

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JUDSON RAFAEL DE SOUZA LÚCIO

**GESTÃO SOCIAL E TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO NA
ASSOCIAÇÃO DE APOIO ÀS COMUNIDADES DO CAMPO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

Natal/RN
2013

JUDSON RAFAEL DE SOUZA LÚCIO

**GESTÃO SOCIAL E TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
DE APOIO ÀS COMUNIDADES DO CAMPO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do curso de graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, com requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Abdon Silva Ribeiro da Cunha, M. Sc

Natal/RN

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Lúcio, Judson Rafael de Souza.

Gestão social e terceiro setor: estudo de caso na associação de apoio às comunidades do campo do Rio Grande do Norte/ Judson Rafael de Souza Lúcio. – Natal, RN, 2013.

44f. : il.

Orientador: Prof^o. M. Sc. Abdon Silva Ribeiro da Cunha.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Terceiro setor – Monografia. 2. Organizações não governamentais - Rio Grande do Norte – Monografia. 3. Comunidades do campo – Monografia. I. Cunha, Abdon Silva Ribeiro da. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.114.8

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO SOCIAL E TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
DE APOIO ÀS COMUNIDADES DO CAMPO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada e aprovada em ____/____/____ pela Banca
Examinadora composta pelos seguintes membros:

BANCA EXAMINADORA

Prof. . Abdon Silva R. da Cunha, M. Sc
Orientador - UFRN

Juarez Azevedo de Paiva, M. Sc
Examinador - UFRN

Leandro Trigueiro Fernandes
Examinador - UFRN

Natal, ____ de _____ de 2013

Dedico este trabalho à minha família que sempre me apoiou em minhas escolhas acadêmicas em especial aos meus pais que tanto trabalharam e lutaram para me oferecer uma excelente educação e aos meus amigos por terem ajudado no desempenho da pesquisa e terem me incentivado a não desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da minha vida e por ter me dado a oportunidade de poder estudar.

Agradeço aos meus pais Laura Maria e José Lúcio por não hesitarem e terem direcionado recursos financeiros à minha educação.

Agradeço aos meus irmãos Larissa e Léo e em especial minha prima Aize por também me incentivarem a trilhar um caminho acadêmico que me rendesse bons frutos.

Agradeço fortemente ao meu orientador M. Sc Abdon Ribeiro pela grande ajuda no desenvolvimento deste trabalho o qual me proporcionou enorme crescimento intelectual e por estar sempre à disposição.

Agradeço a todos os meus amigos que me incentivaram e me ajudaram cada um de sua maneira na realização deste trabalho.

Agradeço a esta instituição – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, e todos os que fazem parte da UFRN, em especial aos professores que compõe o curso de graduação em Administração e os que fizeram parte da minha trajetória acadêmica.

Agradeço este trabalho a todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente para conclusão do mesmo.

Assim como um homem ou uma mulher se converte em pessoa de caráter, à medida que consegue responder proativamente aos desafios que a vida lhe oferece, uma sociedade se torna coesa e se projeta quando é capaz de entender quais são os desafios que deve superar coletivamente.

Bernardo Toro

RESUMO

Em virtude da reduzida presença do Estado brasileiro em temas sociais, as organizações do terceiro setor e relacionadas com a gestão social surgiram no Brasil na tentativa de diminuir ou amenizar os graves problemas sociais dentro ou fora do campo. Constatou-se a grande diversidade do universo do terceiro setor e no Rio Grande do Norte várias comunidades são assistidas por essas organizações as quais lutam para diminuir a desigualdade social e promover um ambiente de melhoria de vida. Esta pesquisa teve como objetivo analisar e evidenciar os elementos de gestão social e caracterizar as atividades organizacionais presentes em uma organização não governamental, a Associação de Apoio às Comunidades do Campo. A pesquisa tem caráter qualitativo, do tipo estudo de caso. Os dados secundários foram colhidos através de pesquisa bibliográfica e os dados primários foram coletados através de roteiro de entrevista aplicado a representantes da Associação de Apoio às Comunidades do Campo. A pesquisa evidenciou que a entidade surgiu com o objetivo de promover o bem-estar social principalmente dos agricultores familiares do RN, a presença de valores como economicidade, respeito, ética e transparência, que a instituição possui uma forma peculiar de se trabalhar com editais, os quais são ofertados pelas esferas do governo. Verificou-se também que a AACC possui atuação limitada ao estado do RN, principalmente a Microrregião do Mato Grande, que seus objetivos estratégicos são bem definidos, e seus recursos ou fontes de financiamento vêm principalmente da esfera federal e que existe uma espécie de avaliação das atividades frequentemente monitoradas na tentativa de fazer cumprir seus objetivos previamente planejados.

Palavras-chave: Associação de Apoio às Comunidades do Campo, Terceiro Setor, Rio Grande do Norte.

ABSTRACT

Due to the decreased presence of social issues of the Brazilian State, the third sector's organizations and related to the social management emerged in Brazil in the attempt to reduce or mitigate the severe social problems inside or outside of the countryside. It was noticed the great universe diversity of the third sector and in Rio Grande do Norte several people are assisted by these organizations which also struggles to reduce social inequality and promote an ambience of life improvement. This research had the objective of analyze and highlight the elements of social management and characterize the organizational activities presented in a non-governmental organization, the Associação de Apoio às Comunidades do Campo (AACC). The research has a qualitative feature, the type of case study. The secondary data were collected through bibliographic research and the primary data were collected through interview guide applied to AACC's representatives. The research showed that the entity emerged with the goal of promoting the welfare of primarily family farmers RN, the presence of values such as economy, respect, ethics and transparency, that the institution has a unique way of working with edicts, which are offered by the spheres of government. It was also found that the AACC has been limited to the newborn, especially the micro-region of Mato Grande acting, that their strategic goals are well defined, and their resources or funding sources mainly come from the federal level and that there is a kind of evaluation of activities often monitored in an attempt to meet its objectives previously planned.

Keywords: Associação de Apoio às Comunidades do Campo, Third Sector, Rio Grande do Norte.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACC.....	Associação de Apoio às Comunidades do Campo do Rio o Grande do Norte
ABONG.....	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
ASA.....	Articulação do Semiárido
BNDES.....	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica
MDA.....	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS.....	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MMA.....	Ministério do Meio Ambiente
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PIB.....	Produto Interno Bruto
POA.....	Planejamento Operacional Anual
PRONAF.....	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PROUNI.....	Programa Universidade para Todos
ONG.....	Organização Não Governamental
OSCIP.....	Organização Social de Interesse Público
SEBRAE.....	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAES.....	Secretaria Nacional de Economia Solidária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Geral	12
1.2.2 Específicos	12
1.3 Justificativa	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Contexto de surgimento das organizações do terceiro setor.....	14
2.2 Conceitos e diversidades do terceiro setor	19
2.3 Organizações Não Governamentais	21
3 METODOLOGIA	29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 Elementos de caracterização das atividades organizacionais da AACC.....	32
4.2. Elementos de Gestão da AACC	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNCIDE	44

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Melo Neto e Froes (2002), expõem uma triste realidade do Brasil: alegam que há milhões de pessoas vivendo à margem do desenvolvimento do país, em estado de carência social, sem acesso a uma vida saudável e digna e titulam essas pessoas como “legião dos excluídos”, ao se referir à população que sobrevive em condições de marginalidade social.

Atualmente países em desenvolvimento, como o Brasil, vivem uma realidade de grande desigualdade social que o governo por si mesmo não consegue reparar a maioria dos danos ou problemas sociais e promover o bem-estar da sociedade. Já é habitual e natural ouvir falar de que o Brasil precisa melhorar a qualidade da educação, da saúde pública, do transporte coletivo, dentre outros aspectos.

No Rio Grande do Norte várias pessoas são assistidas pelas entidades do terceiro setor, em suas várias áreas de atuação (saúde, educação, assistência social, religião, economia solidária, agricultura, etc.) a fim de conter ou amenizar problemas sociais. Boa parte dos recursos de financiamento vem de doações de pessoas físicas ou jurídicas nacionais ou de outros países ou ainda da contribuição do próprio governo, como exemplo de financiamento do governo estadual potiguar com a Campanha Cidadão Nota 10, criada em 2004 com a finalidade de estimular o consumidor a exigir o cupom fiscal e para diminuir a possibilidade de sonegação de impostos entre as organizações, possibilitando o governo do estado repassar parte da arrecadação do imposto ICMS (Operações Relativas à Circulação de Mercadorias) para as instituições do terceiro setor, o que tem ajudado ao financiamento do setor.

É nesse contexto que as organizações do terceiro setor, como as ONGs, com práticas de responsabilidade social aparecem como um instrumento de apoio na tentativa de amenizar e preencher algumas lacunas sociais que o Estado por si só não conseguiu sanar. Estimular o apoio a essas entidades deveria ser dever de todos, pois quem ganha é a própria sociedade e a esperança de que as gerações futuras possam gozar e viver em um ambiente mais digno. Dentro deste cenário, este trabalho se propõe a estudar o seguinte problema:

Que elementos de gestão social estão presentes na Associação de Apoio às Comunidades do Campo do Rio Grande do Norte?

1.2- OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar elementos de gestão social na Associação de Apoio às Comunidades do Campo do Rio Grande do Norte.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar características das atividades organizacionais;
- Explorar elementos de gestão presentes na AACC;
- Propor melhorias na dinâmica organizacional da AACC;

1.3- JUSTIFICATIVA

O estudo das ONGs, no Brasil, é relativamente recente sendo mais aprofundado na década de 1990 e gira em torno de que essas entidades vivem um processo de constantes transformações e mudanças, onde se faz necessário repensar suas missões, redesenhar metodologias, como forma de fazer cumprir seus verdadeiros objetivos.

Atualmente grande parte das pessoas espalhadas pelos mais diferentes países tem demonstrado uma tendência ao individualismo. Como as pessoas compõem as organizações, agir dessa maneira, às vezes, as faz repensar os objetivos organizacionais, então nesse sentido, surge à necessidade de disseminar a importância das ações relacionadas à coletividade e à gestão social.

A escolha da organização do terceiro setor (AACC) para estudo e análise não foi por acaso. Ocorreu por ser uma instituição existente no estado do Rio Grande do Norte e pela possibilidade de construir uma pesquisa que propõe analisar os diversos processos sociais promovidos pela AACC, sendo então, referência local, na tentativa de poder enxergar a realidade mais de perto, além da facilidade para obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento do estudo.

Por essa razão, a escolha do tema base da presente pesquisa, deve-se principalmente ao fato de além de contribuir para ampliar o estudo nessa área, tornar notório o papel que essas entidades do terceiro setor desempenham na sociedade como um todo, que muitas vezes a união da sociedade civil movida por estímulos da solidariedade e o espírito de ajudar o próximo compartilham de ideais comuns com o propósito de residir em um mundo melhor onde todos possam se ajudar e se unir em prol da redução das desigualdades e almejar uma convivência em um ambiente mais sustentável.

Deve-se levar em consideração, também, a afinidade do graduando com temáticas relacionadas ao terceiro setor, economias solidárias, organizações não governamentais, por julgar serem temas importantes na Administração e poder entender como essas instituições atuam e tentam promover o bem-estar social em um ambiente marcado, às vezes, pelo individualismo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DE SURGIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Neste capítulo, pretende-se fazer um resgate das bases históricas que deram origem as organizações do terceiro setor; para melhor entendimento do contexto de surgimento deste setor, será realizado um breve passeio histórico a partir da Revolução Industrial, período de acentuadas transformações sociais que orientou modelos sociais e de industrialização que vigoram até os dias atuais e que têm relação direta com o surgimento do terceiro setor. Será feito também um panorama sobre o papel do Estado como provedor do bem-estar da sociedade, passando por suas crises de financiamento e ocasionando o crescimento do terceiro setor.

De acordo com Arruda e Piletti (2003), a Primeira Revolução Industrial iniciada no século XVIII, na Inglaterra, rompeu com o modo de vida da maioria das pessoas em meio ao êxodo rural e à substituição do trabalho artesanal pelo assalariado com o uso de máquinas. Diversos inventos revolucionaram as técnicas de produção, como a máquina a vapor e o tear mecânico o que ocasionou fortes mudanças na produção (aumento da produtividade) e nas relações de trabalho.

Viu-se a renda média e a população crescer acentuadamente e uma das principais consequências da Revolução Industrial foi o crescimento das cidades o que acarretou o surgimento de sérios problemas sociais e ambientais, tais como: precárias condições de trabalhos com sucessivas jornadas que colocavam em risco a saúde e vida dos trabalhadores, a frequência dos acidentes no espaço de trabalho e as doenças relacionadas, a ausência de direito a férias, o trabalho infantil; além da intensificação dos danos causados à natureza, como poluição do ar, água, saneamento.

As péssimas condições de trabalho motivaram alguns profissionais a se rebelarem e nasceram alguns movimentos da classe operária, como o movimento ludita, o qual tinha como objetivo de destruir as máquinas das fábricas, achando que desta maneira pudessem resolver problemas como o desemprego visto que a mecanização provocou frequentes paradas de produção.

Ainda no século XVIII, a França foi uma nação governada pelo regime absolutista e a sociedade era dividida em estados: no primeiro estado estava o clero o qual não pagava

impostos, o segundo estado pertencia à nobreza dotada de vários privilégios e também não pagava impostos e no terceiro estado estava a maior parte da sociedade: os trabalhadores, camponeses e a burguesia emergente.

Conforme os autores Arruda e Piletti (2003), foi em clima de enorme insatisfação social que eclodiu a Revolução Francesa, onde o povo insatisfeito com os gastos superficiais para manter o luxo da nobreza, lutou por melhores condições de vida e de trabalho, concomitante a burguesia desejou mais autonomia/liberdade econômica; em resumo e como assim dizia o lema da revolução, a população batalhou por ideais de “liberdade, igualdade e fraternidade.”.

Para Souza (2008), diante desse contexto de grandes mudanças político-econômicas, tecnológicas, sociais e culturais, surgiram alguns pensadores chamados de socialistas utópicos, os quais passaram a criticar os efeitos negativos causados pela sociedade capitalista em desenvolvimento e defendiam a construção de uma sociedade ideal e harmônica. Dentre eles, os franceses Saint-Simon (1760-1825) e Charles Fourier (1772-1837) e o britânico Robert Owen (1771-1858).

Destes, Robert Owen foi o socialista utópico mais relevante para o surgimento do terceiro setor, devido as suas experiências sociais implementadas. Conforme pontua Singer (2002), Robert Owen era um rico empresário/industrial que tentou criar um modelo de uma sociedade autogerida no centro de uma comunidade de operários quando percebeu que a maioria das pessoas vivia em um ambiente de péssimas condições de trabalho, higiene e moradia. Preocupado com a qualidade de vida da classe operária, formulou ideias para melhoria de aspectos educacionais com a criação de escolas, assistência social, saúde e fundou a primeira cooperativa.

O tratamento que Owen dava aos seus empregados resultou em maior produtividade por estarem satisfeitos com as condições de vida e trabalho, por consequência maior era o lucro de sua indústria têxtil. Foi figura importante, pois soube conciliar pensamento e ação de forma pragmática e contribuiu com uma proposta para retirar a população que estava na extrema pobreza e diminuir o índice de desempregos na Grã-Bretanha, amenizar as consequências econômicas geradas pela Revolução Francesa, além de contribuir com a economia britânica.

Singer (2002) ainda afirma que um dos maiores legados de Owen foi criar as bases do cooperativismo que se contrapõe em parte ao capitalismo, atrelado a ideias sindicalistas. Também lutou por melhorias políticas para os trabalhadores, por diminuição da jornada de

trabalho e influenciou as sociedades owenistas a criar os bazares ou bolsas, um lugar para a prática da relação de trocas, onde os trabalhadores pudessem trocar seus produtos, podendo ter uma moeda única circulando no local.

Segundo Souza (2008), apareceram neste cenário os primeiros aspectos do que hoje é conhecido como Gestão Social, onde as pessoas passaram a se organizar em sindicatos e cooperativas, baseado em princípios éticos e morais voltados para o bem-estar coletivo com a finalidade de resolver ou amenizar os problemas sociais ocasionados pela Revolução Industrial. A Gestão Social compreende

o conjunto de estratégias e políticas organizacionais de promoção de bem-estar de indivíduos e coletividades, destinado à recomposição de elos de integração do Homem com o semelhante e com o ambiente, articulando, sob o ideal da emancipação humana, elementos de racionalidade substantiva à ação racional instrumental (SOUZA & OLIVEIRA, 2006).

Sabe-se que práticas econômicas relacionadas à solidariedade sempre existiram no mundo e datam há muito tempo, entretanto foi no período da Revolução Industrial, pouco depois do fomento ao capitalismo industrial com a criação das uniões de ofícios e das primeiras cooperativas pelos artesãos que se viram a margem do mercado e sendo constantemente substituídos por máquinas que as primeiras organizações do terceiro setor surgiram.

A Revolução Industrial acarretou grandes transformações sociais, aliado ao desemprego dos artesãos e da classe trabalhadora rural e o êxodo rural que levou os artesãos e trabalhadores do campo a, em condições precárias, venderem suas forças de trabalho.

No entanto, é prerrogativa do Estado intervir em cenários como este de precariedade e vulnerabilidade afim de regular e recompor os elos perdidos de bem estar social, pois, de acordo com Dias e Matos (2012, p. 7),

o Estado é responsável pela ordem, pela justiça e pelo bem comum da sociedade. Para tanto, deve legislar (criar e manter em dia uma ordem jurídica e eficaz); administrar (prover, através de diversos mecanismos legais e executando os serviços públicos, as necessidades da comunidade) e julgar (resolver pacificamente, de acordo com a lei, os conflitos de interesses que possam surgir e decidir qual é a norma aplicável em caso de dúvida).

A citação acima reflete a ideia de que o Estado é construído por pilares políticos, sociais e jurídicos com objetivo de produzir o bem comum ou interesse público, ou seja, agir com a finalidade de atender as necessidades e desejos da sociedade, assegurando a ordem, a justiça, o bem-estar e a paz externa.

As políticas públicas, defendidas e desenvolvidas pelo aparelho do Estado, possuidoras de um campo social mais abrangente difere das políticas sociais por estas

estabelecer uma colaboração para que a sociedade possa sair de zonas de vulnerabilidade social.

Segundo Souza (2008), as políticas sociais começaram a se intensificar após a crise de financiamento do Estado, ocorrido depois da década de 1970. Tais políticas são orientadas ao atendimento de demandas sociais em áreas importantes como a saúde, meio ambiente, educação, cultura.

De acordo com Souza (2008), na década de 1970, o capitalismo passou por algumas crises que culminaram na necessidade de reformas no aparelho do Estado. A primeira crise do petróleo (1973) e a segunda (1978) tiveram como consequência o aumento do preço do barril de petróleo que ampliaram a fragilidade da economia mundial e atrelada ao fim do ciclo virtuoso do fordismo, alguns países se viram a beira de uma crise de capital e grande recessão econômica.

Nos anos de 1980, ou chamada comumente de “década perdida” na América Latina, os efeitos econômicos da crise provocaram uma brusca diminuição do consumo, mudanças nos padrões de produção (elevação dos custos), aumento do desemprego, inflação, encolhimento do PIB e diminuição na arrecadação de impostos, gerando dessa maneira, uma dificuldade do financiamento do Estado.

Para Souza (2008), no Brasil, a partir dos anos de 1990, mais precisamente no governo de Collor de Mello, o país passou por um período de fortes mudanças denominado de “enxugamento do Estado”, sentiu-se a urgente necessidade de executar algumas reformas no aparelho do Estado na tentativa de controlar um dos maiores males temido pela maioria dos governos: a inflação.

Além da inflação, outras medidas econômicas e fiscais, algumas bastante ousadas, foram efetuadas, tais como: congelamento da poupança, congelamento dos preços e salários, eliminação e diminuição dos incentivos fiscais e abertura econômica com a finalidade de elevar o crescimento econômico do Brasil. O então presidente, para “enxugar a máquina estatal” optou por privatizar algumas empresas estatais e redução do número de órgãos e pela grande redução da quantidade de servidores públicos.

De acordo com Bresser-Pereira (1999) logo após o *impeachment* do Collor de Mello e a sucessão por dois anos do Itamar Franco, lembrado pela implantação do Plano Real, criado para conter a inflação e estabilizar a moeda brasileira, veio o presidente Fernando Henrique Cardoso o qual deu continuidade ao processo de privatização e baseado no Plano Diretor, inseriu o princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988 com o intuito de melhorar a

administração pública na tentativa de tornar mais efetiva, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços.

Para Bresser Pereira (2001) com a crise do modelo social-burocrática, o Estado se viu com dificuldades de captar recursos para financiamento e sentiu necessidade de tornar-se mais eficiente no âmbito da administração pública para poder atender as demandas da sociedade. É nesse sentido que surge as organizações sociais do Terceiro Setor, as quais vieram para tentar complementar o suprimento de demandas sociais em áreas como saúde, educação e cultura onde o Estado sozinho é incapaz de promover o bem-estar social.

Vale lembrar que nessas circunstâncias da presença de um Estado minimalista, os ideais de responsabilidade social corporativa começaram a aflorar com mais intensidade. Algumas empresas privadas passaram a projetar ações voltadas à melhoria em educação, saúde, moradia, meio ambiente e transportes junto à ética, transparência e contribuíram para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, da própria população diretamente afetada, além de aperfeiçoar a imagem da organização.

O Estado se viu impotente em conduzir a plena gestão em algumas áreas de serviço público: saúde, educação, energia elétrica ou telecomunicações. A saída escolhida foi privatizar organizações como a Embraer, Companhia Vale do Rio Doce, e o sistema Telebrás, dentre outras empresas.

O Brasil enxergou na privatização um caminho para realizar essas atividades de forma mais eficiente o que gerou fortes mudanças organizacionais e econômicas e na própria estrutura da administração pública. E é nesse meio que ocorre uma maior difusão das organizações do terceiro setor no país para preencher as lacunas relacionadas a alguns serviços públicos deixadas pelo Estado.

Fernando Henrique Cardoso, durante seus oito anos de mandato, implantou inovações ocorridas na administração pública gerencial, então

surge uma terceira forma, intermediária, extremamente relevante: a propriedade pública não estatal, constituídas pelas organizações sem fins lucrativos, que não são propriedades de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. (SOUZA, 2008).

O presidente Luiz Inácio Lula da Silva, não provocou mudanças expressivas no aparelho estatal, porém tentou levar e ampliar a presença do Estado em espaços sociais distantes e às vezes esquecido; com o Programa Bolsa Família, criado no governo anterior, tentou-se minimizar as condições de pobreza e miséria existentes no Brasil.

Contudo, Lula também criou vários programas e estruturas de apoio relacionadas à diminuição das desigualdades sociais, às políticas de acesso, à educação superior (PROUNI, FIES, Educação a Distância), à agricultura (PRONAF), ao desenvolvimento (PAC). No aspecto da Gestão Social, o presidente criou a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES).

2.2 CONCEITOS E DIVERSIDADES DO TERCEIRO SETOR

Pretende-se discorrer neste capítulo algumas ideias de diferentes autores que de acordo com suas percepções e particularidades tentam estabelecer a definição de terceiro setor. Este é bastante diverso e várias são as organizações ou entidades que o compõe e ajudam, de uma maneira geral, a contribuir com o social e econômico.

Na verdade, o conceito de terceiro setor ainda está em construção e vários estudiosos do tema procuram achar uma definição analisando e enfatizando alguns aspectos distintos. Cardoso (2000, p.7) afirma

o próprio conceito de Terceiro Setor, seu perfil e seus contornos ainda não estão claros nem sequer para muitos dos atores que o estão compondo. São vários os termos que temos utilizado para caracterizar este espaço que não é Estado nem mercado e cujas ações visam ao interesse público: iniciativas sem fins lucrativos, filantrópicas e voluntárias.

Já em outra visão, Modesto (1998, p. 35) conceitua o Terceiro Setor como "o conjunto de pessoas jurídicas privadas de fins públicos e sem finalidade lucrativa, constituídas voluntariamente, auxiliares do Estado na persecução de atividades de conteúdo social relevante."

Para Salamon (2000, p.92), citado por Oliveira e Romão (2006) o "Terceiro Setor é um conjunto de instituições que encarnam os valores de solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público".

Enquanto que Souza (2004, p.96) analisando sob uma ótica e aspecto jurídico brasileiro, afirma que

o Terceiro Setor é, no nosso sentir, de acordo com percurso evolutivo dos movimentos constitucionais brasileiros e, sobretudo, com a Constituição Federal de 1988, toda ação, sem intuito lucrativo, praticada por pessoa física ou jurídica de natureza privada, com expressão da participação popular, que tenha por finalidade a promoção de um direito social ou seus princípios.

Em suma, o Terceiro Setor é dotado de uma série de organizações sociais, constituídas em diversos formatos legais, como as: Agências Reguladoras, Arranjos, Associações, Conselhos, Cooperativas, Empreendimentos Econômicos Solidários, Fóruns, Fundações, Organizações Não Governamentais (ONGs), Organizações Sociais de Interesse Público (OSCIP) e Redes. A seguir serão abordadas essas organizações que são partes constituintes do terceiro setor:

Quadro 1: Organizações do terceiro setor

Tipo de Organização	Características
Agências Reguladoras	No Brasil, integram a Administração Indireta e estão sendo criadas como autarquias em regime especial para regular e/ou fiscalizar as atividades de determinados setores que desempenham atividades econômicas no país. (MERCADANTE, 2012).
Associações	São entidades de direito privado, formadas pela união de indivíduos com o propósito de realizarem fins não econômicos. O novo Código Civil, em seu art. 53, expressamente dispõe: “Constituem as associações pela união de pessoas que se organizarem para fins não econômicos.” A marca peculiar às associações civis, portanto, é justamente a sua finalidade não econômica. “Constituem-se Associações pela união de pessoas que se organizem para fins não lucrativos. Não há, entre seus associados, direitos e obrigações recíprocos.” (OLIVEIRA e ROMÃO, 2006).
Cooperativas Sociais	“São uma nova forma associativa incluída no ordenamento jurídico brasileiro pela Lei nº 9.867, de 10-11-99, com a específica e expressa finalidade de promover a integração social dos cidadãos brasileiros nas formas previstas. A lei traz seu texto toda a indicação de ações voltadas para as finalidades sociais.” (OLIVEIRA e ROMÃO, 2006).
Empreendimentos Econômicos e Solidários	São organizações coletivas supra familiares (não exclusivamente familiar), singulares e complexas, tais como associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas; cujos participantes ou sócios(as) são trabalhadores(as) dos meios urbano e rural que exercem coletivamente a gestão das atividades e a alocação dos resultados; realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito, de comercialização e de consumo solidário.” (SOUZA, 2008).
Fundação	Constitui-se em um conjunto de bens livres, a lei atribui personalidade jurídica a esse conjunto de bens, que passa a tornar-se uma pessoa jurídica, com capacidade para adquirir direitos e obrigações, tudo visando à consecução do fim que se destina e em obediência ao estatuto. (TACHIZAWA, 2007).
Organizações Não Governamentais (ONGs)	São entidades civis sem fins lucrativos e pode constituir-se como associações ou como fundações (art. 16 do Código Civil brasileiro). Sendo a maioria das ONGs registradas como associações, a qual não implica a existência de um patrimônio prévio, nem de um instituidor. (TACHIZAWA, 2007).
Organizações Sociais	“não são uma nova espécie de pessoa jurídica privada. Tampouco se trata de entidades criadas por lei e encartadas na estrutura da Administração Pública. São pessoas jurídicas organizadas sob a forma de Fundação ou Associação sem fins lucrativos, que recebem título jurídico especial de organização social, conferido pelo Poder Público, mediante atendimento dos requisitos previstos expressamente em lei (Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998).” (ROCHA, 2003)
Organizações Sociais de Interesse Público (OSCIP)	“A pessoa jurídica, para ser considerada uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, deverá obedecer ao que determina a Lei nº 9.790, de 23-3-99, regulamentada pelo Decreto nº 3.100, de 30-6-99”. As OSCIPs devem constituir-se como uma Associação e deverão obedecer a certas normas. (OLIVEIRA e ROMÃO, 2006). Para que a entidade possa obter a qualificação, terão necessariamente de atuar em

	alguma das atividades estabelecidas na Lei nº 9.790 (por exemplo, promoção da assistência social, cultura, defesa do meio ambiente, voluntariado, combate à pobreza, promoção gratuita da saúde e educação, de direitos, cidadania, desenvolvimento de tecnologias alternativas, entre outras). (TACHIZAWA, 2007).
Redes	As redes de colaboração solidária é uma união estratégia de empreendimentos que têm objetivos solidários, funcionam com a integração desses empreendimentos e trabalham prestando algum tipo de serviço para uma organização. Os membros não visam apenas o lucro e os excedentes são reinvestidos na própria rede, gerando assim um novo ciclo. (SOUZA, 2008)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em virtude da crise de financiamento do Estado no Brasil, principalmente em meados da década de 1970, a qual contribuiu para o surgimento das organizações do terceiro setor, o Estado/governo se viu com poucos recursos para executar as políticas de promoção social.

Grande parcela das fontes de financiamento dessas organizações vêm de doações de grandes instituições financeiras de países desenvolvidos, doações de empresas privadas, e o Estado/Governo em suas esferas federal, estadual e municipal mesmo mostrando-se minimalista e enxuto no âmbito da administração pública destina parte do capital a favor dessas entidades do terceiro setor; outra forma de conseguir recursos financeiros é a própria entidade promover e comercializar algum tipo de produto e/ou serviço. (TACHIZAWA, 2007).

2.3 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Conforme exposto, as Organizações Não Governamentais são participantes do terceiro setor e possuem algumas características peculiares quando comparadas a outras organizações. Conseqüente será debatido o conceito de ONGs bem como alguns aspectos pertencentes a essas entidades. Regules (2006, p.49), afirma que

as ONGs surgem e desenvolvem suas atividades por força do exercício do direito à liberdade de associação sob o influxo da autonomia da vontade. Promovem serviços que não raramente se confundem com os prestados pelo Estado. Submetem-se ao controle aplicável àqueles que se dedicam ao exercício de atividades de interesse público, amiúde desfrutando de incentivos públicos. Entretanto, sublinhe-se, não estão subordinadas ao Estado, pois atuam ao lado deste, colaborando na consecução de objetivos sociais consagrados na Carta Magna, norteadores não apenas de ações estatais, mas também das iniciativas empreendidas pelos particulares em geral.

Segundo Tachizawa (2007, p.36), o termo “organização-não governamental” não existe juridicamente, todavia essas organizações podem ser definidas como “entidades civis sem fins lucrativos e pode constituir-se como associações ou como fundações (art. 16 do

Código Civil brasileiro). Sendo a maioria das ONGs registradas como associações, a qual não implica a existência de um patrimônio prévio, nem de um instituidor”.

Podem ser constituídas na forma de Fundação e Associação. Führer (2001, p.36) define como Fundação “a pessoa jurídica composta pela organização de um patrimônio, destacado pelo seu instituidor para a finalidade específica. Não tem proprietário, nem titular, nem sócios. Tem apenas um patrimônio gerido por titulares”.

Oliveira e Romão (2006, p.11) conceitua Associação “como a união de pessoas que se organizem para fins não lucrativos. Não há, entre seus associados, direitos e obrigações recíprocos”.

A maioria das ONGs é constituída pelo formato jurídico de Associações Civis sem fins lucrativos, pois não exige tanta burocracia e nem a existência de um patrimônio prévio e nem de um instituidor, entretanto é proibida a remuneração dos dirigentes e a aplicação dos excedentes financeiros.

Segundo Tachizawa (2007), para se fundar uma ONG, seja ela de qualquer área de atuação, é necessário que as pessoas ou grupos envolvidos tenham em mente os objetivos estratégicos que serão desenvolvidos com a finalidade de atingir benefícios a um público alvo específico, desenrolando atividades de interesse público e promoção social, com cunho coletivo e não ações individualistas.

Primeiramente, é preciso que o grupo interessado convoque as pessoas para reunir-se em algum espaço que todos possam comparecer com a finalidade de mostrar à população a importância da criação da entidade a qual pretendem criar para levar benefícios sociais a comunidade, bairro ou cidade; devem ser explicitados os objetivos da organização e formar uma Comissão de Redação do Estatuto Social.

Depois das partes interessadas definirem a missão da organização e redigir a primeira proposta do estatuto, oficializará a Assembleia Geral que ditará os objetivos e a pauta da reunião. O terceiro passo é discutir com a colaboração de todos os presentes a criação do estatuto e junto em conjunto propor ideias que venham a acrescentar ou modificar alguma temática do estatuto.

Em seguida ocorre a posse da Diretoria a qual deverá seguir à risca o que foi aprovado no estatuto e por último entidade estará realmente fundada quando cumprir algumas demandas e procedimentos legais em meio à burocracia existente. A documentação terá que ser encaminhada ao Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, cumprir alguns procedimentos até ser oficializado e registrado no Diário Oficial.

Estudo realizado pelo IBGE em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica (IPEA), a ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) com base no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) mostra que entre 2006 e 2010, observou-se um crescimento de 8,8% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos e em 2010, havia 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) no Brasil, voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%). As FASFIL concentravam-se mais na região Sudeste (44,2%), Nordeste (22,9%) e Sul (21,5%), estando menos presentes no Norte (4,9%) e Centro-Oeste (6,5%).

As ONGs são criadas junto à sociedade civil com a finalidade de suprir ou preencher lacunas sociais que o Estado, sozinho, não consegue desempenhar, desenvolvendo atividades de interesse público em diversas áreas com práticas relacionadas à solidariedade e cidadania, trazendo uma série de ações transformadoras, benefícios morais e sociais à população.

Tachizawa (2007), explica que estas organizações possuem forte atuação em vários segmentos distintos com foco em educação, profissionalização ou pesquisa, saúde, arte e cultura, meio ambiente, apoio à criança e ao adolescente, apoio a portadores de deficiências, direitos humanos, grupos indígenas, racismo, questões agrícolas ou urbanas, habitação, dentre outros. Muitas vezes, parte da mão de obra que dar vida a estas entidades é composta pelo trabalho voluntário, ou seja, sem remuneração.

Coelho (2002) alega que a ação voluntária existe desde os primórdios da civilização humana e explica que de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), o voluntário é qualquer pessoa (homem ou mulher, jovem ou adulto) que, movido por interesse pessoal e espírito cívico, dedique parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a atividades de bem-estar social ou outros campos.

Algumas características são peculiares às ONGs, na maioria das vezes elas são consideradas mais ágeis do que as organizações públicas no sentido de atender e reparar os problemas sociais porque se utilizam de princípios da autogestão. São mais flexíveis com o apoio dos trabalhadores voluntários e dos prestadores de serviços autônomos e costumam ser mais transparentes e éticos em suas ações, atuando na ferida do problema, já que o controle e a gestão estão na própria responsabilidade da sociedade civil que as compõe.

Tachizawa (2007) ainda diz que para estas organizações atuarem como agentes de transformação social é fundamentalmente necessário obter recursos. Elas se mantêm com fontes de recursos vindos de outros países (é interessante lembrar que a maioria dos recursos vem do estrangeiro), comercialização de produtos e serviços, órgãos do governo federal, estadual ou municipal, empresas privadas, doações individuais, etc..

De acordo com ABONG (2002) a Constituição Federal do Brasil (1988) reconhece a algumas espécies de entidades sem fins lucrativos a imunidade e isenção fiscal. Conforme a Instrução Normativa nº 113/98 “considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento de seus objetivos sociais.”. Diferente das organizações privadas, as ONGs não podem ter lucro, seus excedentes financeiros são chamados de sobras.

Nem sempre é tarefa fácil avaliar os impactos que uma organização pode trazer ao consumidor e a sociedade, também não é diferente quando se pretende realizar uma avaliação de impacto dos trabalhos ou atividades realizados pelas ONGs. Para isso é necessário examinar detidamente os vários processos organizacionais e o contexto em que a organização esteja inserida; sendo muitas vezes indispensável à elaboração de um projeto e uma pesquisa de campo.

Nas organizações ainda que se usem os mesmos insumos para obtenção de algo, não se tem necessariamente os mesmos resultados no futuro, portanto a mudança resultante pode ser diferente. Elementos como: sexo, classe, etnia, religião, habilidades/inabilidades e idade podem influenciar as entidades em suas atividades e nos vários processos os quais levarão aos resultados distintos, afinal elas não partilham de uma única identidade e as metas, objetivos ou ambição não são iguais. (ROCHE, 2002).

Segundo Roche (2002), um estudo de impacto de ONGs constatou que geralmente as entidades possuíam pouca capacidade para estabelecer quais ferramentas e métodos eram os mais apropriados para analisar o real impacto do seu trabalho de desenvolvimento, visto como pouco claro. Estudo esse, promovido por Riddell *et al.* (1997) para o Grupo de Especialistas em Avaliação (*Expert Group on Evaluation*), da OECD/DAC.

Por esse motivo é essencial que entidades como as ONGs tenham uma missão clara e criem ou elaborem mecanismos efetivos em prol de avaliar suas atividades ou impactos diante do público-alvo ou comunidades as quais estejam relacionadas na tentativa de tornar-se cada vez mais eficiente, de ser mais rentável, de buscar aperfeiçoar as práticas de gestão, e de

torna-se mais competitiva, estreitando as relações com a comunidade, parcerias, doadores ou financiadores.

Segundo Binder-Aviles (2012), para melhor sustentar as atividades desenvolvidas pelas ONGs é bom que se percorra três etapas: o planejamento, avaliação e gerenciamento. Planejar é vantajoso porque permite se concentrar nas metas estabelecidas, organiza o trabalho e recursos de forma mais eficiente, evita problemas futuros quando se notam a presença deles em fase embrionária.

Ter um bom planejamento estratégico pode ser vantajoso ou competitivo porque ele projeta onde a organização (ONG) se encontra atualmente e aonde ela pretende chegar ao futuro ou tempo estabelecido, ou seja, é necessário ter bem definido entre os colaboradores a missão, a visão e os valores da entidade. O planejamento por projetos também é bem-vindo se a organização definir as metas e objetivos de um projeto específico, assim deverá identificar quais os recursos necessários para alcançá-los com o cumprimento de um cronograma. (BINDER-AVILES, 2012).

No processo de avaliação é possível mirar nos resultados e ver os pontos a melhorar. A avaliação de impacto é feita sobre a medição e/ou avaliação da mudança, sendo necessário estabelecer alguns indicadores e medir as suas atribuições. Roche (2002, p. 37) define “Avaliação de impacto é a análise sistemática das mudanças duradouras ou significativas – positivas ou negativas, planejadas ou não – nas vidas das pessoas e ocasionadas por determinada ação ou série de ações.”

No processo de avaliação de atividades de uma ONG dentro de um projeto encontra-se a parte do monitoramento, sendo inicialmente necessário fazer um estudo preliminar, examinar os indicadores elaborados e que posteriormente serão monitorados, definir claramente os objetivos em consonância com as devidas atividades a fim de analisar as mudanças ocorridas e verificar se os impactos foram positivos ou negativos para assim reagir em busca de melhorias de resultados.

Na preparação de um processo de avaliação de impacto é preciso que a entidade deixe nítido aos membros participantes qual a finalidade do enfoque da avaliação e quais recursos estão disponíveis, quais áreas consideram importante para explorar, além de discutir os problemas que possivelmente possam influenciar nas futuras relações de financiamento, podendo comprometer os objetivos sociais da entidade.

Conforme Roche (2002), escolher o conjunto de indicadores é uma das etapas mais sérias no processo de avaliação de impacto e não existe um método singular ou específico a

ser feito. Os indicadores devem estar em sintonia com a área de atuação da entidade, se for uma ONG do segmento educacional, nada mais justo listar os indicadores relevantes à educação, é importante não exceder na lista de indicadores pois corre o risco de haver alguns que sejam inapropriados e difíceis de usar como base para avaliação.

É interessante ter um olhar atento sobre as mudanças ao longo do tempo, focar no longo prazo (com base nas situações passadas) e seguir um bom planejamento é uma boa estratégia para torna-se eficiente, sempre em busca de melhorias significativas.

No início de um projeto, é importante compreender tanto a mudança anterior como a atual, bem como seus indicadores e o que a provocou. Isto ajuda a entender as variáveis circunstâncias e percepções das pessoas sobre o passado antes que a mudança futura seja explorada. Além do mais, é vital compreender as tendências existentes, de modo que quaisquer mudanças significativas possam ser acompanhadas (ROCHE, 2002, p.72).

Roche (2002) afirma que à medida que se avalia as pequenas mudanças ao longo do tempo, conseqüentemente avalia-se também o progresso a ser atingido bem como os últimos benefícios. Diante dessa situação pode-se reduzir o número de indicadores, se necessário, ou atualizá-los ou reformulá-los quando o contexto for alterado, o que requer um bom monitoramento.

Num exercício de avaliação de impacto é preciso definir quais as unidades-chave ou os níveis de avaliação, se terá foco nos indivíduos, na comunidade, nas organizações, dentre outros aspetos, vai depender dos objetivos anteriormente definidos pela entidade e de sua área de atuação. É indispensável à presença de uma boa equipe de avaliação para examinar minuciosamente as mudanças ocorridas que provocarão novas tomadas de decisões (ROCHE, 2002).

Roche (2002), ainda menciona que a questão do tempo é um aspecto a ser levado em conta na avaliação de impacto. Perceber qual é o período do ano mais apropriado para realizar a coleta de dados de impacto e verificar em que momento é necessário para refletir e analisar o impacto das atividades é considerado importante por meio de entrevistas, discussões em grupos, oficinas ou debates.

Geralmente a maioria das ONGs possuem recursos limitados para realização de suas atividades, por isso têm necessidade de um bom gerenciamento, afinal é preciso fazer muito com poucos recursos, o grande desafio é ser eficiente e eficaz com a finalidade de melhorar a vida das pessoas e não para ter lucro. Infelizmente nem sempre os objetivos saem conforme o planejado, pois às vezes a mão de obra acaba sendo insuficiente, ou os voluntários não são

totalmente qualificados na realização de alguma tarefa específica que requer habilidades, por exemplo (BINDER-AVILES, 2012).

Contudo, segundo Regules (2006), há uma preocupação diante da fiscalização e controle das ONGs, e em 2004 o Senado da República aprovou o Projeto de Lei 07/2003 o qual dispõe sobre a criação do Cadastro Nacional de Organizações Não Governamentais com a finalidade de aumentar o controle exercido sobre essas entidades e para que não haja o mau uso de verbas públicas. Infelizmente, há algumas entidades que desviam os recursos financeiros doados pela esfera pública (ou da iniciativa privada, doações, etc.) com o objetivo de gerar benefícios individuais em detrimento do coletivo, o que acaba sendo um infortúnio para os cidadãos beneficiários.

Conforme BNDES, vários são os problemas enfrentados pelas ONGs quando estão em fase de reconhecimento e regulamentação, e logo em seguida nas etapas de amadurecimento e crescimento. Na América Latina, incluindo o Brasil, anda ocorrendo uma grande diminuição dos capitais internacionais destinados à filantropia (os recursos estão sendo destinados para regiões mais necessitadas como a África), por essa razão há uma relativa competição entre as instituições que lutam por recursos internos e externos para continuar exercendo suas atividades efetivamente.

De acordo com Menezes e Johannpeter (2012), no Brasil, apesar da maioria das organizações não governamentais serem consideradas éticas, não é sempre que existe uma gestão caracterizada como transparente; algumas não conhecem profundamente as suas verdadeiras obrigações, seja nas suas formas de associações ou fundações. Então, deve-se seguir um modelo de gestão transparente e que contribua para melhorar os resultados organizacionais.

Alguns dos desafios, na verdade, é manter as entidades em constante atividade e tentar convencer as pessoas da importância de ajudar. Ajuda essa que não se restringe a obtenção de recursos financeiros visto que há diversas formas de contribuições, como o estimular o crescimento do trabalho voluntário, atrair bons colaboradores que ajudem a criar um bom ambiente de trabalho e gestão, tornando-as mais eficientes, a divulgar e buscar parcerias com o governo ou outras organizações em prol de melhor desempenhar seus objetivos sociais, dentre outros aspectos.

Sandoval (1988) e Souza (1991), citado por Tenório (2005) mencionam outro desafio enfrentado pelas ONGs, o de procurar não limitar as ações a microrregiões, ou seja, tentar

desenvolver mecanismos que propiciem a extensão das atividades para o desenvolvimento macrorregional.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na realização desta pesquisa, indica quais os recursos empregados, o contexto da pesquisa, os participantes, assim como os procedimentos para coleta e análise dos dados.

A presente pesquisa tem objetivo de identificar elementos de gestão social na AACCRN e para o alcance deste objetivo será feita a caracterização das atividades da organização estudada, como também, uma investigação dos elementos de gestão presentes na AACCRN.

Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura e foi feita uma análise de estudos presentes na literatura ou no meio acadêmico de autores relacionados ao universo do terceiro setor, os quais possuem assuntos que foram tratados sob outra ótica ou posição crítica que contribuíram para o aporte teórico da pesquisa realizada.

Quanto à forma de abordagem foi a pesquisa qualitativa. Richardson (1999) explica que essa metodologia objetiva descrever a complexidade de um problema estudado, entender e classificar processos dinâmicos com profundidade.

Segundo Sampson (1991), a aplicação de técnicas qualitativas geralmente é indicada quando o problema da pesquisa necessitar de uma abordagem flexível, por essa razão foi utilizada nesta pesquisa por permitir a possibilidade de alterações ao longo do caminho e não se prender a um roteiro rígido ou sem modificações.

A pesquisa tem ainda caráter descritivo e exploratório visto que registra, correlaciona e descreve fatos ou fenômenos de uma determinada realidade sem manipulá-los. Procura conhecer e entender as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e outros aspectos intimamente relacionados que ocorrem na sociedade (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Vergara (2000), quanto aos meios de investigação, a presente pesquisa também se caracteriza como estudo de caso com caráter de profundidade e detalhamento visto que a pesquisa tem como objeto de investigação uma organização do terceiro setor (AACCRN) realizada a campo. E entretanto, foi analisado todo o conjunto de ideias e percepções do terceiro setor como base crítica e comparativa. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e os dados secundários foram tomados como base à literatura.

Na coleta de dados deste trabalho foi utilizado o método de entrevista semiestruturada elaborado a partir de critérios formulados com perguntas claras e definidas. Segundo Vergara (2000), neste tipo de entrevista as respostas subjetivas dadas pelos respondentes podem ser

expressas livremente o que pode ajudar o pesquisador com algum dado ou informação adicional à pesquisa, portanto não sendo necessário seguir um roteiro preestabelecido. Foram entrevistados dois funcionários da AACC-RN: Francimário Horário Gomes: Coordenador do Programa Uma Terra e Duas Águas (caracterizado como E1) e Maria Conceição Bezerra Silva: Gerente Administrativo/Financeiro (caracterizada como E2).

De acordo com Malhotra (2001), os elementos colhidos na entrevista da presente pesquisa foram de caracterização das atividades da organização e de gestão, buscando elementos de gestão social.

Os elementos de caracterização das atividades organizacionais são: finalidade, valores da organização (como, solidariedade e iniciativa individual em prol do bem público), natureza jurídica e características da organização. Já os elementos de gestão são: diversidade de atuação, objetivos estratégicos, fontes de financiamento e avaliação. Os indicadores das categorias de análise estão listados abaixo, no quadro 2.

Quadro 2: Categorias de análise

Categorias	Indicadores
Elementos de Caracterização de Atividades Organizacionais	Finalidade
	Valores da Organização
	Natureza Jurídica
	Características da Organização
Elementos de Gestão	Diversidade de atuação
	Objetivos estratégicos
	Fontes de Financiamento
	Avaliação das atividades da organização

Fonte: Elaboração do Autor

As entrevistas foram realizadas no ambiente físico da AACC e foi baseada em respostas subjetivas de representantes-chave da instituição. A entrevista foi gravada (com a permissão dos representantes da entidade) e posteriormente transcrita com a finalidade de analisar fielmente e de forma crítica os vários pontos ou assuntos abordados.

A análise foi baseada na análise de conteúdo de Bardin (1977). Esta técnica é aplicada para complementar outros métodos, fazendo parte integrante de uma das variantes da análise de conteúdo apresentados por Bardin (1977) chamadas de análises temáticas, as quais busca revelar representações sociais. Além disso, a análise categorial é baseada na seguinte relação:

quando uma característica é frequentemente mais citada mais importante tende a ser para o entrevistado.

A análise dos dados coletados foi realizada confrontando o referencial teórico e os resultados encontrados após a pesquisa empírica. Diante do exposto, e por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados foi feita de forma descritiva, levando-se em conta alguns aspectos considerados relevantes, como as opiniões e comentários dos representantes da entidade que foram entrevistados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS DA AACC

De acordo com o entrevistado E1:

A AACC-RN surgiu em 1985 com a finalidade de fomentar o início do processo de colonização da Serra do Mel-RN [...], com o intuito de atender, acompanhar, desenvolver ações e discutir o surgimento do processo e produção da cajucultura para assim tentar ajudar as famílias do campo a terem uma vida melhor. (E1)

Conforme Souza (2008), as pessoas passaram a se organizar em grupos, sindicatos e cooperativas, baseando-se em princípios éticos e morais voltados para o bem-estar coletivo com a finalidade de resolver ou amenizar os problemas sociais com práticas relacionadas à Gestão Social. O processo de surgimento da AACC-RN está de acordo com esses aspectos da Gestão Social à medida que se buscou o bem-estar de indivíduos e coletividade, e estímulo à integração do homem com seu semelhante e do homem com o meio ambiente.

Além do que na década de 1980 o Brasil vivia os efeitos econômicos da crise de financiamento do Estado, período marcado por recessão econômica, diminuição do consumo, aumento do desemprego, inflação e encolhimento do PIB. Então, incentivar as famílias do campo a se desenvolverem com práticas de economia solidária foi uma forma de estimular a economia local bem como diminuir alguns problemas sociais intensificados pela crise.

Verificou-se alguns valores os quais estão intrinsecamente relacionados com o interesse coletivo, ou seja, os valores da iniciativa individual tem a finalidade de ajudar o bem público, a sociedade e principalmente dar apoio aos trabalhadores do campo do estado potiguar.

Dentre os valores presentes na entidade, o entrevistado E2 mencionou: “Economicidade, respeito, ética, transparência. A solidariedade é um valor bem presente na organização.”. Por ser uma organização do terceiro setor e dependente de recursos financeiros para poder tocar seus projetos, é natural que a organização tenha em mente a importância da economicidade e usar seus recursos de maneira efetiva; é preciso ser ético e transparente visto que a instituição precisa passar credibilidade em suas ações tanto para os financiadores como para o público-alvo; além disso, o respeito é um valor bastante apreciado com a finalidade de

tornar a convivência entre os seus funcionários, beneficiários e financiadores, mais séria e confiável.

Para Salamon (2000, p.92), citado por Oliveira e Romão (2006): o “Terceiro Setor é um conjunto de instituições que encarnam os valores de solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público”.

Conforme mencionou o entrevistado E2: “A Associação de Apoio às Comunidades do Campo (AACC-RN) é caracterizada como uma OSCIP.”.

A AACC-RN é conhecida pela maioria das pessoas como uma ONG, todavia é registrada como uma associação não precisando existir um patrimônio prévio e nem de um instituidor. Como relata Tachizawa (2007), o termo “organização não governamental” não existe juridicamente, todavia essas organizações podem ser definidas como “entidades civis sem fins lucrativos e pode constituir-se como associações ou como fundações (art. 16 do Código Civil brasileiro).

Conforme relata Oliveira e Romão (2006), as OSCIPs devem constituir-se como uma Associação e deverão obedecer a certas normas. A AACC-RN é uma associação e é caracterizada como uma OSCIP justamente por estar relacionada com alguns segmentos de atuação, como questões agrícolas, assistência social aos agricultores e agricultoras, na tentativa de promover desenvolvimento social, portanto está de acordo com a Lei nº 9.790.

Para que a entidade possa obter a qualificação, é necessário atuar em alguma das atividades estabelecidas na Lei nº 9.790 (por exemplo, promoção da assistência social, cultura, defesa do meio ambiente, voluntariado, combate à pobreza, promoção gratuita da saúde e educação, de direitos, cidadania, desenvolvimento de tecnologias alternativas, entre outras), (TACHIZAWA, 2007).

A AACC-RN não possui trabalho voluntário e trabalha na dependência dos editais abertos pelo governo da esfera federal, principalmente, na execução de projetos e programas alinhados aos objetivos estratégicos da instituição, como bem explica os entrevistados:

(...) a instituição trabalha com editais (...). Então na abertura dos editais montam-se equipes com a finalidade de executar os projetos que estão de acordo com os objetivos da AACC-RN. A entidade possui apenas 19 profissionais, separados em duas equipes dos dois programas (Programa 1 Milhão de Cisternas e Programa Uma Terra e Duas Águas). (E2)

(...) ainda há alguns prestadores de serviços e os chamados multiplicadores dos cursos enquanto os dois programas citados, os quais são os educadores que capacitam o público alvo dos programas. Em contrapartida na organização não existe trabalho voluntário. (E1)

As organizações do terceiro setor possuem algumas características peculiares e muitas vezes a maneira de obter e gerenciar seus recursos, de efetuar os processos e projetos é diferente principalmente quando comparadas com as organizações do setor público e do privado, (Regules, 2006).

4.2 ELEMENTOS DE GESTÃO DA AACC

A entidade possui algumas parcerias locais e às vezes dialoga com outras instituições espalhadas pelo Brasil. O entrevistado E2 explica a área geográfica de atuação que a entidade consegue alcançar, enfatizando a microrregião do Mato Grande-RN e outras cidades do estado

iniciou-se no Rio Grande do Norte, contudo hoje a AACC-RN tem atuação a nível nacional, e abrange instituições de vários estados do Brasil, possuindo estreitas relações com os estados do Ceará, Maranhão e Piauí, principalmente. Além desses estados a AACC-RN dialoga com outras instituições do Brasil que trabalham com economia solidária e agricultura familiar (...).

Verificou-se que a AACC-RN possui atuação relacionada com questões agrícolas através de processos de agroecologia, economia solidária e convivência com o semiárido dentro do estado norte-rio-grandense e trabalham beneficiando várias famílias do campo, como afirma o entrevistado E2:

A AACC trabalha com assessoria a empreendimentos da agricultura familiar e economia solidária, ou seja, acompanham associações, cooperativas, grupos de artesanatos e o foco maior está dentro do território da microrregião do Mato Grande, apesar da instituição já ter trabalhado em projetos em Natal e em algumas cidades da grande Natal, como Macaíba, Vera Cruz, Monte Alegre, Lagoa de Pedra e Lagoa Salgada; como também no território do Trairi e no Sertão Central em Galinhos. (...).

A instituição trabalha junto às famílias beneficiadas no tocante dos seus projetos e programas. Quanto aos programas atualmente desenvolvidos pela entidade o qual atinge grande parte do estado potiguar o entrevistado E2 relata:

Atualmente a AACC-RN possui dois programas em execução no território do RN: O Programa 1 Milhão de Cisternas e o Programa Uma Terra e Duas Águas. Estes vieram a partir da ASA (Articulação do Semiárido) e outras instituições trabalham com esses programas, em parceria com a AACC. O trabalho da instituição é elaborar planos de viabilidade econômica, planos de negócios, acompanhar o empreendimento. A equipe é dividida entre os profissionais do escritório e os que atuam no campo. (E2)

Em termos quantitativos a AACC-RN concentra seus objetivos na microrregião do Mato Grande-RN mais fortemente na cidade de São Miguel do Gostoso, onde recentemente (2012) ajudaram na implantação do Banco Comunitário na cidade com práticas relacionadas às finanças solidárias. O entrevistado E1 ainda complementa

60% da instituição tem a finalidade de centrar forças na microrregião do Mato Grande, principalmente na cidade de São Miguel do Gostoso e estender pra outros municípios com os 40% em cidades do RN e da região nordeste do país (...). A AACC-RN trabalha com economia solidária, agricultura familiar, agroecologia, feminismo, convivência com o semiárido e atualmente com os dois programas: 1 Milhão de Cisternas e Programa Uma Terra e Duas Águas. A entidade também tem um trabalho muito forte com a juventude e com as mulheres – feminismo. (E1)

O público-alvo o qual a entidade procura atingir é bem específico e é importante mencionar o fato de que há um foco nas mulheres e agricultoras do estado potiguar, enfatizando o feminismo. A própria missão da entidade propõe: “Contribuir com a autodeterminação das Agricultoras e Agricultores Familiares do RN através dos processos de agroecologia, economia solidária e convivência com o semiárido.”.

Quando se questionou sobre o público alvo que a entidade procura alcançar, o entrevistado E2 relatou:

Agricultores e agricultoras do estado do RN mais especificamente no território da microrregião do Mato Grande. A AACC contribuiu com a elaboração do plano de emancipação da cidade de São Miguel do Gostoso, sendo, portanto uma das cidades onde mais atua (...). Com o Programa 1 Milhão de Cisternas e o Programa Uma Terra e Duas Águas passou a atuar em outras cidades do Mato Grande (...) (E2)

Entendeu-se que o público-alvo ou as famílias beneficiadas pelos projetos da entidade são formados por agricultoras e agricultores que muitas vezes precisam de um apoio técnico e de informações para assim poder fazer o uso mais eficiente da terra. O entrevistado E1 explica o porquê de a instituição atuar na microrregião do Mato Grande-RN:

Existe um processo de sensibilização com as famílias presentes nessa microrregião, por ser uma área onde é necessário investir em infraestrutura no campo e não há tanta assistência técnica (...) e as próprias famílias têm muito interesse e reconhecem instituição. (E1)

Portanto estando relacionado com o tema de questões agrícolas, um dos ramos de atuação das organizações do terceiro setor, como afirma Tachizawa (2007), ao dizer que as organizações do terceiro setor possuem forte atuação em vários segmentos distintos com foco em educação, profissionalização ou pesquisa, saúde, arte e cultura, meio ambiente, apoio à criança e ao adolescente, apoio a portadores de deficiências, direitos humanos, grupos indígenas, racismo, questões agrícolas ou urbanas, habitação, dentre outros.

A AACC-RN possui seus objetivos estratégicos definidos previamente em caráter de cumprimento de metas, existem o POA (Planejamento Operacional Anual) e o plano quadrienal os quais são duas ferramentas que ajudam a entidade a atingir seus objetivos do curto ao longo prazo. O entrevistado E2 afirma sobre os objetivos estratégicos da entidade da seguinte forma

a AACC tem claramente definido os seus objetivos. Todo ano se faz o POA (Planejamento Operacional Anual), onde é definido os objetivos que serão abordados e trabalhados durante o ano vigente. Quando surge um edital que a AACC geralmente participa, a instituição analisa e confronta os objetivos dos editais com os objetivos da instituição. (E2)

Tachizawa (2007) afirma que os objetivos estratégicos das organizações do terceiro setor devem estar de acordo com sua missão e é visto nitidamente na AACC-RN que os objetivos são previamente formulados para seguir à risca sua verdadeira missão, no quadrienal os objetivos são traçados e adaptados ao longo do tempo quando se é necessário à medida que outros problemas possam surgir, o entrevistado E1 afirma

no Quadrienal, a cada 4 anos, também são definidos as metas, os objetivos e os programas que possivelmente serão realizados no período. Os principais programas deste último quadrienal (2009-2013) foram voltados para a convivência com o semiárido, processo de transição agroecológica, economia solidária e economia feminista, além da questão organizacional. Portanto os editais têm que estar alinhados de acordo com estas temáticas e com os objetivos da entidade, contudo pode haver algumas mudanças ao longo do caminho. (E1)

De acordo com Tachizawa (2007), numa ONG, seja ela de qualquer área de atuação, é preciso que as pessoas ou grupos envolvidos tenham em mente os objetivos estratégicos que serão desenvolvidos com a finalidade de atingir benefícios a um público alvo específico, desenrolando atividades de interesse público e promoção social, com cunho coletivo e não ações individualistas.

Na AACC-RN só há uma pessoa física que mensalmente faz uma doação à entidade e grande parte dos recursos ou fontes de financiamentos dos projetos vêm das três esferas do governo em forma de editais, além da de recursos estrangeiros da União Europeia a qual a entidade ainda possui parceria. O entrevistado E2 explica

atualmente, as principais fontes de financiamento vêm de recursos federais, através de alguns ministérios como o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MDS), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério do Meio Ambiente (MMA), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); através do INCRA, Fundação Banco do Brasil, Petrobras, SEBRAE, da Secretaria Nacional de Economia Solidária e da União Europeia, feito em parceria com a Rede Pardal (...). Apenas uma pessoa física faz uma doação mensal à instituição. (E2)

Em virtude da AACC-RN ser uma organização do terceiro setor e ser caracterizada como uma OSCIP é natural que ocorra constantemente a prestação de contas de suas ações e

atividades, seja pelos financiadores e pelo próprio Estado o qual também financia e ao mesmo tempo fiscaliza. O entrevistado E2 fala um pouco da dinâmica do processo de prestação de contas da entidade:

a prestação de contas é um processo importante porque há auditorias constantes por parte do Ministério Público e de outros ministérios para saber se o recurso foi usado de acordo com o que era pra ser. É importante sempre ser transparente nas ações visto que qualquer irregularidade pode colocar algum projeto a perder ou provocar o corte do recurso financeiro. (E2)

Segundo Tachizawa (2007), para que as organizações do terceiro setor atuem como agentes de transformação social é fundamental obter recursos financeiros. A maioria se mantém com recursos vindos de outros países, outras por comercialização de produtos e serviços, recursos vindos das três esferas do governo, empresas privadas, doações individuais, entre outros.

A prestação de contas é de grande importância visto que as organizações do terceiro setor dependem de financiadores e geralmente estes insistem em verificar se os recursos repassados estão sendo usados para realizar o prometido em benefício social, por esse motivo organizações como a AACC precisam ser éticas e transparentes ao usarem os recursos de maneira correta e efetiva.

Não é tarefa simples avaliar os impactos dos trabalhos ou atividades realizados pelas ONGs e a AACC-RN se utiliza de alguns métodos ou ferramentas organizacionais para monitorar alguns processos, projetos e alinhar os objetivos previamente traçados. O próprio POA também é uma ferramenta que avalia se os objetivos estão sendo realizados conforme o planejado. Sobre o POA, o entrevistado E1 diz

O Plano Operacional Anual (POA) também é uma ferramenta de avaliação, pois constantemente ele é monitorado para ver se os objetivos estão sendo cumpridos. E no próprio quadriênio é avaliado os resultados dos últimos 4 anos, avaliando os objetivos, os resultados alcançados, além de se fazer um monitoramento do que foi feito, como foi feito, porque foi feito (...). Geralmente são criados instrumentos de monitoramento, uma vez que as metas são cobradas mensalmente pelos financiadores. (...). Este ano está previsto uma avaliação institucional com todos os funcionários. (...) A AACC possui em média 40 sócios. Há uma coordenação com sócios da entidade eleitos em Assembleia e há uma coordenação interna formada pela Coordenadora Geral e pela Coordenadora de Finanças (E1)

Roche (2002) diz que em processos de avaliação de atividades de uma ONG dentro de um projeto encontra-se a parte do monitoramento, sendo inicialmente necessário fazer um estudo preliminar, examinar os indicadores elaborados e que, posteriormente serão monitorados, definir claramente os objetivos em consonância com as devidas atividades a fim

de analisar as mudanças ocorridas e verificar se os impactos foram positivos ou negativos para assim reagir em busca de melhorias de resultados.

Rotineiramente os membros ou funcionários que compõem a AACC-RN se reúnem com a finalidade de tratar alguns problemas que possivelmente surgirão na execução de algum projeto ou programa, o que não deixa de ser um modo de avaliar o andamento dos projetos ou programas, verificando se as metas estão sendo cumpridas; como menciona o entrevistado E2:

Habitualmente há uma dinâmica de reuniões, chamada de fórum técnico, onde a partir do planejamento anual tenta-se fazer o monitoramento das ações. Existem as reuniões das equipes separadamente e uma com todos os colaboradores quinzenalmente, onde serão discutidas as problemáticas, o que deu certo, o que pode ser mudado ou melhorado (...), não deixando de ser uma forma de monitorar se os objetivos estão sendo alcançados. (E2)

Verificou-se, então, que a AACC é uma instituição que procura promover a melhoria de vida de muitos agricultores familiares do estado potiguar, é dotada de alguns valores como ética e transparência, trabalha na dependência de editais e de recursos financeiros para executar seus programas ou projetos, possui seus objetivos estratégicos bem definidos e procura avaliar suas atividades com o auxílio de algumas ferramentas como o POA (Planejamento Operacional Anual) e o plano Quadrienal, sendo constantemente monitorados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa realizou-se com o propósito de mostrar elementos da gestão social e terceiro setor bem como os elementos de caracterização das atividades organizacionais presentes na AACCC, mostrando o grande universo desse setor relativamente pouco explorado pelos autores.

No mundo organizacional nem todos os colaboradores têm a missão da organização pela qual trabalham gravadas na memória e um fato nobre o qual chamou atenção é que a maioria dos funcionários da AACCC-RN sabe a missão da entidade sem precisar recorrer à leitura do estatuto. Este fato demonstra uma ligação íntima com a instituição e que os funcionários sabem qual o caminho devem trilhar para alcançar os objetivos e resultados com êxito.

A AACCC é considerada uma entidade bastante influente e com grande visibilidade, possui articulação política dentro do estado do RN e geralmente participa de alguns fóruns municipais, regionais ou nacionais, onde se discutem políticas públicas com a finalidade de tentar propiciar um ambiente de melhorias sociais principalmente quando se fala dos trabalhadores do campo.

Analisando as categorias de análise, pode-se de dizer que a AACCC cumpre o seu verdadeiro papel social na vida das muitas famílias beneficiadas do estado potiguar. Verificou-se que ela surgiu em um período propício ao aparecimento de organizações do terceiro setor na tentativa de amenizar ou diminuir os problemas sociais que o Estado não conseguiu. É nítido enxergar valores como solidariedade dentro da instituição, além de respeito, ética, transparência, dentre outros e percebeu-se também que a entidade é geralmente chamada de ONG pelas pessoas, mas é caracterizada como uma associação em regime de OSCIP, portanto sem a presença de lucro, sem instituidor e patrimônio prévio e por ser uma organização do terceiro setor possui algumas características próprias que as diferenciam das organizações públicas e privadas.

Vale salientar que em relação à diversidade de atuação constatou-se que a área geográfica que a AACCC atua é caracterizada como regional, sendo limitada ao estado do Rio Grande do Norte, especificamente a Microrregião do Mato Grande e não a nível nacional

como um dos entrevistados da pesquisa relatou; dialogar com outras instituições espalhadas pelo norte ao sul do país não significa dizer que a entidade tem caráter nacional.

Os objetivos estratégicos da AACC são bem definidos e a participação da entidade em editais só ocorre quando esses objetivos estão alinhados senão descarta-se a possibilidade de concorrer; além disso, o POA e o plano quadrienal é uma boa ferramenta que ajuda os funcionários no cumprimento de metas preestabelecidas e pensadas a longo prazo mas com a possibilidade de adaptar a realidade atual à medida que novos problemas, realidade econômica venham a surgir.

Sobre o processo de avaliação das atividades da entidade é bem rígido e o POA e o plano quadrienal também acabam sendo ferramentas que monitora as atividades realizadas. O processo de avaliação precisa ser rígido porque a instituição necessita concorrer aos editais e quando estão em algum projeto ou programa dependem dos recursos dos financiadores os quais geralmente cobram um ótimo trabalho o que implica uma otimização de recursos, monitoramento e cumprimentos de metas.

Grande parte dos recursos financeiros que mantêm a AACC em perfeito funcionamento no tocante aos seus programas e projetos vêm em forma de editais nas três esferas do governo (municipal, estadual e federal) e verificou-se que há apenas um financiador em forma de pessoa física que ajuda mensalmente a entidade com uma quantidade em dinheiro. Uma boa maneira de tentar adquirir mais recursos e ampliar a receita é estimular os diretores ou as pessoas influentes da organização a divulgar o grande importante trabalho da entidade e tentar algum tipo de patrocínio com empresas/empresários do setor agrícola, por exemplo.

Destarte, é importante ressaltar a enorme importância que a AACC tem com o estado do RN. De enxergar que muitas famílias do campo foram beneficiadas desde a criação da entidade, de ver que vários agricultores e agricultoras passaram a ter informações e ajuda de como melhorar as técnicas de plantio e infraestrutura no campo. A entidade veio como uma forma de tentar diminuir as desigualdades sociais e ajudar às pessoas a ter uma vida melhor, estimulando a economia local.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, José Jobson de A.; PILETTI Nelson. **Toda a História: história geral e história do Brasil**. 12 ed. São Paulo: Ática, 2003.

AS FUNDAÇÕES PRIVADAS E ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NO BRASIL. IBGE. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/default.shtm>> Acesso em: set. 2013

BARBOSA, Maria Nazaré Lins. **Imunidade e Isenção Fiscal para ONGs**. Disponível em:
<<http://www.abong.org.br>> Acesso em: set. 2013

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BINDER-AVILES, Hilary. **O Guia das ONGs: planejamento, avaliação e gerenciamento**. Disponível em:
<http://ipdigital.usembassy.gov/st/portuguese/publication/2012/12/20121206139684.html#axza2f9m250xe> > Acesso em: set. 2013.

BRASIL, Presidente. **PLANO DIRETO DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO**: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L.C; GRAU, N. C. Entre o Estado e o Mercado: O Público Não-Estatal. In Bresser-Pereira, L. C. e Nuria Cunill Grau (orgs). **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. In **Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001: 222-259.

CAMPAGNAC, Vanessa. **ONGs nas finanças: as organizações não governamentais (ongs) e o mercado de trabalho**. Disponível em:
<<http://www.financeiro24horas.com.br/informativo.aspx?CodMateria=1364>> Acesso em: set. 2013.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: Um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos**. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2002.

DIAS, Reinaldo, MATOS, Fernanda. **Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FRANÇA, Genauto de Carvalho. Terceiro setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia & Análise de Dados**, Salvador: v. 12, n. 01, p. 09-19, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENEZES, Naida; JOHANNPETER, Maria Elena Pereira. **ONG: transparência como fator crítico de sucesso**. 1 ed. Porto Alegre: UNISINOS, 2012.

NÚMEROS E DADOS DAS FUNDAÇÕES E ASSOCIAÇÕES PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS NO BRASIL - PESQUISA FASFIL 2010. ABONG. Disponível em: < <http://abong.org.br/ongs.php> > Acesso em: ago. 2013

OLIVEIRA, de Aristeu, ROMÃO, Valdo. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Administração contemporânea – perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

REGULES, Luiz Eduardo Patrone. **Terceiro setor: regimento jurídico das OSCIPs**. 1 ed. São Paulo: Método, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHE, Chris. **Avaliação de Impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. 2 ed. São Paulo: Cortez: ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração – guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMPSON, P. Qualitative research and motivation research. In: **Consumer Market Research Handbook**. 3rd Edition, Amsterdam: ESOMAR, 1991.

SOUZA, W. José de. **Responsabilidade Social Corporativa e Terceiro Setor**. Natal: [s.n.] 2008.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. 1 ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e terceiro setor: criação de ongs e estratégias de atuação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TENÓRIO, Fernando G., **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TERCEIRO SETOR E DESENVOLVIMENTO SOCIAL. BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf> Acesso em ago. 2013

TERCEIRO SETOR NO BRASIL. PORTAL TSO. Disponível em: <
<http://www.terceirosetoronline.com.br/terceiro-setor-no-brasil/>> Acesso em: ago. 2013

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Instrumento de Pesquisa

PERFIL DA INSTITUIÇÃO

Nome:	Site:
Endereço:	E-mail:
	Fones:
Ano de Fundação:	
Áreas temáticas de atuação:	
Abrangência Territorial das Atividades:	
Responsável (entrevistado):	

Nome da associação: _____

Data: ____ / ____ / ____ **Horário – Início:** ____ : ____ **Término:** ____ : ____

Local: _____

Roteiro de Pesquisa

1. Como surgiu a organização?
2. Qual área de atuação da AACC?
3. Qual a natureza jurídica da associação? Por que a AACC se encaixa nessa pessoa jurídica?
4. Qual o público alvo a AACC-RN atinge?
5. Quais os valores presentes na organização? É nítido enxergar valores como solidariedade dentro da AACC?
6. Quais as características da atuação da AACC-RN?
7. A associação possui objetivos estratégicos definidos? Se sim, como são formulados? E quais são?
8. Quais as principais fontes das atividades e projetos da AACC-RN?
9. É feita alguma espécie de avaliação de impacto/resultados na associação? Como?