

UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO
CURSO DE SERVIÇO SOCIAL

**“A ATUAÇÃO DO ASSISTENTE SOCIAL COMO
GESTOR NO TERCEIRO SETOR”.**

ALESSANDRA ROSALINO MARTINS
JULIANA RODRIGUES COIMBRA
LUCIANA OLIVEIRA DOS SANTOS

Monografia apresentada para a obtenção do
Título de Bacharel no Curso de Serviço
Social sob a orientação da Professora
Doutora Selma Amaral.

SÃO PAULO

2008

A Atuação do Assistente Social como Gestor no Terceiro Setor

Monografia apresentada ao Curso de Serviço Social – Universidade de Santo Amaro – UNISA – para a obtenção do título de Bacharel em Serviço Social, orientado pela Professora Doutora Selma Amaral.

Banca Examinadora

Professora Doutora Selma Amaral
Orientadora

Professora Doutora Maria Norma de Oliveira Braz Peixoto da Silva
Leitora

Dedicatória

Dedicamos esse trabalho a todos os que de alguma maneira ajudaram em nossa caminhada acadêmica, familiares, amigos e professores.

Dedicamos também a Deus, que nos deu a vida e permite que façamos dela nossas grandes obras.

Agradecimentos

Agradecemos em especial nossas famílias e amigos que nessa jornada contribuíram com o apoio, força e carinho.

À Professora Doutora Selma Amaral, que destinou vários dias e noites incansáveis de sua vida nos orientando da melhor forma possível.

À Professora Doutora Maria Norma de Oliveira Braz Peixoto da Silva pela incrível capacidade de ensino, pela amizade e carinho a nós oferecido.

A todo corpo docente que nos acompanhou nessa trajetória, pela infinita experiência passada, não só a esse grupo, como também a todos que tiveram o prazer de seguir esse mesmo caminho.

“É melhor atirar-se a luta em busca de dias melhores, mesmo correndo o risco de perder tudo, do que permanecer estático, como os pobres de espírito que não lutam, mas também não vencem que não conhecem a dor da derrota, nem a glória de ressurgir dos escombros. Esses pobres de espírito no final de sua jornada na Terra não agradecem a Deus por terem vivido, mas desculpam-se perante Ele, por terem apenas passado pela vida...”

(Robert Nesta Marley)

Resumo

Esta monografia trata da Atuação do Assistente Social como gestor no terceiro setor. A gestão deste setor adquire visibilidade na contemporaneidade em função das transformações econômicas e políticas ocorridas no nosso país. Os ajustes estruturais da economia têm contribuído para a ampliação e intensificação da questão social e o quadro de exclusão social. É nesse contexto que se discutiu, a luz do projeto ético-político do Serviço Social, o papel desse profissional nas organizações de terceiro setor. O objetivo geral desta pesquisa foi identificar e analisar as possibilidades e limites de ação do assistente social como gestor no terceiro setor. A metodologia da pesquisa é qualitativa privilegiando a observação e os relatos em contraposição a números; a coleta de dados se fez mediante entrevista semi-estruturada e análise documental. A pesquisa foi realizada na COOPERAPIC – Cooperativa de promoção a Cidadania – tendo como sujeito de pesquisa a profissional de Serviço Social responsável pela gestão dos projetos desenvolvidos na instituição. Os resultados apontaram que a gestão no terceiro setor conduzida pelo assistente social é bem sucedida e tem resultados positivos. O Assistente social pode ter influência no desenvolvimento do processo de gestão das políticas públicas, pois é um profissional que tem uma formação ampla, o que possibilita observar e analisar as relações sociais, econômicas e políticas; apto para compreender a estrutura e a conjuntura social; possuidor de conhecimentos para planejar, organizar, implantar e gerenciar serviços, programas e projetos sociais de prevenção da vulnerabilidade e exclusão social, aspectos fundamentais para formulação de políticas públicas, influenciará no desenvolvimento do processo de gestão destas políticas.

Palavra-chave: Serviço Social, Gestão Social e Terceiro Setor.

Abstract

This paper deals with the Performance of Social Worker as manager in the third sector. The management of this sector gains visibility in the contemporary because of the political and economic transformations occurring in our country. The structural adjustment of the economy has contributed to the expansion and intensification of social issue and the framework of social exclusion. It is in this context that was discussed, the light of the ethical-political project of social worker, the role of professional organizations in the third sector. The aim of this research was to identify and analyze the possibilities and limits of action of a social worker as manager in the third sector. The form chosen for the research of the study was qualitative in nature and had the character observation and reporting as opposed to numbers, the data collection was done through semi-structured interviews and documentary analysis. It was the subject of research COOPERAPIC - Cooperative promotion of the citizenship - and the occupation of Social Service responsible for the management of projects developed at the institution. The results showed that management in the third sector conducted by a social worker is successful and has positive results. The social worker may come to influence the development of the management process of public policy because it is a professional who has an extensive training, trained to observe and analyze social relations, economic and political; able to understand the structure and social situation; possessor of knowledge to plan, organize, deploy and manage services, programs and social projects for the prevention of vulnerability and social exclusion, it will affect the development of the management of these policies.

Keyword: Social Work, Social Management and Third Sector

Lista de Quadros

Quadro I: Contextualização histórica.....	51
---	----

Lista de Tabelas

Figura 1: Distribuição geográfica das unidades de atendimento.....	52
--	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Contribuições Mensais de 2007.....	63
---	----

INDÍCE

1.1 INTRODUÇÃO	13
I Capítulo	17
1.1.0 As mudanças do século XX e os impactos no papel do Estado, Mercado e Sociedade Civil.....	17
1.1.1 Da Grande Depressão ao modelo de Welfare State nos países capitalistas.....	17
1.1.2 Estado de Bem Estar no Brasil.....	21
1.1.3 Neoliberalismo.....	24
1.1.4. Globalização.....	27
1.2.0 Conceito de Público e Privado.....	29
1.2.1 Gestão Social e a esfera pública.....	29
1.2.2 A gestão social na esfera do mercado.....	35
1.2.3 A gestão social junto ao terceiro setor.....	36
1.3.0 Terceiro Setor.....	40
1.3.1 Definições e conceito básico.....	40
1.3.2 Características e desafios do terceiro setor.....	44
1.3.3 O Estado, o terceiro setor e o mercado	46
II Capítulo.....	50
2.2.0 A Cooperapic.....	50
2.2.1 Caracterização e histórico da Instituição Cooperapic.....	50
2.2.2 Projetos, parcerias e atividades.....	55
2.2.3 Organizações cooperadas.....	57
2.2.4 Plano de Ações: Comitês.....	59
2.2.4.1 Formação.....	59
2.2.4.2 Administração.....	60
2.2.4.3 Comunicação.....	61

2.2.4.4 Sustentação.....	61
2.2.5 A atuação do Serviço Social na Instituição.....	64
III Capítulo.....	69
A Atuação do assistente social como gestor na Cooperapic.....	69
Considerações Finais.....	79
Referências bibliográficas.....	81
ANEXOS.....	84
Anexo I.....	84
Anexo II.....	85
Anexo III.....	86
Anexo IV.....	87

1.1 Introdução

As mudanças no mundo do trabalho e as respectivas transformações societárias, que emergem significativamente no contexto contemporâneo, transformam, afetam e (re) estruturam os diversos segmentos da sociedade.

De acordo com a conjuntura atual, o Estado representa o Primeiro Setor, ao reunir organismos públicos. O Mercado é o Segundo Setor, que reúne organizações empresariais, das quais se originam as ofertas de bens e de serviços. O Terceiro Setor é formado por organizações não-governamentais que atendem interesses públicos em diferentes segmentos.

Dentre os vários segmentos nos quais os processos de gestão social podem ser implantados, destacam-se as organizações do Terceiro Setor, que são as instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de atender o interesse público. Nesse sentido o Terceiro Setor engloba instituições, organizações não-governamentais e fundações que ao desempenharem funções públicas encontram-se fora do Estado, no espaço entre o Estado e o mercado, sem declarar fins lucrativos.

A presente pesquisa visa analisar a atuação do assistente social como gestor no Terceiro Setor. O estudo foi realizado na Cooperativa de Promoção a Cidadania – COOPERAPIC¹ na perspectiva de conhecer o trabalho desenvolvido pela assistente social, Ana Maria Barbosa, analisando os limites e possibilidades de ação. Por outro lado, conhecer e reconhecer este novo espaço profissional do assistente social, como construção de interesses para novas possibilidades de atuação. Partimos da hipótese de que a gestão no terceiro setor conduzida pela assistente social é bem sucedida e alcança resultados positivos.

¹ Situada na Avenida João Dias nº 650 – Santo Amaro – São Paulo/ SP.

A instituição nasceu juridicamente em 1994, quando diversas organizações sociais formaram um grupo para trocar experiências, discutir problemas e necessidades comuns e somar forças. Nasceu inicialmente como cooperativa porque um dos objetivos iniciais era a comercialização de produtos das organizações, com o passar dos anos percebeu-se que este não era o foco do trabalho, mas apenas um meio de auferir renda para o desenvolvimento dos projetos e que o objetivo de fato estava relacionado ao público beneficiário, ou seja, as crianças, adolescentes e jovens atendidos.

Na atualidade há uma tendência no mercado de trabalho do Serviço Social que aponta o Terceiro Setor como um dos campos promissores e com perspectivas efetivas de ação profissional.

A gestão social é um assunto pertinente da atualidade e fundamental para o Serviço Social, pois frente às transformações econômicas, políticas e sociais que evidenciam as expressões da questão social, trata-se de uma ação de extrema importância e com repercussões no cotidiano da população, principalmente quando nos referimos à população socialmente excluída. A partir desse conceito a gestão social é uma política de acesso universal pautada em direitos sociais, sendo responsabilidade do Estado e efetivado por meio das políticas públicas. Entretanto essa responsabilidade não pode ser entendida como exclusiva do Estado, deve contemplar a participação da sociedade civil nos processos decisórios das políticas públicas, para que estas sejam voltadas para as demandas e necessidade dos cidadãos.

Atualmente a Cooperapic reúne mais de 70 organizações sociais a maioria concentrada na Zona Sul da cidade de São Paulo as quais respondem pelo atendimento de 46.000 crianças e adolescente através de projetos sociais, educacionais e culturais.

A Cooperapic tem como prioridade trabalhar a partir do eixo da educação, com foco nos aspectos de formação humana, qualificação profissional, assessoria e orientação. Tem como princípios o respeito e a cooperação, propiciando ampliação, disseminação, divulgação, construção e multiplicação de conhecimentos.

O Serviço Social na Cooperapic é responsável pela coordenação geral dos trabalhos, elaborando e acompanhando projetos de intervenção social e captação de recursos. Nessa função atua diretamente com a gerência das organizações, desenvolvendo programas de formação e capacitação das equipes. Responde também pelas relações institucionais, contatos com diversos órgãos, instituições e empresas, objetivando ampliar os laços de parcerias e divulgar os trabalhos desenvolvidos e ainda presta assessoria à diretoria.

O Terceiro Setor cresce em números e em efeitos sociais. É uma realidade que se consolida e fortalece à medida que são vencidos os desafios teóricos e práticos do setor. Ao legitimar o papel de atender as demandas sociais não contempladas pelas instituições do Governo, busca-se cada vez mais a profissionalização do setor em meio às transformações societárias. Isso porque a transferência da responsabilidade para a sociedade civil abre um novo espaço para os profissionais de Serviço Social, entretanto estas mudanças requerem uma reflexão de como este espaço se constitui no mercado de trabalho, como uma possibilidade de intervenção para o assistente social, resultando em um campo de trabalho que deve ser explorado, a partir de recursos disponíveis de forma a promover um trabalho com competência, visando às transformações e autonomia das demandas emergentes da realidade.

Considerando a crescente fragilidade do Estado perante a execução das políticas públicas é concomitante a articulação entre Estado, Mercado e Sociedade Civil. Para o Serviço Social entendemos que o trabalho se relaciona nos três setores da sociedade, e percebendo uma demanda com carências cada vez maiores, deve haver uma conscientização através de nossas competências de forma pró-ativa para o atendimento dessas demandas utilizando os recursos gerados pelo Terceiro Setor.

O Terceiro Setor é um campo de trabalho amplo e crescente, que a partir da redefinição do Estado, atende os problemas decorrentes da questão social que por sua vez é o objeto de trabalho do Serviço Social. Nesta articulação a atuação do Assistente Social deve verificar as possibilidades e limites, dessa nova forma de gestão social como novo espaço profissional.

Para tanto a presente monografia esta estruturada em três capítulos. No primeiro apresentamos nosso referencial teórico e abordamos “As mudanças do século XX e os impactos no papel do Estado, Mercado e Sociedade Civil”. É composto pelos seguintes itens norteadores: Resgate histórico, Gestão Social e Terceiro Setor.

O segundo capítulo caracteriza o campo de pesquisa, Cooperapic² e o sujeito de pesquisa, destacando o histórico da instituição, seus principais projetos e o trabalho do Serviço Social.

O terceiro capítulo é dedicado à análise dos dados coletados, bem como nossas considerações a respeito da Atuação do Assistente Social como gestor na Cooperapic.

A princípio nosso interesse de pesquisa estava voltado para a Responsabilidade Social no âmbito empresarial. Entretanto nos deparamos com uma dificuldade, pois não encontramos profissionais no perfil que nosso trabalho exigia dentro das nossas possibilidades de pesquisa. Mediante a esta dificuldade redefinimos o objeto partindo diretamente do trabalho do assistente social no terceiro setor. Nessa perspectiva consideramos o fato de que uma integrante do grupo realiza seu estágio em uma organização que atua no terceiro setor, a Cooperativa de Promoção a Cidadania – COOPERAPIC.

Iniciamos nosso levantamento bibliográfico e percebemos que essa nova direção nos deu mais opções em relação à fundamentação teórica, inclusive artigos de assistentes sociais abordando o tema na atualidade.

Em relação à metodologia optamos pela pesquisa qualitativa, que se constituiu numa modalidade de estudo que exige a compreensão mais aprofundada dos fenômenos sociais e objetos de pesquisa. Utilizamos como instrumento de pesquisa a observação e os relatos, em contraposição a números tabelas e modelos estatísticos, sendo o nosso sujeito de pesquisa uma assistente social. Utilizamos ainda, a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

² Cooperativa de Promoção a Cidadania.

1.1.0 As mudanças do século XX e os impactos no papel do Estado, Mercado e Sociedade Civil.

Para compreender a atual conjuntura, é primordial o resgate das mudanças que causaram impactos no decorrer da história. Faremos uma breve retrospectiva dos marcos legais e históricos que refletiram na composição e comportamento do padrão econômico e político brasileiro, buscando apreender como a nova ordem internacional e a globalização transformaram a cultura e a vida cotidiana da população brasileira.

Outro aspecto abordado se refere aos novos rumos do Serviço Social e do papel profissional, que no caso específico deste estudo pretende realizar uma análise crítica sobre o papel do assistente social como gestor no terceiro setor.

1.1.1. Da Grande Depressão ao modelo de Welfare State nos países capitalistas:

A gestão social³ vem ganhando importância nas últimas décadas por diversos motivos, mas relaciona-se principalmente as profundas transformações ocorridas na sociedade contemporânea e seus novos desafios, em relação ao papel do Estado, Mercado e sociedade civil.

O século XX trouxe os direitos sociais reconhecidos como legítimos, configurados como políticas públicas, por meio da Constituição Federal Brasileira de 1988. Entretanto mesmo com esse reconhecimento continuamos lutando pela efetivação dessa conquista, pois apesar do avanço, as desigualdades sociais continuam a crescer. Dessa forma o movimento exercido pela sociedade civil para efetivar seus direitos remete ao Estado, sob forma de pressão, interesse e participação, as necessidades que serão contempladas pelas políticas públicas. É importante estar atento a este movimento da sociedade civil, pois a urgência no

³ “A gestão social é a gestão das ações sociais públicas. É na realidade, a gestão de demandas e necessidades dos cidadãos. A política social, os programas sociais, os projetos são canais e respostas a essas necessidades e demandas” (CARVALHO in Rico & Raichellis, 1999, p. 19)

enfrentamento da questão social⁴ leva-nos a um olhar mais amplo sob o atual contexto.

Para que possamos compreender o movimento da sociedade civil e o crescimento da gestão social por meio do Terceiro Setor é necessário resgatar e entender os fatos históricos e as transformações ocorridas no mundo, a partir do século XX.

A histórica relação entre Estado, mercado e sociedade civil se consolidou de diversas maneiras em alguns países no mundo sob a forma do Estado de Bem Estar Social⁵ (Welfare State). Esse modelo trouxe as conquistas e direitos sociais como formas de diminuir a desigualdade gerada pelo capitalismo e buscar a equidade social. Entretanto esse modelo entrou em crise, colocando em dúvida as bases que o sustentaram e provocando novas transformações socioeconômicas em todo o mundo. A crise do modelo de Bem Estar Social associada à derrocada do leste europeu acabaram por abrir caminho para as teses neoliberais e a redefinição do papel do Estado como instância reguladora de direitos e cidadania.

Considerando a perspectiva histórica que culmina nas mudanças da sociedade contemporânea, o primeiro fato, do século XX, a ser analisado e considerado, é o pior e mais longo período de recessão econômica, chamada de a “Grande Depressão” ou “Crise de 1929”. Esta crise causou altas taxas de desemprego, bruscas quedas do PIB (produto interno bruto)⁶ de diversos países, bem como quedas drásticas na produção industrial, preços de ações, e em praticamente toda atividade econômica, em diversos países no mundo, a partir dos Estados Unidos da América.

⁴ É a manifestação da desigualdade entre as classes que se expressa na pobreza, desemprego, abandono e violência. É resultante dos conflitos entre capital e trabalho e também manifestação da rebeldia e resistência por aqueles que a vivenciam e a ela se opõe.

⁵ O Welfare State configurou-se como um conjunto de medidas políticas de caráter econômico e social que emergiu como resposta ao processo de modernização. Buscava-se compatibilização entre o desenvolvimento das sociedades capitalistas industrializadas e a democracia, através de um programa que garantisse o pleno emprego, a estabilidade e a segurança. Os Estados de Bem-Estar Social desenvolveram-se principalmente na Europa, onde seus princípios foram defendidos pela social-democracia, tendo sido implementado com maior intensidade nos Estados Escandinavos (ou países nórdicos) tais como a Suécia, a Dinamarca e a Noruega e a Finlândia, sob a orientação do economista e sociólogo sueco Karl Gunnar Myrda. É necessário distinguir os conceitos Welfare State (anglo-saxão), Etat-Providence (francês) e Sozialstaat (alemão).

⁶ O produto interno bruto (PIB) representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos em uma determinada região (qual seja, países, estados, cidades), durante um período determinado (mês, trimestre, ano, etc). O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de mensurar a atividade econômica de uma região.

Os efeitos da Grande Depressão foram sentidos no mundo inteiro, e principalmente os efeitos negativos atingiram seu ápice nos Estados Unidos em 1933. Neste ano, o Presidente americano Franklin Delano Roosevelt aprovou uma série de medidas conhecidas como New Deal. Uma série de programas foram implementados entre 1933 e 1937, com o objetivo de recuperar e reformar a economia norte-americana através de ações como, o crescimento dos gastos públicos e o deslocamento de atribuições dos estados para a União.

O New Deal, juntamente com programas de ajuda social realizados por todos os estados americanos, ajudaram a minimizar os efeitos da depressão a partir de 1933. A maioria dos países atingidos pela Grande Depressão passaram a recuperar-se economicamente a partir de então.

A Primeira Guerra Mundial - "feita para pôr fim a todas as guerras" - transformou-se no ponto de partida de novos e irreconciliáveis conflitos, disseminou um forte sentimento nacionalista, que culminou no totalitarismo nazi-fascista. As contradições se aguçaram com os efeitos da "Grande Depressão". Além disso, a política de apaziguamento, adotada por alguns líderes políticos do período entre guerras e que se caracterizou por concessões para evitar um confronto, não conseguiu garantir a paz internacional. Nesse momento, emerge a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) tendo sido o conflito que causou mais vítimas em toda a história da Humanidade.

A Segunda Guerra Mundial provocou igualmente o fim da hegemonia mundial da Europa e a ascensão de duas superpotências, os Estados Unidos da América e a União Soviética, que seriam os protagonistas da cena internacional durante o período conhecido como a Guerra Fria. O fim da guerra estabeleceu ainda, um novo cenário mundial, deixando claro que era preciso uma nova articulação política, econômica e social para enfrentar o resultado de destruição causado pela guerra. Neste cenário novas organizações surgiram para regular a economia mundial e seus impactos sociais. Dentre essas organizações destacamos: ONU (Organização Nações Unidas), Fundo Mundial Internacional e Banco Mundial de Compensações.

É nesse momento, pós-guerra, que se expande o Estado de Bem Estar Social (Welfare State) ou Estado-Providência.

“Nos países capitalistas desenvolvidos, cunhou-se o chamado welfare state, resultante de um pacto entre as classes sociais que expressavam os conflitos capital/trabalho, clamavam por equidade e novas utopias polarizadas nas duas grandes guerras mundiais. Nesses países, o pacto interclasses conciliou capitalismo e democracia, assegurou o pleno emprego, políticas sociais universalistas e o Estado-Nação como o grande mediador, capaz de intervir como protagonista econômico e socializador – na esteira do pensamento keynesiano e de uma guerra fria que perdurou até a queda do muro de Berlim”. (CARVALHO, in Rico & Raichelis, 1999, p. 20).

O Estado deveria estar a serviço do financiamento do capital e da reprodução da força de trabalho, com o objetivo de aumentar os mercados e concomitantemente o poder aquisitivo dos trabalhadores e da população, que por sua vez aumentava significativamente o consumo e gerava um movimento positivo na economia. Para atingir esses objetivos era necessário impulsionar a geração de empregos, daí a meta de Keynes⁷ do chamado “pleno emprego”. O Estado viabilizou serviços sociais, como forma de salários indiretos através de políticas públicas, com o objetivo de liberar parte do salário para o consumo.

O termo seguridade social é utilizado desde 1935 nos Estados Unidos e desde a década de 1940 nos países capitalistas da Europa, para designar um conjunto variável de programas e serviços sociais. No entanto confunde-se seguridade social, com Welfare State, Estado de Bem Estar Social ou Estado

⁷ Conjunto de idéias que propunham a intervenção estatal na vida econômica com o objetivo de conduzir a um regime de pleno emprego. As teorias de John Maynard Keynes tiveram enorme influência na renovação das teorias clássicas e na reformulação da política de livre mercado. Acreditava que a economia seguiria o caminho do pleno emprego, sendo o desemprego uma situação temporária que desapareceria graças às forças do mercado.

O objetivo do keynesianismo era manter o crescimento da demanda em paridade com o aumento da capacidade produtiva da economia, de forma suficiente para garantir o pleno emprego, mas sem excesso, pois isto provocaria um aumento da inflação. Na década de 1970 o keynesianismo sofreu severas críticas por parte de uma nova doutrina econômica: o monetarismo. Em quase todos os países industrializados o pleno emprego e o nível de vida crescente alcançados nos 25 anos posteriores à II Guerra Mundial foram seguidos pela inflação.

Os keynesianos admitiram que seria difícil conciliar o pleno emprego e o controle da inflação, considerando, sobretudo, as negociações dos sindicatos com os empresários por aumentos salariais. Por esta razão, foram tomadas medidas que evitassem o crescimento dos salários e preços, mas a partir da década de 1960 os índices de inflação foram acelerados de forma alarmante.

A partir do final da década de 1970, os economistas têm adotado argumentos monetaristas em detrimento daqueles propostos pela doutrina keynesiana; mas as recessões, em escala mundial, das décadas de 1980 e 1990 refletem os postulados da política econômica de John Maynard Keynes.

Providência. Contudo os termos utilizados em diferentes países não possuem o mesmo sentido, pois estão impregnados de historicidade e especificidades e com isso sua simples tradução acaba gerando confusão na explicitação dos fenômenos que se pretende apreender.

“A primeira distinção que nos parece importante de ser aprofundada é entre os conceitos Welfare State (anglo-saxões), Etat-Providencia ou Estado Providência (francês) e Sozialstaat ou Estado Social (alemão) e sua distinção do termo seguridade social. São conceitos elaborados em cada nação para designar determinadas formas de intervenção estatal na área social e econômica e muitas vezes incorporados ou traduzidos sem o devido cuidado na sua precisão e explicitação. É comum encontrar na literatura anglo-saxônica a utilização do termo ‘welfare state’ para designar genericamente os países que implementaram políticas sociais sob a orientação keynesiana, ainda que os próprios não se caracterizem como tal, como é caso da França e da Alemanha. Também é usual encontrar na literatura brasileira este mesmo movimento, ou então utilizar sua tradução (Estado de Bem Estar Social) para explicar a realidade brasileira. Encontra-se ainda, mas de modo menos freqüente, também a utilização do termo Estado Providência para designação genérica da ação social do Estado.” (BOSCHETTI, 2002, p. 3).

A crise desse modelo acontece em meados da década de 70 quando há o avanço das correntes teóricas liberais e conservadoras, com críticas contundentes as correntes que defendiam a presença de um Estado mais abrangente. Diante da grave crise econômica, onde a estagnação e a inflação se agravavam, as correntes liberais acusavam o Estado de Bem Estar Social pela crise, ou seja, afirmavam que a crise do Welfare State levaria a crise econômica.

No caso brasileiro o Estado de Bem Estar Social não teve a mesma trajetória. Além de ter acontecido muito mais tarde, sua consolidação não foi efetivada, tendo em vista que não foi possível alcançar os objetivos propostos por este modelo econômico.

1.1.2. Estado de Bem Estar Social no Brasil

Pode-se afirmar que na história brasileira não se constituiu um sistema de seguridade social próximo do modelo que ficou conhecido como Welfare State. Durante todo o processo de formação e estruturação das formas de Estado

moderno no Brasil, foram realizadas apenas *“algumas políticas de bem estar social”* (GOMES 2006, p. 221).

A primeira fase do desenvolvimento brasileiro iniciou-se em 1930 com o colapso da economia primário-exportadora, principalmente a monocultura de café e o enfraquecimento das oligarquias regionais, dando fortalecimento à ideologia industrializante. Durante os primeiros anos do Estado Novo (1937 – 1945), o processo de industrialização ocorreu sem um plano estratégico, obedecendo aos impulsos dos mercados e era dirigido basicamente para a produção de bens de consumo não-duráveis e semi-duráveis. Associado a este processo, havia um fortalecimento ideológico, de que a saída para enfrentar os problemas econômicos e gerar acumulação de riquezas era o desenvolvimento do parque industrial nacional. Importante ressaltar que durante esse período foram poucas as instituições criadas com o objetivo de oferecer benefícios sociais. Dessa forma, as ações sociais desse período foram bastante efêmeras, significando apenas pacotes e programas desarticulados entre si, que na verdade tinham o objetivo de proporcionar condições para a reprodução da classe trabalhadora. Nessa conjuntura *“as classes trabalhadoras estavam, portanto, impossibilitadas de influenciar na definição da agenda dessas políticas, por causa da repressão estatal e da força do capital em formação”* (GOMES 2006, p. 225).

No Brasil, ao contrário do que aconteceu na Europa, a classe trabalhadora foi sendo enfraquecida pelo avanço das forças produtivas e pelo esvaziamento que o próprio estado getulista promovia, ao incorporar a luta de classes no seio do próprio Estado. Essa estratégia colocou freios no surgimento de movimentos contestadores da nova ordem.

O objetivo do governo era seguir com a montagem das *“bases institucionais necessárias à construção do capitalismo e do Estado nacional para que ele assumisse a moldura característica e necessária”* (OLIVEIRA 2001, p. 34).

Diante dessa situação que constitui o surgimento do Estado moderno, saindo do Brasil Império, as políticas de bem-estar não poderiam sofrer influência da classe trabalhadora.

No segundo governo de Getúlio Vargas (1951-1954) até o golpe militar de 1964 não houve avanços na construção de políticas que buscassem o Estado de Bem Estar Social ou um sistema de seguridade social. Até o início dos anos 60, as ações eram voltadas para a problemática do desenvolvimento das forças produtivas, deixando de lado questões como distribuição de renda e de propriedade.

Após a morte de Vargas, em 1954, o país foi marcado por fortes tensões. A classe trabalhadora se manifestava, mas tinha pouco poder de reivindicação para promover mudanças importantes.

“Dessa reflexão pode-se inferir que o sistema de seguridade social no Brasil, no contexto e nas características que assumiram a luta de classes e a composição dos blocos hegemônicos, ao contrário das experiências de países europeus no período pós-II Guerra Mundial, não reuniu as condições suficientes para ser constituído” (GOMES 2006, p. 226).

Com o golpe militar a luta de classes esmaeceu. O comando do Estado nas mãos dos militares teve o propósito de rearticular as forças conflitantes e excluir todo e qualquer tipo de oposição, subjugando a classe trabalhadora. Todavia, o que marca o período ditatorial é a ausência de bases democráticas, que por sua vez expressam o resultado de uma luta de classes, totalmente negada nesse período. Não podemos esquecer que essa manobra foi instituída de forma autoritária e arbitrária para atender ao projeto industrializante, que estava sob a lógica do capitalismo moderno ligado às redes de acumulação internacionais.

No início da década de 80, dois fatos são importantes para que o Estado de Bem Estar Social não fosse implantado no Brasil, primeiro as mudanças no cenário internacional, a partir de 1979, com o ajustamento neoliberal conservador desencadeado pelos EUA e a segunda grande crise do petróleo⁸. Esses fatos

⁸ A crise do petróleo aconteceu em seis fases, todas depois da Segunda Guerra Mundial provocada pelo embargo dos países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) e Golfo Pérsico de distribuição de petróleo para os Estados Unidos e países da Europa.

A região petrolífera do Golfo Pérsico foi descoberta em 1908 no Irã, a partir daí, toda a região começou a ser visada estrategicamente e explorada. Devido a política da região ser diferenciada da ocidental, os chefes de Estado árabes e Xás fizeram rigorosas concessões a empresas multinacionais exploradoras de petróleo.

Devido aos quatro países da OPEP: Arábia Saudita, Irã, Iraque e Kuwait controlarem a produção de petróleo no mundo e as crises em decorrência da política externa, as crises desestabilizaram a economia mundial, houve uma enorme recessão nos Estados Unidos, Europa e conseqüentemente no resto do mundo.

desencadearam profundos desequilíbrios internos em todos os países da América Latina. Novamente diante deste cenário, as ações do governo eram concentradas em políticas econômicas, sendo que as demais ficavam subordinadas a ela. As perdas foram significativas nas políticas de bem estar, pois diante da crise econômica, onde a inflação e a estagnação eram os principais problemas, o Estado *“passou a servir de salvaguarda de última instância dos capitais privados”* (GOMES 2006, p. 221).

A Constituição Federal de 1988 inaugurou um novo período político no país, restaurando a democracia, entretanto o cenário econômico deixou o Estado deteriorado em relação ao financiamento de políticas públicas. Os elementos da crise econômica e a reforma do Estado em curso, a partir de uma perspectiva neoliberal, criaram obstáculos na aplicação e efetivação da nova Constituição. No fim da década de 80 e início de 90, o drástico movimento de desmonte do Estado realizado por Fernando Collor de Melo, afetou principalmente a área da assistência social e os programas políticos que garantiam universalização de direitos, conforme a Constituição. É importante lembrar que este não foi um movimento isolado, pois fazia parte da reestruturação produtiva do capitalismo, que começou na década de 80, notadamente na Inglaterra e EUA.

1.1.3. Neoliberalismo

O neoliberalismo nasceu após a 2ª Guerra Mundial, na Europa e América do Norte. Nessas regiões o capitalismo imperava, e o neoliberalismo veio como resposta ao Estado de Bem Estar Social. Contudo a partir da década de 70 com a crise deste modelo econômico, as idéias neoliberais passaram a ganhar força. O neoliberalismo se constituiu como resposta à crise econômica, por meio da manutenção de um Estado “forte” no que diz respeito ao controle dos sindicatos e dos recursos e “frágil” nos gastos sociais e intervenções econômicas:

A segunda fase aconteceu em 1973 em contrapartida ao apoio dos Estados Unidos dado à Israel em relação à ocupação de territórios Palestinos durante a Guerra do Yom Kippur e por causa disso países árabes organizados na OPEP, decidiram aumentar o preço do petróleo em mais de 300%.

“O remédio, então, era claro: manter um Estado forte, sim, em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas intervenções econômicas. A estabilidade monetária deveria ser a meta suprema de qualquer governo. Para isso seria necessária uma disciplina orçamentária, com a contenção de gastos com o bem-estar, e a reestruturação da taxa ‘natural’ de desemprego, ou seja, a criação de um exército de reserva de trabalho para quebrar os sindicatos”.(ANDERSON, 1995, p. 10)

A primazia do neoliberalismo não ganhou força da noite para o dia, mas em 1979 surgiu a oportunidade de fazê-la. Nesse ano foi eleita na Inglaterra a primeira-ministra Margaret Thatcher, que trouxe o primeiro regime capitalista empenhado em por em prática o neoliberalismo. No ano seguinte, 1980, Ronald Reagan chegou à presidência dos Estados Unidos.

A hegemonia conquistada pelo neoliberalismo tinha caráter de ideologia, ou seja, o neoliberalismo representa a retomada do modelo liberal clássico aplicado ao capitalismo contemporâneo. É relevante lembrar que, na ótica do liberalismo clássico, o Estado não deveria intervir na sociedade senão para garantir os direitos à propriedade do indivíduo, isto é, prega-se um Estado que não se envolve nas relações entre os homens, somente nas relações econômicas. Entretanto, nessa corrente de pensamento, admite-se, e mais do que isso, exige-se, a intervenção estatal, pela mão da repressão, a fim de conter conflitos que desequilibrem ou possam ameaçar a ordem social.

Em termos de deflação, lucros, empregos e salários, pode-se dizer que o programa neoliberal se mostrou realista e obteve êxito. Entretanto todas as medidas tomadas tinham como objetivo reanimar o capitalismo mundial e restaurar e estabilizar as taxas de crescimento, e nesse sentido o programa neoliberal decepcionou.

Mesmo quando o capitalismo entrou em uma nova recessão, em 1991, ele não deixou de ser predominante durante toda a década de 90 e até os dias de hoje. Uma das principais razões para essa predominância foi à vitória do neoliberalismo sobre o comunismo na Europa ocidental e na União Soviética, de 1989 a 1991. O triunfo neoliberal tardou a ser sentido em outras partes do mundo,

principalmente na América Latina, onde hoje se vive a terceira grande experimentação do programa neoliberal.

No Brasil o processo de implementação e evolução do projeto neoliberal passou por três momentos distintos desde o início da década de 90. A primeira fase foi à ruptura com o último plano econômico chamado Plano Verão que iniciou-se em Janeiro de 1989 e as primeiras ações concretas de ordem neoliberal, efetivada no governo de Fernando Collor de Melo a partir de Março de 1990. A segunda foi à ampliação e consolidação da nova ordem neoliberal, efetivada no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso a partir de Março de 1994. A terceira e última, acontece o aperfeiçoamento e os ajustes necessários para que o projeto neoliberal se consolidasse como hegemonia dominante, efetivado no segundo governo de Fernando Henrique Cardoso a partir de 1998.

Analisando a década de 80 e 90, podemos afirmar que os anos 80 foram difusores das propostas neoliberais, do ajuste estrutural e das políticas sociais compensatórias. Esse núcleo de propostas, que ficou conhecido como Consenso de Washington⁹, estabelecia a necessidade da privatização, desregulamentação e abertura dos mercados como condição para cooperação financeira externa, bilateral e multilateral. No aspecto social as propostas visavam à redução dos gastos sociais concentrando o papel do Estado na saúde, no ensino básico e na assistência as camadas mais carentes. A partir do final da década de 80 e particularmente início dos anos 90, há um debate intenso a respeito do novo papel do Estado no Brasil. É precisamente na década de 90 que o neoliberalismo consolidará a sua hegemonia teórica e política. O pensamento político dominante, então, passará a defender mais intensamente o papel do Estado mínimo.

No cenário dos anos 90, esta defesa pelo Estado mínimo vem inserida no contexto do processo de globalização. Tal processo, ao contrário do que a ideologia dominante veicula, não se constitui enquanto novidade, mas apresenta uma peculiaridade: a política neoliberal. Embora conceitualmente possamos dizer

⁹ Formulado em Novembro de 1989, em Washington, com a participação de funcionários do governo norte-americano e dos organismos financeiros ali sediados (FMI, Banco Mundial e BID), especializados em assuntos latino-americanos. O objetivo era realizar uma avaliação das reformas econômicas empreendidas nos países da região e ratificar a proposta neoliberal, que estabelecia a necessidade de adotar estratégias como a privatização, a desregulamentação e a abertura de mercados.

que neoliberalismo e globalização não são similares, ao contrário, apresentam distinções, na prática e da forma como vem sendo conduzido o processo de globalização, parece-nos que ambos são apresentados como se fossem idênticos, um como conseqüência do outro, e mais, o caminho “inexorável” para determinado país fazer parte da “aldeia global” é adotar o receituário neoliberal. Deste ponto de vista, não há saída e assim, a política neoliberal se converte no caminho por excelência para entrar nessa “aldeia global”.

1.1.4. Globalização

A globalização é vista como a marca de uma era de universalização, de abertura de fronteiras nacionais, de circulação do capital, do progresso técnico e de comunicações instantâneas. Contudo a globalização não apaga as transformações e desigualdades sociais em nível nacional e mundial, mas as desenvolve.

O termo globalização faz referencia a um novo ciclo de expansão do capitalismo como modo de produção e processo civilizatório de alcance mundial. Sendo ele complexo, contraditório e de amplas proporções, esse ciclo une os países numa rede de trocas.

Globalização e Neoliberalismo entrelaçam-se intimamente. Embora o termo globalização possua significados e provoque divergências teóricas, não há como negar que, com a intensificação da globalização e a revolução tecnológica, profundas transformações tem ocorrido nos processos produtivos da maior parte das organizações brasileiras. As estratégias utilizadas pelo Estado no sentido de promover a estabilidade econômica em detrimento do desenvolvimento social contribuem também para aumentar a quadro de exclusão social.

Para os países em desenvolvimento, como o Brasil, a globalização torna-se um desafio, tanto em função da globalização financeira, que coloca em risco a estabilidade do sistema financeiro nacional, quanto em função da globalização política, que internacionaliza os processos de decisão e coloca para a maioria dos

países em desenvolvimento uma reduzida capacidade de tomar decisões de forma relativamente autônoma.

Em consequência de tantas mudanças e de novos desafios aparecem novos atores e sujeitos sociais que atuam a partir do processo de globalização e da redefinição do papel do Estado sob a forma de Gestão Social. Essa forma de Gestão tem se difundido na relação entre Estado, mercado e sociedade civil.

1.2.0 Conceito de Público e Privado

Na sua origem o termo público remete à esfera da coletividade e ao exercício do poder, à sociedade dos iguais. Em contrapartida, o privado se relaciona com as esferas particulares, à sociedade dos desiguais.

Os termos público e privado surgem no Império Romano e na Grécia Antiga “Polis”, se referem, respectivamente, ao Direito Público e ao Direito Privado que são as pedras fundamentais do Direito Romano, que é, por sua vez, a pedra fundamental de todo o Direito da civilização ocidental.

O conceito de privado nos remete às questões do mercado e da privacidade do indivíduo e, por outro lado, o público passa a ser identificado com o Estado e o espaço onde ocorrem às relações políticas da sociedade. Porém, o atual estado das coisas nos permite perceber uma série de questões não resolvidas, sejam elas pertinentes à esfera econômica ou à esfera social. Como estão postas atualmente, a grande divisão entre público e privado, não atende mais às demandas de uma sociedade complexa como a nossa. Faz-se necessário, portanto, que sejam propostas novas formas de interação entre esses diversos níveis de atuação da sociedade, de forma que sejam atendidas as demandas e respondidas as grandes questões sociais, políticas e econômicas deste final de século.

1.2.1. Gestão Social e a esfera pública

Nas últimas décadas têm se desenvolvido uma concepção de gestão social, voltado á políticas e programas sociais. Em razão de situações de extrema pobreza de considerável parte da população que demandou serviços sociais, as políticas e programas sociais tem sido um ponto central de discussões.

A gestão desses programas sociais está fundamentada em legislação, ou seja, na Constituição Federal e nas respectivas leis regulamentadoras. Embora seja parte constitutiva da gestão pública possui particularidades de ações, em

decorrência das características no desenvolvimento de serviços sociais e programas.

Dessa maneira compreendemos que há uma gestão pública geral destinada a operações de infra-estrutura, e existe uma gestão social destinada a campos de atuação como educação, saúde, habitação, cultura, lazer e assistência social, embora constitucionalmente sendo estas de caráter universal, voltam-se para segmentos em vulnerabilidade social que apresentam peculiaridades na sua condição. Estas especificidades no âmbito social interferem na atuação do gestor que conduz políticas e programas sociais.

Nessa perspectiva a gestão social é um assunto pertinente da atualidade e fundamental para o Serviço Social, pois frente às transformações econômicas, políticas e sociais que evidenciam as expressões da questão social, trata-se de uma ação com extrema importância e definição no cotidiano da população, principalmente quando nos referimos à população socialmente excluída. Para atender essa população é necessária uma gestão social pautada no projeto ético-político da profissão de assistente social, pois consideramos que o crescimento econômico de um país não é o suficiente, mas que concomitantemente é preciso garantir investimento no ser humano, na sua formação, saúde, cultura, no lazer e informação.

Compreendendo gestão social na execução de ações voltadas para responder as necessidades dos cidadãos por meio de ações públicas para assegurar a garantia de direitos, citamos Carvalho:

“(...) a gestão das ações sociais públicas. É na realidade, a gestão de demandas e necessidades dos cidadãos. A política social, os programas sociais, os projetos são canais e respostas a essas necessidades e demandas” (CARVALHO in Rico & Raichelis, 1999, p. 19).

A partir desse conceito a gestão social é uma política de acesso universal pautada em direitos sociais, sendo responsabilidade do Estado e efetivado por meio das políticas públicas. Entretanto essa responsabilidade não pode ser entendida como exclusiva do Estado, deve contemplar a participação da

sociedade civil nos processos decisórios das políticas públicas, para que estas sejam voltadas para as demandas e necessidade dos cidadãos.

Compreendemos assim que a gestão deve garantir direitos aos cidadãos e deve ser conduzida pelo Estado. Contudo o que se vê hoje é a fragilidade na execução dessas políticas e uma articulação entre o Estado (1º setor), o mercado (2º setor) e a sociedade civil (3º setor). A redefinição do papel do Estado pressupõe o deslocamento e a conseqüente desresponsabilização das ações sociais públicas, transferindo essa responsabilidade para o mercado e sociedade civil, conduzindo a uma nova forma de gestão. Tal gestão altera o papel do Estado e confronta a idéia de Estado-Nação¹⁰ em contraposição ao Estado-Mínimo¹¹. Isso porque nesta concepção o Estado acompanha a globalização e internacionalização do capital, mas é pressionado pelos movimentos sociais a instaurar um modelo de gestão descentralizado das políticas públicas, baseadas na Constituição de 1988. Nesse sentido faz-se necessário compreender Estado, mercado e sociedade civil na complexa relação dialética e contraditória.

“(...) há que se precaver para não cair em visões reducionistas, ou de supervalorizar (ou satanizar) ora o Estado, ora o mercado, ora a sociedade civil, mas encontrar sendas novas para conhecer as relações dialéticas e contraditórias entre eles, os veios fecundantes, as forças integradoras e disruptoras, numa visão que de conta da imensa complexidade, sem evidentemente abandonar a compreensão de cada instância que ela contém de própria”. (WANDERLEY, in Rico & Raichelis 1999, p. 114).

¹⁰ Caracterizado no pós-guerra mundial, em que os países europeus vivenciaram o período do welfare state, política social capitalista de cunho universalista pela qual os direitos sociais se expandem sob a direção do Estado moderno.

¹¹ Concepção fundada nos pressupostos da reação conservadora que deu origem ao neoliberalismo. A idéia de Estado Mínimo pressupõe um deslocamento das atribuições do Estado perante a economia e a sociedade. Preconiza-se a não-intervenção, e este afastamento em prol da liberdade individual e da competição entre os agentes econômicos, segundo o neoliberalismo, é o pressuposto da prosperidade econômica. A única forma de regulação econômica, portanto, deve ser feita pelas forças do mercado, as mais racionais e eficientes possíveis. Ao Estado Mínimo cabe garantir a ordem, a legalidade e concentrar seu papel executivo naqueles serviços mínimos necessários para tanto: policiamento, forças armadas, poderes executivo, legislativo e judiciário etc. Abrindo mão, portanto, de toda e qualquer forma de atuação econômica direta, como é o caso das empresas estatais. A concepção de Estado mínimo surge como reação ao padrão de acumulação vigente durante grande parte do século XX, em que o Estado financiava não só a acumulação do capital, mas também a reprodução da força de trabalho, via políticas sociais. Na medida em que este Estado deixa de financiar esta última, torna-se, ele próprio, “máximo” para o capital. O suporte do fundo público (estatal) ao capital não só não deixa de ser aporte necessário ao processo de acumulação, como também ele se maximiza diante das necessidades cada vez mais exigentes do capital financeiro internacional.

Nesta perspectiva, estas instâncias são compostas de discussões que se integram e se desconectam o que implica compreendê-las nas suas especificidades e singularidades.

A Constituição de 1988 incorporou o direito ao exercício direto da cidadania como um dos pressupostos do Estado Brasileiro, razão pela qual, são crescentes as inovações institucionais e legais tendo em vista ampliar o alcance da participação popular nas políticas públicas. A gestão social estatal parte deste pressuposto e dentro deste modelo descentralizado, as decisões passam a ser compartilhadas em conjunto, com maior possibilidade de atender de fato as expectativas sociais.

O primeiro protesto que se ouve quando se trata dos problemas sociais, é que não há recursos, e este é um argumento equivocados, Dowbor aponta um estudo realizado pelo Banco Mundial que faz os seguintes apontamentos:

“Todos os anos, o Brasil utiliza grande parte do seu produto interno bruto (PIB) em serviços sociais de todo tipo, inclusive assistência à saúde, educação, abastecimento de água, saneamento, habitação, nutrição e previdência social (pensões e seguro por invalidez). O total das despesas sociais do país em 1986 foi estimada em 25% do PIB... A proporção do PIB brasileiro destinada aos serviços sociais parece ser mais elevada do que a dos outros países em desenvolvimento de renda média. Em comparação com os mesmos países, os indicadores do bem-estar social no Brasil são surpreendentemente inferiores... Esse relatório examina os motivos por que as despesas sociais no Brasil não resultaram até agora em níveis médios mais altos de bem estar social”.(DAWBOR, 1998, p. 246)

Podemos identificar que recursos existem, mas não são bem aplicados. O problema não se justifica na falta de recursos, e sim na forma de gestão.

Atualmente vivemos em uma sociedade onde a capacidade de gestão social precisa avançar, ser ágil e flexível, porém uma gestão pautada nesses princípios, exige uma representação política comprometida com a garantia de direitos da sociedade, segundo Falcão (2005), a democracia¹² por meio da

¹² Democracia representativa é o ato de um grupo ou pessoa ser eleito, normalmente por votação, para "representar" um povo ou uma população, isto é, para agir, falar e decidir em "nome do povo". Os "representantes do povo" se agrupam em instituições chamadas Parlamento, Congresso ou Assembléia da República. O conceito moderno de democracia é dominado pela forma de democracia eleitoral e plebiscitária majoritária no Ocidente, a que chamamos democracia liberal ou democracia representativa.

representação é legitimada por resoluções aos problemas sociais, e quando não acontece provoca-se uma crise de eficiência, que é o que acontece hoje, existem mais limites do que possibilidades.

Segundo Dawbor (1998) há três questões que levam a falta de governabilidade, o poder de decisão dos governantes, que são limitados a uma burocracia parlamentar; o reconhecimento de um deputado em firmar alianças políticas para garantir seu eleitorado, não preocupando-se em cumprir suas promessas eleitorais; e por último a descrença da população.

Estamos vivenciando um Estado mínimo, baseado na transferência de suas responsabilidades para a sociedade civil, esta é uma tendência histórica capitalista que dificilmente ou jamais será revertida, pelo contrário, o que podemos identificar é que o Estado ausenta-se cada vez mais através das terceirizações e privatizações dos setores públicos, com o discurso de eficiência nos serviços prestados, e nessas transferências vai se perdendo a definição das necessidades sociais para o Estado.

Para o funcionamento da gestão estatal é preciso considerar que os recursos do país definem o seu avanço ou a estagnação tratando-se da distribuição de riquezas, isso porque a concentração de renda no poder da elite e um povo miserável dão características a um país em subdesenvolvimento que reflete na sociedade um clima de tensão e violência continua, e agravam-se ainda mais quando o Estado é omissos as questões sociais.

As estratégias utilizadas pelo Estado para promover a estabilidade econômica tem gerado uma lenta descontinuidade dos sistemas de proteção social e das políticas sociais, assim como a destituição de direitos sociais. Os ajustes estruturais da economia têm contribuído para ampliar e intensificar a complexidade das questões sociais, gerando uma exclusão que deve ser entendida como uma *“situação de privação coletiva que inclui a pobreza, a discriminação, subalternidade, a não equidade, a não representação pública com situações multiformes”* (SPOSATI, 1999, p. 67). A exclusão e o aumento da pobreza são reflexos dos brutais desequilíbrios de poder e da péssima distribuição de riquezas produzidas na sociedade,

A gestão estatal adota como base, os cortes nos gastos públicos e a diminuição da participação do Estado na economia (privatização e terceirização de atividades públicas), investindo menos em políticas sociais. Este agrava o processo de exclusão social, pois intensifica os históricos desequilíbrios sociais exigindo a ampliação dos gastos públicos.

Nessa conjuntura é necessário democratizar e tornar transparente o destino dos recursos do país, ainda mais quando se faz presente esquemas corruptos e um sistema judiciário cooptado pelo poder econômico.

O posicionamento que o Estado brasileiro vem tomando na última década, não tem amenizado as questões da pobreza e das desigualdades sociais, sua opção por ações seletivas e focalizadas tem substituído às políticas públicas de caráter universalizante, e tem transferido para a sociedade a responsabilidade de intervir nas desigualdades estruturais, demonstrando claramente sua intenção de partilhar as demandas da questão social com os demais setores da sociedade.

Frente a esse movimento nos perguntamos o que faz com o que o Estado passe a “dividir” o trato da questão social? Acredita-se que a redefinição de seu papel seja o principal fator para esse fenômeno. Inúmeros autores têm discutido sobre essa questão, destacaremos Santos (in Sola, 1999) que aponta como sendo a crise do reformismo a responsável pelas discussões acerca do papel do Estado. Essa crise vem junto com a emergência do Terceiro Setor que expressa a crise do princípio do Estado.

Entendemos, portanto que em relação à gestão estatal o desafio colocado é referente à sua concepção, em termos de direitos sociais e sua partilha com os demais agentes da sociedade, seja mercado ou sociedade civil.

1.2.2. A Gestão social na esfera do mercado

As ações realizadas pelo mercado representam sua forma de investimento social e ao mesmo tempo consolidam as iniciativas do setor junto à questão social. Dentre os motivos que tem levado as organizações privadas a atuarem na área social, destacamos, o crescente grau de responsabilidade do empresariado, a globalização e a democratização do país.

O conceito de responsabilidade social foi criado nos Estados Unidos na década de 60. No Brasil esse fenômeno vem ganhando espaço em razão das demandas sociais do país.

O tema responsabilidade social é discutido plenamente na área privada o que cria novas formas de garantir o atendimento social. Além disto, há a pressão dos consumidores que impõe às organizações um novo papel frente a esta realidade.

A visão de uma empresa socialmente responsável baseia-se nos seguintes pontos: são agentes de uma nova cultura empresarial e de mudança social, produzem valor interno e externo, possuem potencial de sucesso e longevidade e encaram a responsabilidade social uma atitude estratégica, não só benemerente.

É importante salientar que o mercado visa o lucro, portanto no bojo de interesses em investimentos na área social está presente um impulso maior em favorecer a marca perante a sociedade civil, associada a sua imagem, sabendo que os consumidores valorizam uma empresa socialmente responsável e a lei de incentivo fiscal.

A cidadania empresarial, que é expressão da responsabilidade social de uma empresa com a comunidade em que está inserida, aponta para uma tentativa de ruptura com as práticas empregadas ao setor e mostra como um novo modelo de gestão social, vinculada à idéia de investimento social.

“Se por um lado, a cidadania empresarial reflete a inserção num modelo político econômico, por outro lado, não há como negar que a participação do empresariado no enfrentamento da questão social e suas diferentes formas de exclusão é, em si, um fato novo, para o qual necessitamos voltar os nossos olhares mais atentamente” (RICO, 1998, p 39).

No tema gestão as leis do mercado dispõem de um mecanismo muito diferente das políticas sociais geridas pelo Estado. O mercado possui um garantido acúmulo teórico sobre a sua gestão e caracteriza-se pela predominância voltada para o cálculo, além de uma hierarquia bem definida.

Portanto, a gestão social para o mercado não deixa de ser um investimento com retorno garantido pelo Estado e sociedade civil, é necessário entender que a real expectativa do mercado ao investir na área social é de fato fortalecer sua imagem perante o consumidor que garantirá lucro. Entretanto essas ações desenvolvidas pelo mercado devem ser analisadas de forma a atender aos interesses da população.

1.2.3. A Gestão Social junto ao terceiro setor

O terceiro setor é um conjunto de organizações com fins públicos, mas de caráter privado, sem fins mercantis e/ou lucrativos. Sua origem consiste na desresponsabilização do Estado, mas também em lutas e movimentos sociais, com o objetivo de enfrentar os problemas sociais e também como alternativa de cidadania. Além disso, a influência do Estado na formulação de estratégias aliado ao investimento financeiro das organizações do mercado, viabilizam sua efetiva institucionalização no país.

Dentro do contexto de ineficiência da intervenção estatal é que se constata o crescimento da busca por alternativas de sobrevivência da população excluída e o surgimento de novas formas de organização da sociedade civil que se expandem e procuram atender as necessidades, prestar serviços e defender os interesses dessa população.

No contexto dessas organizações está presente a gestão social que tem garantido a sobrevivência e a subsistência de populações carentes num processo de resgate da autoconfiança, da dignidade e da autonomia, ou seja, da cidadania.

A gestão social do terceiro setor busca recursos financeiros dentro do mercado e parcerias junto ao Estado, que viabilizam a consolidação das atividades das organizações.

O terceiro setor deve ser reconhecido por uma gestão marcada por possibilitar a emancipação do homem por meio da liberdade, igualdade, e a reciprocidade de direitos e obrigações, parte-se, portanto do princípio de que para o desenvolvimento deste modelo de gestão é imprescindível que na atuação do gestor estejam presentes ações que garantam processos democráticos e descentralizados.

O gestor social deve não apenas incorporar técnicas administrativas, mas desenvolver sua capacidade de articulação política e social para alcançar bons resultados.

A gestão social nas organizações do terceiro setor deve ser capaz de romper com os conceitos tradicionais de gestão; deve ser entendida como:

“Um conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolva por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o seu caráter burocrático em função da relação direta entre processo administrativo e múltipla participação social e política”.
(TENÓRIO, 1998, p.09).

Para Tenório, *“gerenciar é orientar a dinâmica da organização”* significa *“estabelecer ou interpretar objetivos e alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada”* (TENÓRIO, 2001, p. 17). Para o autor, a gerência é realizada através do exercício cotidiano de quatro funções primordiais denominadas funções gerenciais: planejamento, organização, direção e controle; estas *“devem ser entendidas como um ciclo que se repete dentro da organização e que está relacionado com previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento”*. (TENÓRIO, 2001, p.21).

É a partir do planejamento que a finalidade e os objetivos da organização são definidos, assim como as atividades, os recursos e os meios necessários para atingi-los em um determinado período de tempo. Planejar significa pensar o futuro da organização, definindo o que fazer, como, quando e com que recursos (TENÓRIO, 2001).

Para Tenório (2001), fazem parte da função gerencial planejamento: o planejamento estratégico (que permite pensar o futuro da organização a longo prazo, a partir de seu contexto), o cronograma (que possibilita a visualização das atividades da organização ao longo do tempo) e o orçamento (que possibilita pensar a organização em termos de receitas e despesas, entrada e saída de dinheiro; em termos de fonte de aplicação dos recursos financeiros).

Através da função organização viabiliza-se a execução do trabalho necessário para o alcance dos objetivos. Pressupõe agrupar pessoas, definir recursos, criar atribuições, responsabilidades e normas de modo que os objetivos sejam atingidos.

São objetivos da função organização: definir quem toma as decisões e sobre quais assuntos, estabelecer quem deve realizar quais atividades, apontar quem deve acompanhar e controlar cada atividade e indicar as relações entre os seus diferentes membros.

É a função direção que permite ao gerente tomar decisões e orientar, conduzir e estimular as pessoas a realizarem o trabalho necessário para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assim, salienta Tenório (2001), para assegurar a execução do trabalho não basta o planejamento e a organização, mas é fundamental a função direção, pois é através dela que o gerente determina como atingir os objetivos propostos. Assim, a função gerencial direção consiste em “*conduzir e motivar pessoas a executarem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais*” (TENÓRIO, 2001, p.22); implica em transmitir as pessoas o que elas devem fazer e conseguir que elas trabalhem da melhor maneira possível e com a melhor utilização dos recursos disponíveis. O gerente, ao desenvolver essa função, deve coordenar os trabalhos a serem realizados, fixar prioridades e exercer a liderança de forma a motivar os subordinados, num claro desenvolvimento de suas capacidades de coordenação e liderança.

A função controle permite avaliar os resultados atingidos comparando-os com os objetivos estabelecidos e os recursos previstos; ela subsidia uma nova etapa do planejamento. A essência dessa função é a comparação do desempenho real, ou seja, dos resultados efetivamente obtidos, com o desempenho esperado,

isto é, com os objetivos definidos no momento do planejamento. A partir da análise dos resultados que estão sendo alcançados, a função controle objetiva identificar eventuais descompassos e suas causas para adotar medidas corretivas, quando necessário.

O controle pode ser tanto externo (quando se refere a mecanismos de fiscalização e de acompanhamento adotados pelas fontes financiadoras ou por outras entidades sobre os recursos e as ações desenvolvidas pelas ONGs) quanto interno (quando se refere estritamente à gestão organizacional).

Desta forma, é a partir do desenvolvimento das quatro funções gerenciais (planejamento, organização, direção e controle) que Tenório (2001) considera que a gestão se consolida na organização.

Assim, quando o Serviço Social discute a questão da gestão social, deve primeiramente compreender que os problemas encontrados no campo social são imprevisíveis; as condições se alteram permanentemente. A gestão não pode ser determinada apenas de um só tipo para as organizações do terceiro setor, deve-se reconhecer suas especificidades e imprevisibilidades.

Na visão de Dowbor, a gestão social deve ser pensada em contraposição ao paradigma burocrático e autocrático. Um programa social não pode ser imposto para a população de forma paternalista, mas deve ter parte ativa no programa; deve ser ouvida e respeitada e estar envolvida em todo o processo, ou seja, no planejamento, na execução, na monitoração e na avaliação. A partir de uma gestão social que incorpora metodologias participativas, que por sua vez possibilitam o desenvolvimento das capacidades de auto-sustentação, é possível atingir os objetivos estabelecidos. A gestão social deve considerar, assim, a especificidade de cada comunidade, sendo que os programas sociais não devem ser globais, mas descentralizados, o que possibilita maior participação.

1.3.0. Terceiro Setor

1.3.1. Definições e Conceito Básico

O crescimento do terceiro setor está intimamente ligado a terceira revolução industrial. A tecnologia aumentou a produtividade do trabalho em proporções inimagináveis até bem pouco tempo e, mais do que isso provocou uma reformulação do processo produtivo que, ao eliminar milhões de postos de trabalho, coloca massas enormes de trabalhadores nas ruas sem quaisquer perspectivas de retorno e na economia informal.

Isso afeta a sociedade de duas formas perversas, por um lado, aumenta a demanda pelos serviços estatais e, por outro, reduz o número de contribuintes para o financiamento de tais despesas. Podemos dizer que este é um dos motivos para a crise do Estado de Bem-Estar Social, uma vez que foi relativamente fácil garantir a proteção social.

Para a população socialmente excluída, o acesso a serviços públicos de qualidade, sejam eles privados ou estatais, é cada dia mais difícil, ao mesmo tempo em que esses cidadãos considerados de “segunda classe” estão se tornando cada vez mais desnecessários ao processo produtivo uma vez que, se antes já não serviam como consumidores, agora já não servem nem mesmo como exército industrial de reserva. São homens e mulheres que estão excluídos do acesso a seus direitos e serviços.

No Brasil, o conceito de terceiro setor foi construído historicamente com a Igreja e o Estado. Até o final do século XIX, o que havia se consolidado no Brasil em termos de assistência social, saúde e educação, constituía-se em organizações sem fins lucrativos, criadas pela Igreja católica.

O projeto autoritário e centralizado dos anos 30 e 40 contribuía para que numerosas entidades sem fins lucrativos, responsáveis pela prestação de serviços a amplas camadas da população que ficavam a margem das políticas estatais corporativas, desempenhassem um papel fundamental. As organizações ligadas à Igreja católica, e posteriormente a outras religiões, fortaleceram-se neste

processo. Assim a Igreja foi à única instituição que atravessou os regimes ditatoriais no Brasil sem sofrer graves conseqüências, podendo assim continuar atendendo parte das necessidades sociais através de suas dioceses e pastorais.

O Regime Militar¹³ foi um período autoritário, que conviveu com a modernização do país e com o surgimento de uma sociedade organizada, com ideais de autonomia em relação ao Estado, onde a sociedade civil é confundida com oposição política. São nesses anos de conflito entre sociedade e Estado que as Ongs crescem e se consolidam no Brasil – processo que tem crescimento nas décadas de 80 e 90.

“(...) o primeiro é o fato de que os avanços, em termos de democratização política, não estão sendo acompanhados da redução da pobreza e das desigualdades sociais; muito pelo contrário, as oportunidades e as necessidades de ações sociais só têm crescido; o segundo fator é a crescente transferência de responsabilidades de parte do governo federal para as organizações da sociedade civil no tocante ao enfrentamento da problemática social”.(ARMANI, 2004, p. 14)

O termo “terceiro setor” para designar as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos é bem recente no Brasil, passa a ser utilizado a partir do início dos anos 90.

Conceituar o terceiro setor só foi possível com o reconhecimento do trabalho das Ongs pela sociedade globalizada a partir dos anos de 1980 e ganha importância mundial nos anos de 1990, com as Nações Unidas promovendo uma sucessão de Cúpulas Sociais para construir uma agenda social global.

O termo “terceiro setor” tem sido utilizado com freqüência crescente e, por mais que, no contexto do Serviço Social, tenha sido recebido com ressalvas, cuidados, indiferenças e até críticas contundentes, não há como negar as evidências sociais, econômicas e políticas que esse “setor” tem alcançado no cenário internacional e nacional.

Diversos autores, que têm trabalhado esse conceito, partem da explicação inicial de que a sociedade atual está estruturada a partir de três grandes setores: o Estado (primeiro setor), o Mercado (segundo setor) e Organizações da Sociedade

¹³ A Ditadura Militar foi um período da política brasileira em que os militares governaram o Brasil. Esta época vai de 1964 a 1985. Caracterizou-se pela falta de democracia, supressão de direitos constitucionais, censura perseguição política e repressão aos que eram contra o regime militar.

Civil que atuam sem finalidade de lucro com ações de interesse público (terceiro setor). Sendo assim, o Estado atua na esfera pública estatal, o Mercado na esfera privada e o Terceiro Setor na esfera pública não estatal.

O Terceiro Setor é formado por instituições (associações ou fundações privadas) não governamentais, que expressam a sociedade civil organizada, com participação de voluntários, para atendimentos de interesse público em diferentes áreas e segmentos, conforme dados da pesquisa realizada pelo IBGE¹⁴ em 2006 (Anexo II). Avança da perspectiva filantrópica e caritativa para uma atuação profissional e técnica, na qual os usuários são sujeitos de direitos, tendo em vista o alcance de um trabalho qualitativamente diferenciado daquele que sempre marcou a história dessas organizações: o assistencialismo¹⁵ e a filantropia¹⁶.

As organizações que compõem o Terceiro Setor certamente não são novas. Como exemplos tradicionais no Brasil, temos as Santas Casas de Misericórdia, cuja primeira unidade aqui chegou junto com Dom João VI. Temos as APAES (Associação de Pais e Amigos de Excepcionais), de expressiva presença no cenário nacional, e tantas outras Obras de caráter social filantrópico que se espalham por esse Brasil. E, mais recentemente, as denominadas ONGs, resultantes dos movimentos sociais que emergiram em plena ditadura militar, nos anos setenta, atuando na defesa dos direitos sociais das minorias, do meio ambiente, dos animais, etc.

Nova é a forma de se olhar e de se conceber essas organizações como componentes de um setor em franco desenvolvimento e crescimento em países como o Brasil, mas que começou nos países hegemônicos economicamente, tais como EUA, Inglaterra e França.

Podemos citar três principais razões que explicam a emergência do chamado Terceiro Setor:

¹⁴ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas.

¹⁵ Assistencialismo é a ação de pessoas, organizações governamentais ou entidades da sociedade civil realizada junto às camadas mais pobres da comunidade, com o objetivo de apoiar ou ajudar de forma pontual, oferecendo alimentos, medicamentos, entre outros gêneros de primeira necessidade, não transformando a realidade social.

¹⁶ Filantropia quer dizer caridade. A sociedade produziu historicamente formas associativas para atuar na esfera pública em nome da reciprocidade, solidariedade e compaixão. Esses princípios funcionaram como modos de regulação civil no trato de questões relacionadas à proteção social.

A substituição gradativa e intencional das funções do Estado de Bem Estar Social pelo chamado Estado Mínimo, resultante da implantação também gradativa da política neoliberal, levando ao sucateamento das políticas sociais públicas. Embora o Estado de Bem Estar Social nunca tenha sido implantado efetiva e amplamente no Brasil, não podemos desconsiderar ações sociais de iniciativa pública, de importante presença no atendimento à questão social brasileira, reforçada, a partir de 1988, pela Constituição Federal seguida de diferentes leis orgânicas relacionadas ao atendimento a diferentes áreas e segmentos , que as promulgaram como dever do Estado e direito de cidadania;

A legislação social trazida pela Constituição Federal de 1988 e decorrentes Leis Orgânicas que, garantidoras dos direitos sociais e de cidadania, com ênfase na participação popular, implicou na necessidade do reordenamento técnico e administrativo das instituições estatais e da rede privada. Além disso, houve o surgimento cada vez mais atuante e participativo de grupos sociais organizados, buscando fazer valer os direitos e conquistas trazidas por essa legislação.

O acirramento da questão social: profundas desigualdades sociais, pobreza acentuada, fome, aumento da violência, etc. Nessa nova conjuntura política, social e econômica que vem se desenhando principalmente ao longo das duas últimas décadas, no contexto brasileiro, as organizações e instituições que atuam no chamado terceiro setor, principalmente na esfera da assistência social, educação e saúde, buscam não apenas sobreviver, mas atuar com qualidade social.

Ao mesmo tempo em que ocorreram essas mudanças, vimos crescer com grande força política e econômica a ideologia neoliberal, como respaldo da política governamental, a começar da instância federal, para determinar o “Estado Mínimo”, significando uma clara intencionalidade de repassar à sociedade civil responsabilidades conferidas à instância pública, conforme a Constituição Federal de 1988 e Leis orgânicas decorrentes: Assistência Social, Educação e Saúde como direitos de cidadania e dever do Estado.

Portanto, é nesse contexto contraditório que as instituições brasileiras que configuram o Terceiro Setor atuam e que constroem um novo processo de gestão

ainda em construção: novas ferramentas e novos paradigmas necessitam ser criados para um gerenciamento que lhes garanta a atuação com qualidade social.

1.3.2. Características e Desafios do Terceiro Setor

Apesar da diversidade das instituições que compõem o Terceiro Setor, elas compartilham de algumas características em comum, importantes de serem ressaltadas:

A primeira delas é que, quando atuam na área da assistência social, saúde ou educação, geralmente trabalham com pessoas e famílias que estão à margem do processo produtivo ou fora do mercado de trabalho, não tendo acesso aos bens e serviços necessários ao suprimento de suas necessidades básicas. Portanto, enquadram-se no artigo 2º da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), que coloca a maternidade, crianças e adolescentes, idosos, famílias e portadores de deficiência como alvos de proteção, amparo e capacitação para que tenham qualidade de vida e acesso às políticas sociais.

A segunda característica dessas instituições é que, apesar de não se constituírem de caráter público, desenvolvem um trabalho de interesse público. Hoje a assistência social perdeu seu caráter, historicamente dado, de caridade, benevolência e favor, tornando-se política pública de garantia de direitos do cidadão. O mesmo aconteceu com a saúde e a educação. São direitos de cidadania garantidos pela Constituição Federal de 1988 e respectivas Leis Orgânicas. O atendimento a esses direitos, portanto, faz parte de um interesse público e, qualquer instituição que trabalhe na perspectiva de defesa desses direitos e garantia da cidadania, está cumprindo um fim público, pois se volta para o outro que, de alguma forma, está sendo explorado, excluído ou destituído.

Uma terceira característica que lhes é comum é que são organizações sociais que não mantêm uma relação mercantil com a sociedade. Não trabalham voltadas para o lucro no sentido do interesse capitalista. As receitas advindas de doações, convênios e/ ou prestação de serviços, são revertidas para a própria

instituição, não havendo distribuição de “lucros” entre seus diretores ou associados. Esse é mais um dado que as enquadra como instituições de assistência social, segundo o artigo 3º da LOAS¹⁷.

Como quarta característica em comum destaca-se o fato de não serem instituições estatais, embora mantenham vínculos com o Estado por força de convênios, relações de parceria e cadastro nos Conselhos Municipais, conforme artigos 9º e 10º¹⁸ da LOAS. São organizadas fora do aparato estatal e são auto governadas. Isto lhes dá certa autonomia de ação e definição de diretrizes em relação ao Estado, embora estejam sob a fiscalização dos Conselhos, de acordo com o parágrafo 2º do artigo 9º da mesma Lei.

A quinta característica é configurada pela presença do voluntariado que atua em prol da manutenção e sobrevivência dessas instituições, participando diretamente do seu gerenciamento também.

Como sexta característica podemos apontar a possibilidade de obterem a qualificação de CEBAS¹⁹ ou de OSCIP²⁰.

O Terceiro Setor enfrenta alguns desafios porque comporta uma diversidade de organizações e uma multiplicidade de ações, e por constituir-se em uma expressão ainda pouco utilizada no Brasil. Dentre esses desafios podemos citar a necessidade de maior divulgação sobre o que ele é, como é formado, como

¹⁷ Art. 3º Consideram-se entidades e organizações de assistência social aquelas que prestarem, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta Lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de seus direitos.

¹⁸ Art. 9º O funcionamento das entidades e organizações de assistência social depende de prévia inscrição no respectivo Conselho Municipal de Assistência Social, ou no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal conforme o caso.

§ 1º A regulamentação desta Lei definirá os critérios de inscrição e funcionamento das entidades com atuação em mais de um município no mesmo Estado, ou em mais de um Estado ou Distrito Federal.

§ 2º Cabe ao Conselho Municipal de Assistência Social e ao Conselho de Assistência Social do Distrito Federal a fiscalização das entidades referidas no "caput", na forma prevista em lei ou regulamento.

§ 3º A inscrição da entidade no Conselho Municipal de Assistência Social, ou no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal, é condição essencial para o encaminhamento de pedido de registro e de certificado de entidade de fins filantrópicos junto ao Conselho Nacional de Assistência Social - CNAS.

§ 4º As entidades e organizações de assistência social podem para a defesa de seus direitos referentes à inscrição e ao funcionamento, recorrer nos Conselhos Nacional, Estaduais, Municipais e do Distrito Federal.

Art. 10. A União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal podem celebrar convênios com entidades e organizações de assistência social, em conformidade com os Planos aprovados pelos respectivos Conselhos.

¹⁹ Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social. . O CEBAS pode ser pleiteado junto ao Conselho Nacional de Assistência Social, desde que a instituição preencha os requisitos exigidos, dentre eles, o de atuar diretamente na área da Assistência Social.

²⁰ Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. O certificado de OSCIP pode ser solicitado junto ao Ministério da Justiça, com uma abrangência maior de instituições que podem alcançar essa qualificação. Uma mesma instituição não pode acumular os dois certificados.

se expressa no panorama nacional e na execução de ações de interesse público, sua vinculação com o Estado e com o setor Privado. Também buscar recursos financeiros mais estáveis para a sua sustentabilidade financeira, técnica e administrativa, incentivar, mobilizar e criar condições para uma participação mais contextualizada e atual de voluntários, tanto na manutenção financeira das organizações que o compõem, como no gerenciamento das mesmas e também na execução das atividades junto à população usuária.

Mas, um dos maiores desafios colocados hoje ao terceiro setor, é a melhoria da qualidade e eficiência da gestão de organizações e programas sociais que o compõem, sendo exatamente nessa questão que se faz de vital importância à atuação de profissionais qualificados.

Diante das características, desafios, diversidade e do processo de configuração do terceiro setor, no cenário brasileiro, não há como negarmos a importância da atuação de diferentes profissionais, na perspectiva da ação interdisciplinar, tendo em vista o caráter profissional e técnico que os serviços prestados por esse setor necessitam assumir. Para tanto, há a necessidade do reordenamento administrativo e técnico dessas instituições, significando a construção de instrumentos e ferramentas de gestão adequadas às suas especificidades e singularidades. Nesse processo, profissionais de diferentes áreas podem contribuir significativamente e, dentre estes, o assistente social tem importante atuação, considerando a sua especificidade profissional.

1.3.3. O Estado, o Terceiro Setor e o Mercado.

O Terceiro Setor é uma instância de mediação entre o Poder Público Estado (Primeiro Setor) e o Mercado (Segundo Setor).

Mercado (Empresas) é composto por entidades privadas que exercem atividades privadas, ou seja, atuam em benefício próprio e particular.

Numa perspectiva financeira, o Estado (1º. Setor) aplica o dinheiro público em ações para a sociedade. O Mercado (2º. Setor) investe o dinheiro privado nas suas próprias atividades.

A crise vivida pelo atual modelo de Estado, como provedor dos serviços sociais básicos e o impasse do modelo econômico neoliberal, frente aos desafios e demandas sociais apresentados pela sociedade e não suficientemente atendidas, tem gerado, por um lado, uma desesperança e uma descrença nas instituições. Por outro lado, constata-se, nas últimas duas décadas, um crescimento quantitativo e qualitativo de instituições sem fins lucrativos, movimentos sociais, organizações não convencionais, e diversas iniciativas da sociedade civil, que atuam nas mais diversas áreas buscando formas alternativas de atender estas demandas ocupando espaços deixados pelo Estado e pelo Setor Empresarial. Estes aspectos, no cenário de transformações da relação do Estado-sociedade-economia, impulsionado por todos os fatos atuais da sociedade global, tem demandado uma reestruturação da organização social, política e econômica dos países de modo geral, com reflexos sobre o papel do Estado, e, como ele está gerindo seus mais variados setores. Há grandes questionamentos em todas as camadas da sociedade. Este assunto tem provocado inúmeros artigos em revistas, jornais, artigos e outros. O que se observa é que a ação estatal se reveste de novas configurações, entre as quais a parceria com os demais setores da sociedade. Entre estas parcerias, pode-se dizer, que vem se destacando as organizações não-governamentais, particularmente aquelas que nascem dos movimentos desta mesma sociedade, que são os sociais ou comunitários. A busca do parceiro pelo Estado (ou vice-versa) mostra um cenário incomum, pois nele a concepção global da sociedade é policêntrica e a economia é encaixada no social. A cidadania é função da ação coletiva, acompanhada da responsabilidade e da implicação de todos os envolvidos. A orientação de desenvolvimento pressupõe uma economia plural, onde se busca um equilíbrio entre os princípios de intercâmbio, de reciprocidade e de distribuição.

O Estado começa a reconhecer que as ONGs acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos sobre formas inovadoras de

enfrentamento das questões sociais que as qualificam como interlocutores e parceiros das políticas governamentais. O Mercado, antes distante, para não dizer indiferente às questões de interesse público, começa a ser penetrado pela noção de responsabilidade social e passa a ver nas organizações sem fins lucrativos canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial na área social, ambiental e cultural.

Segundo Cardoso (2000), o conceito de terceiro setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Ele reconhece que a ação do terceiro setor no enfrentamento de questões diagnosticadas pela própria sociedade, oferece modelos de trabalho que representam modos mais eficazes de resolver problemas sociais:

“A grande contribuição do terceiro setor, é a busca e experimentação, ainda que em pequena escala, de soluções inovadoras para os problemas que ele se propõe a enfrentar. As organizações da sociedade civil ganharam uma competência no modo de se relacionar e intervir junto a grupos sociais específicos. Para serem bem sucedidas, iniciativas voltadas para estes grupos mais frágeis e vulneráveis requerem regras e modos de atuação que só se constroem através da ação e experimentação”. (CARDOSO, 2000, p. 10)

O mercado, antes distanciado, passa a ver nas organizações sem fins lucrativos, canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial nas áreas social, ambiental e cultural. O termo cidadania já é presente no discurso do empresariado brasileiro, no início desta década. Paralelamente, o sentimento vigente era que o Estado, sozinho, não conseguiria dar conta de todas as suas obrigações na área social.

Os últimos dois séculos trouxeram novas conquistas e novas formas de organizar a sociedade. O Neoliberalismo, a Globalização, e a Revolução Tecnológica tem transformado a sociedade e trazido em seu bojo impactos sobre a questão social e novos papéis para o Estado, mercado e sociedade civil. A estratégia utilizada pelo Estado brasileiro no sentido de promover a estabilidade econômica em detrimento do desenvolvimento social tem gerado a erosão dos sistemas de proteção social e das políticas sociais, bem como a destruição dos direitos sociais. A intervenção por parte do Estado tem optado por ações seletivas

e focalizadas substituindo as políticas de caráter universalizante e transferido para a sociedade civil a responsabilidade por essas políticas. É nesse contexto que surge o terceiro setor, atuando na esfera pública não-estatal no sentido de promover o bem comum. Dessa maneira é importante entender a atuação do assistente social nessa conjuntura e sua gestão social sobre essas organizações.

No próximo capítulo apresentaremos a caracterização do campo de pesquisa e posteriormente, no terceiro capítulo, a análise de dados.

2.0 A COOPERAPIC

Este capítulo caracteriza o campo de pesquisa, Cooperativa de Promoção a Cidadania – COOPERAPIC²¹ é o sujeito de pesquisa, destacando o histórico da instituição, seus principais projetos e o trabalho do Serviço Social.

2.2.1 Caracterização e Histórico da Instituição Cooperapic

Em 1991 o Instituto C&A²² constatou que diversas organizações sociais procuravam-no em busca de apoio para suas ações, elas tinham perfis parecidos, porém agiam isoladamente. O referido Instituto demonstrou interesse em assisti-las, mas sugeriu que formassem um grupo para trocar experiências, discutir problemas e necessidades comuns e somar forças.

Durante aproximadamente três anos estas, mesmas organizações se reuniram, mensalmente trocando experiências, organizando-se e buscando estratégias para solucionar suas necessidades, sendo assim formada a Cooperapic. No dia 15 de Dezembro de 1994, encontraram-se²³ os representantes legais das organizações, para participarem da Assembléia de Fundação da Cooperativa de Associação de Promoção e Incentivo à Criança (sendo alterado o nome em sua 1º Alteração do Estatuto Social), tendo também a sigla Cooperapic, sendo então fundada juridicamente como uma cooperativa. É importante reforçar que é uma cooperativa formada por pessoas jurídicas. Na época da sua fundação a Cooperapic tinha como um dos seus principais objetivos a comercialização de produtos elaborados pelas organizações para conseguir continuar se mantendo financeiramente²⁴.

Para compreender a formação da Cooperapic é importante contextualizar o seu surgimento e fundamentar a necessidade da sua formação.

²¹ Situada na Avenida João Dias nº 650 – Santo Amaro – São Paulo/ SP

²² Instituto C&A é uma organização social que patrocina projetos sociais, educacionais e culturais para crianças e adolescentes, está ligado diretamente às lojas C&A.

²³ Na Rua Engenheiros Antônio Faggion, 236 Santo Amaro, São Paulo, Capital.

²⁴ Dados da Ata de Assembléia da Cooperapic.

Quadro I – Contextualização histórica

Ano Evento

- 1983 Instituída a Pastoral da Criança
- 1988 Promulgação da nova Constituição Brasileira
- 1989 2º Encontro do Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua
Jomtien, na Tailândia: Conferência e Declaração Mundial sobre Educação
- 1990 para Todos, UNESCO
- 1990 Criação da Fundação Abrinq
- 1991 Criado o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente
- 1992 Lançado o Programa Internacional para Eliminação do Trabalho Infantil
- 1993 O MEC elabora o Plano Decenal Brasileiro para a Educação
- 1993 Lançada a Ação da Cidadania
É realizada a 1ª Conferência Nacional dos Direitos da Criança e do
- 1994 Adolescente
- 1994 Fundação da Cooperapic
- 1995 MEC lança o Programa Acorda Brasil. Está na Hora da Escola!
- 1996 A Lei de Diretrizes Básicas é sancionada
Lançados os Parâmetros Curriculares Nacionais, para os dois primeiros
- 1997 ciclos do Ensino Fundamental
- 1997 Fundação da RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor
- 1998 Lei proíbe trabalho a menores de 16 anos no Brasil
- 1999 Promulgada Lei das OSCIP
- 1999 Proclamada a Carta para o Terceiro Milênio
- 2000 É aprovada a Declaração do Milênio
- 2001 Fórum Social Mundial tem sua primeira versão
- 2002 Juventude brasileira ganha projeto social
- 2003 Governo de São Paulo implanta o Programa Escola da Família
Governo de São Paulo implanta o Projeto Ação Jovem na Grande São
- 2004 Paulo
Queda da taxa de natalidade e diminuição da repetência reduz o volume
- 2005 de matrículas
Prefeitura de São Paulo cria Programa Ação Família / Centros de
- 2005 Referência em Assistência Familiar
Governo Federal sanciona a lei que regulamenta o ensino fundamental de
- 2006 9 anos
Prefeitura de São Paulo reestrutura e amplia os Centros de Referência da
- 2006 Criança e do Adolescente
Governo Federal lança o PDE: Programa de Desenvolvimento da
- 2007 Educação

Fonte: adaptado de CENPEC, RITS, UNESCO, WIKIPEDIA e do *site* da Prefeitura de São Paulo

Com o passar dos anos a Cooperapic percebeu que este não era o foco das organizações, que a confecção de produtos era apenas uma das formas de captação de recursos e não um objetivo, a busca de seus agentes pela construção

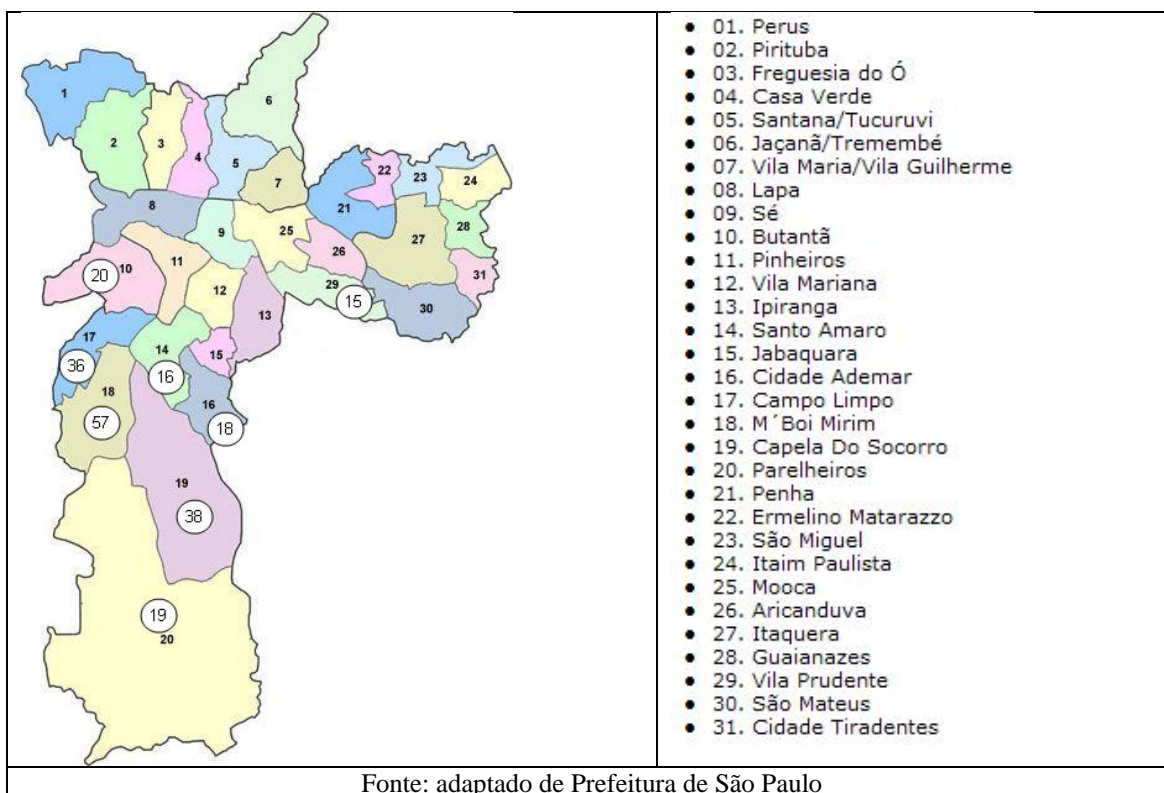
de melhores condições, como a capacitação de seus profissionais, para atuarem com seu público alvo, que são crianças e adolescentes, contribuiu para o entendimento de que o objetivo está relacionado com o seu público beneficiário.

Atualmente a Cooperapic – Cooperativa de Promoção à Cidadania, cujo nome foi mudado com a revisão estatutária em 2000 reúne mais de 70 organizações sociais, as quais respondem pelo atendimento a 46 mil crianças e adolescentes através do desenvolvimento de projetos sociais, educacionais e culturais.

Os serviços oferecidos concentram-se no extremo sul de São Paulo, uma das regiões mais pobres de São Paulo. A maior parte (53%) das unidades de atendimento está nas subprefeituras de Campo Limpo, Capela do Socorro e M'Boi Mirim, que congregam 1,5 milhão de habitantes, em bairros como Jardim Ângela e Capão Redondo.

A Figura 1 apresenta a quantidade de unidades de atendimento (em círculos brancos) para as principais regiões atendidas.

Figura 1 – Distribuição geográfica das unidades de atendimento.



A Cooperapic tem prioridade em trabalhar a partir do eixo da educação, com foco nos aspectos de formação humana, qualificação profissional, assessoria e orientação. Baseia-se em princípios como o respeito e a cooperação, propiciando ampliação, disseminação, divulgação, construção e multiplicação de conhecimentos.

A Cooperapic em sua visão tem como princípio:

“Ser uma referência de rede de compromisso social no desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, não governamentais”.

O objetivo principal é integrar esforços no sentido de equacionar os problemas apresentados pelas organizações, visando melhorar a qualidade do atendimento prestado à demanda atendida com prioridade para a educação, com foco nos aspectos de formação humana, qualificação profissional, assessoria e orientação. Possui também objetivos específicos tais como: promover intercâmbio de programas e sistemas de informações e conhecimentos técnicos, disseminando novos modelos sócio-produtivos; incentivar à pesquisa e estudos visando a promoção de outros valores; promover a ética, a cidadania e ao sistema de voluntariado; otimizar a representatividade dos cooperados frente aos órgãos públicos e privados e ainda desenvolver e implementar indicadores para a mensuração do desempenho das organizações sociais.

A Cooperapic veio com o propósito de desenvolver, assessorar, coordenar, intermediar, editar, reivindicar, viabilizar, incentivar e identificar, entre outros, programas, projetos, eventos, cursos, seminários, conferências, palestras, vivências, boletins, editais, livros, jornais ou quaisquer outros relacionados com sua finalidade, objetivando a inserção, preservação e promoção do indivíduo na sociedade como sujeitos que podem contribuir para o desenvolvimento econômico social para organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos não governamentais, que atuam com crianças e adolescentes.

Para que haja um bom trabalho com as organizações, a Cooperapic atua com uma política de atenção à criança e adolescente, assessorando o planejamento para médio e longo prazo. As questões da infância estão ligadas à

necessidade de uma política de educação, emprego, habitação não podendo apenas atuar sobre as conseqüências, mas atuar também contra as causas de desigualdades.

O trabalho com a criança e adolescente baseia-se, essencialmente, na intermediação de um adulto, portanto a capacitação de técnicos e funcionários e o aperfeiçoamento de sua metodologia pedagógica são fundamentais, e isso têm se tornado possível para o atendimento de crianças e adolescentes de 0 a 18 anos em parceria com empresas que apóiam a filosofia de trabalho da cooperativa.

De acordo com o seu Estatuto, a cooperativa é composta por 06 membros, para os cargos: de Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor Superintendente, ficando os demais na condição de suplentes, os quais também fazem parte das organizações cooperadas.

Cada membro da Diretoria é escolhido em assembléia geral que ocorre a cada dois anos, tendo a participação das organizações cooperadas. Os eleitos são responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da Cooperapic e dos prejuízos resultantes, desde que haja provas. Também são responsáveis por áreas específicas, tais como: Administração, Captação de Recursos, Serviços Operacionais, entre outras. (Estatuto Cooperapic).

Situando a Cooperapic neste setor, se deve ter claro que embora as cooperativas sejam instituições privadas sem fins lucrativos, elas não se enquadram no Terceiro Setor porque sua função principal e seu modo de financiamento são típicas do segundo setor, mas a Cooperativa de Promoção à Cidadania – Cooperapic - tem seu trabalho realizado dentro deste terceiro setor, e vale ressaltar ainda que tem como missão a promoção das ONG e OSC²⁵.

Seu formato atual ainda é de cooperativa, mas a entidade, no período de realização desta pesquisa, está em pleno processo de revisão de sua constituição jurídica, buscando uma fórmula para melhor adequar-se ao seu papel de representação das organizações.

²⁵Juridicamente a Cooperapic se enquadra no Segundo Setor com registro de cooperativa. Entretanto seu trabalho é desenvolvido junto ao Terceiro Setor.

2.2.2 Projetos, parcerias e atividades.

Focada na capacitação educacional, dirigido a profissionais de creches e centros de juventude cooperados, a Cooperapic desenvolve vários projetos²⁶:

✓ **Criança é Vida:**

Esta é uma parceria com o Instituto Criança é Vida, que oferece capacitação aos funcionários das organizações cooperadas como agentes multiplicadoras na transmissão de noções de higiene e saúde.

✓ **Educador em Foco:**

Este projeto é composto por três encontros que mesclam uma palestra e oficinas que utilizam as diversas linguagens artísticas e atua como frente de apoio aos profissionais, propiciando momentos de integração entre os diferentes grupos.

✓ **Capacitar para Ensinar:**

O projeto oferece através de oficinas diversas, subsídios aos profissionais que atuam nas diferentes funções dentro das organizações cooperadas, qualificando o trabalho educativo oferecido por estes espaços.

✓ **Oficinas de Formação:**

São oficinas com temas diversos que subsidiam o trabalho das equipes que integram as organizações.

✓ **Tutoria:**

Este projeto objetiva fortalecer a ação formadora do coordenador pedagógico e administrativo do gerente em creches das organizações cooperadas.

✓ **Qualificação Profissional:**

Oferecer condições de qualificação aos profissionais das organizações cooperadas, através de convênios com instituições de ensino.

✓ **Suplementação Alimentar:**

Realizado em parceria com a ONG Prato Cheiro este projeto prevê uma suplementação alimentar, através da doação de alimentos que complementam o cardápio das refeições.

²⁶ Dados retirados da bibliografia interna da Cooperapic.

A Cooperapic possui ainda outros serviços que auxiliam as organizações associadas:

- ✓ Convênios com escolas diversas: Possui convênio com diversas Escolas técnicas, Faculdades e Universidades, com o intuito de oferecer descontos aos funcionários das organizações associadas.
- ✓ Plano de Saúde: Administra um plano de saúde, que atende os seus associados e de outras redes.
- ✓ Orientação Técnica e Jurídica: A Cooperapic orienta os seus associados em diversas questões como: revisão estatutária, solicitação de títulos, convênios públicos, elaboração de projetos e outros.
- ✓ Redes Tecendo Rede: Com participação na fundação e integrante de grupos de redes de São Paulo, onde estão também as redes: Corrente Viva, Cirandar, Fiandeira, Real Panorama e PNC - Abridq.
- ✓ Representação: A Cooperapic faz parte de diversos grupos que intermediam com o poder público em diversas instâncias e órgãos as questões relacionadas ao trabalho desenvolvido pelas organizações sociais, defendendo os interesses dos associados e a real implantação e implementação das políticas públicas.
- ✓ Estágio: A Cooperapic há seis anos vem trabalhando com estagiárias de Serviço Social da UNISA - Universidade de Santo Amaro, as quais para atender a necessidade do TCC elaboraram dois estudos sobre o trabalho que é desenvolvido na Cooperapic.

A Cooperativa realiza mensalmente assembléia com os associados, cujo espaço é utilizado para disseminação de informações, troca de experiências e discussão de temas pertinentes ao trabalho desenvolvido pelas organizações.

2.2.3 Organizações cooperadas

A Cooperapic é uma rede²⁷ que reúne 70 organizações cooperadas todas são sem fins lucrativos, prestam serviços à comunidade, desenvolvem trabalhos voltados para o enfrentamento da questão social, e têm o compromisso com a constituição de uma sociedade democrática, incluindo o respeito à diversidade e ao pluralismo. São organizadas com o estatuto jurídico de organizações privadas sem fins lucrativos.

“A organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Assim, o produto final destas entidades são indivíduos transformados. Essas entidades são agentes de mudanças humanas. Seus resultados sempre são mudanças em pessoas – de comportamento, condições, visão, saúde, esperança e, acima de tudo, de sua competência e capacidade” (DRUKER, 1994, p.3).

Os principais serviços oferecidos pelas cooperadas são:

- ✓ Os centros de educação infantil e creches que abrigam, cuidam e promovem a educação de crianças no período em que as mães estão trabalhando.
- ✓ O Programa Agente Jovem, que se destina a manter jovens de quinze a dezessete anos em situação de risco e vulnerabilidade social no sistema educacional, proporcionando-lhes práticas para futura inserção no mercado de trabalho.
- ✓ Os albergues e abrigos, estruturas para pernoite que também contam com equipes que fazem a abordagem a moradores de rua ou migrantes para levá-los aos equipamentos, nos bairros abrangidos pelas subprefeituras às quais pertencem. Há um abrigo especializado para acolher mulheres vítimas de violência doméstica.

²⁷ **Rose Marie Inojosa** – socióloga trabalha no Centro de Estudos do Terceiro Setor da USP - define rede como uma “perspectiva contemporânea poderia ser classificada como rede autônoma ou orgânica, quando é constituída por entes autônomos, com objetivos próprios e que passam a se articular em função de uma idéia abraçada coletivamente. Nesse modelo de rede, os entes são mobilizados por um ou mais deles a partir de uma idéia-força ou idéia mobilizadora que os leva a definir, em conjunto, um objetivo comum a ser realizado através de sua articulação, com a preservação da identidade original de cada participante”.

- ✓ Os núcleos de proteção especial, que se destinam à proteção e suporte a públicos específicos, como mulheres vítimas de violência.
- ✓ Os núcleos de convivência, espaços com oficinas e atividades para grupos como idosos ou jovens.
- ✓ Os núcleos de qualificação e capacitação profissional, que oferecem cursos de capacitação para qualificar e reinserir pessoas no mercado de trabalho. Congregam também catadores de materiais recicláveis.
- ✓ Os centros de referência da criança e do adolescente que acolhem, por um período de algumas horas até meses, crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, em casos como abandono, situação de rua, vítimas de violência, exploração de trabalho infantil e conflitos familiares.
- ✓ Os centros de referência de assistência familiar canalizam projetos de assistência social, programas e benefícios às comunidades de origem das crianças e adolescentes.

Para ser uma cooperada é necessário que a organização interessada apresente documentos²⁸ para sua inscrição. Após a entrega dos documentos, a assistente social juntamente com outro membro da Cooperapic visitará a organização e fará um relatório social. Se aprovada, a nova organização é apresentada em assembléia. A organização escolhe um membro que a representa nas assembléias e reuniões que ocorrem uma vez por mês.

As organizações cooperadas têm o compromisso de participar de eventos de divulgação dos seus trabalhos e da Cooperapic. Por meio de exposição dos produtos, promovendo bingos sociais, feiras e etc. Esses eventos podem ser organizados tanto pela cooperativa, como pelas próprias organizações, não havendo datas específicas.

Para a Cooperapic obter uma análise do trabalho desenvolvido, as organizações enviam um relatório anual de atividades desenvolvidas durante o ano em curso. Os deveres dos cooperados estão previstos em regulamento

²⁸ ata de fundação; ata que elegeu a diretoria atual; estatuto; inscrição no CMDCA (Conselho Municipal da Criança e do Adolescente); CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas); certificado de utilidade pública municipal, estadual, federal e de filantropia (se possuir); plano de trabalho; balanço patrimonial dos dois anos anteriores; ter no mínimo dois anos de trabalho com criança ou adolescentes.

interno da cooperativa, no qual as organizações têm o conhecimento antes de se firmar como cooperada.

Todas as organizações cooperadas têm que participar ativamente dos objetivos almejados pela Cooperapic, devendo se empenhar, lutar pelo crescimento e desenvolvimento da cooperativa. Haverá o desligamento da organização se a mesma exercer qualquer atividade considerada conflitante com os objetivos e estatuto da Cooperapic, por exemplo: uma organização que tem a concepção conservadora de educação e não segue o Estatuto da Criança e Adolescente.

O relacionamento da Cooperapic com os cooperados é permeado pela transparência, confiança, ética, troca e motivação. E todos os deveres, admissão e responsabilidade dos cooperados estão assegurados no Estatuto Social da Cooperativa de Promoção a Cidadania.

Para a compreensão da proposta de trabalho da Cooperapic apresentaremos os objetivos dessa organização, organograma, parceiros, plano de ações e projetos, que compõem toda a ação da Cooperapic.

2.2.4 Plano de Ações: Comitês

Este plano tem como característica o trabalho que a Cooperapic desenvolverá com as organizações cooperadas durante o ano, sendo realizado através das seguintes áreas:

2.2.4.1 Formação:

A intenção da Cooperapic é propiciar capacitação e formação das equipes técnicas que integram as OSCs, para que estas atuem com responsabilidade e qualidade em sua missão de educar crianças e adolescentes de comunidades menos assistidas. É dever da cooperativa estar permanentemente atenta à transformação do educando, para que a mesma possa oferecer às cooperadas,

cursos de formação e atualização que lhes possibilite desenvolverem programas e projetos, com eficiência e eficácia.

Qualificação profissional: Visando responder à necessidade colocada pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases), que reza sobre a qualificação profissional Professor nível I em curso superior de Pedagogia para os educadores das organizações que atuam com creches e pré-escolas, a Cooperapic, se empenha na realização de um curso que seja reconhecido pelo MEC. Existem hoje parcerias com faculdades e universidades para a concessão de bolsa para os educadores.

2.2.4.2 Administração:

Para que a Cooperapic consiga colocar em prática o seu plano de ação, o qual visa uma aproximação maior com os cooperados através da satisfação de algumas necessidades mais urgentes, se faz necessária uma equipe de trabalho bem estruturada e que esteja disponível para gerar resposta imediata às questões suscitadas.

Ouvidoria Social: Visitas às organizações, ouvindo e observando o trabalho das OSCs no seu local de origem, verificando se os projetos propostos pela Cooperapic estão sendo aplicados com seriedade. Esta ouvidoria social é dividida por regiões, e cada diretor se responsabiliza por um grupo de organizações, encaminhando soluções.

Representação: Representar politicamente as cooperadas frente aos órgãos públicos e privados que orientam a sua ação, atuando na defesa dos seus direitos e respectivos usuários, participando na formulação de políticas públicas, ou seja, como sujeito da ação e não mero ouvinte. Além de representar as organizações a Cooperapic também reivindica ações e posições dos órgãos públicos e privados.

Orientações: Orientar quanto ao encaminhamento de procedimentos jurídicos legais, necessários à estruturação e organização das OSCs, incentivos e isenções para projetos culturais, dentre outras demandas institucionais.

2.2.4.3 Comunicação:

Para que o trabalho da Cooperapic tenha bons resultados é necessária uma atenção especial na relação com os seus clientes (cooperados e parceiros). Motivo pelo qual deve se primar pela comunicação fluente e clara, explicitada em um plano de comunicação coerente com o trabalho que será realizado.

Interna: Relatórios informativos: Elaboração e envio de relatórios informativos divulgando as ações Cooperapic para os associados.

Banco de dados: Banco de dados com informações atualizadas dos associados.

Externa: Manutenção do site e elaboração do material de divulgação (folder, banners, jornal), proporcionando maior visibilidade ao trabalho da Cooperapic, seus associados e parceiros.

Assessoria de imprensa: A partir do trabalho voluntário de uma jornalista, já foi elaborada uma proposta de assessoria de imprensa para a Cooperapic.

Eventos e campanhas: Todos os anos são realizados eventos e campanhas que tem o propósito de reforçar os laços com as cooperadas.

2.2.4.4 Sustentação:

A Cooperapic, a exemplo das organizações que representa, precisa de recursos para se manter e prestar o devido atendimento às cooperadas, e isso só será possível com a identificação de estratégias inteligentes e inovadoras que constarão no planejamento de sustentação.

“A grande maioria das organizações sociais do País convive diariamente com os obstáculos e os desafios da captação de recursos. Vários são os motivos que as têm levado a se aperfeiçoar nesse tipo de atividade. De um lado, impôs-se a necessidade de ampliar as fontes de recursos, estabelecendo diálogos de parceria não apenas com o Estado, mas também com empresas e indivíduos, cada vez mais exigente em relação ao profissionalismo do trabalho social. De outro lado, a necessidade de crescer para fazer frente às inúmeras demandas sociais, buscando sustentabilidade de suas operações e projetos”.(DEADMAN, 2002:105).

Plano de Captação de Recursos: Elaborar e implementar um plano de captação de recursos anual, visando o suprimento de recursos para as despesas administrativas e a manutenção dos projetos.

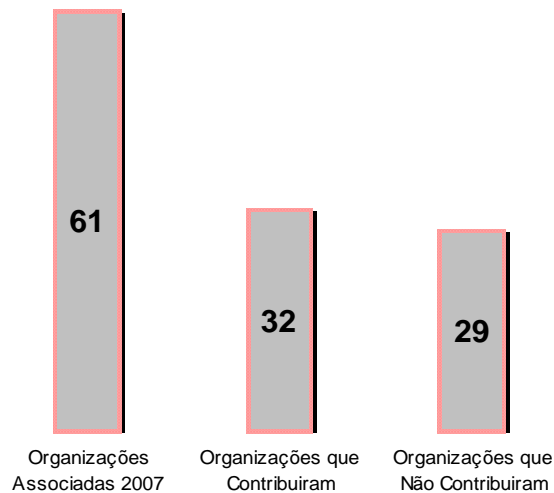
Parcerias: Desenvolver estratégias que propiciem não só a continuidade, mas também a motivação de participar e buscar novas parcerias, baseado no entendimento pleno da proposta de atuação da cooperativa. Oferecer a possibilidade de aliar sua marca a uma iniciativa de sucesso, buscando parcerias públicas e internacionais para a cooperativa, realizando venda de livros (ex: Por Um Triz)²⁹, e eventos diversos com prestação de serviços pelos associados.

Evento social: uma vez por ano é realizado um bingo. Tal evento é de cunho social dos patrocinadores bem como o financiamento para realização do mesmo por meio de doações, e pressupõe a divulgação de todos que colaborarem com apoio, patrocínio ou parceria. Neste evento são realizados leilões de obras de arte.

Organizações cooperadas: Os cooperados contribuem mensalmente com um valor simbólico de R\$ 50,00 (cinquenta reais). Entretanto das 61 organizações associadas no ano de 2007, apenas 32 contribuía. Conforme Gráfico abaixo

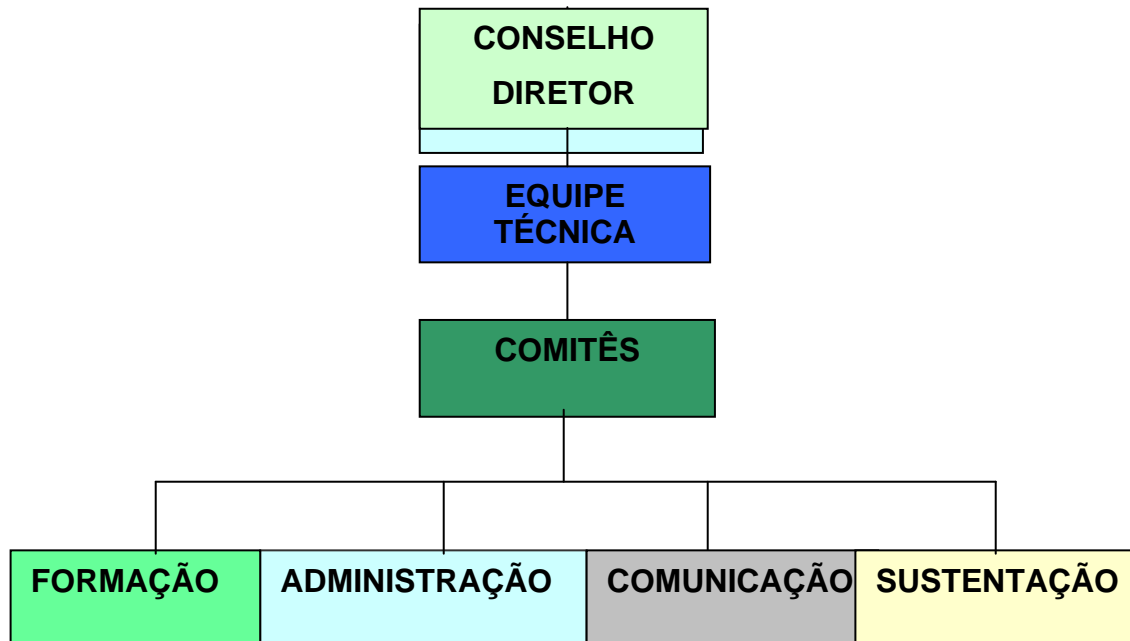
²⁹ Por Um Triz, trata-se de um livro elaborado a partir da sistematização de um projeto de formação continuada aplicado aos educadores das organizações cooperadas.

Gráfico 1 - Contribuições Mensais 2007



O fato de algumas organizações não contribuírem mensalmente é conseqüência muitas vezes da falta de recursos das mesmas que não recebem subsídios suficientes das prefeituras para se manterem. De qualquer forma mesmo que as contribuições venham de todas as organizações o valor não supri as necessidades para manter as atividades da Cooperapic. Dessa maneira é necessário o desenvolvimento de atividade para captação de recursos como parcerias, em relação aos projetos, e evento social.

Organograma



2.2.5 A atuação do Serviço Social na Instituição

O Serviço Social existe na Cooperapic desde sua fundação, com o propósito de visitar as organizações interessadas em ser cooperada a Cooperapic, verificando se as mesmas estavam com suas documentações como, ata de fundação, estatuto, inscrição no CMDCA, entre outras, em dia. A partir desta visita o assistente social elabora um relatório social sobre a organização e a partir deste relatório a diretoria irá decidir pela inclusão ou não da organização na cooperativa.

A atuação do Serviço Social ampliou-se por meio da atuação direta na coordenação geral dos trabalhos, elaborando e acompanhando projetos de intervenção social e captação de recursos.

“Os projetos de intervenção são elaborados para as organizações cooperadas e são aplicados de acordo com a necessidade de cada organização. A captação de recursos é muito importante, pois cada projeto tem um custo, tornando-se necessário à existência de patrocinadores, que contribuam com dinheiro ou doação de materiais que serão utilizados nos projetos”. (DEADMAN, 2002, p. 107)

Nesta função, o Serviço Social atua diretamente com a gerência das organizações, desenvolvendo programas de formação e capacitação das equipes.

O Serviço Social responde pelas relações institucionais, contatos com órgãos públicos (Secretaria da Educação, Cultura, Assistência Social, entre outras), instituições e empresas, objetivando ampliar os laços de parceria e divulgar os trabalhos desenvolvidos. Tendo também como objetivo o de aumentar a visibilidade das organizações cooperadas, pois elas não possuem “força” suficiente para utilizarem-se de estratégias. É através do trabalho desenvolvido pelo Serviço Social na Cooperapic que elas tem um retorno, pois a mesma consegue dar visibilidade às organizações, mostrando seus trabalhos e experiências com transparência. Dessa maneira, fundamentalmente, gera a credibilidade para a representatividade frente aos órgãos públicos, privados, governamentais, e a motivação para o início de uma mobilização para transformação de uma realidade. O Serviço Social tem ainda como responsabilidade prestar assessoria à diretoria interna.

O Assistente Social além de ser responsável pela elaboração e acompanhamento dos projetos deve, sobretudo, conhecer a missão da organização os seus processos administrativos, as suas estratégias, os seus valores e os seus princípios éticos e morais. O profissional deve também manter um bom relacionamento com os múltiplos atores sociais, sejam eles internos ou externos, envolvidos no processo da busca de resultados estabelecidos pela organização.

Percebe-se que a ação do assistente social na Cooperapic deve, sempre, implicar em benefícios como parcerias com empresas, captação de recursos, entre outros, considerando que as organizações cooperadas centram suas ações na busca de melhorias para as crianças e adolescentes, para a comunidade, devendo assim o profissional investir nestes objetivos.

A partir desta perspectiva compreendemos que a competência dos profissionais de Serviço Social na gestão social não pode ser sustentada apenas por um conjunto de saberes puramente técnicos e por posições ideológicas; ele se relaciona com a compreensão das exigências da dinâmica do campo social que é

permeado por lutas políticas, assim como pelo capital científico - cultural e ético-político acumulados.

Sarmiento (2002) adverte que, embora desde o início da profissão a gestão social tenha sempre se constituído como objeto formal e principal de atuação do assistente social, hoje as ações não podem se limitar a execuções de políticas sociais. É necessário, segundo o autor que se reconstrua o perfil sócio-técnico e ideopolítico do profissional de Serviço Social, frente às novas exigências sócio-educacionais. Nesse sentido o assistente social precisa “desenvolver um exercício crítico e propositivo comprometido com a consolidação da igualdade de direito e da equidade social e contra todas as formas de exclusão social” (SARMENTO, 2002, p. 116).

Assim é fundamental que no desenvolvimento de suas competências o profissional de Serviço Social construa *“uma ação profissional que contribua para o fortalecimento da ação política de vários segmentos, tornando a necessidade um sentimento consciente, que mobiliza intenções e impulsiona ações”* (SARMENTO, 2002, p. 124).

A formação acadêmica do assistente social não objetiva a eficiência na gerência social e volta-se mais para análise de contexto. Compreendemos assim que para o profissional é imprescindível uma atualização de seus conhecimentos para garantir seu espaço adquirindo funções da gerência social:

“O grande desafio da atualidade é, pois, transitar da bagagem teórica acumulada ao enraizamento da profissão na realidade, atribuindo, ao mesmo tempo, uma maior atenção, as estratégias, táticas, e técnicas do trabalho profissional, em função das peculiaridades dos temas que são objeto de estudo e de ação para o assistente social” (IAMAMOTO, 1997, p. 34).

A gestão social e suas competências, junto ao terceiro setor, tem sido um tema presente nas discussões sobre o trabalho do assistente social. Essa discussão traduz uma preocupação das organizações em relação aos desafios que enfrentam para desenvolverem seus objetivos, e também a preocupação de que a capacitação e a profissionalização dos quadros das organizações na sociedade civil não incorporam a lógica do setor privado. Deve-se ter em mente

que a gestão de programas sociais e das organizações da sociedade civil é distinta da gestão da empresa privada, mercado. É frente a esta constatação que se torna necessária a discussão sobre o papel do Serviço Social junto ao terceiro setor e as organizações da sociedade civil.

Ao discutir a instrumentalidade do Serviço Social, Guerra (2000) salienta que a instrumentalidade deve ser entendida como uma mediação que permite a passagem das ações meramente instrumentais para o exercício profissional crítico e competente.

“Pela mediação da cultura profissional, o assistente social pode negar a ação puramente instrumental imediata, espontânea e a reelaborar, em nível de respostas socioprofissionais. Na elaboração de respostas mais qualificadas, na construção de novas legitimidades, a razão instrumental não dá conta. Há que se investir numa instrumentalidade inspirada pela razão dialética” (GUERRA, 2000, p. 61).

Cabe salientar que, para a autora, a instrumentalidade se refere não ao conjunto de instrumentos e técnicas, mas *“a uma determinada capacidade ou propriedade constitutiva da profissão, constituída e reconstruída no processo sócio-histórico”* (GUERRA, 2000, p. 53).

É necessário sintonizar o Serviço Social com os novos tempos. As organizações da sociedade civil envolvidas na execução de políticas públicas, inseridas no público não-estatal, configuram-se como espaços de crescente potencialidade para o trabalho do assistente social, conforme dados da pesquisa realizada pelo IBGE³⁰ em 2006 (Anexo I). Dessa forma, além de conhecer a realidade em sua complexidade e identificar as demandas e possibilidades de ação profissional que esta realidade apresenta, o Serviço Social deve criar os meios, as estratégias e táticas para transformá-la na direção de seu projeto ético-político profissional que se encontra estabelecido em seu Código de Ética³¹ e que se baseia nos valores democráticos e humanistas da participação política e nos valores de cidadania.

³⁰ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas.

³¹ Código de Ética Profissional do Assistente Social – Resolução CFESS (Conselho Federal de Serviço Social) nº 273, de 13 de março de 1993.

Sob esta perspectiva, os profissionais de Serviço Social devem, no exercício da profissão, desenvolver estratégias técnico-operativas embasadas em seu projeto ético-político. Esses pressupostos subsidiarão o desenvolvimento das competências dos profissionais de Serviço Social para a gestão social no contexto das organizações do terceiro setor e garantirão processos participativos e o resgate da cidadania.

As considerações teóricas até aqui apresentadas tem sua importância com o propósito do presente estudo em situar o trabalho do assistente social como gestor no terceiro setor, no movimento sócio-histórico. É a partir da exploração e busca de novas alternativas que se pode analisar as novas demandas e realidades que emergem e a partir disso visualizar novas possibilidades de ação profissional para o Serviço Social.

No capítulo seguinte apresentaremos a discussão e a análise de dados obtidos nessa pesquisa.

3.0 A Atuação do Assiste Social como gestor na Cooperapic

Para compreensão do objeto em estudo é necessário localizar a realidade na qual atua a assistente social, uma vez que o foco da sua intervenção são as organizações sociais. Como já citado as organizações assessoradas pela Cooperapic estão, em sua maioria, localizadas na zona sul de São Paulo, área de grande vulnerabilidade social. Dessa maneira estão submetidas às transformações sociais trazidas pelo modelo neoliberal, onde o Estado ausenta-se cada vez mais em relação às políticas públicas.

A gestão como função é um modelo de tomada de decisões dentro da organização. Funciona como uma seqüência ordenada e (às vezes) racional em que devem ser apontadas e resolvidas as decisões. Dessa maneira toda organização possui um modelo de gestão. No caso desta pesquisa trabalhamos com uma Cooperativa que assessora as organizações não-governamentais (ONGs) por meio de uma gestão descentralizada, uma vez que as decisões são tomadas em Assembléia dos representantes das organizações associadas. O trabalho desenvolvido pela assistente social tem como principal atribuição à coordenação de projetos, desta forma analisamos a sua gestão junto aos projetos desenvolvidos na organização.

Para Tenório, *“gerenciar é orientar a dinâmica da organização”*, significa *“estabelecer ou interpretar objetivos e alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada”* (TENÓRIO, 2001, p. 17). Para o autor, a gerência é realizada por meio do exercício cotidiano de quatro funções primordiais denominadas funções gerenciais: planejamento, organização, direção e controle; estas *“devem ser entendidas como um ciclo que se repete dentro da organização e que esta relacionado com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento”* (TENÓRIO, 2001, p. 21). É a partir do planejamento que a finalidade e os objetivos da organização são definidos, assim como as atividades, os recursos e os meios necessários para atingi-los em um determinado período de tempo. Planejar significa pensar o futuro da organização, definindo que fazer, como, quando e com que recursos (TENÓRIO, 2001).

Segundo o autor, faz parte da função gerencial planejamento: o planejamento estratégico (que permite pensar o futuro da organização a longo prazo, a partir de seu contexto), o cronograma (que possibilita a visualização das atividades da organização ao longo do tempo) e o orçamento (que possibilita pensar a organização em termos de receitas e despesas, entradas e saída de dinheiro; em termos de fonte de aplicação dos recursos financeiros).

Nessa perspectiva podemos compreender que o trabalho desenvolvido pela assistente social engloba as funções do planejamento estratégico, tendo em vista que faz parte de suas atribuições, como relatado na entrevista, todas as etapas para oficialização de um projeto:

“Faço toda parte de organização, planejamento e programação dos cursos de contato de pessoas que trabalham com isso, levantamento das inscrições, mapeamento de interesse, pesquisa, visita as organizações”.

Dentro das etapas de oficialização de um projeto são elaboradas as atividades desenvolvidas que serão desempenhadas pelos profissionais ao longo do tempo em forma de cronograma. Para a liberação do recurso é necessário que a assistente social elabore e apresente o projeto aos parceiros que posteriormente irão avaliar a implantação e realização do mesmo.

Entendemos também que por meio da função organização viabiliza-se a execução do trabalho necessário para o alcance dos objetivos. Pressupõe agrupar pessoas, definir recursos, criar atribuições, responsabilidades e normas de modo que os objetivos sejam atingidos.

São objetivos da função organização: definir quem toma as decisões e sobre quais assuntos, estabelecer quem deve realizar quais atividades, apontar quem deve acompanhar e controlar cada atividade e indicar as relações entre os seus diferentes membros.

Está presente no trabalho de elaboração dos projetos da assistente social a tomada de decisões, bem como a definição de recursos e atribuição das pessoas envolvidas na realização do mesmo. No andamento do processo é de sua responsabilidade o acompanhamento para a devida orientação e avaliação como também controlar que as atividades sejam desenvolvidas conforme o cronograma.

Todas essas funções de organização são necessárias para dar retorno ao parceiro que esta financiando o projeto.

Em relação à função direção que segundo Tenório (2001) consiste em tomar decisões e orientar, conduzir e estimular as pessoas a realizarem o trabalho necessário para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. O gerente, ao desenvolver essa função, deve coordenar os trabalhos a serem realizados, fixar prioridades e exercer a liderança de forma a motivar os subordinados, num claro desenvolvimento de suas capacidades de coordenação e liderança. Percebemos que na atuação da assistente social existe uma dificuldade em exercer esta função. Pode-se apreender esta dificuldade em seu relato, que denota insegurança para transmitir e delegar responsabilidades:

“No geral às vezes por uma falha de comunicação à gente não consegue passar a mensagem da forma que tem que passar e isso causa muitos problemas”.

Como ressalta Tenório (2001), para assegurar a execução do trabalho não basta o planejamento e a organização, mas é fundamental a função direção, pois é através dela que o gerente determina como atingir os objetivos propostos.

Na função controle, a assistente social exerce o controle externo, avaliando os resultados dos projetos desenvolvidos junto às organizações. Essa função permite avaliar os resultados atingidos comparando-os com os objetivos estabelecidos e os recursos previstos. Além do controle dos projetos é também função da assistente social controlar a legitimidade dos associados à Cooperapic. Em relação ao controle interno, que é exercido pelo Conselho Diretor da Cooperapic, a assistente social afirma que seu trabalho tem correspondido às expectativas, sendo avaliado de forma positiva, tanto por parte da diretoria, quanto dos associados.

Junto às funções gerenciais, o assistente social que atua nas organizações do terceiro setor, deve compreender que os problemas encontrados no campo social são imprevisíveis e estão sempre em mudança. Cada realidade tem suas peculiaridades e especificidades, e estes devem ser considerados para efetivação

do conceito de participação com a finalidade de que a gestão dessa organização seja descentralizada e participativa.

Compreendendo a gestão social como uma política de acesso universal pautada em direitos sociais, esta deve contemplar a participação da sociedade civil nos processos decisórios das políticas públicas, para que estas sejam voltadas para as demandas e necessidades dos cidadãos. Dentro do contexto de ineficiência da intervenção estatal em relação às políticas públicas, se constata o surgimento e crescimento de novas formas de organização da sociedade civil, que procuram atender as demandas e necessidades do cidadão, configurada como gestão social no terceiro setor.

A gestão social junto às organizações compreende a competência dos saberes técnicos e específicos. A assistente social afirma que ocupa essa função por ter sua formação em Serviço Social:

“(...) o fato de eu estar aqui nessa função, o fato de eu ter vindo para cá, foi porque eu entendia essa realidade e isso para as instituições é importante, e isso só foi possível porque eu sou assistente social, e o fato de eu permanecer nessa função é exatamente por isso também”.

Percebemos que o profissional de Serviço Social tem condições e competência para atuar nessas organizações a partir do princípio da garantia de direitos. É necessário compreender que as transformações no campo social são dinâmicas, tendo em vista que este é permeado por lutas políticas e movimentos sociais, e que tal característica interfere na execução e gestão das políticas públicas. Quando fala da questão social a assistente social nos remete a idéia de que é consciente da correlação de forças presentes no campo social e que o gestor deve acompanhar a dinâmica e as tendências da realidade a fim de garantir a efetivação das políticas públicas que atendam as necessidades apresentadas.

A visão global e a compreensão da realidade faz da assistente social uma profissional que desenvolve seu trabalho de forma crítica e propositiva, com o intuito de fortalecer suas ações e garantir respostas para as demandas atendidas.

Por meio desta pesquisa compreendemos a lógica da solidariedade do Terceiro Setor, considerado uma esfera não-estatal e não-mercantil. Este setor está desenvolvendo atividades antes atribuídas ao Estado, e a partir desta

perspectiva o profissional de Serviço Social, como gestor de políticas públicas, não deve negar sua existência, nem deixar de analisá-lo criticamente. Entendendo que o Terceiro Setor segue a lógica do mercado suas ações pretendem garantir “direitos sociais” na perspectiva focalista, atendendo segmentos específicos, lemas sociais do mercado e volta-se para ações relacionadas com o que produz e comercializa:

“(...) as empresas tinham antes muito essa coisa de repassar a doação, hoje não tem mais isso, o perfil das empresas hoje é outro, a maioria tem Fundações, então utiliza mesmo os recursos de incentivos fiscais para si, hoje se encontra uma série de facilidades e ao mesmo tempo uma série de empecilhos”.

A partir deste contexto o profissional de Serviço Social deve compreender esta realidade e propor formas de enfrentamento da questão social, assim como afirma a assistente social:

“Eu encaro o social como uma questão muito ampla, desde a questão dos movimentos sociais, das organizações, de como os grupos se organizam hoje, que não muito mais na questão dos movimentos, de levantar a bandeira, mas numa questão mais interna, na questão das organizações e aí a questão social é entendida como direito, como garantia de direito, isso muito o que a LOAS trás, ela não se restringe só em garantia de direitos sociais, mas direito a educação, direito a saúde, moradia, direito a uma série de outras questões que são fundamentais hoje (...)”.

Nesse sentido o profissional deve ser propositivo desenvolvendo estratégias técnico-operativas embasada no seu projeto ético político a partir das diversas realidades. Esses pressupostos subsidiarão o desenvolvimento das competências do profissional para uma gestão social efetiva garantindo processos participativos e regate de cidadania, a partir do contexto das organizações do terceiro setor.

Isso impõe ao profissional de serviço social ir além das intencionalidades do terceiro setor, e explorar as possibilidades dessa nova expressão. Deve-se sempre buscar formas de participação por parte da sociedade civil no que diz respeito ao atendimento de suas necessidades e carências. Na visão de Dowbor, a gestão social deve ser pensada em contraposição ao paradigma burocrático e autocrático. Um programa social não pode ser imposto para a população de forma paternalista, mas deve ter participação ativa da mesma; deve ser ouvida e

respeitada e estar envolvida em todas as etapas, ou seja, no planejamento, na execução, na monitoração e na avaliação. A partir de uma gestão social que incorpora metodologias participativas, que por sua vez possibilitam o desenvolvimento das capacidades de auto-sustentação é possível atingir os objetivos estabelecidos. A gestão social deve considerar, assim, a especificidade de cada comunidade, sendo que os programas sociais não devem ser globais, mas descentralizados, o que possibilita maior participação.

Além da participação da sociedade civil o terceiro setor deve ser utilizado pelo profissional de Serviço Social como um novo instrumento de intervenção para o atendimento as demandas. Na perspectiva de instrumentalidade do Serviço Social, entendida por Guerra (2000) como *“a uma determinada capacidade ou propriedade constitutiva da profissão, constituída e reconstruída no processo sócio-histórico”* (GUERRA, 2000, p. 53), A profissional em Serviço Social demonstra que além dos instrumentos e técnicas, possui competências para propor e planejar ações a partir da realidade apresentada:

“(...) cada dia que eu chego aqui que pego os materiais, um projeto para rever, que eu converso com o grupo que esta fazendo a formação, vejo os relatórios do Tutoria, analisando qual foi o avanço do projeto, por exemplo como está a creche e o retorno dela no próximo mês, quando você vê que o crescimento foi tão grande e os resultados foram bons e que realmente existe nas falas dos educadores, diretores, das coordenadoras pedagógicas que por vontade própria já compraram títulos mais atualizados e melhores, mudaram o piso, investiram na mudança das mesas do refeitório, compraram tintas para pintar as salas, algumas coisas que parecem boas mas que num trabalho pedagógico como um todo faz diferença(...)”

A consolidação do terceiro setor tem desafiado assim, diversas categorias profissionais a conhecer tanto as especificidades dessas organizações que tem assumido ações relacionadas a projetos sociais que intervêm nas seqüelas da exclusão social, econômica, política e cultural das classes subalternas, quanto à especificidade de seus processos de gerência social.

É relevante hoje, frente à urgência de se ter modelos gerenciais compatíveis com a realidade das organizações do terceiro setor e à necessidade de superar a visão que considera a gestão social equivalente a processos administrativos meramente burocráticos e, portanto desprezíveis para o Serviço

Social. Tradicionalmente, o processo de gestão é uma atividade dinâmica que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. É inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo.

A gestão social deve ser capaz de romper com os conceitos tradicionais de gestão; deve conduzir as pessoas para a busca da emancipação e autorealização com alcance da satisfação social e concretização das potencialidades. Deve ser entendida como “um conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolva por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo seu caráter burocrático em função da relação direta entre processo administrativo e a múltipla participação social e política” (TENÓRIO, 1998, p. 09), como o trabalho desenvolvido na Cooperapic:

“(...) A assembléia constituída por todos os associados, que é quem define, que é quem diz” olha isso que você está propondo, de acordo com a análise que você fez de tudo que a gente tem executado não é isso “ou ”é isso” ou “busca isso”. Então quem define, é a assembléia, ela é soberana, ela toma toda e qualquer decisão, esse grupo ele é sempre o maior e todas as decisões são a cargo dele, o que a gente faz enquanto técnico é dar toda uma visão, buscar orientações, pesquisar, ver o que é melhor, propor e discutir caso uma idéia nova surja e mostrar diante da realidade o que é e o que não é possível (...)”

A Cooperapic busca autonomia das outras organização cooperadas a partir da descentralização e participação da tomada de decisões. Consciente deste processo a assistente social faz um trabalho que busca atender as necessidades deste grupo, a partir de orientações, novas idéias e esclarecimentos conforme enfatiza Sarmento:

“Uma ação profissional que contribua para o fortalecimento da ação política de vários segmentos, tornando a necessidade um sentimento consciente, que mobiliza intenções e impulsiona ações”. (SARMENTO, 2002 p. 124).

A gestão de programas sociais não deve operar com rigidez, critérios burocráticos e procedimentos fixos, e sim o oposto, flexibilidade, interpretação da realidade, adaptação a fatos não previsíveis, considerando a visão do outro importante para tomada de decisões segundo relata a assistente social:

“(...) se não fosse a visão que as nossas organizações tem, o trabalho que elas fazem, as necessidades que elas tem, que elas nos trazem, o trabalho da Cooperapic não existiria. A gente não conseguiria ter uma atuação como a gente tem trazido, que ainda é mínima, eu considero que falta muito a ser feito, diante de tantas questões que surgiram nesses quinze anos em decorrência de uma avaliação que a gente vem fazendo do trabalho, do foco que a gente tem, a gente já mudou muita coisa e a gente percebeu que tem muito a se mudar, mas é isso que é a riqueza, você perceber que não dá, que não é por ai, que a demanda hoje exige que outras coisas sejam feitas e que se possa mudar, por mais difícil que seja, o que o outro trás para nós é fundamental para o nosso processo de trabalho (...)”.

Um outro aspecto relevante para o Serviço Social no que se refere à gestão do terceiro setor é à questão da eficiência do gerenciamento social. É necessário compreender que é possível obter bons resultados na área social, a partir de métodos gerenciais adequados, constituídos com a participação da população usuária.

A gestão social deve ser pensada em contraposição ao paradigma burocrático e autocrático. Um programa social não pode ser imposto para a população de forma paternalista, mas deve-se partir daquilo que a comunidade considera suas prioridades básicas. A população deve ter parte ativa no programa; deve ser ouvida e respeitada e estar envolvida em todo o processo, ou seja, no planejamento, execução, monitoração e avaliação. A partir de uma gestão social que incorpora metodologias participativas, que possibilitam o desenvolvimento das capacidades de auto sustentação, é possível atingir objetivos estabelecidos. A gestão social assim deve considerar a especificidade de cada comunidade, sendo que os programas sociais não devem ser globais, mas sim descentralizados o que possibilitará maior participação.

Nesta pesquisa compreendemos que o Assistente Social, na sua formação acadêmica, volta-se mais para a análise de contexto, com pouca capacitação no que se refere a tecnologias de gerência social. Tecnologia, entendida como um

conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade.

O Assistente social pode vir a influenciar no desenvolvimento do processo de gestão das políticas públicas, pois é um profissional que tem uma formação ampla, capacitada para observar e analisar as relações sociais, econômicas e políticas; apto para compreender a estrutura e a conjuntura social; possuidor de conhecimentos para planejar, organizar, implantar e gerenciar serviços, programas e projetos sociais de prevenção da vulnerabilidade e exclusão social, este, influenciará no desenvolvimento do processo de gestão destas políticas.

Assim, a partir da aplicação de conhecimentos científicos, e a partir de uma visão do contexto global que afeta os programas sociais, os assistentes sociais capacitam-se para criar sistemas para planejar o trabalho, gerenciar pessoas e monitorar as ações; capacitam-se para que os processos gerenciais convertam-se em estratégias de ação. Os processos gerenciais podem contribuir para que os assistentes sociais planejem, administrem e monitorem o trabalho e que incentivem as pessoas a contribuir de maneira eficiente; devem ser contínuos, relevantes e regularmente atualizados para que funcionem e conseqüentemente melhorem a eficiência da organização.

O desafio para o Serviço Social é capacitar-se tecnicamente; capacitar-se para participar e coordenar os processos administrativos para a administração de organizações sociais, capacitar-se no que se refere a tecnologias de gerência social, conhecer os contextos de gestão privada e pública, suas diferenças, especificidades e interações, contrapor-se ao paradigma burocrático e autocrático, e ao mesmo tempo ter clara percepção do contexto econômico e social e consciência da dimensão política de suas ações. Deve assumir uma gestão social que se caracterize pela democracia, flexibilidade e envolvimento e comunicação entre os participantes. A gestão social, sob esses aspectos, pode ser um caminho promissor para melhorar a efetividade final dos programas sociais.

O terceiro setor para o Assistente Social é um espaço profissional que deve ser ocupado com criatividade e competência técnica, teórica e política. Estes são os pressupostos que devem reger a ação profissional nestas instituições. Deve

não apenas ser um executor de programas ou projetos, mas um planejador e proponente de políticas públicas que possam vir ao encontro dos interesses da maioria da população.

Para a profissão trabalhar com as questões sociais que se apresentam para a sociedade neste momento, faz-se necessário ao Assistente Social sintonizar-se como o movimento que a realidade social constrói. O olhar do Serviço Social neste aspecto deve ir além das possibilidades colocadas para a profissão até o momento, deve romper com a visão “endógena” como ressalta IAMAMOTO (1997) e que ainda persiste no interior da profissão; é na fragmentação dessa realidade que o Serviço Social vai encontrar soluções para as demandas postas para a profissão.

As organizações do terceiro setor por meio do Assistente Social devem assim, desenvolver ações que promovam a democracia, a liberdade e a participação da sociedade. Devem desenvolver um tipo de gestão que resgate as demandas das necessidades da população, no sentido de cobrar do Estado o desenvolvimento de políticas públicas, fiscalizar essas políticas e denunciar as irregularidades no desenvolvimento dessas políticas. Este sim é o pleno exercício da cidadania.

Considerações Finais

O tema desenvolvido nesta pesquisa privilegia a discussão sobre o Serviço Social, Gestão Social e o Terceiro Setor. Ao final se tem a certeza que os estudos sobre o tema estão apenas se iniciando e que há um espaço muito amplo para a academia investigar e propor.

A compreensão do que vem a ser o terceiro setor, suas características e forma de gestão se constitui em um desafio primordial para todos aqueles que desejam atuar nesse contexto. As transformações políticas, sociais, econômicas e legais, ocorridas ao longo dos últimos vinte anos, determinaram novas diretrizes que trouxeram a necessidade de reordenamento da estrutura funcional e organizacional dessas instituições. Em decorrência, há a necessidade de ferramentas e instrumentos de gestão institucional específicas ao terceiro setor. Fundamentos teóricos e metodológicos da gestão pública e/ ou da gestão empresarial podem contribuir para a construção da gestão do terceiro setor, mas sem a simples transferência e adaptação de conceitos e paradigmas. São contextos diferentes, com características, interesses e objetivos específicos à natureza de cada setor. Por se constituírem em organizações da sociedade civil que atuam com finalidade pública têm a sua especificidade de atuação. Portanto, a gestão institucional no terceiro setor ainda é um processo em construção.

O assistente social, a partir da compreensão do contexto em que estas organizações estão inseridas e da consciência e de suas competências dentro desse espaço de intervenção, poderá efetivar uma prática de gestão social guiada pelo projeto ético-político da profissão.

A pesquisa realizada a partir de uma abordagem qualitativa atingiu o objetivo de analisar as possibilidades e limites de ação do assistente social como gestor no terceiro setor. Constatou-se que a profissional de Serviço Social atua a partir do projeto ético-político e conduz a gestão social dos projetos elaborados pela Cooperapic. Dentre as funções primordiais da gestão: planejamento, organização, direção e controle a mesma consegue desenvolvê-las com resultados positivos para a organização e para a demanda atendida.

O saber profissional do assistente social no âmbito da gestão social das organizações do terceiro setor altera qualitativamente essa função. Isso porque o profissional tem uma formação ampla, que lhe possibilita uma visão das relações sociais, econômicas e políticas, fazendo com que compreenda a estrutura e a conjuntura social. Possui ainda conhecimentos para planejar, organizar, implantar e gerenciar serviços, programas e projetos sociais de prevenção da vulnerabilidade e exclusão social, que influenciará no desenvolvimento do processo de gestão das políticas públicas.

A atuação de profissionais competentes, comprometidos e participativos se faz de fundamental importância, dentre eles, o assistente social. Há a necessidade da inserção profissional, nesse contexto, ocorrer de forma equilibrada e cuidadosa, crítica e construtiva, discernindo claramente a contribuição que o assistente social pode trazer para um trabalho de qualidade social no âmbito do terceiro setor.

Referências Bibliográficas

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. 5ª Edição. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

BOSCHETTI, Ivanete. **A Seguridade Social Dilapidada: Elementos Determinantes de sua Fragmentação no Brasil**. Brasília, 2002. Material didático para a disciplina Seguridade Social I, UnB.

COELHO, Simone C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora Senac, 2000.

COOPERAPIC – Cooperativa de Promoção á Cidadania [homepage na internet]. São Paulo, 2008. [acesso em 26 maio 2008]. Disponível em <http://www.cooperapic.org.br>.

DEADMAN, Lygia Fontanella. **Guia de gestão: Para quem dirige entidades sociais**. São Paulo. Fundação. Abrinq; Senac, 2002.

DOWBOR, Ladislau. **A Reprodução Social: propostas para uma gestão descentralizada**. Petrópolis, RJ, Vozes, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, Tarefas, Responsabilidades Práticas**. Volume 1, São Paulo: Pioneira, 1975.

FALCÃO, Joaquim. **Democracia, Direito e Terceiro Setor**. 2. ed: FGV, 2005.

GOMES, Fabio Guedes. **Conflito Social e Welfare State: Estado e desenvolvimento social no Brasil**. Revista de Administração Pública, n. 02, Volume 40, Rio de Janeiro, 2006.

GUERRA, Yolanda. Instrumentalidade no trabalho do assistente social. In: CFESS/ABEPSS/UnB. **Capacitação em Serviço Social e Política Social** – Programa de Capacitação continuada para assistentes sociais, Módulo 4. Brasília: CEAD/NED – UnB, 2000.

IAMAMOTO, Marilda V. **Serviço Social na contemporaneidade: Trabalho e Formação Profissional**, 2º. Ed. São Paulo: Cortez, 1997.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social Empresarial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

KARKOTLI, Gilson, ARAGÃO, Sueli D. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2004.

MACIEL, Ana Lúcia Soares, RHEINHEIMER, Ivone. **Cadernos Universitários: Serviço Social Contemporâneo II**. Canoas: Ulbra, 2004.

MARCOVITH, Jacques, IOSCHPE, Evelyn (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e Questão Social**. São Paulo: Cortez, 2002.

MOTA, Ana Elisabete. **Cultura da crise e Seguridade Social**. São Paulo: Cortez, 1995.

OLIVEIRA, N. **Véus da Intransparência nas Transições Brasileiras**. In: **SANTOS, R. S. Políticas Sociais e Transição Democrática**. Salvador, Cetead, p. 19 á 52, 2001.

RHEINHEIMER, Ivone. **Caderno Universitário da Disciplina de Administração e Planejamento em Serviço Social I**. Canoas: Ulbra, 2003.

RICO, Elisabeth Melo, RAICHELLIS, Raquel. **Gestão Social: uma questão em debate**. São Paulo: EDUC, IEE, 1999.

SARACHU, Geraldo. Ausencias y olvidos en el debate sobre el “tercer sector”: algunas anotaciones para la reflexión del Servicio Social. **Serviço Social & Sociedade**, n. 59, ano XX, São Paulo Cortez, 1999.

SERRA, Rose M. S. **Crise de materialidade no Serviço Social: Repercussões no mercado profissional**. São Paulo, Cortez, 2000.

SPOSATI, Aldaíza. Globalização da economia e processos de exclusão social. In: **Curso de Capacitação em Serviço Social e Política Social**, Modulo 1. Brasília: NED/CEAD – UnB, 1999.

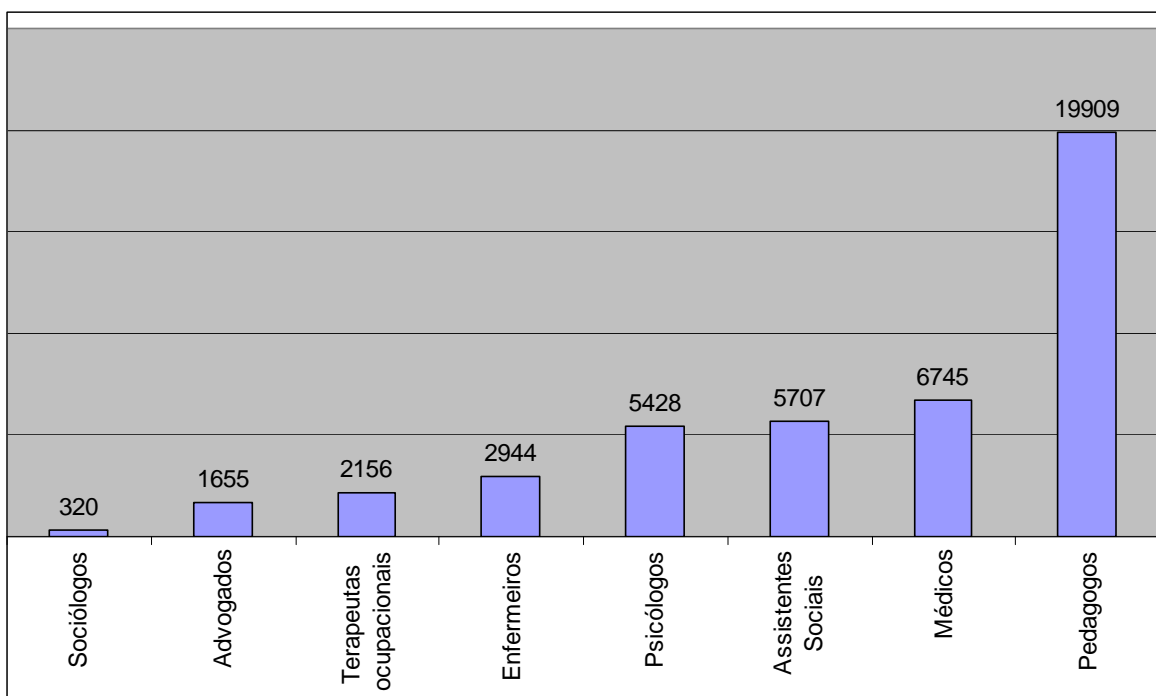
SARMENTO, Hélder Boska de Moraes. Serviço Social: das funções tradicionais aos desafios diante das novas formas de regulação sóciopolítico. **Revista Katálysis**. Florianópolis, Vol. 5, n. 2, Julho/Dezembro 2002.

TENÒRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FVG, 2001.

YAZBEK, Maria Carmelita. CAPACITAÇÃO DO SERVIÇO SOCIAL POLÍTICA SOCIAL. **O Serviço Social como especialização do trabalho coletivo**. Brasília: CEFESS/ ABEPSS, UnB/Cead, 1999.

Anexos

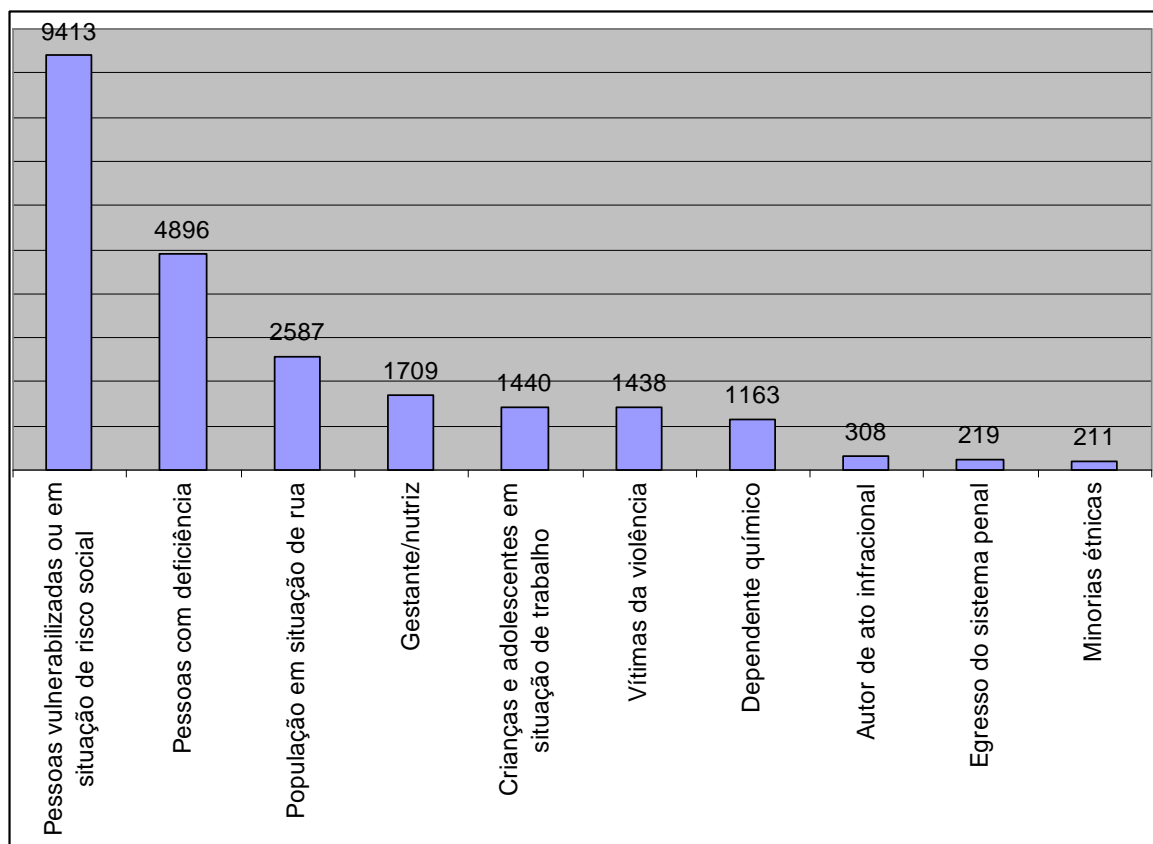
Anexo I – Gráfico: Número de colaboradores com nível superior que atuam nas Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos, segundo a área de formação - Brasil – 2006.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Gerência Técnica do Censo Demográfico, Pesquisa das Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos 2006.

Anexo II

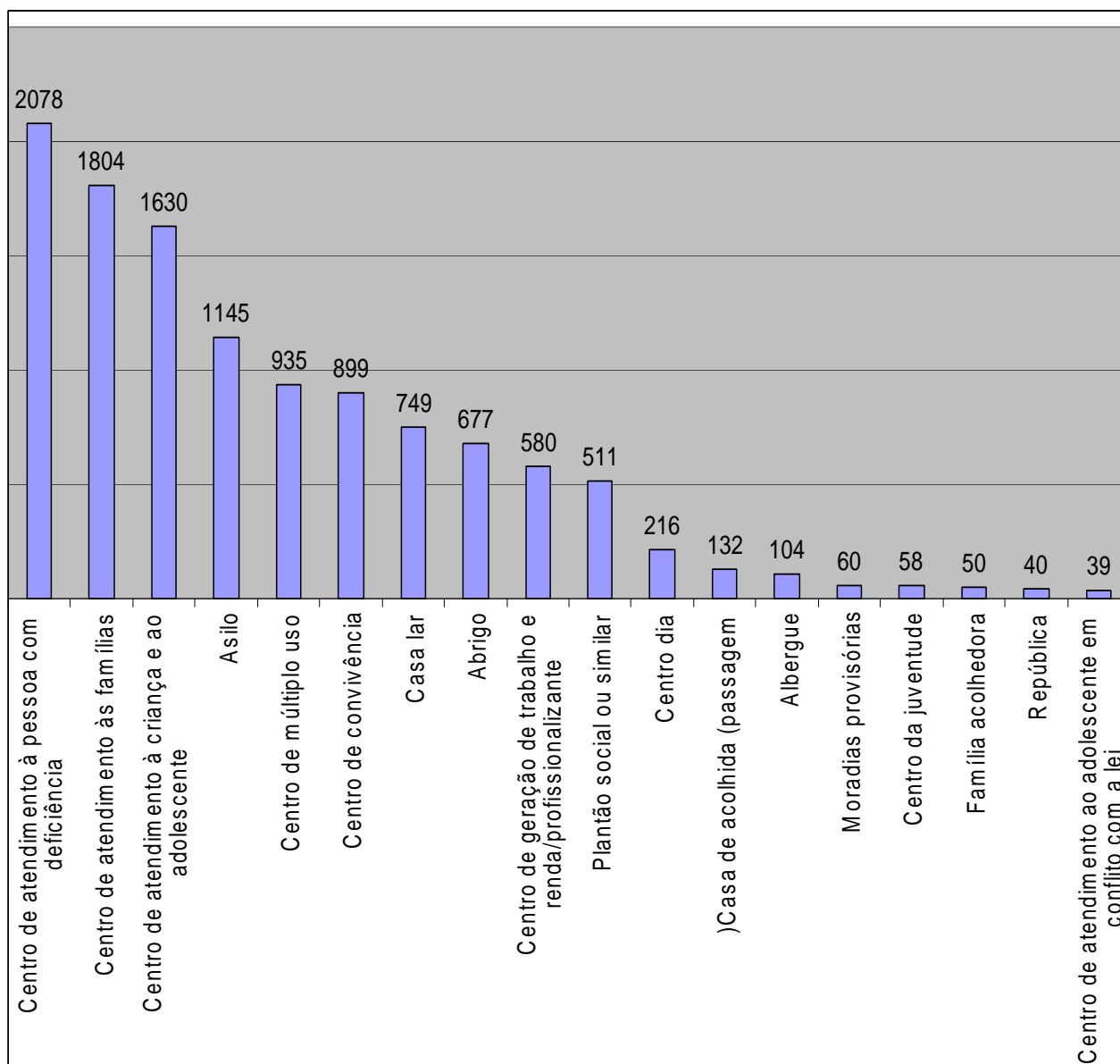
Gráfico: Número de Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos, segundo a caracterização do público-alvo atendido pela entidade Brasil – 2006.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Gerência Técnica do Censo Demográfico, Pesquisa das Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos 2006.

Anexo III

Gráfico: Número de Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos, segundo o tipo - Brasil – 2006.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Gerência Técnica do Censo Demográfico, Pesquisa das Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos 2006.

Anexo IV

Instrumental Pesquisa

Realizamos uma pesquisa qualitativa com entrevista semi-estruturada, que nos permitiu mais aprofundamento sobre o tema pesquisado. A pesquisa qualitativa nos proporcionou uma compreensão mais profunda do fenômeno e dos objetivos pretendidos nesse estudo. Trabalhamos com a observação e os relatos do sujeito de pesquisa, que no caso específico deste estudo é uma assistente social que é coordenadora e gestora de projetos. A entrevista semi-estruturada teve um guia previamente elaborado e serviu de eixo norteador para o desenvolvimento da entrevista e posteriormente para análise de dados.

1. Qual o trabalho desenvolvido pela assistente social na Instituição/Organização?
2. Como você avalia o seu desempenho na Instituição?
3. Qual o público alvo?
4. Quais os serviços oferecidos pela Instituição?
5. Como você espera que as pessoas vejam a sua atuação como assistente social na Instituição?
6. Quais as perspectivas da atuação desenvolvida pelo Serviço Social na Instituição?
7. O que a estimula continuar desenvolvendo esse trabalho?
8. Como é o seu relacionamento com os profissionais que compõe a Instituição?
9. Os profissionais da Instituição conseguem focar no mesmo objetivo/ tem as mesmas prioridades?
10. Qual a importância do Serviço Social em uma Instituição que atua diretamente com a questão social?
11. A visão do outro é importante? Como isso é discutido e levado em consideração?

12. O que norteia a sua ação profissional dentro da Instituição?
13. Qual o papel desenvolvido por cada profissional da Instituição?
14. Como é avaliado o trabalho do Serviço Social na Instituição?
15. Como a estrutura do organograma está representada na Instituição?