

# ASPECTOS RELATIVOS À SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR: O CASO DA ADAU

Aspects Related to the Sustainability in the Third Sector: the Case of ADAU

MAZON, F. S.

STORTI, A. T.

Recebimento: 23/05/2011 – Aceite: 14/07/2011

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

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Sustentabilidade. Desafios. ADAU.

**ABSTRACT:** This article aims to discuss the role of the non-profit-organizations in order to solve social problems and some challenges to their future. The theoretical support indicates concepts about this kind of organization and their emergence, also presenting some aspects that differentiate it from the other sectors of the economy. The paper deals with the non-governmental organizations relationship with the sector of the economy, including ways to improve their connection with the other entities and also their performance. It constitutes in an exploratory-descriptive research that uses the case-study method, with primary and secondary data collection instruments. The results

point out evidence the Third Sector importance in the society, which includes the ADAU as a relevant entity in seeking for solution of Alto Uruguai gaúcho's social problems. The study also identified that the one of the main challenges of the organization studied to guarantee its maintenance and sustainability is related to its articulation with the other sectors, mainly to diversify its source of resources and guarantee the quality of the services given to the community.

**Keywords:** Third Sector. Sustainability. Challenges. ADAU.

## Introdução

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

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

Este trabalho tem como objetivos apresentar algumas informações acerca da emergência do Terceiro Setor em âmbito nacional, descrevendo algumas características e aspectos relevantes para a sustentabilidade das organizações a ele pertencentes. Com o intuito de apresentar informações práticas, o artigo realiza o estudo de caso de uma entidade do Terceiro Setor, a ADAU – Associação dos Deficientes Físicos do Alto Uruguai, do município de Erechim/RS.

Para sistematizar o estudo, o mesmo está dividido em seções: o referencial teórico referente os setores da economia; material

e método empregados para a realização da pesquisa, estudo do caso da ADAU, e as considerações do trabalho.

## Relação entre os setores da economia

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

Ioschpe et al. (2005) apontam, ainda, que da Europa continental vem o predomínio da expressão “*organizações sem fins lucrativos*” (ONGS), cuja origem está na nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Formulando ou buscando projetos em âmbito não-governamental, as ONGs européias procuraram parceiros mundo afora

e acabaram por fomentar o surgimento de ONGs nos continentes do hemisfério sul. Ainda que designe uma característica geral do campo em questão que é justamente sua natureza não-governamental, o termo “ONG”, no Brasil, está mais associado a um tipo particular de organização, surgida a partir da década de 1970, no âmbito do sistema internacional para cooperação e desenvolvimento.

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

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

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

Prahalad (2005) entende que é necessário parar de pensar nos pobres como vítimas, ou como um fardo. Segundo ele, reconhecê-los como empreendedores incansáveis, criativos

e consumidores conscientes de valor, conduz a um mundo totalmente novo e repleto de oportunidades para indivíduos e organizações.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para a efetividade da ação nas redes na promoção do desenvolvimento local sustentável, Sachs (2000) define alguns critérios de sustentabilidade: a) social: alcance de patamar razoável de homogeneidade social, qualidade de vida e igualdade; b) cultural: mudanças no interior da comunidade, capacidade de elaboração de projeto endógeno e aberto ao mundo; c) ecológica: preservação e utilização racional dos recursos naturais; d) ambiental: respeito e realce à capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais; e) territorial: melhoria dos ambientes rurais e urbanos e superação das desigualdades regionais; f) econômico: desenvolvimento econômico inter-setorial equilibrado, segurança alimentar, capacidade de modernização contínua; g) política (nacional): democracia definida com respeito aos direitos humanos, capacidade do Estado de implementar projetos nacionais, em conjunto com empreendedores; h) política (internacional): capacidade de interação com organismos nacionais e internacionais na proteção dos interesses locais, nacionais e globais, por meio de mecanismos cooperativos, que possibilitem a criação de projetos de desenvolvimento sustentável de caráter mais amplo.

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

Como faz parte de um ambiente complexo, alguns desafios se apresentam para o futuro das organizações não governamentais e que buscam impulsionar o desenvolvimento local e de forma sustentada, em que Ioschpe

et al. (2005) destacam quatro. O primeiro desafio corresponde à sua legitimidade, em que internacionalmente é necessário eliminar algumas barreiras no que tange à legislação para a regulamentação e funcionamento das organizações sem fins lucrativos, e que estas deixem de ser vistas como oportunidades para fraudes tributárias e corrupção. Também é necessário que os regulamentos estendam o *status* jurídico às organizações sem fins lucrativos e assegurem a elas e a seus contribuintes condições tributárias favoráveis e simplificadas, exigindo em troca a transparência contábil.

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

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

O quarto desafio proposto pelos autores corresponde à colaboração, seja com o Estado, com o setor empresarial ou com as demais instituições de seu próprio setor.

Neste aspecto, Ioschpe et al. (2005) apontam a necessidade da colaboração entre os setores para a sua eficiência e solução dos problemas sociais, sendo que os pré-requisitos para a colaboração seriam a capacitação e a receptividade para o diálogo, para as transformações tecnológicas e mudanças sociais que ocorrem de forma sistêmica.

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

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

## Material e método

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

Esta pesquisa constitui um estudo de caso, a qual investiga uma determinada situação

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

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

## O Terceiro Setor no Brasil e a ADAU

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

A Associação dos Deficientes Físicos do Alto Uruguai – ADAU está localizada em

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

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

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

A ADAU presta assistência a mais de 430 pessoas na região Alto Uruguai do Rio Grande do Sul, desenvolvendo vários projetos de inclusão social dos portadores de necessidades especiais, incluindo o atendimento às famílias dos deficientes físicos. A entidade

compartilha a idéia que os pais são os mais duradouros mestres de seus filhos, mas que, por razão sócio-econômica, história de vida, baixa auto-estima, falta de conhecimentos, imobilidade social, entre outros fatores, os impedem de realizar sua principal tarefa educativa – formar cidadãos.

No que concerne ao desenvolvimento do trabalho de assistência, um aspecto importante diz respeito ao apoio familiar ao portador da necessidade. Segundo relata o presidente da Associação, que também é portador de necessidades especiais, uma das primeiras e maiores barreiras encontradas é o preconceito por parte da própria família do deficiente físico.

Para a realização do trabalho, são necessários recursos humanos e financeiros. Estes são obtidos por meio das seguintes interfaces e parcerias estabelecidas pela associação:

- Prefeitura Municipal – Secretaria Municipal de Educação, Secretaria de Assistência Social e Habitação e Conselho Municipal de Assistência Social – os recursos são repassados mensalmente e devem ser destinado ao pagamento do aluguel, luz, água, telefone, IPTU, segurança e o transporte dos associados.
- URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões - Cursos de Psicologia e Biologia (estágios);
- Hospital de Caridade – atendimento à saúde;
- Centro de Educação Popular – Projeto Fome Zero, que consiste em 30 cestas básicas mensais distribuídas pelo governo federal aos assistidos
- Projeto Mesa Brasil – Projeto de Segurança Alimentar e Nutricional do serviço Social do Comércio (SESC) que realiza distribuição de alimentos.

Os alimentos são distribuídos a entidades cadastradas, com prioridade para as mais carentes. O Projeto não fornece a refeição completa, apenas a complementa e reforça, somando valor nutricional (SESC, 2011).

- Judiciais – Repasse de recursos pelo Fórum de Erechim - Penas alternativas em dinheiro, cestas básicas ou prestação de serviços, conforme decisão judicial.
- Promoções e eventos realizados pela entidade, conforme cronograma anual;
- Pedágios (Pedágio das Rosas) – pedágio realizado todos os anos na véspera do dia das mães, o qual arrecada recursos por meio da venda de rosas.
- Doações de pessoas físicas e jurídicas que podem ser realizadas diretamente para a entidade por meio de depósitos bancários;
- Doação de pessoas físicas e jurídicas deduzidas do imposto de renda, as quais são repassadas ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (COMDICAIE) de Erechim, que repassa os recursos às entidades.

A associação trabalha em um projeto de construção de sua sede própria. No dia 27 de setembro de 2008 foi aprovado, pelo prefeito e vereadores, a doação de um terreno para a construção de uma sede própria para a associação, com boa localização e estando apta a atender às necessidades dos associados; o local, com 2.294m<sup>2</sup>, localiza-se na Rua Anita Garibaldi. Com uma estrutura completa, o projeto da nova sede da ADAU contará com sede administrativa, oficinas, salas para cursos, fisioterapia, enfim, atividades que possam ser desenvolvidas pelas pessoas portadoras de necessidades especiais.



Dentre as principais dificuldades encontradas pela ADAU para prestar seus serviços à comunidade, destacam-se: (i) a falta de voluntários para desenvolver as atividades junto à entidade; (ii) a obtenção de recursos financeiros para sustentação dos projetos; e (iii) a necessidade de um espaço físico maior e adequado às suas necessidades, pois atualmente conta com apenas 150m<sup>2</sup> de área para todas as atividades que desenvolve. O presidente da associação salienta que a ADAU possui projeto para a construção de sua nova sede, com uma estrutura completa, onde poderão ser desenvolvidos inúmeros trabalhos. Porém, o presidente destaca que o projeto está em andamento há cerca de quatro anos, sendo que encontra alguns entraves burocráticos para sua concretização.

A ADAU aceita doações de alimentos, roupas, calçados, brinquedos, móveis usados e recursos em dinheiro, que são todos destinados aos associados, seguindo alguns critérios para a sua distribuição. Também, em um futuro próximo, a entidade espera contar com a colaboração da comunidade regional para a construção de sua nova sede; a entidade está sempre disponível para receber doações e a colaboração de pessoas que queiram dedicar parte de seu tempo em benefício dos portadores de necessidades especiais.

## Considerações

A análise da situação da ADAU aponta para a importância da associação no auxílio dos portadores de deficiências físicas da Região Alto Uruguai. O empenho da entidade para com os portadores de necessidades especiais da comunidade mostra-se relevante, proporcionando a reintegração desses indivíduos no convívio social e contribuindo para o resgate de sua cidadania.

No que se refere às três dimensões descritas por Barquero (2001), tratando do

crescimento endógeno – econômico, sócio-cultural e político – é possível apresentar algumas considerações. Sob o ponto de vista econômico, embora a ADAU não constitua uma entidade com fins lucrativos, a mesma necessita buscar recursos financeiros e humanos para manter suas atividades. Neste sentido, a entidade “concorre” com outras instituições locais que disputam (e algumas vezes compartilham) as contribuições realizadas por pessoas físicas e jurídicas e, também, o trabalho dos voluntários. Como estes recursos são limitados, a ADAU (a exemplo das demais instituições) apresenta a necessidade de realizar o máximo com os recursos que lhe cabem.

Acerca da segunda dimensão, sócio-cultural, a ADAU busca constantemente manter e estreitar as relações com as demais entidades locais, especialmente com as de caráter público (prefeituras e fórum) e filantrópico (universidade e hospital). Estas relações são fundamentais, uma vez que elas sustentam grande parte das atividades e, em alguns casos, são as únicas que prestam serviços específicos (por exemplo, atendimento fisioterápico gratuito).

A terceira dimensão, política, apresenta um desenvolvimento significativo, pois a organização possui relacionamentos com várias entidades, tais como prefeituras, conselhos comunitários, associações, universidade, hospitais, fórum, pessoas físicas e jurídicas. Das três dimensões apontadas por Barquero (2001), esta parece ser a que melhor pode ser trabalhada, uma vez que a ADAU se mostra capacitada para desenvolver suas atividades internamente, podendo melhorar a sua relação com o ambiente externo. Isto oferece a possibilidade de maior reconhecimento perante a sociedade local, facilitando a atração de recursos financeiros e humanos (voluntariado) para a manutenção e ampliação do trabalho assistencial.

No que tange aos critérios de sustentabilidade de Sachs (2000), aplicáveis à ADAU, a entidade apresenta algumas características importantes. Sob o critério social, conhecendo a realidade de cada um dos assistidos, a associação possui critérios bem definidos para a realização dos trabalhos assistenciais, distribuindo os recursos arrecadados ou prestando assistência prioritariamente às pessoas que apresentam maior necessidade.

Acerca do critério cultural, a ADAU desenvolve alguns projetos que buscam inserir os assistidos no meio social, por meio de oficinas de música para os assistidos. Também conta com uma equipe de basquete dos cadeirantes, que participa de competições regionais, estaduais e também nacionais. Estes projetos, dentre outros, são fundamentais para a re-inserção dos indivíduos no meio social.

A entidade também presta importante contribuição sob o ponto de vista ecológico e ambiental. Alguns dos materiais arrecadados seriam, normalmente, destinados ao lixo. Por meio do artesanato, alguns materiais são aproveitados para confecção de peças que posteriormente são vendidas. Este trabalho apresenta pelo menos três aspectos positivos: (a) evita que materiais aproveitáveis sejam destinados ao lixo; (b) proporciona uma forma de ocupação das pessoas, melhorando sua auto-estima; (c) constitui uma fonte de renda a partir do trabalho dos assistidos.

Referindo-se ao aspecto da territorialidade, o trabalho da ADAU não consiste em melhorar ambientes rurais e urbanos. Porém, por meio dos projetos desenvolvidos, da assistência via distribuição de cestas de alimentos, roupas, calçados, brinquedos, móveis etc. e das visitas às residências dos assistidos, a instituição resgata um pouco o sentimento de pertencimento a uma sociedade, contribui para a melhoria nas condições de vida e, conseqüentemente, do ambiente em que as pessoas vivem.

A parte econômica é sempre crítica para qualquer organização. Sob este aspecto, a ADAU, como representante do Terceiro Setor, apresenta relacionamento com agentes do Primeiro e Segundo Setores regionais. A entidade se relaciona com agentes governamentais municipais e regionais, os quais contribuem com recursos (principalmente financeiros) para o custeio de parte das atividades. Também mantém contatos com associações, conselhos, pessoas jurídicas e físicas que, ou contribuem com recursos (financeiros e outras doações) ou como voluntariado.

Os aspectos políticos (nacional e internacional) são os que envolvem todos os demais, pois uma organização não sobrevive isolada do ambiente em que está inserida, cada vez mais sofrendo influências do cenário nacional e internacional. Assim, cabe destacar que as atividades desenvolvidas pela ADAU contam com a utilização de recursos de entidades e programas/projetos de cunho federal, mas com atuação regional, tais como o Programa Bolsa Família (Governo Federal) e o Projeto Mesa Brasil (SESC), os quais, juntamente com as demais atividades da ADAU, visam contribuir para a melhoria das condições de vida das pessoas/famílias assistidas.

Como todas as organizações não governamentais que buscam impulsionar o desenvolvimento local e de forma sustentada, a ADAU tem alguns desafios a enfrentar. Conforme destacado por Ioschpe et al. (2005), o primeiro desafio corresponde à sua legitimidade, em que é necessário eliminar algumas barreiras no que tange à legislação para a regulamentação e funcionamento das organizações sem fins lucrativos, e que estas deixem de ser vistas como oportunidades para fraudes tributárias e corrupção.

Também é necessário que os regulamentos estendam o *status* jurídico às organizações sem fins lucrativos e assegurem a elas e a seus contribuintes condições tributárias

favoráveis e simplificadas, exigindo em troca a transparência contábil. Assim como as demais empresas, no Brasil ainda se verificam muitos entraves e excesso de procedimentos burocráticos para a gestão de organizações, captação e aplicação e até mesmo para doação de recursos.

O segundo desafio concerne à própria eficiência, em que as organizações do Terceiro Setor têm a necessidade de demonstrar toda a capacidade e competência do setor. Neste aspecto, destaca-se a necessidade de gestores capacitados para oferecer serviços de alto nível à comunidade, o que por sua vez exige condições de infra-estrutura adequadas e planos que contemplem o longo prazo (IOSCHPE ET AL., 2005). O Brasil ainda não conta com recursos humanos capacitados em quantidade suficiente para atuarem no Terceiro Setor. Além disto, como o país ainda não pode ser considerado desenvolvido, ainda há muito por fazer em termos sociais e, como os três setores sofrem com a falta de recursos, permanecem muitas lacunas onde os direitos e deveres de cada um não estão claramente definidos.

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

sos, ou seja, os recursos não são distribuídos de forma homogênea entre as entidades.

O quarto desafio proposto pelos autores corresponde à colaboração, seja com o Estado, com o setor empresarial ou com as demais instituições de seu próprio setor. Neste aspecto, Ioschpe et al. (2005) apontam a necessidade da colaboração entre os setores para a sua eficiência e solução dos problemas sociais, sendo que os pré-requisitos para a colaboração seriam a capacitação e a receptividade para o diálogo, para as transformações tecnológicas e mudanças sociais que ocorrem de forma sistêmica. Este ponto é importante para definir quais são as responsabilidades de cada um e compartilhamento de recursos, especialmente conhecimento e tecnologia, recursos muitas vezes escassos nas organizações do Terceiro Setor.

O objetivo principal das organizações não governamentais concentra-se na superação dos problemas sociais. Conforme destacado por Prahalad (2005), o esforço isolado das ONGs não é suficiente para erradicar a pobreza e solucionar os problemas sociais. Portanto, não se obtém os resultados esperados se não se observar a realidade da população que se pretende ajudar; o mesmo se aplica para o mercado consumidor que se objetiva atingir. Para a superação destes desafios, é indispensável que as comunidades participem do desenvolvimento de governança de nível local e que as lideranças exerçam o seu papel, fazendo a conexão entre as organizações do Terceiro Setor, o Estado e o setor privado. Isto implica na articulação, cooperação e troca de informações entre os três setores.

Para a ADAU, uma dificuldade é a não participação das demais prefeituras da região do Alto Uruguai no provimento de fundos. Dos 32 municípios atendidos, apenas a prefeitura de Erechim presta auxílio financeiro. Portanto, seria importante a participação das demais prefeituras com recursos financeiros para que a entidade possa dar sequência em

seu trabalho. Adicionalmente, seria fundamental buscar apoio junto a empresas e pessoas físicas de toda a região, uma vez que a ADAU constitui um centro de referência regional para o tratamento e socialização de pessoas com necessidades especiais.

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

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

O trabalho desenvolvido pela ADAU na região Alto Uruguai do Rio Grande do Sul tem se mostrado relevante para amenizar ou solucionar alguns problemas relacionados

aos portadores de necessidades especiais. Porém, este trabalho poderia obter resultados ainda melhores se a entidade contasse com algum profissional com atuação mais forte na articulação com os demais setores. Conforme Urani, Cocco e Galvão (1999) o empresário-político serviria como agente articulador, em que seu papel é eminentemente político. Neste sentido, a cooperação é um elemento de criatividade e um tipo de intervenção dentro da composição da cooperação do trabalho para acrescentar a qualidade produtiva em todos os sentidos.

O trabalho do agente articulador teria papel fundamental na articulação da entidade com os demais setores. Poderia, também, auxiliar na concretização do sonho da entidade, que é a construção da sede própria, que está sendo buscado há vários anos. Com a nova sede, a organização terá mais espaço para a realização de suas atividades e não mais terá despesas com aluguel.

Somente o fortalecimento da democracia social, com a sociedade civil organizada assumindo um papel decisório, abrandando o poder da economia de mercado, com sua intenção de autonomização econômica e macroanonimização cultural, é capaz de criar condições concretas para que os obstáculos sejam superados e se efetive a mudança esperada (DALLABRIDA, 2000). Considerando que o Terceiro Setor é uma área ampla que pode ser estudada de diversos modos, espera-se contribuir para o desenvolvimento de novos trabalhos, bem como inspirar possíveis voluntários para o trabalho em prol de uma sociedade mais justa e igualitária.

## AUTORES

Fernando Sergio Mazon - Monitor Extensionista do Projeto PEIEEX – URI Campus de Erechim. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. Membro Pesquisador do CIRIEC - Centro Internacional de Pesquisa e Informações Sobre a Economia Pública, Social e Cooperativa. E-mail: fernando@uri.com.br / fernando.mazon@yahoo.com.br

Adriana Troczinski Storti - Coordenadora do Curso de Administração: Habilitação em Comércio Exterior e do Projeto PEIEEX - Convênio Apex Brasil e URI Campus de Erechim. Professora do Curso de Administração da URI Campus de Erechim. Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, e Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. E-mail: adrianas@uri.com.br

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R.. **O futuro das regiões rurais**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2003.
- ADAU – Associação dos Deficientes Físicos do Alto Uruguai. Disponível em: <<http://www.adau.org.br>> Acesso em: 15 de maio 2009.
- ANDION, C. Análise de redes de desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**. v. 37, n. 5, p. 1033-54, set/out 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARQUERO, A.V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- CASAROTTO FILHO, N. ; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DALLABRIDA, V. R. **O desenvolvimento regional: a necessidade de novos paradigmas**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2000.
- FERNANDES, R. C. **Privado, porém público – o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.
- IOSCHPE, E. [et al.]. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora USP, 1980.
- MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.
- SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. v. 37, n. 2, abr/jun 1997.

**SESC** – Serviço Social do Comércio. Projeto Mesa Brasil. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/mesabrasil>> Acesso em: 14 abril de 2011.

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

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

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

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

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