

Desafios na captação de recursos em organizações do terceiro setor: o caso

Movimento Emaús Vila Velha

Challenges in fundraising in third sector organizations: the Emaús Vila Velha

Movement Case

Desafíos en la recaudación de fondos en organizaciones del tercer sector: el caso de

movimiento email Vilha Velha

Recebido: 28/01/2020 | Revisado: 13/05/2020 | Aceito: 20/06/2020 | Publicado: 15/07/2020

Lorena Cíntia Soares de Matos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6904-6347>

Promove Cultura e Projetos Sociais, Brasil

E-mail: promovecultura.p@gmail.com

Andriele Pinto de Amorim

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1513-0110>

Centro Universitário Leonardo da Vinci, Brasil

E-mail: andriele.pintodeamorim7@gmail.com

Resumo

Este caso de ensino apresenta o Movimento Emaús, uma organização não governamental (ONG) presente em mais de 40 países. Os fatos apresentados acontecem no Movimento Emaús Vila Velha localizado em Fortaleza. A principal atividade da ONG é o recolhimento e conserto de materiais doados que são vendidos a fim de gerar renda para os projetos sociais. Ao segmentar suas atividades, a diretoria organizou cinco departamentos: tele doações, coleta de doações, restauração e conserto dos objetos; vendas. Os clientes do Emaús são os moradores da comunidade que contribuem com os projetos sociais mantidos pela instituição, adquirindo seus produtos. No entanto, a estratégia de captação de recursos da ONG pode está ameaçada devido a vários fatores apresentados no caso que podem levá-la a problemas de manutenção de suas atividades e colocar em risco o cumprimento de sua missão social.

Palavras-chave: Gestão de Organizações não Governamentais; Terceiro setor; Estratégia de sustentabilidade financeira;

Abstract

This teaching case presents the Emmaus Movement, a non-governmental organization (NGO) present in more than 40 countries. The facts presented take place at the Movimento Emmaus Vila Velha located in Fortaleza. The NGO's main activity is the collection and repair of donated materials that are sold in order to generate income for social projects. When segmenting its activities, the board organized five departments: tele donations, collection of donations, restoration and repair of objects; sales. Emaús' customers are the residents of the community who contribute to the social projects maintained by the institution, purchasing their products. However, the NGO's fundraising strategy may be threatened due to several factors presented in the case that could lead to problems in maintaining its activities and jeopardizing the fulfillment of its social mission.

Keywords: Management of non-governmental organizations; Strategy of financial sustainability; Third sector

Resumen

Este caso de enseñanza presenta el Movimiento Emaús, una organización no gubernamental (ONG) presente en más de 40 países. Los hechos presentados tienen lugar en el Movimento Emmaus Vila Velha ubicado en Fortaleza. La principal actividad de la ONG es la recolección y reparación de materiales donados que se venden para generar ingresos para proyectos sociales. Al segmentar sus actividades, la junta organizó cinco departamentos: donaciones tele, recolección de donaciones, restauración y reparación de objetos; ventas. Los clientes de Emaús son los residentes de la comunidad que contribuyen a los proyectos sociales mantenidos por la institución, comprando sus productos. Sin embargo, la estrategia de recaudación de fondos de la ONG puede verse amenazada debido a varios factores presentados en el caso que podrían generar problemas para mantener sus actividades y poner en peligro el cumplimiento de su misión social.

Palabras clave: Gestión de organizaciones no gubernamentales; estrategia de sostenibilidad financiera; Tercer sector

Introdução

Este é o caso do Movimento Emaús Vila Velha, projeto social localizado em um bairro de Fortaleza, fundado em 2005 por Airton, um advogado que há 14 anos prestava serviço jurídico voluntário às comunidades carentes por meio do Movimento Emaús, Organização sem fins lucrativos (ONG) presente em mais de 40 países e com atuação no Brasil desde 1986.

O caso acontece na comunidade Vila Velha, um bairro de Fortaleza, originado da migração de cinco famílias para uma região de mangue ao lado do Rio Ceará. O contato com a situação precária do bairro expôs ao advogado, as dificuldades enfrentadas pelas pessoas pobres que tentavam sobreviver à miséria e a falta de oportunidade. A situação É semelhante a outros locais nos quais Emaús internacional atua.

O Movimento Emaús Vila Velha, oferece assistência a mais de 400 crianças, jovens e adultos. Com um portfólio de atividades voltadas para a educação, prevenção ao uso de drogas, serviços jurídicos e profissionalização, o Emaús enfrenta desafios quanto a obtenção de recursos para sua manutenção.

A atuação das ONG's é importante pelo fato de que estas cumprem uma missão social, minimizando problemas presentes no contexto de pobreza no mundo. Porém, mesmo que distintas do objetivo das organizações privadas, também enfrentam desafios econômicos, principalmente, devido à falta de gestão estratégica.

Respondendo a esses desafios, a gestão do Movimento Emaús Vila Velha procurou buscar melhorias nos seus processos de arrecadação. Para isso, implantou o setor de telemarketing, a fim de melhorar os processos de doações, principal fonte de recursos da ONG. Porém, novos desafios estão surgindo. O que o Movimento Emaús Vila Velha pode fazer para se manter e continuar sua atuação junto à comunidade? Use o parágrafo como modelo

O movimento Emaús no mundo

A comunidade Emaús, criada por Abade Pierre em 1953, conta com 115 comunidades na França e com mais de 350 grupos em todo o mundo, que lutam contra a pobreza em mais de 37 países, da Bolívia aos Camarões. O aparecimento do primeiro núcleo desta comunidade ocorreu em 1949, em *Neuilly Plaisance*, nos arredores de Paris, graças ao recrutamento de voluntários feito pelo próprio Abade Pierre, desde então, o Emaús cresce ao redor do mundo.

A história do Movimento Emaús começa com o encontro entre Abade Pierre e um homicida desesperado que procura o suicídio, Abade Pierre teria conseguido convencer o indivíduo a fazer o seu caminho de salvação voluntariando-se para ajudar o movimento, depois de lhe ter contado a sua história pessoal, de renúncia ao cargo de deputado para ajudar os sem-abrigo da cidade. Começou então a aventura Emaús, que se baseia fundamentalmente na recuperação de objetos usados, de mobiliário a roupa que depois são vendidos para financiar o movimento.

Só na França, a venda de roupa em segunda mão, rendeu, em 2005, 117,7 milhões de euros. A prioridade do movimento em nível internacional é a ajuda aos marginalizados, como tóxicos dependentes ou idosos sem apoio familiar.

O Emaús internacional, criado em 1971, coordena 350 grupos locais com intervenção na agricultura, ensino, integração de crianças de rua e de comunidades de sem-abrigo e em bairros urbanos degradados, também tem desenvolvido trabalho entre as comunidades de imigrantes, na defesa de direitos de trabalho destes grupos e tem desenvolvido ações de sensibilização contra o tráfico de mulheres e crianças (EMAUS-INTERNACIONAL).

A atuação do Movimento Emaús Vila velha, Fortaleza

O Movimento Emaús Vila velha nasceu da atuação do Movimento Emaús Internacional em outro bairro de Fortaleza, o Pirambu. Foi das ações frente às dificuldades dessas comunidades, carentes de serviços básicos como educação, saúde e serviços de difícil acesso para pessoas pobres, como orientação jurídica, que as necessidades da localidade Vila Velha, localizada em uma região de mangue, ao lado do

Rio Ceará, foram encontradas pelo advogado Airton, um voluntário do Movimento Emaús há 14 anos.

A personalidade inquieta do advogado, que não ficava parado frente aos desafios e situação precária das comunidades, respondeu ao caráter multiplicador do Movimento Emaús, que das doações de móveis, roupas e eletrodomésticos usados, que são posteriormente, reformados e vendidos, levanta recursos para manter os projetos existentes e ainda fomentar a criação de trabalhos em outros bairros.

Em 2005, não pôde ser diferente, ao atender algumas mulheres pobres que moravam no Vila Velha. Comovido pelo pedido de visita ao local onde elas residiam, Airton deparou-se com uma situação difícil, disse ele: “Foi como se estivesse vendo o casamento da degradação humana com a degradação ambiental, um verdadeiro pós-guerra. Fiquei tocado por aquele momento”, nascia o Movimento Emaús Vila Velha.

O Movimento Emaús Vila velha é uma associação sem fins lucrativos, de direito privado e natureza filantrópica e de assistência social e tem como objetivos primordiais:

- Dar apoio, cuidar e oferecer às pessoas excluídas e sofredoras, além de oferecer oportunidade de ajuda recíproca, pela força do trabalho e companheirismo, aliviando-lhes o sofrimento imediato e dando-lhes uma razão para que se sintam capazes, e assim tenham uma motivação para exercer sua cidadania;

- Promover uma rede de atividades e ações que contribuam para o despertar de uma consciência ética, moral, social, educacional, profissional e financeira dos associados através da utilização de todos os meios legais de produção e capacitação de recursos, prestação de serviços gerais, recuperação de objetos usados em desuso, resíduos e recicláveis;

- Receber doações de natureza financeira, material, objetos que possam ser recuperados pelo ofício do trabalho e vendê-los sendo estes recursos aplicados na manutenção da entidade, na subsistência de seus membros e na partilha dos necessitados;

- Investir na formação de recursos humanos sob a forma de capacitação seja em ideias ou práticas produtivas geradoras de renda;

- Estimular a mobilização social e defesa de políticas em situações consideradas incompatíveis com a normativa internacional e com a ordem jurídica nacional junto a agentes públicos.

A ONG tem se posicionado perante o futuro de sua atuação e para isso tem formulado sua visão que se resume em:

- Ser referencia de movimento autossustentável;
- Ser formador de comunidades de acolhimento, trabalho e partilha voltada para superação das questões socioambientais;
- Ser multiplicador de experiências bem sucedidas.

As ações do Movimento Emaús são orientadas por sua missão, que consiste em:

Empenhar-se no serviço aos que mais sofrem, mobilizando a sociedade no combate às causas da miséria, na promoção dos direitos humanos e da cidadania, na organização das comunidades de acolhimento, trabalho e partilha, tendo em vista a problemática socioambiental da sua área de atuação.

Os valores do Movimento Emaús são:

a – Companheirismo: que cada companheiro e companheira despertem no próximo a confiança da partilha e da disponibilidade, do sigilo profissional, do compromisso pessoal e grupal;

b – Discrição/Afeto: que cada companheiro e companheira tenham como meta de vida não ferir o próximo, nem expor a situações vexatórias;

c – Fidelidade: que cada companheiro e companheira sejam exemplo de amor ao próximo e de compromisso com os princípios humanitários e socioambientais do Movimento Emaús;

d – Respeito: que cada companheiro e companheira saibam ouvir e aceitar o próximo numa relação de igualdade e fraternidade, tomando o conteúdo da comunicação dialógica como motivo de crescimento pessoal e grupal;

e – Partilha de dados e informações: que cada companheiro e companheira partilhem dados e informações para facilitar a comunicação interpessoal e Inter setorial, a realização plena das atividade, o cumprimento de tarefas, dos horários, dos prazos e a realização dos objetivos, da visão de futuro e da missão do Movimento Emaús;

f – Partilha de propósitos e vivencias: que os companheiros e companheiras atentem para o seguinte, todos os contatos, atos, acertos com pessoas e instituições devem ser socializados;

g – Zelo institucional: que os companheiros e companheiras, no atendimento aos mais pobres, nos contatos, parcerias e comunicações com doadores, clientes e com o

publico em geral, transmitam e despertem alegria e bem estar, confiança, credibilidade, honestidade, fidelidade, lealdade, compromisso, responsabilidade e atitude de respeito.

Problema

A manutenção do Movimento Emaús Vila Velha advém de recursos levantados por meio do processo de doações de materiais usados que são reformados nas instalações da Casa do Fazer, que tem por objetivo a profissionalização de jovens e adultos, e vendidos a comunidade pelo Bazar Emaús.

Essas ações acontecem em um prédio doado pela Prefeitura de Fortaleza, um prédio de dois andares e dois galpões divididos em setores diferentes. Esses setores são roupas, livros, móveis e eletros, onde trabalham cerca de 60 pessoas, que exercem as funções de vendedores, mecânicos, eletricitas, marceneiros, livreiros.

As operações dos voluntários vão desde a captação de materiais usados como roupas, calçados, móveis, eletrodomésticos, livros e utensílios domésticos que são consertados e vendidos para a comunidade, até as vendas.

Além desses parceiros, outras pessoas se integram à busca pela manutenção da ONG, que da atividade em comunidades mais simples, com recursos financeiros limitados economizam nesses espaços comprando produtos restaurados. Dessa forma, todos os sábados pela manhã de 08 às 12h os voluntários oferecem à comunidade produtos de qualidade, depois de um processo organizado de coleta e preparação.

O Emaús Vila Velha sempre recolheu uma gama de produtos que possibilita sua sustentação financeira por conta das vendas e assim tem garantido no decorrer dos anos a continuidade dos projetos sociais mantidos pela entidade, porém, em 2015, as vendas começaram a cair, o que deixou seus representantes preocupados.

É possível inferir com a queda das vendas, que embora a comunidade seja beneficiada com o trabalho social do Emaús, nem sempre tem optado pela compra dos produtos da ONG comprando de outras lojas que oferecem o mesmo tipo de produto. Conseqüentemente, a organização precisará se adaptar e encontrar novos modelos de financiamento para suas atividades, porém, é preciso observar que a sustentabilidade desta organização depende também de variáveis condicionadas às competências gerenciais para assegurar seu desenvolvimento institucional.

Neste processo, a dinâmica e qualidade podem ser ponderadas a partir da análise de um conjunto de cenários, características ou diretrizes, com ênfase na resistência da base social, validade e importância da missão, o grau de independência financeira, confiabilidade das ações, gestão de pessoas ajustada à instituição, habilidade de originar, sistematizar e socializar informações e conhecimentos e aptidão para constituir parcerias e ações conjuntas.

O movimento Emaús busca melhor se estruturar para permanecer em um ambiente competitivo e desta maneira, sente a necessidade de organizar suas atividades, orientar o trabalho e os seus recursos, sejam humanos ou financeiros, incorporando a ideia de planejar adequadamente sua estrutura organizacional com o objetivo de continuar sua missão.

Recentemente, a organização percebeu que sua configuração tradicional e seu planejamento, não atende suas necessidades relacionadas ao mercado (pois mantêm concorrência com outros vendedores de materiais usados) e, dessa forma, está em busca de se ajustar à realidade na qual está inserida. É perceptível que este tipo de organização não costuma se preocupar com os papéis administrativos, no entanto, os novos desafios com os quais se depara levam essas organizações a reconhecer a importância da gestão estratégica.

A instabilidade gerada pela crise de financiamento de seus projetos obrigou a organização a buscar a diversificação das fontes de financiamento e a captar recursos para o seu fortalecimento institucional e lhes propicie condições de sustentabilidade. O desafio do Movimento Emaús Vila Velha vai desde o planejamento, a programação das atividades e administração orçamentária e financeira centrada na diretoria.

É necessária, nesse contexto, uma gestão que possibilite melhorar a qualidade dos serviços, já que, de modo geral, a importância da área administrativa é ressaltada quando se precisa responder a uma série de exigências de controles orçamentários feitas pelos órgãos ou instituições com que se relaciona. Consequentemente, a carência de uma administração de caráter profissional está levando o Emaús a buscar uma ação mais planejada, com maior criatividade para atrair recursos e adotar ações mais preocupadas com a relação custo-benefício. Assim: como o Movimento Emaús Vila Velha pode proceder para preencher *gaps* existentes em sua estrutura organizacional?

O Emaús Vila Velha enfrenta desafios de manutenção de sua sustentabilidade, a fala de Airton Barreto expressa às dificuldades enfrentadas pelo Movimento, quando diz que:

Prevalece em outras instituições governamentais uma logística institucional confusa, não há um parâmetro que todas possam seguir. O que existe é uma predominância sob a configuração de convênios com o Estado para que essas instituições possam perpetuar sua sustentabilidade.

As palavras do gestor, expressam o desafio enfrentado pelas ONG's que muitas vezes agem no "improviso" deixando de se organizar, o que coloca em risco sua atuação que é dependente de doações como comenta Jarline Barreto, esposa de Airton e voluntária no Emaús " a instituição está muito preocupada com a sustentabilidade da organização e conseqüentemente não consegue se organizar melhor".

Os desafios no gerenciamento do Movimento Emaús Vila Velha é resultado não apenas de incapacidade administrativa interna, mas reflete o contexto das ONG's. Os procedimentos na ONG seguem as diretrizes propostas pelo Emaús internacional. Dessa forma, o grupo gestor é escolhido por meio de assembleia geral, composta pelos associados como recomenda o estatuto da entidade.

Dessa forma, é previsto a mudança dos gestores responsáveis. A mudança de gestor acontece, mas os velhos problemas continuam e novos surgem, um desses persiste: a ineficiência organizacional. Apesar das dificuldades, a instituição conta com a colaboração de parceiros, estudantes e profissionais da comunidade, que contribuem com o aperfeiçoamento dos processos do Movimento, por meio de atividades como consultoria e assessoria jurídica.

Depois de um ano de envolvimento com o campo, a discente propôs ações para auxiliar no preenchimento dos *gaps* identificados na estrutura organizacional da instituição que são apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Ações estratégicas propostas pela discente de administração

Diretriz	Detalhamento
Plano de ação antes das ações estratégicas	Gestão de curto prazo para resolver a sobrevivência do dia seguinte.
Situações de importância	Comunicação com doadores ineficiente; Comunicação com público-alvo insuficiente;

Confirmação de condições para as ações estratégicas	Foi realizada através de entrevista formal com o principal gestor da organização, não havia sensibilidade quanto aos conceitos do planejamento estratégico, conseqüentemente foram realizadas palestras explicativas antes do exercício de planejamento estratégico.
Metodologia	Realização de um momento de formação com o pessoal da organização, que deverá ser separado por áreas.
Período do processo	Preparação (um mês) Formação (cinco dias) Finalização do relatório (1 mes)
Fatores de êxito das ações	Comprometimento da alta direção; Capacidade, interesse e motivação da pessoa designada pela entidade para gerenciar o processo de planejamento.
Crítérios de priorização	Cada setor teve seu critério; Os critérios dos setores foram alinhados com os da organização; Os planos de ação foram pautados nesses critérios.
Concorrência	A instituição mantém um processo competitivo, ela não paga pelos objetos recebidos eles são doados, seus concorrentes pagam, esse fato lhe mantém competitiva frente à concorrência.
Administração dos planos de ação	Reuniões de acompanhamento.
Contribuição dos planos de ação	Formalização de um planejamento alinhado a missão, visão e valores da instituição. Formalização de ações voltadas para busca de financiamento governamental, privado e internacional.

Fonte: Adaptado de (CARVALHO, 2004).

Essas contribuições dão luz à possibilidade de formulação de ações estratégicas a fim de minimizar as dificuldades enfrentadas pelos gestores, diante de uma instituição que contempla características inerentes do terceiro setor (social), concomitante com as ferramentas tecnológicas, econômicas e financeiras do mercado tradicional (negócio), para poder manter-se atuante junto aos problemas sociais da comunidade. Diante do exposto, emerge o seguinte questionamento: será que um novo departamento esta surgindo?

Notas de Ensino

O terceiro setor é parte de uma idealização histórica, cujas iniciativas têm abertura nos séculos XVI e XVII com as entidades religiosas e obras assistenciais. Posteriormente, conclusões de cunho político começaram a articular a participação dessas entidades nas demais decisões da sociedade. O Estado buscou harmonizar a livre iniciativa com as liberdades individuais, ou seja, era papel do Estado fornecer serviços às pessoas e maneiras de integral sobrevivência (GHON, 2014).

A partir da Segunda Guerra Mundial houve oportunidades de objetivação dos ideais do terceiro setor e dos sistemas de ideias grupais, este setor é composto por organizações sem fins lucrativos, não governamentais, que têm por finalidade propor serviços de face pública. Está arraigado na vida econômica dos países, estabelecendo-se como um companheiro distinto do Estado. Há quase três décadas que o terceiro setor deixou de ser menos importante, deixando a sombra de outros setores, Estado e Mercado, gerando uma dinâmica própria e contribuindo de forma efetiva para a ampliação econômica de varias regiões (CALEGARE, 2009).

Desde então se acompanha no Brasil e em países como Estados Unidos, França, Alemanha e Japão o crescimento de um terceiro setor dentro de cada umas dessas economias, dividindo espaço com outros dois setores clássicos, o primeiro setor, que é o governo, e o segundo setor, que corresponde à iniciativa privada, que visa seu próprio lucro. O terceiro setor é quando a sociedade civil organizada se articula para fazer o papel do Estado quando este se omite (PARENTE, 2015).

Tradicionalmente, o primeiro setor é o Estado, representado por entes políticos (Prefeituras Municipais, Governos dos Estados, Presidência da República). Além deste pode-se destacar os Ministérios, Secretarias, Autarquias, entre outras – que possuem e exercem o caráter público. É o governo, representando o uso de bens públicos para fins públicos, o segundo setor representado pelas sociedades (empresas privadas). Tem como característica principal visar ao lucro. Quanto aos recursos, esses são oriundos da própria atividade (operação) e de financiamentos. Tendo a aplicação do seu resultado (lucro), observada a Lei das Sociedades por Ações (Lei n. 6.404/76) que estabelece a existência de um tipo de sociedade unipessoal, a sociedade subsidiária integral, distribuindo lucro aos investidores. E para as sociedades de responsabilidade limitada, conforme designação dos sócios (ABREU, 2015).

Geralmente o termo terceiro setor é utilizado para identificar que o espaço dessas organizações na vida econômica não se confunde nem com o Estado, primeiro setor, nem com o mercado, ou seja, segundo setor trata-se de um setor que se identifica com uma terceira forma de redistribuição de riqueza, diferente da do Estado e do mercado (ALMEIDA, 2011).

Assim, o terceiro setor é formado por organizações que visam suprir a ausência do Estado por meio de ações que promovam transformações sociais. As ONGs têm importante lugar como defensoras das causas sociais e de seus envolvimento com a sociedade como um todo. Oliveira (2011, p.45) destaca que:

O Terceiro Setor é representado pelas instituições sem fins lucrativos, Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ou Organizações Não-Governamentais (ONGs). As instituições que o integram fazem parte do denominado espaço público não estatal. É chamado de Terceiro Setor porque engloba instituições com fins públicos, porém, de caráter privado, que não se enquadram, portanto, no Primeiro Setor (Estado) e são regidas pelo direito privado sem, contudo, possuir objetivos mercantis, não sendo qualificadas como instituições do Segundo Setor (Mercado).

O terceiro setor expõe muita eficiência na resolução de problemas relacionados ao setor social, guiando esforços para estruturar um mapeamento das necessidades de trabalho de muitas organizações, com isso cria-se uma bússola que indica para onde essas instituições devem caminhar para alcançar sua sustentabilidade financeira por meio de seus projetos de atuação (MOUSSALLEM, 2014).

O caso apresentou o dilema de uma organização sem fins lucrativos, o Movimento Emáus Vila Velha. O foco da situação retratada são os desafios frente à captação de recursos financeiros para manutenção da organização. Discorre-se como a organização pode administrar de modo estratégico seus processos internos a fim de obter eficiência e continuar sustentando sua missão social.

Espera-se que o caso contribua na formação de gestores e profissionais de áreas administrativas e afins que lidam com gestão de organizações sociais, ao se colocarem como protagonistas oferecendo sugestões racionais e criativas para a resolução das questões propostas. O caso se destina a estudantes de graduação e de pós-graduação de cursos de administração e afins. Acredita-se que o caso possa servir de reflexão prática-teórica nas disciplinas que abordem temas como: sustentabilidade, responsabilidade social, gestão de organizações sem fins lucrativos, gestão estratégica, dentre outras.

Fontes dos dados

O caso retrata uma situação real vivenciada pelos gestores de uma organização sem fins lucrativos. As situações apresentadas são fiéis ao contexto apresentado e são descritas a partir do resultado da análise de entrevistas, materiais disponíveis na internet e observações de uma das autoras durante seu estágio acadêmico na instituição.

Objetivos educacionais

Espera-se que os alunos sejam capazes de:

1. Refletir sobre o papel das ONG's para a promoção do bem-estar social;
2. Identificar os desafios gerenciais do Movimento Emaús Vila Velha;
3. Formular estratégias, de modo lógico e criativo, para a melhoria dos processos de arrecadação da organização.

Questões

1. Quais os principais entraves gerenciais das ONG's reconhecidas no caso?
2. Quais os principais desafios do Movimento Emaús Vila Velha frente à busca do cumprimento de sua missão social?
3. Um novo gestor assumirá a ONG após a gestão de Airton. Formule ações estratégicas para a nova gestão, relacionando a missão e visão da ONG.

Sugestões de como abordar a análise das questões em sala de aula

Com o intuito de um maior aproveitamento do caso, é sugerido que o professor apresente em sala a metodologia explicando a dinâmica de aula que será utilizada, bem como quais as perspectivas em relação à participação dos alunos, recomenda-se que seja estimulada a preparação prévia, por meio da leitura do caso e resolução das questões propostas, que devem ser respondidas individualmente.

Por meio de uma articulação coletiva, e em sala de aula, é interessante que sejam formados, inicialmente, pequenos grupos, de 3 a 5 participantes, para discussão das

questões. Pode ser solicitado aos grupos que elaborem e entreguem uma síntese das respostas formuladas individualmente. Aconselha-se que o tempo disponível para essa atividade seja de 30 a 45 minutos.

Em seguida, dar-se-á início a discussão no grupo maior, antes disso, a critério do professor, os grupos podem ser rescindidos, para que os alunos se posicionem individualmente, dependendo do tempo disponível em sala de aula, a discussão pode durar de 80 a 120 minutos, para que cada questão possa ser debatida por um tempo mínimo de 20 minutos. Após a discussão sobre as questões, sugere-se estimular os alunos a avaliarem o caso de maneira que possam suscitar outras reflexões possíveis.

Referências utilizadas e/ou sugeridas

ABREU, M. M. O Controle Social e a Mediação da Política de Assistência Social na sociedade brasileira na atualidade-indicações para o debate. **Revista de Políticas Públicas**, v. 6, n. 1, p. 126-146, 2015.

ALMEIDA, V. Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 95, p. 85-104, 2011.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania. A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo, Editora 34, 1998.

CALEGARE, M. G. A.; SILVA JUNIOR, N. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Revista Psicologia Política**, v. 9, n. 17, p. 129-148, 2009.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

DA GLÓRIA GOHN, M. **Movimentos sociais e redes de mobilizações civis no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Editora Vozes Limitada, 2014.

DE OLIVEIRA, S. B. **Ação social e terceiro setor no Brasil**. São Paulo, 2005.

FORTES, L.F. **Profissionalização da gestão em instituições de educação infantil do terceiro setor**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local) Centro Universitário UMA.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

MATOS, L. C.S.; SOUSA, F. G. P.; SOUZA, E. M., SOUZA; L. L. F. Estratégia baseada em prática em uma ONG de assistência social, **FFBusiness**, Fortaleza , Ano XIV , V. 14, Nº 19, Jul. a Dez. 2016.

MOUSSALLEM, M. **Terceiro Setor:** um ator estratégico para o desenvolvimento humano. São Paulo: Editora Plêiade, 2014.

LOURENÇO, N. R. A.; DOS SANTOS, J. C. C. Assistencialismo Versus Emancipação: o Papel do Terceiro Setor na Sociedade Atual. **Revista Saber Acadêmico**, São Paulo, n.12, junho, 2011.

DE OLIVEIRA, S. B. **Ação social e terceiro setor no Brasil**. São Paulo, 2005.

PACAGNAN, M. N.; NETO, R. R.; MALOSÁ, R. R.; WOITAS, N. **A Estratégia Como Prática Revisitada por meio de modelos aplicados**, 2011.

PARENTE, J. M. O Terceiro Setor no Brasil: um novo panorama no cenário nacional. **Revista de Educação**, v. 11, n. 12, 2015.

SALAMON, L.M. International the nonprofit sector in comparative perspective. In: POWELL, W.W.; ESTEINBERG, R. **The nonprofit sector: a research handbook**. Yale: Yale University. Press New Haven e London, 2006.

SILVA FILHO, J. B. **A Cultura neoliberal. Mundo Atual**. Belo Horizonte: Ed. Fapi, p.103-105. 2009.