócio e do ambiente colaborador. O ponto de partida para aprender, no plano individual e coletivo, é a curiosidade despertada pelo desejo de saber algo novo para auxiliar no conhecimento e crescimento de uma organização.

Senge et al. (2007) afirmam que uma forma bem estabelecida de aprendizado inter-organizacional é constituída pelo *benchmarking*. Esta é uma forte ferramenta de estratégia e de desenvolvimento estratégico eficaz, que fortalece o processo de planejamento e capacita o pensamento estratégico (BOGAN; ENGLISH, 1996).

Hamel, Doz e Prahalad (1989), Hamel (1991), Doz (1996) e Espedal (2005) salientam a importância de se utilizar as capacidades internas e externas da organização. Neste sentido, Bogan e English (1996) e Boxwell (1996) apontam que o *benchmarking* das melhores práticas é um método sistemático de procurar, interna e externamente, os melhores processos e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a desempenhos estratégicos e operacionais superiores. O *benchmarking* oferece a ferramenta, a razão e o processo para aceitar as mudanças como constantes, inevitáveis e benéficas. A contínua adaptação dos melhores métodos ajuda a organização a evitar ser surpreendida pelas mudanças no ambiente.

A efetividade do desenvolvimento local sustentável reside na capacidade de uma região possuir um modelo de desenvolvimento próprio, de dentro para fora, atendendo aos valores e princípios da sociedade da região. As relações com o ambiente externo servem de fonte de aprendizado para as comunidades, e o fato destas estarem inseridas em uma escala global possibilita seu desenvolvimento com mais sustentabilidade e preservação ao longo do tempo.

### 3 MATERIAL E MÉTODO

O desenvolvimento do quadro teórico procura demonstrar a ligação existente entre os três setores da economia e no que tange à importância do Terceiro Setor para a solução dos problemas sociais, assim como sua co-existência com o setor governamental e empresarial. São três setores inter-relacionados e complementares e, conforme lembra Whetten (1989), é necessária sensibilidade ao contexto para uma compreensão mais detalhada, uma vez que são conceitos diferentes, mas que tratam de setores inter-dependentes.

Esta pesquisa constitui um estudo de caso, a qual investiga uma determinada situação dentro do contexto em que ela ocorre, apresentando maior foco na compreensão dos fatos que na sua quantificação (YIN, 2005; MARTINS, 2006). A pesquisa pode ainda ser caracterizada como estudo não-experimental ou *ex-post facto*, pois não é possível manipular as variáveis e não é efetuada escolha aleatória dos sujeitos e condições do estudo (KERLINGER, 1980). O trabalho utilizou instrumentos de coleta de dados de origem secundária: documentos, livros e artigos; e primárias: representadas por entrevistas semi-estruturadas realizadas pessoalmente, com dirigentes de uma das principais empresas do Terceiro Setor erechinense: a ADAU (Associação dos Deficientes Físicos do Alto Uruguai).

Os dados primários foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1995) não representa apenas uma forma de observar informações, mas sim um conjunto de técnicas destinadas a extrair conhecimentos de uma determinada mensagem. No que concerne aos dados secundários, utilizou-se a técnica da análise documental para se obter as informações necessárias para a concretização da pesquisa.

#### 4 O TERCEIRO SETOR NO BRASIL E A ADAU

Conforme dados do Sistema de Apoio Institucional (SIAI), atualmente o Terceiro Setor Brasileiro é composto por mais de 275 mil Sociedades Cívis, sendo responsável por cerca de 1,5% do PIB do país, muito pouco se comparado com os 35% que representa nos Estados Unidos, 38% na Itália e Canadá e os 42% na França e Japão. Outro dado preocupante concerne à situação legal destas entidades, em que estimativas dão conta de que 95% das entidades do Terceiro Setor brasileiro apresentam irregularidades ou estão ilegais (SIAI, 2009).

A Associação dos Deficientes Físicos do Alto Uruguai – ADAU está localizada em Erechim/RS. A instituição iniciou sua trajetória no município no ano de 1984, pela iniciativa da Unidade de Congregação das Irmãs Maria Auxiliadora onde nasceu o primeiro Encontro da Fraternidade Cristã de Doentes e Deficientes – FCD. A partir de 1993, com cunho técnico-científico e jurídico, a FCD cedeu lugar à ADEFE – Associação dos Deficientes Físicos de Erechim, tornando-se uma entidade em prol dos interesses das pessoas com deficiência, e não mais apenas uma entidade caritativa.

No dia 26 de setembro de 1998, uma nova alteração estatutária aconteceu promovida pela Assembléia Geral Extraordinária, em razão da grande procura de deficientes da região no Alto Uruguai. Tendo a atuação da associação, uma abrangência maior do que a esperada inicialmente, a ADEFE passou então a denominar-se ADAU, Associação dos Deficientes Físicos do Alto Uruguai, adequando a nova nomenclatura aos interesses da região, que compreende cerca de 30 municípios e 200 mil habitantes.

Dentre os programas de maior relevância cabe ainda listar: O projeto de Equoterapia, que tem como objetivo desenvolver semanalmente aulas de Equoterapia (terapia que utiliza o contato com o cavalo por meio de pequenas cavalgadas para o tratamento dos pacientes). Este programa atende em torno de 15 associados, de 03 a 50 anos de idade, com sessões de 30 minutos cada, em parceria com o CTG (Centro de Tradições Gaúchas) Recanto dos Tauras.

Com o projeto resgatando o tradicionalismo gaúcho, a ADAU busca apresentar as origens dos costumes do Rio Grande do Sul, tais como o chimarrão, as danças de CTG, as poesias, os poemas, as lendas e as vestimentas. O projeto também objetiva difundir a cultura do estado por meio de seções temáticas, o resgate do tradicionalismo gaúcho, aprimorar o sentido de ouvir, aperfeiçoar a expressão oral e corporal, promover o convívio em grupo e realizar cursos e ensaios de danças e coreografias típicas do Rio Grande do Sul.

A ADAU entre seus associados, conta com 300 famílias e compartilha a idéia que os pais são os mais duradouros mestres de seus filhos, mas que, por razão sócio-econômica, história de vida, baixa auto-estima, falta de conhecimentos, imobilidade social, entre outros fatores, os impedem de realizar sua principal tarefa educativa – formar cidadãos (ADAU, 2009).

O projeto de orientação e apoio sócio-familiar, que visa desenvolver ações com a família e oportunizar a busca de soluções inovadoras a partir de parcerias entre diversos setores da sociedade, contando com o apoio do Estado, condição necessária para gerar mudanças precisas no potencial realizador, produtivo e cidadão da pessoa com deficiência. Este projeto tem como público-alvo adultos deficientes e familiares de crianças e adolescentes deficientes incluídos no projeto sócio educativo da ADAU e conta com as seguintes interfaces e parcerias para atingir seus objetivos:

- Prefeitura Municipal – Secretaria Municipal de Educação, Secretaria de Assistência Social e Habitação e Conselho Municipal de Assistência Social;
- URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões - Cursos de Psicologia e Biologia (estágios);
- Hospital de Caridade – atendimento à saúde;

- Centro de Educação Popular – Projeto Fome Zero; e,
- Judiciais – Repasse de recursos.

O projeto grupo de dança e superação, onde a Adrenalina Academia desenvolve um trabalho com profissionais graduados e especializados na área, assim como realiza um trabalho voluntário junto a ADAU, cedendo o espaço físico da Academia para aulas e ensaios do Grupo de Dança Superação que foi formado com uma parceria entre a ADAU e a Academia Adrenalina. Este projeto vem provando que qualquer dificuldade é possível de ser superada, pois o ser humano é capaz de desenvolver qualquer atividade, cada um de sua maneira particular, porém todos com a mesma capacidade.

Outra iniciativa da entidade é o projeto uma nova esperança um novo olhar. Em virtude do número expressivo de crianças e adolescentes deficientes e filhos do mesmo segmento a ADAU em parceria procura implementar atividades sócio-protetivas, em grupo inverso ao horário escolar, semanais a garantia e a defesa de direitos, que permite a construção da sua cidadania, a fim de transformar esta realidade e focar na sociedade mais generosa, sem exclusão de qualquer espécie e na qual a soma das deficiências seja a principal riqueza. Este projeto tem o objetivo de desenvolver ações sócio educativas com crianças e adolescentes com deficiência física e/ou visual, oriundos de famílias do mesmo segmento, buscando a inclusão o fortalecimento na superação e a garantia de direitos, dentro do espírito da inclusão e da inovação, política adotada como um dos valores da ADAU.

A associação também está trabalhando em um projeto de construção de sua sede própria onde, no dia 27 de setembro de 2008 foi aprovado pelo prefeito e vereadores a doação de um terreno para a construção de uma sede própria para a associação, sendo está bem localizada e apta a atender as necessidades dos associados o local conta com 2.294m<sup>2</sup> fica localizado Rua Anita Garibaldi. Nesta sede poderão ser desenvolvidos inúmeros trabalhos, com uma estrutura completa o projeto da nova sede da ADAU contará com sede administrativa, oficinas, salas para cursos, fisioterapia, enfim, atividades que possam ser desenvolvidas pelas pessoas portadoras de necessidades especiais.

A manutenção das atividades da ADAU ocorre por meio de programas, parcerias e campanhas. Porém, os dirigentes da entidade relatam que as dificuldades financeiras são a sua maior dificuldade, pois existem gastos para manter os funcionários e o principal objetivo é manter a qualidade dos serviços prestados aos assistidos e para isso são necessários recursos.

Atualmente, a entidade conta com seis colaboradores, sendo que apenas um contratado formalmente, mais 60 voluntários esporádicos e 20 voluntários permanentes. A ADAU conta também com 38 colaboradores que doam mensalmente uma quantia debitada em conta.

Cerca de 250 pessoas são atendidas atualmente pela ADAU. Os programas desenvolvidos pela Associação contam com: oficinas para desenvolver as habilidades de cada indivíduo; encaminhamento de passe livre de transportes; fisioterapia; atendimento hospitalar gratuito e atendimento e suporte psicológico.

A ADAU também conta com o apoio de outras instituições locais. Atualmente a Prefeitura Municipal de Erechim responsabiliza-se pelo custeio do aluguel da sede e pelo transporte dos associados. A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Erechim oferece à associação atendimento psicológico, fisioterápico e pedagógico sem custo.

O Fórum da cidade de Erechim também auxilia, dando repasses de penas alternativas para a entidade, e o CECRIS – Centro Cultural e Assistencial São Cristóvão cede o espaço para o desenvolvimento de oficinas junto aos associados. A entidade conta também com a ajuda da COMDICAIE – Conselho Municipal dos Direitos das Crianças e Adolescentes de Erechim, e COMAS- Conselho Municipal de Assistência Social.

A ADAU tem suas diretrizes e objetivos formalizados e muito claros. Seu negócio é “Integração e cidadania gerando qualidade de vida”. Sua visão é “Ser reconhecida, até 2010, como entidade de referência Estadual, no atendimento aos Portadores de Necessidades Especiais”.

Para atuar na entidade são necessárias algumas competências humanas. A missão da ADAU é “Atuar como entidade facilitadora na melhoria da qualidade de vida dos associados; promovendo sua integração social e qualificação profissional, com princípios, ética e amor”. Os princípios que norteiam as atividades da ADAU são: Ética, Profissionalismo, Respeito às diferenças, Integração, Cidadania, Amor, Imagem Institucional, Dedicção, Motivação, Organização e Cooperação.

## 5 CONSIDERAÇÕES

Uma análise apurada da situação da ADAU bem como os resultados obtidos com seus trabalhos assistenciais, aponta para a importância da associação no auxílio dos portadores de deficiências físicas da Região Alto Uruguai. O empenho da entidade para com os portadores de necessidades especiais da comunidade mostra-se muito eficaz, proporcionando a reintegração desses indivíduos no convívio social e resgatando sua cidadania.

Para Dallabrida (2000) o princípio da endogenização implica em forte consciência de territorialidade, que conduz ao controle do território pelos atores locais, à potencialização dos recursos locais, à preservação da cultura regional, constituindo o âmbito regional num espaço autônomo capaz de pensar a si mesmo, o que resultaria num projeto próprio de desenvolvimento. Neste sentido, a ADAU demonstra estar consciente de seu papel na comunidade e também do contexto sócio-econômico que está inserida. Isto pode se justificar uma vez que a entidade valoriza a cultura regional e ao mesmo tempo utiliza a mesma para cumprir com as finalidades a que se propõe. Exemplos disto são os projetos de resgate do tradicionalismo gaúcho e de equoterapia.

Aspectos importantes da ADAU são as suas diretrizes e objetivos claros e formalizados, a capacitação de seus colaboradores e a sua interação com as entidades regionais. Ter princípios bem definidos e formais oferece maior credibilidade e legitimidade ao trabalho da instituição junto à comunidade local, principalmente para os seus contribuintes. Além disto, a especialização de seus colaboradores propicia o oferecimento de serviços de maior qualidade ao seu público-alvo.

A aproximação da entidade com instituições formadoras de recursos humanos garante à ADAU a especialização de seus colaboradores e a geração de competências essenciais para o seu desempenho corresponda às expectativas da comunidade. Além disto, a troca de experiências com outras instituições, como é o caso do CECRIS, permite à ADAU identificar outras formas de atuação, bem como garante acesso a novos conhecimentos por meio do benchmarking, melhorar na gestão e geração de suas competências essenciais.

A interação da ADAU com entidades governamentais, empresariais e da sociedade civil é importante para suprir os recursos necessários para garantir a sustentabilidade de seus projetos e suas atividades. Porém, os dirigentes relatam que a escassez de recursos financeiros constitui uma dificuldade para a instituição.

Embora as fontes de recursos sejam diversificadas nas esferas municipal, estadual e federal, identifica-se uma baixa participação tanto da comunidade como do poder público no provimento dos recursos necessários para a sustentabilidade da ADAU. Formas de melhorar a arrecadação da instituição seria a intensificação das campanhas existentes junto às empresas locais, demonstrando o trabalho realizado e salientando sua importância no contexto regional.

Outro ponto que se apresenta como dificuldade é a não participação das demais prefeituras da região do Alto Uruguai no provimento de fundos à ADAU. Dos cerca de 30

municípios atendidos, apenas a prefeitura de Erechim presta auxílio financeiro à ADAU. Portanto, seria interessante a participação das demais prefeituras com recursos financeiros para que a entidade possa dar seqüência em seu trabalho. Adicionalmente, seria importante buscar apoio junto a empresas e pessoas físicas de toda a região, uma vez que a ADAU constitui um centro de referência regional para o tratamento e socialização de pessoas com necessidades especiais.

Os requisitos internos para a busca por fontes diversificadas de recursos estão bem estruturados, principalmente quanto à credibilidade, tanto da instituição quanto de seus dirigentes, característica fundamental para motivar doadores e parceiros. A qualificação dos recursos humanos evidencia o potencial das pessoas que lá trabalham. A competência também fica evidente nos projetos bem estruturados e na forma de gestão da entidade como um todo.

Poder-se-iam implementar projetos específicos com o objetivo de captar recursos, criando um banco de dados com informações pertinentes para auxiliar estes projetos, tais como o histórico dos doadores, tanto indivíduos como empresas, fazendo um levantamento de possíveis parceiros ou doadores potenciais, etc. Mas a percepção mais latente é a de que o grande diferencial está em trabalhar os requisitos externos à instituição. Em outras palavras, fazer um marketing institucional com o objetivo de envolver a comunidade com a missão da ONG extrapolando a idéia de poucos para um universo maior.

Outra consideração importante a fazer é a tamanha influência do Terceiro Setor na sociedade. As estatísticas apontam a baixa representatividade do setor na economia. Porém, isto pode significar enormes oportunidades para que o Terceiro Setor seja percebido e valorizado nas iniciativas de pessoas, entidades e governos. Espera-se que esta percepção alcance uma amplitude maior; desperte o interesse e motivação de estudiosos e órgãos competentes, seja em termos de regulamentação, gestão e sustentação.

Somente o fortalecimento da democracia social, com a sociedade civil organizada assumindo um papel decisório, abrandando o poder da economia de mercado, com sua intenção de autonomização econômica e macroanonimização cultural é capaz de criar condições concretas para que os obstáculos sejam superados e se efetive a mudança esperada (DALLABRIDA, 2000). O que se pretendeu com este estudo, portanto, foi observar os trabalhos assistenciais desenvolvidos pela ADAU bem como analisar a estrutura e as formas de sustentação de uma organização sem fins lucrativos. Considerando que o Terceiro Setor é uma área ampla que pode ser estudada de diversos modos, espera-se contribuir para a o desenvolvimento de novos trabalhos bem como inspirar possíveis voluntários para o trabalho em prol de uma sociedade mais justa e igualitária.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. **O futuro das regiões rurais**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2003.
- ADAU – Associação dos Deficientes Físicos do Alto Uruguai. Disponível em: <<http://www.adau.org.br>> Acesso em: 15 de maio 2009.
- ANDION, Carolina. Análise de redes de desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**. v. 37, n. 5, p. 1033-54, set/out 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BOGAN, Christopher E.; ENGLISH, Michael J. **Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- BOXWELL, Robert J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

- BARQUERO, Antonio V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- CASAROTTO FILHO, Nelson ; PIRES, Luís H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DALLABRIDA, Valdir R. **O desenvolvimento regional: a necessidade de novos paradigmas**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2000.
- DOZ, Yves L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process? **Strategic Management Journal**. v. 17, p. 55-83, Special Issue 1996.
- ESPEDAL, Bjarne. Management development: using internal or external resources in developing core competence. **Human Resource Development Review**. v. 4, n. 2, p. 136-158, June 2005.
- FERNANDES, Ruben César. **Privado, porém público – o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.
- GILGEOUS Vic; PARVEEN, Kaussar. Core competency requirements for manufacturing effectiveness. **Integrated Manufacturing Systems**. v. 12, n. 3, p. 217-227, 2001.
- HAMEL, G. Competition for competence in inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**. v. 12, n. 4, p. 83-103, 1991.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors – and win. **Harvard Business Review**. v. 67, n. 1, p. 133-139, January-February 1989.
- IOSCHPE, Evelyn [et al.]. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- ITO, Kiyohiko; ROSE, Elisabeth L. An emerging structure of corporations. **Multinational Business Review**. v. 12, n. 3, p. 63-83, Winter 2004.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora USP, 1980.
- MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**. v. 40, n. 3. p. 40-54, Spring 1998.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. n. 3, p. 79-91, 1990.
- SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.
- SENGE, Peter M. [et al.]. Collaborating for systemic change. **MIT Sloan Management Review**. v. 48, n. 2, p. 43-55, Winter 2007.
- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. v. 37, n. 2, abr/jun 1997.
- SIMONIN, Bernard L. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. **Journal of International Business Studies**. v. 35, n. 5. p. 407-427, 2004.

SISTEMA DE APOIO INSTITUCIONAL – SIAI. Disponível em: <<http://www.siai.org.br>>  
Acesso em: 12 maio 2009.

URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. P. **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos**: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

WHETTEN, David A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 490-495, October 1989.

WOLFE, M. **Desenvolvimento**: para que e para quem? Indagações sobre a política social e realidade político-social. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.