

O MÊS DO TERCEIRO SECTOR | 4ª Edição | Abril de 2010  
Empreender: **Reflectir e Agir**

**2ª Sessão** | Culturas e identidades organizacionais no Terceiro Sector

**16 de Abril** | 21:00 | Auditório do P.INC - UPTEC

José Alberto Reis

# Definição estrutural operacional de Salamon e Anheir (1996)

- 1) têm um relativo nível de organização;
  - 2) são privadas, i.e. separadas do governo;
  - 3) não distribuem lucros;
  - 4) são auto governadas
  - 5) são voluntárias
    - são constituídas por um certo numero de voluntários
    - são de adesão voluntária
- 
- Os estudos desenvolvidos em Portugal no âmbito do Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade Johns Hopkins demonstram que a definição estrutural operacional se adapta bem à realidade portuguesa (Franco, 2005).

- As despesas deste sector em 2002 representaram 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB).[\[1\]](#)
- Em Portugal o sector não lucrativo emprega quase um quarto de milhão de trabalhadores (4,2% da população activa), 70% em funções remuneradas e os restantes em regime de voluntariado.
- É expectável que este número cresça já que nos 38 países alvo do estudo da universidade Johns Hopkins a média é 7,4%, sendo substancialmente mais alta nos países mais desenvolvidos.

■ [\[1\]](#) Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo Português da Universidade Johns Hopkins

# Importância

- O sector não lucrativo de carácter social em Portugal tem um grande significado na efectivação das políticas sociais. - Satisfação de direitos
- A sua proximidade com as pessoas excluídas e o conhecimento das suas necessidades, conjugados com uma versatilidade organizativa e flexibilidade institucional são factores que se podem aliar de forma decisiva na implementação e experimentação de formas inovadoras de combate às “exclusões sociais” - Inovação /participação
- Nos diferentes tipos de formas legais de constituição destas organizações, ressalta a forma associativa como sendo a forma predominante. - Associativismo

# associativismo

- O movimento associativo tem um potencial transformador que pode ser encontrado em dimensões complementares, que podemos designar como
  - i) potencial para criar laços sociais,
  - ii) potencial para fomentar a multiplicação de poderes e
  - iii) potencial para pôr o social no centro da actividade económica.

(Vieira, 2001).

# 1- Potencial para criar laços sociais

A associação é:

- um misto entre formas de vida tipo comunitário
  - Relações de afinidade
  - Carga afectiva e emocional
  - Interacções densas
  - Identificação de valores
- e formas de vida de tipo associativo
  - Relações formalizadas, criação de órgãos
  - Papéis, competências e regras explicitas
  - Rotatividade no exercício do poder
  - Relações interpessoais mais de acordo com os princípios da funcionalidade do que afectividade.



## 2- Potencial para fomentar a multiplicação de poderes

- Aprofundamento da democracia
  - Experimentação de regras e princípios democráticos
  - Pluralidade de interesses
  - Debate de pontos de vista divergentes
  - Experimentação de consensos
  - Decisões colectivas
- Reivindicação pública e implementação de respostas concretas
- O associativismo permite uma acção/reacção dos cidadãos face ao poder do estado

### 3- Potencial para pôr o social no centro de uma actividade económica

- Resposta a necessidades colectivas através da organização/ produção duradoira de serviços numa lógica não mercantil
- Serviços de proximidade
- Economia social
- Economia não monetária



- A especificidade da sua origem associativa, e logo comunitária, pressupõe que a organização e produção de serviços se faça numa lógica diferente das empresas.
- O objectivo não é a maximização do lucro, mas a satisfação das necessidades humanas e sociais, numa base de reciprocidade, de generosidade e voluntarismo tendo como fundo um ideal de participação democrática.

(Vieira, 2001).

## Satisfação dos Direitos e financiamento

Se considerarmos que neste sector se materializam um conjunto de direitos consagrados constitucionalmente, que compete ao Estado providenciar, directa ou indirectamente, estamos perante um fenómeno de contra transferência, na medida em que ao invés de o Estado transferir recursos para a sociedade civil sucede o contrário.

(Casado, 1999; Ferrera, 1996).

Na realidade é a sub remuneração dos trabalhadores das IPSS que garante o seu (bom) funcionamento com os actuais níveis de financiamento público.

\*(que não são mais que sub agentes do Estado, sem os mesmos vencimentos e regalias, já que muitas IPSS foram incentivadas e impulsionadas pelo Estado.)

# As contradições

- A necessidade crescente de financiamento por parte do Estado é sucessivamente travada pelas ofensivas neo-liberais de criação de um estado mínimo (Falconer, 1999).
- As organizações sofrem uma enorme pressão no sentido da sobrevivência económica levando muitas vezes a que estas se distanciem das suas finalidades e propósitos iniciais, gerando fenómenos de inversão da oferta e da procura (Gaulejac)
- Existe o risco de as instituições:
  - oferecerem os serviços de acordo com as necessidades/possibilidades de financiamento e não de acordo com as necessidades da comunidade.
  - Selecionarem os utilizadores segundo critérios económicos invertidos

- Como bem avisava Boaventura Sousa Santos a propósito das combinações estado-providência e sociedade providência é fundamental distinguir entre combinações regressivas e combinações progressivas.
- Entre combinações que captam a solidariedade para a mercantilizar ou mesmo para maximizar o seu potencial conservador, paternalista e até autoritário e as combinações que expandem a solidariedade a comunidades mais vastas e democratizam os seus pressupostos. (Santos,1993:49)

# Welfare mix

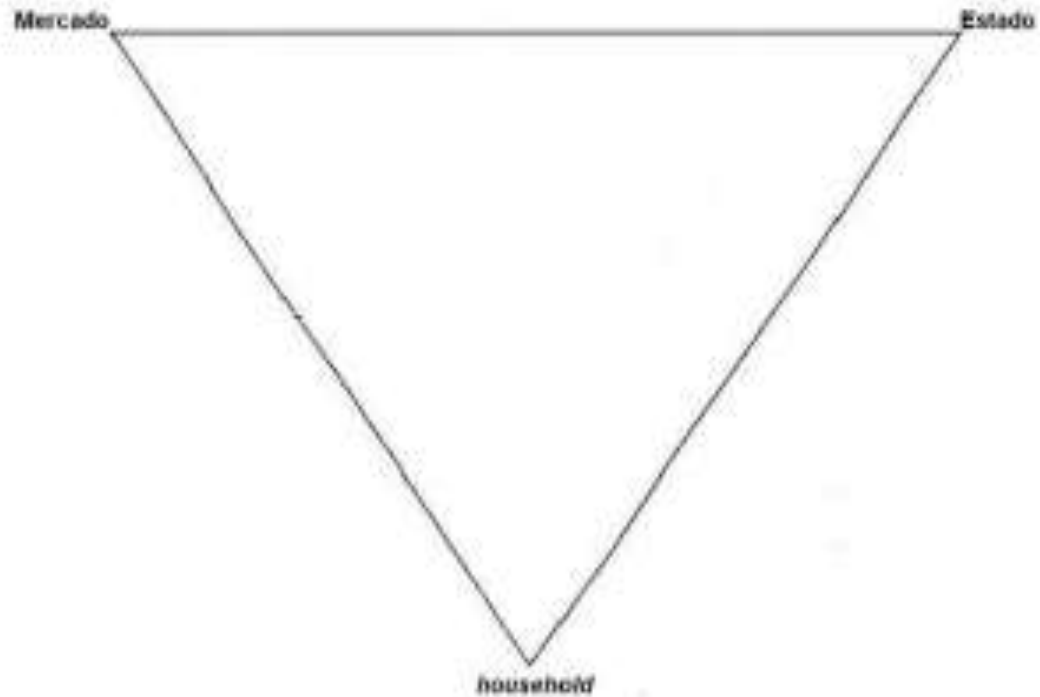
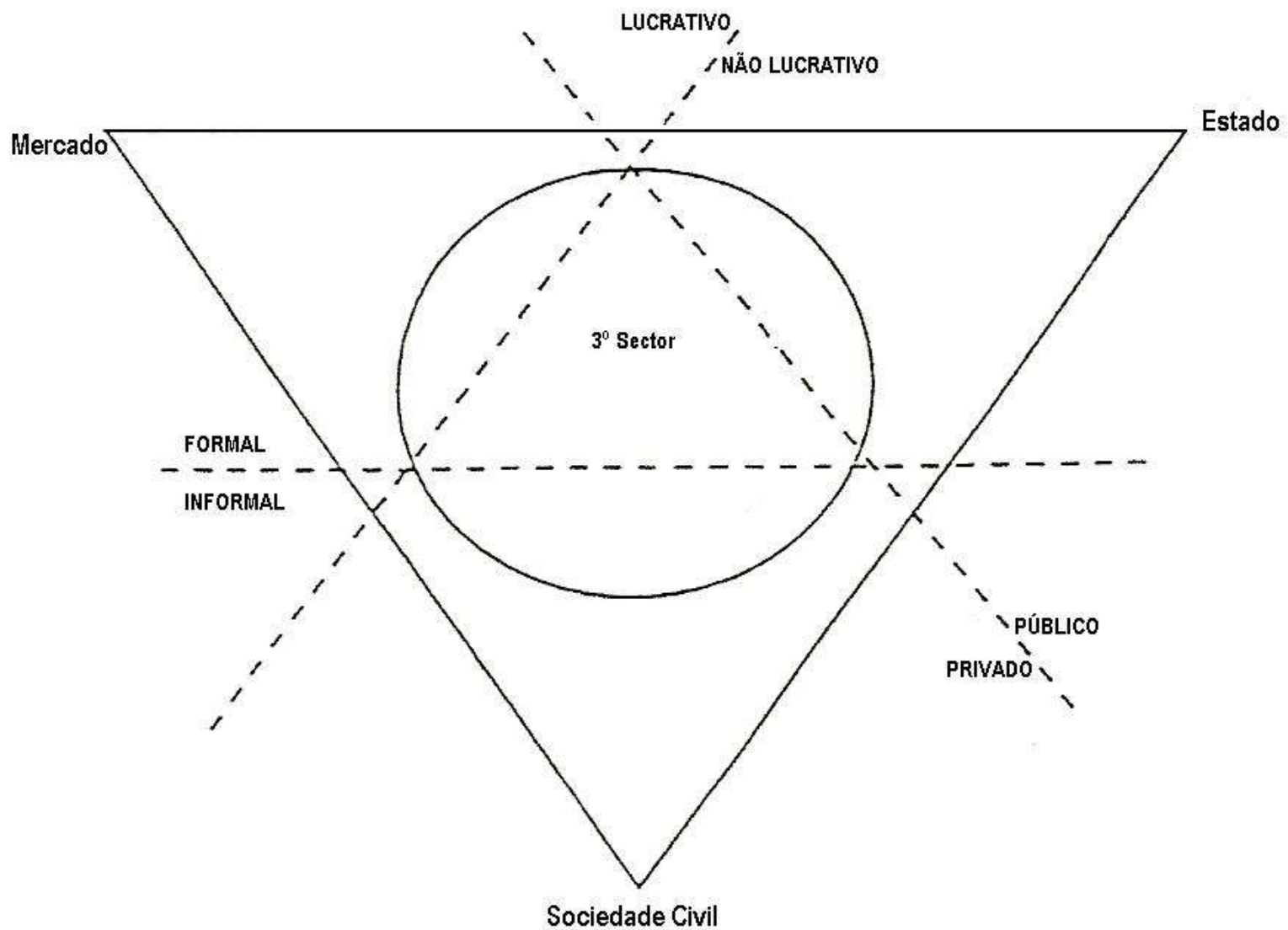
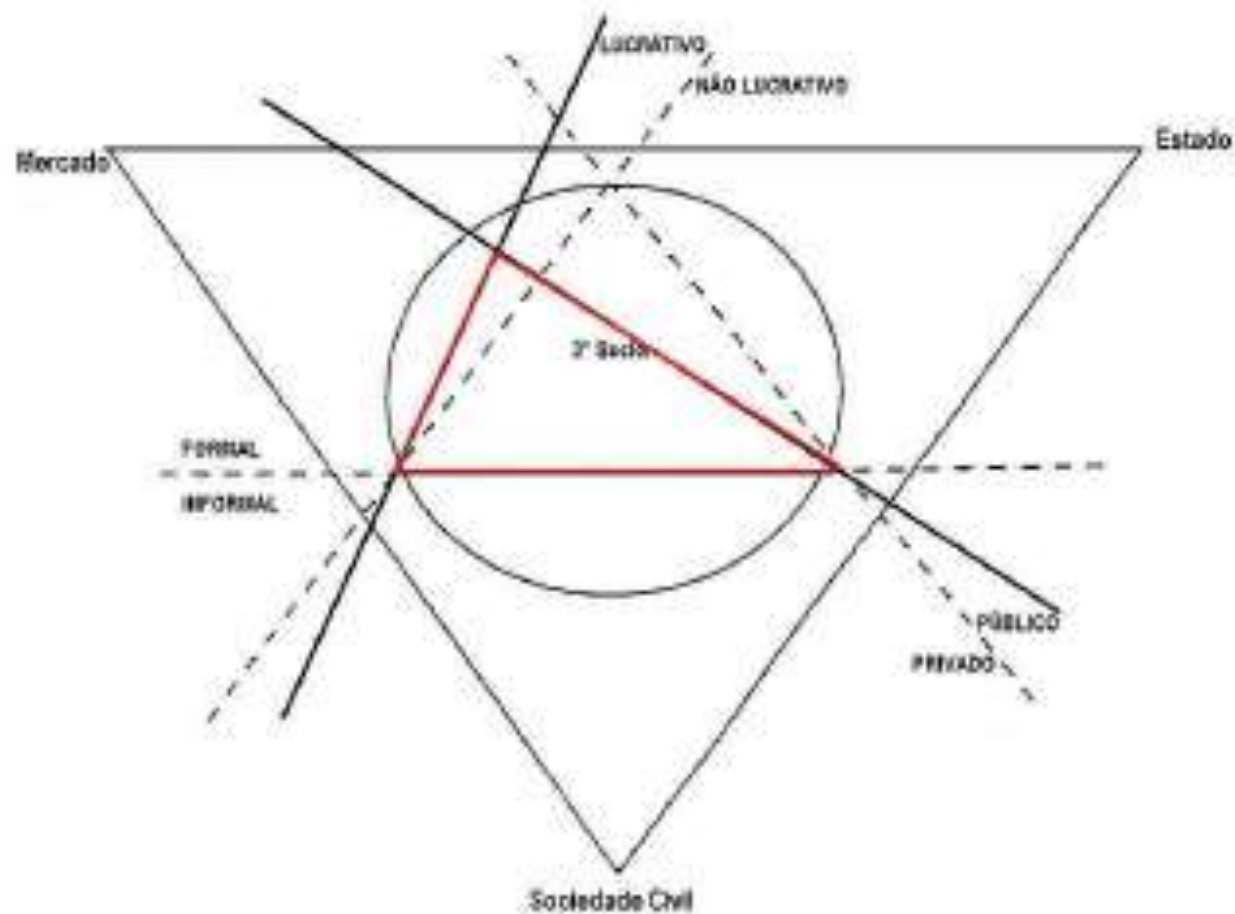


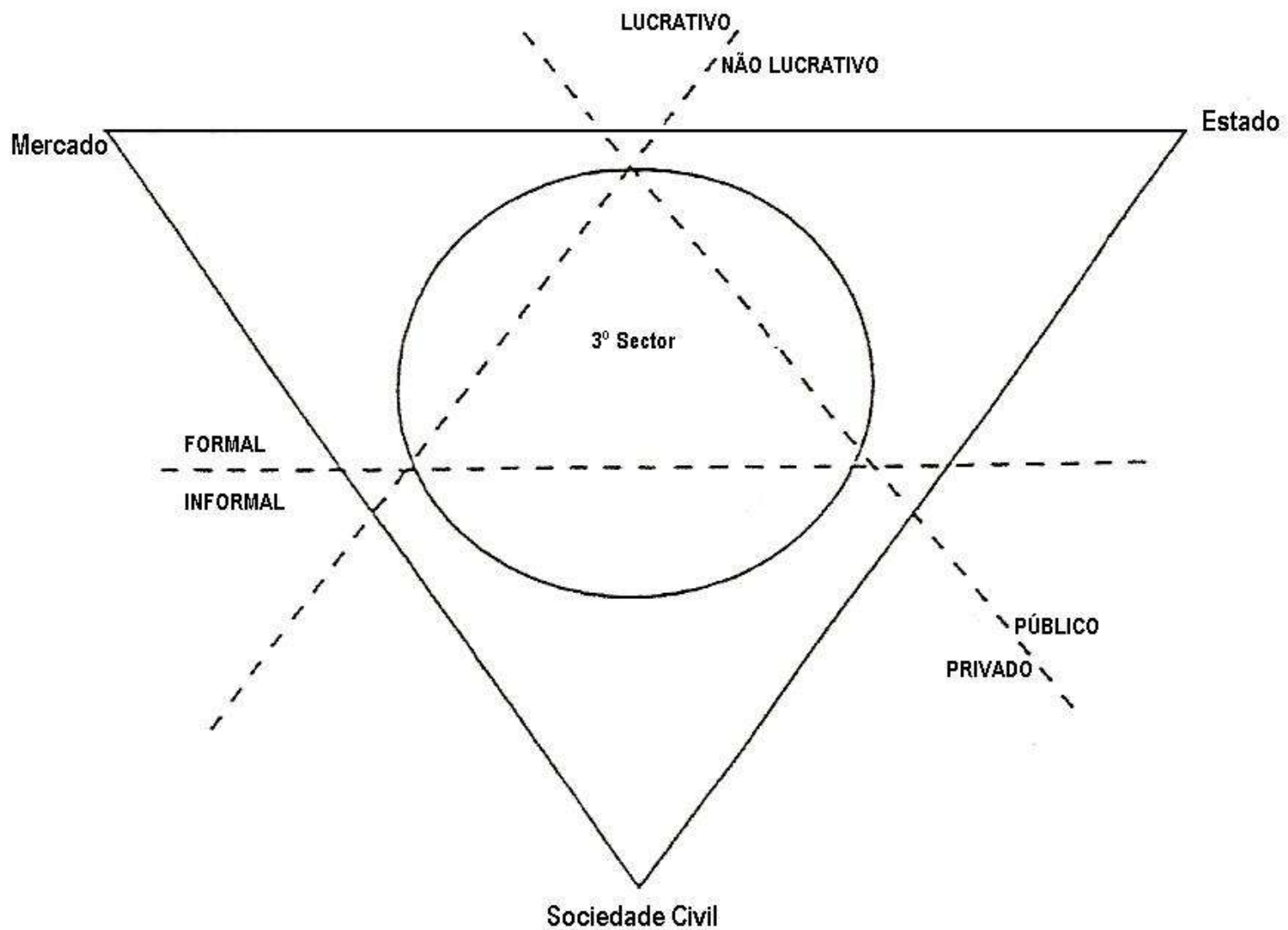
Figura 2 – Triângulo do welfare state (Evers, 1988)







**Figura 4 - Variabilidade do terceiro sector**



## Caldo de culturas e a falsa modernização

- Apesar de nem mesmo as ONG conseguirem colocar-se fora do debate permanente entre solidariedade e eficácia, nada obsta que as organizações da sociedade civil de tipo associativo continuem a considerar na sua gestão modelo participativo que crie um balanço entre esses dois valores.
- O que está em causa não é apenas um problema de eficiência ou modernização da gestão. O que está em causa é a própria legitimidade das ONG`s, a perda da sua identidade, em suma, o fim da sua razão de ser.

# Orientações estratégicas

- As instituições não se preocupam muito em compreender as necessidades, os desejos e as percepções tanto de doadores como de usuários (Carvalho, 2005).
- Em matéria de avaliação, apenas 34,1 % das organizações admite registar formalmente as reacções do público-alvo, mostrando que a orientação de mercado no sentido dos utilizadores é frágil. (Carvalho 2005: 89)

# Inovação e accountability

- Quando se aborda a questão da eficácia do desempenho nos aspectos relacionados com a componente humana verifica-se que a procura de “novas abordagens” e a “adaptação dos serviços” são os aspectos menos importantes para as organizações, o que demonstra a pouca preocupação quanto às efectivas necessidades e desejos do público alvo.
- As organizações parecem contentar-se com o exercício da sua actividade, pressupondo que os utilizadores estão bem servidos.
- Na avaliação do grau de importância dado às questões sobre a componente da sustentabilidade na eficácia do desempenho, verifica-se que a satisfação dos doadores é o aspecto menos importante para ONG's sociais, seguido pela eficácia na atracção de novos recursos”, Carvalho (2005:109)

# explicação

- Um maior grau de orientação de mercado no sentido dos *donors* é encontrado nas organizações que são principalmente dependentes de recursos privados. Adicionalmente uma dependência predominante de fundos públicos não encoraja uma estratégia de orientação de mercado no sentido dos doadores quando comparada com uma dependência predominante de fundos privados. (Pinho, 2005)



# Inovação

- Para os gestores das ONG's Sociais em sede de planeamento estratégico a previsão de cenários alternativos de financiamento não é considerada (Carvalho, 2005) podendo tal facto ser interpretado com um sinal de que esperam os apoios públicos habituais.
- Existe algum conservadorismo e imobilismo na gestão das organizações já que não parece haver um trabalho estruturado no sentido de procurar uma cada vez maior satisfação do seu público nem a preocupação de tentar encontrar novos financiamentos.

- A ideia dominante de que deve ser o Estado a financiar as actividades leva os gestores a dar pouca importância à atracção de novos financiamentos.
- Uma outra observação possível é que “nota-se que os gestores das ONG’s sociais querem o aumento das receitas mas estão à espera que tal aconteça por subsidiação do Estado”.

# Financiamento

O financiamento público representa 63,8% do orçamento das organizações e as taxas cobradas aos utilizadores 24,6%.(total 88%)

Os financiamentos de entidades privadas e a obtenção de receitas através de diversas estratégias de *fundraising* como os sorteios, rifas, eventos leilões, etc. representam cerca de 12% do orçamento das organizações.

Os valores americanos para este tipo de organizações são de 31% públicos mais 37,5% taxas dos utentes, total 68,8% sendo os restantes 31,2% repartidos por 19,9% de apoios privados e 11,4 outras receitas. (Pinho, 2001)

# Perspectivas

- Financiamento público ???
- O Financiamento privado pode ter alguma margem de progressão mas longe dos quase 20% dos EUA
- Quem tem experiência de gestão ou até de voluntariado nas ONG's sabe que para se conseguir os actuais valores de financiamento privado é necessário um enorme esforço e mobilização de todo o "capital social" dos dirigentes, funcionários, familiares e utilizadores das instituições
- Mas...

## Competitividade na Solidariedade , reforço das desigualdades \* ou regresso ao passado?

- ... algumas organizações não governamentais conseguem através da mobilização de figuras públicas e com a protecção dos *media* apoios muito significativos, fenómeno que tem sido referenciado na literatura com a interessante designação de *Charity Chic*
- \* nem todos os desfavorecidos são *in*