

## **Terceiro Setor: relato de experiência na região de Santo Antônio de Jesus-BA**

Mônica Matos Ribeiro  
Nívia Martins Menezes  
Maria Madalena da Silva Frisch  
Josevandro Chagas Soares  
Raiane Cerqueira de Jesus  
Maria Elizete do Carmo Coelho  
Gilmar de Jesus Santos

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

### **Resumo:**

O propósito do texto é apresentar o projeto de pesquisa que está sendo realizado no município de Santo Antônio de Jesus-Ba, e que objetiva fomentar a inovação organizacional na área da gestão das organizações do terceiro setor, integrantes do Centro Público de Economia Solidária (CESOL) da região, buscando promover sua sustentabilidade socioeconômica e o desenvolvimento local. Para alcançar esse objetivo, o projeto propõe a elaboração de um diagnóstico situacional e a qualificação dos processos de gestão através, principalmente, da metodologia de *aprendizagem experiencial*, que utiliza as práticas cotidianas como espaços para o desenvolvimento de novas aprendizagens, sem exigir dos aprendizes o percurso da formação teórica precedente. No entanto, a formação teórica não será preterida, sendo a mesma utilizada quando identificada a sua necessidade. Com resultado espera-se que a melhoria na gestão possibilite a sustentabilidade dos empreendimentos solidários, o fortalecimento da territorialidade e da economia local.

**Palavras-Chave:** Gestão; Economia Solidária; Inovação; Sustentabilidade; Desenvolvimento Local.

## **Introdução**

Este trabalho constitui-se em um relato de experiência de um projeto de pesquisa, em andamento, que está sendo realizado na cidade de Santo Antônio de Jesus-BA. O projeto visa realizar o apoio técnico na área de gestão e gerência, para as organizações do terceiro setor integrantes do Centro Público de Economia Solidária (CESOL) da região. O objetivo é fomentar a inovação organizacional na área da gestão dessas organizações, buscando promover sua sustentabilidade socioeconômica, e como consequência, o desenvolvimento local, bem como aliar os aspectos teóricos e a *práxis* para os estudantes.

Nesse sentido, a proposta é a elaboração de um diagnóstico situacional e a qualificação dos processos de gestão através da metodologia de *aprendizagem experiencial*, que utiliza as práticas cotidianas para favorecer o desenvolvimento de novas aprendizagens. Nesse contexto, almeja-se como resultados a melhoria na gestão que possibilite a sustentabilidade dos empreendimentos solidários, o fortalecimento da territorialidade e da economia local.

Historicamente, o terceiro setor surge como uma forma de suprir limitações do próprio Estado, como serviços sociais básicos, ajudando a prover o grave déficit social. A denominação terceiro setor foi criada nos Estados Unidos e envolve ‘organizações sem fins lucrativos’ e ‘organizações voluntárias’ em que o lucro não lhes é permitido. Na Inglaterra, fala-se de ‘caridades’ (*charities*), em que a noção de filantropia é predominante. Na Europa Continental, a expressão utilizada é ‘organizações não-governamentais’ (ONGs), originada da nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas (FERNANDES, 1997).

No Brasil, a história do terceiro setor se dá em quatro períodos considerados principais, conforme aborda Carvalho (2006). O primeiro, iniciado na colonização até meados do século XX, voltado para ações de assistência social, saúde e educação, realizadas pela Igreja Católica, como os asilos, orfanatos, Santas Casas de Misericórdia e colégios católicos. No segundo período, ocorrido no governo de Getúlio Vargas, em que o Estado brasileiro assume o papel de formulador e implementador das políticas públicas e contou com o apoio de organizações sem fins lucrativos para a sua implantação. Naquele momento foi criada a lei que declara utilidade pública para tais entidades, assim como o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que estabelece que as instituições nele inscritas podem receber subsídios governamentais. O terceiro período ocorreu na época do regime militar, sendo caracterizado por uma intensa mobilização da sociedade, em que muitas organizações filantrópicas e assistenciais se tornaram porta-vozes dos problemas que afligiam a sociedade, juntamente com os ‘movimentos sociais’. O quarto período, ocorrido a partir de 1980, foi marcado pela baixa intervenção do Estado nas questões sociais, redemocratização do país, declínio do modelo intervencionista do Estado, momento em que aspectos como a cidadania e os direitos fundamentais são considerados prioritários para as organizações sem fins lucrativos.

Nesse breve contexto histórico, a nível internacional e nacional, observa-se a disseminação do termo terceiro setor em todo o mundo, sendo suas ações realizadas por inúmeras formas de organizações: associações, fundações, entidades de assistência social, educação, saúde, esporte, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia, organizações não-governamentais – ONGs. O que tais entidades têm em comum é exercerem atividades de interesse social sem finalidade lucrativa. Essas organizações são consideradas empreendimentos econômicos solidários e buscam a valorização do trabalho, a geração de renda e de emprego das comunidades locais as quais estão inseridas, sendo em sua grande maioria, grupos tradicionalmente marginalizados.

Dessa forma, a economia solidária que nasce de iniciativas do terceiro setor, é consolidada no Brasil, na contemporaneidade, pela reestruturação produtiva e pela crise econômica da década de 1980, sendo incorporada como política de Estado a partir dos anos 1990. Tais mudanças forjaram a emergência de formas alternativas de arranjos produtivos e de novas propostas de alavancagem do crescimento econômico, diante de um cenário em que os objetivos globais passaram a sobrepor as especificidades locais. (CURI FILHO *et al.*, 2015). Evidencia-se nesse processo a necessária adequação das propostas da economia solidária para uma tradução de pautas e reivindicações sociais para os parâmetros governamentais (GONÇALVES, 2015).

Entretanto, os processos e mecanismos de inclusão social e de geração de renda nos empreendimentos solidários constituem-se processos complexos, particularmente por serem atividades que defendem a autogestão em um ambiente onde as relações sociais estão pautadas pelo sistema econômico capitalista, cujos princípios são antagônicos às propostas da economia solidária. Essas observações foram constatadas nos empreendimentos participantes do projeto, que explicitaram dificuldades na tomada de decisão coletiva, assim como, relataram que apesar de dominarem as técnicas de produção, possuem dificuldades no domínio da gestão do negócio, particularmente nas ferramentas que possam auxiliá-los nesses processos.

Nesse sentido, a importância desse projeto está em buscar promover a inovação nos processos de gestão dos empreendimentos solidários, compreendendo que mudanças nos modelos de gestão podem ser inovadoras, e são necessárias, vis a vis os persistentes problemas de sustentabilidade organizacional enfrentados por esses empreendimentos, apesar das muitas iniciativas realizadas com esse objetivo. Defende-se que tais iniciativas falham ao não contemplarem as especificidades de tais empreendimentos, reproduzindo modelos não apropriados para as singularidades locais, recorrendo a modelos pré-definidos, importados de outras realidades, que grande parte da ciência da administração persiste em utilizar.

### **Descrição da Experiência**

O referido projeto de pesquisa caracteriza-se por adotar metodologias participativas, baseadas na metodologia de *aprendizagem experiencial*, que utiliza as práticas cotidianas dos envolvidos de forma a favorecer o desenvolvimento de novas aprendizagens. O projeto conta com uma discente bolsista de iniciação científica, com docentes, técnicos administrativos e discentes voluntários do curso de Administração.

Para atender os objetivos do projeto, foi definido como caminho metodológico, inicialmente identificar a existência de fragilidades presentes na gestão de diversas instituições convidadas para participarem do projeto. Para isso, foi realizada uma Roda de Conversas, na qual participaram 30 pessoas de diferentes empreendimentos solidários da região, docentes, discentes e técnicos administrativos envolvidos com o projeto. Como resultado, foi possível detectar uma série de problemas vinculados à gestão de tais empreendimentos, sendo destacados: a) Promoção de uma maior visibilidade dos empreendimentos solidários; b) Realizar a precificação dos produtos e acompanhar os custos; c) Identificar o público-alvo; d) Divulgação mais efetiva; e) Captação de recursos, participação em editais e realização de parcerias; f) Necessidade de diversificação dos produtos; g) Dificuldade de trabalhar em rede e de imputar responsabilidade aos parceiros; h) Dificuldade de separação dos aspectos e recursos pessoais dos profissionais; i) Dificuldade em planejar ações; dentre outros.

Esse contato inicial possibilitou a identificação das dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos relacionados à gestão. Dentre tais dificuldades, destaca-se a prospecção de financiamento, área de extrema importância para a sustentabilidade de tais empreendimentos. Assim, decidimos iniciar as atividades do projeto por essa área. Durante duas semanas, realizamos o atendimento individual de grupos solidários e pessoas físicas (artesãos, artistas, escritores, etc.), orientando na elaboração de onze (11) Projetos a serem submetidos ao edital nº4/2019, da Secretaria de Cultura do município de Santo Antônio de Jesus-BA. Essa atividade permitiu observar as dificuldades dos participantes em relação ao entendimento do edital, tais como: o desconhecimento da linguagem usada, a exemplo do tópico “portfólio do proponente”; a documentação necessária, muitos se candidataram como pessoas físicas por não possuírem formalização da entidade; dificuldades com o detalhamento dos recursos físico-financeiros, dentre outras. Cabe destacar, que dos projetos orientados ao edital, seis (06) foram contemplados, estando agora na fase de acompanhamento.

Como resultado dessa ação, observou-se a necessidade de investir na formação teórica na área de Gestão de Projetos para esses grupos, pois, para além da elaboração, percebe-se a preocupação no acompanhamento e, particularmente, na prestação de contas do edital. Nesse sentido, essa é uma área que transcende o aspecto da aprendizagem experiencial, sendo necessário investir em questões técnicas mais específicas. Em função da atual pandemia, essa formação não foi realizada, estando aguardando o momento mais apropriado para a sua realização.

Outra ação que vem sendo desenvolvida pelo projeto é a promoção da Feira Agroecológica no Campus da universidade, particularmente com os grupos agrícolas e de artesanato. Além de apoiar os grupos na venda e comercialização dos produtos, esta sendo possível observar pontos de fragilidade dos agricultores na formação de preços, na disposição dos produtos, assim como, na análise dos resultados. Nesse sentido, as feiras que estavam ocorrendo mensalmente, tornaram-se laboratórios para que possamos apoiar os grupos na orientação de algumas ações na gerência dos seus negócios.

Observando as demais áreas de fragilidade declaradas pelos grupos, o projeto está atualmente elaborando questionário para mapeamento do perfil e das especificidades dos grupos envolvidos, para posteriormente, realizar as visitas *in loco* a tais empreendimentos. As visitas serão de fundamental importância para que se possa vivenciar a realidade dos modelos de gestão adotados. Após essa fase, o projeto irá realizar a proposição de modelos de gestão que possam potencializar as práticas já adotadas, sendo possivelmente necessária, a realização de oficinas ou cursos formativos. Esses cursos terão como objetivo consolidar técnicas administrativas necessárias para a manutenção da eficiência, eficácia e afetividade das atividades dessas organizações.

A partir do mapeamento realizado e das propostas de modelo de gestão para os empreendimentos envolvidos, o projeto irá modelar os dados de forma a criar um aplicativo (App) para ajudar na gestão dos empreendimentos solidários e no planejamento das capacitações em gestão, voltadas para atender às necessidades identificadas na pesquisa.

Gostaríamos de destacar, que a utilização da metodologia híbrida (aprendizagem experiencial e formação teórica) tem se mostrado eficiente, uma que vez fica explicitado que os conhecimentos pretéritos não podem ser desprezados e devem ser valorizados, principalmente pela academia e sociedade, na medida em que a inclusão dos diversos saberes e fazeres precisam ser valorizados como forma de disseminação do conhecimento.

## Resultados Preliminares

A pesquisa almeja contribuir para a melhoria dos processos de gestão dos empreendimentos solidários, disseminando a cultura da economia solidária, na medida em que consideramos fundamental aprofundar essa temática com os participantes, para que possam refletir e agir, não apenas como forma de sobrevivência no mercado, mas como “redes interligadas e interdependentes, pautada nos princípios da cooperação e solidariedade”. (BORGES, 2019, p. 56).

Ampliar a qualificação dos participantes (artesãos, agricultores, povo de santo, etc.) nas diversas áreas da Administração (Marketing, Logística, Finanças, Gestão de Pessoas, etc.), com a construção conjunta e coletiva, respeitando as suas necessidades, especificidades e cultura, é outro resultado que se espera alcançar.

Os participantes também poderão ampliar a captação de recursos financeiros, dos seus grupos solidários, conforme uma das ações já realizadas com o grupo, faltando agora realizar a qualificação na elaboração de projetos para que possam concorrer a novos editais em diversas áreas, nas instâncias federal, estadual e municipal.

O projeto vislumbra, assim, possibilitar a inovação dos processos organizacionais das entidades envolvidas com o desenvolvimento de tecnologia específica para o terceiro setor, como a elaboração de aplicativo que possibilite o acompanhamento da produção, comercialização e divulgação dos produtos.

Alguns questionamentos surgem com a evolução do projeto de pesquisa, tais como: A economia solidária é de fato uma alternativa ao capitalismo ou se configura como apenas um meio de sobrevivência para os envolvidos? Os participantes dos grupos solidários têm a coletividade como princípio ou o pensamento é individualizado e focado na obtenção de retorno financeiro? Essas são questões que necessitam de uma profunda reflexão, e que tem instigado os pesquisadores, nesse sentido.

## Agradecimentos

Agradecemos à instituição a qual somos vinculados por nos contemplar de duas formas: primeiro, por disponibilizar uma parte da carga horária dos quatro docentes que assinam esse relato, para o desenvolvimento dessa pesquisa; segundo, por contemplar o projeto com uma bolsa de iniciação científica, para uma das nossas alunas, também autora desse relato. Consideramos imprescindível esse apoio institucional, sem o qual teríamos dificuldades na operacionalização da pesquisa.

## Referências

BORGES, A. V. B. **Política Pública de Assistência Técnica e Inclusão Socioproductiva**: um olhar dos empreendedores da economia solidária da Rede Mata Atlântica no Território Baixo Sul da Bahia. Disponível em:

<<http://publicacoes.sei.ba.gov.br/index.php/bahiaanaliseedados/article/view/222>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

CARVALHO, D. N. de. **Gestão e Sustentabilidade**: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. 2006. Disponível em:

[https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/CSPO-6VDHWP/1/m04032006dndc\\_debora.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/CSPO-6VDHWP/1/m04032006dndc_debora.pdf). Acesso em: 15 jul 2020.

CURI FILHO, W. R. et al. **Desenvolvimento local e economia solidária**: a experiência da Incubadora de Empreendimentos Solidários da UFOP (INCOP). Experiência. Santa Maria, UFMS, v. 1, n.1, p. 37-53, jan./jul. 2015.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor? **Revista do legislativo**, Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997.

GONÇALVES, Eloisa Dias. **A Regulamentação das Cooperativas de Trabalho**: entre a construção da economia solidária e a precarização do trabalho. 2015. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/37373/R%20-%20D%20-%20ELOISA%20DIAS%20GONCALVES.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 16 jul. 2020