



Compartilhando Conhecimentos:

*uma proposta para a construção da sustentabilidade de organizações sociais*¹

*Andreia Saul*² & *Jaqueline de Camargo*³

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade é um desafio para todas as organizações do terceiro setor, principalmente se for compreendida de forma ampliada, abrangendo não apenas os aspectos financeiros, mas também o fortalecimento das redes de relacionamento das organizações sociais e a ampliação de seus campos de influência. Esta questão envolve desde as organizações de atendimento direto, como as de articulação e *advocacy*, nas diversas áreas de atuação, tais como, educação, cultura, meio ambiente e comunicação.

O debate sobre a importância da *sustentabilidade de organizações do terceiro setor* começou a se destacar a partir do final dos anos 90, quando passa a haver um refluxo dos recursos financeiros disponíveis. A migração de recursos internacionais para outros países com questões sociais emergentes, como os do continente africano e da Europa do leste, é um desses fatores. Por outro lado, a distribuição de fundos públicos está imbricada em uma complexa malha jurídica e política, tornando-os de difícil acesso para grande parte das organizações sociais.

No histórico desse debate, não se deve confundir *sustentabilidade* com uma hipotética "auto-sustentação" das organizações sociais, em que estas passariam a não depender mais de recursos externos, sejam financeiros ou humanos, para sua

¹ Texto de apoio para a oficina desenvolvida pelo FICAS - *Fundo Internacional Sócio-Ambiental*, no Fórum Social Mundial, em Porto Alegre, dias 25 e 26 de janeiro de 2003.

² *Doutora em Ciências*, Diretora Executiva do FICAS - *Fundo Internacional Sócio-Ambiental* (SP).

³ *Mestre em Antropologia Social*, Gerente de Projetos da Associação Caminhando Juntos/United Way (SP).



manutenção. Logicamente, esta proposição não seria possível, nem interessante de ser colocada na prática, já que é por meio da negociação de recursos em geral, que a missão das instituições pode ser expandida e legitimada.

Por outro lado, o conceito de *sustentabilidade* em sua dimensão apenas financeira tem sido até hoje bastante divulgado, provavelmente em função de uma lógica de especialização e segmentação do conhecimento. Uma das vertentes desse conceito é a contratação de consultores externos para a captação de recursos da instituição. Estes profissionais são caros – o que os torna inacessíveis para algumas organizações sociais –, mas os resultados são positivos, principalmente quando houve antes um trabalho em considerar outros pilares importantes na construção da *sustentabilidade* e em sua visão como um todo.

Atualmente, o conceito de *sustentabilidade* tem sido apresentado de forma mais integrada e fortemente conectado com a capacidade das organizações sociais em construir e fortalecerem sua rede de relacionamento, trazendo à tona a importância das parcerias e alianças intersetoriais para a transformação social.

De acordo com o FICAS, a *sustentabilidade é melhor construída e fortalecida quando a organização social consegue se ver como um todo, com a clareza de que todas as áreas (gerencial e educativa/pedagógica) estão interligadas, são interdependentes e somente quando em equilíbrio, dão suporte ao pleno desenvolvimento da missão.* Além dessa visão do todo, faz parte da construção da *sustentabilidade*, a organização estreitar os laços com o entorno e demais atores sociais, ampliando e fortalecendo sua rede de relacionamento e seu campo de influência.

Esta concepção foi desenvolvida com base nos desafios vividos por organizações sociais de atendimento direto (com o foco na educação e cultura de crianças, adolescentes e jovens), que desejaram responder às mudanças de cenário, orientadas por



seus valores e de forma coerente com suas missões⁴. Dentre estes desafios estão: a forma fragmentada com que as áreas gerencial e educativa/pedagógica eram vistas e trabalhadas por elas; o isolamento com que elas se viam, histórica e tradicionalmente, atuando e dependendo de recursos pontuais; e, a entrada das empresas no setor social, trazendo uma nova lógica, que nem sempre conhece os valores e *saberes* das organizações.

Como fortalecer e disseminar o papel e o saber das organizações sociais para que seus valores, conhecimentos e práticas sejam reconhecidos e seu campo de influência ampliado ?

2. PARCERIAS E ALIANÇAS INTERSETORIAIS: A ENTRADA DAS EMPRESAS NO SETOR SOCIAL

As empresas sempre estiveram no setor social, no entanto esta presença se deu – e de certa forma ainda se dá – de maneira bastante pulverizada, mas é inegável que o conceito de responsabilidade social teve avanços significativos ao longo dos últimos anos no Brasil, como demonstram pesquisas como as do IPEA (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas do Ministério do Planejamento), do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e mais recentemente do CEATS/USP (Centro de Estudos do Terceiro Setor da FEA/USP), dentre outras.

O amadurecimento da atuação das empresas na área social tem trazido consigo um novo olhar para a prática da responsabilidade social: o investimento social estratégico.

⁴ Projeto "Compartilhando Conhecimentos" - Zona Leste (SP). Organizações sociais participantes - *Ação Comunitária Jardim Colonial, Ação Comunitária do Itaim Paulista, Ação Social São Mateus, Associação Beneficente Padre Moreira, Centro Nossa Senhora do Bom Parto e Obra Social São Mateus*, com apoio do J.P.Morgan, Associação Caminhando Juntos/United Way e Central de Projetos.



Esta forma de atuação amplia o campo de interações intersetoriais, uma vez que favorece o diálogo entre empresas, organizações e outros atores sociais.

O investimento social estratégico, segundo Antônio Carlos Gomes da Costa⁵, possibilita um alcance maior de resultados, ao criar-se uma "*comunidade de sentidos*", em torno de uma *causa social*, que passa a ser compartilhada por diversos segmentos da sociedade.

As interações intersetoriais, porém, são menos fortalecidas quando as empresas optam por realizar projetos próprios, podendo, nestes casos, até mesmo ocuparem um lugar que seria do Estado.

Não seria mais estratégico que as empresas contribuíssem mais com a qualificação, fortalecimento ou até mesmo, a reorganização das ações já desenvolvidas pelas instituições sociais ?

Para as organizações sociais, a entrada do segundo setor como parceiro e aliado, traz uma nova lógica de apoio, que vem gerando novos desafios, uma vez que exige delas uma gestão mais profissionalizada - voltada principalmente para resultados de curto prazo, eficiência e eficácia. O fato é que neste novo cenário, empresas e organizações sociais precisam estar atentas também para com a *efetividade* do trabalho social, ou seja, com a sua continuidade e incorporação pelas comunidades - o que está fortemente relacionado com a *sustentabilidade* dessas relações.

Casos de sucesso têm demonstrado que a *efetividade* do trabalho social pode estar bastante relacionada com o fortalecimento do papel das lideranças das organizações sociais.

⁵ COSTA, A. C. G. & DUARTE, C. N. 2002. *Organizações com causa*. IAS, mimeog., São Paulo.



O debate que envolve as relações e cooperações intersetoriais está bastante qualificado e refletido em estudos recentes. Como exemplo, vale citar o do CEATS, coordenado por Rosa Maria Fisher⁶, que destaca a importância do compartilhamento de decisões nas parcerias e alianças de sucesso. No campo desses debates, uma contribuição importante será o conhecimento maior do papel das lideranças e da sua ligação fundamental com a *efetividade* dos projetos sociais.

Pensando-se ainda na contribuição das empresas para o terceiro setor, observa-se que estas, ao investir em projetos sociais respeitando o que as organizações sociais têm, potencialmente, de melhor – em suas dimensões de solidariedade social, compartilhamento de decisões e lógicas de processo – as empresas praticam um verdadeiro "aprendizado social".

O voluntariado corporativo pode ser um dos canais de entrada da lógica das organizações sociais nas empresas.

Como agregar à responsabilidade social corporativa, a dimensão de "aprendizado social" das empresas ?

3. O PAPEL DO VOLUNTARIADO NAS RELAÇÕES INTERSETORIAIS

Um dos mais importantes desafios e possibilidades no atual cenário é a prática do voluntariado corporativo que vai além da simples doação - do voluntariado apenas coração, enraizado nas tradições culturais do Brasil, da caridade e da solidariedade, especialmente entre as camadas populares. Logicamente, não se trata de querer "jogar

⁶ FISHER, R. M. 2002. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. Editora Gente.



fora" essa dimensão do voluntariado, o que, no dizer popular, equivaleria a "jogar fora a criança junto com água do banho"; mas sim, de qualificar essas ações, agregando os valores da cultura e cidadania solidária.

Como qualificar o voluntariado de modo que a "via de duas mãos" na relação voluntário/organizações sociais, seja melhor reconhecida como espaço de trocas interculturais, no âmbito da cidadania solidária ?

Com a entrada em cena das empresas no setor social, torna-se estratégica a necessidade de se agregar ao papel do voluntariado, a construção de linguagens de mediação entre os setores, resultando em um processo de "aprendizado social", capaz de incorporar mais a lógica das organizações sociais nas empresas.

Formas mais estratégicas de voluntariado podem caminhar lado a lado com as práticas mais tradicionais, não impedindo que também estas possam abrir espaço para a construção de diálogos intersetoriais desde que, como propõe Mônica Corrullón⁷, os programas de voluntariado não se esgotem em si mesmos e sejam orientados pela busca de resultados efetivos. Ou seja, mesmo dentro das atividades que envolvem apenas uma participação pontual (*brincar com crianças, pintar paredes, etc*), pode-se estimular uma troca maior de valores e *saberes* que ajudam no "aprendizado social" das empresas, de forma cooperativa e planejada.

Por outro lado, oportunidades mais estratégicas de atuação voluntária, como por exemplo o apoio à gestão das organizações sociais, podem se transformar em situações privilegiadas de trocas entre lógicas intersetoriais. Nestes casos, os voluntários

⁷ CORRULLÓN, M. & MEDEIROS FILHO, B. 2002. *Voluntariado na Empresa - Gestão Eficiente da Participação Cidadã*. Editora Peirópolis.



encontram um campo para contribuições efetivas com as organizações, inclusive, colocando-as em contato com a lógica das empresas.

No papel de elo entre os setores, o voluntariado pode ser, cada vez mais, um recurso valioso na *sustentabilidade das organizações sociais*, contribuindo no fortalecimento das suas redes de relacionamento e na ampliação de seus campos de influência.

No cenário atual, acreditamos que existe uma tecnologia social em construção para a integração dos aspectos apontados neste texto, principalmente no tocante às relações intersetoriais, tirando a empresa do lugar difuso em que ela tem sido muitas vezes colocada no campo do *terceiro setor* e propondo um compartilhamento mais horizontal de decisões no que diz respeito à destinação e aplicação de recursos.

Este talvez seja um posicionamento ético e estratégico no debate sobre *sustentabilidade de organizações sociais* em sua interação com o mundo corporativo, ao situar as empresas como co-beneficiárias de um tempo histórico em que elas são convocadas a co-participar da solução de problemas coletivos, juntamente com as organizações sociais, em um campo mais qualificado do exercício da solidariedade social.

*" Transformar idéias e boas intenções
em algo real e positivo exige
tempo e perseverança "*





LEITURA COMPLEMENTAR

- AUSTIN, J. E. 2001. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. Futura. São Paulo. 194p.
- CASTELLS, M. 2000. *A sociedade em rede*. Paz e Terra. São Paulo. 617p.
- CRUZ, C. & ESTRAVIZ, M. 2000. *Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos*. Global (Coleção Gestão e Sustentabilidade). São Paulo. 158p.
- DRUCKER, P. F. 1997. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. Pioneira. São Paulo. 166p.
- GRAYSON, D. & HODGES, A. 2002. *Compromisso social e gestão empresarial*. Publifolha. São Paulo. 320p.
- HUDSON, M. 1999. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. Makron Books. São Paulo. 309p.
- MAXIMIANO, A. C. A. 1997. *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. Atlas. São Paulo. 196p.
- MELO NETO, F. P. & FROES, C. 1999. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Qualitymark. Rio de Janeiro. 190p.
- NANUS, B. & DOBBS, S. M. 2000. *Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos*. Futura. São Paulo. 262p.
- STARK, P. B. 1998. *Aprenda a negociar: o manual de táticas ganha/ganha*. Littera Mundi. São Paulo. 98p.
- TENÓRIO, F. G. 2001. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 130p.

FICAS - Fundo Internacional Sócio-Ambiental
Rua Comendador Miguel Calfat, 128, sala 717,
04537-080, São Paulo, SP
Tel: (11) 3045.4313, www.ficas.org.br, ficas@ficas.org.br