

Por Caroline Martin  
Especial para *O Papel*

REINALDO MARQUES-STUDIO3X



## PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR DESPONTA COMO MELHOR ESTRATÉGIA A FAVOR DA SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS

**A**o completar 50 anos, a ABTCP, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que tem como principais objetivos fortalecer o viés técnico do setor de celulose/papel e disseminar o conhecimento entre os diferentes atores da indústria, reforça a importante contribuição das entidades do terceiro setor aos setores privado e público. As cinco décadas de atuação também provam que os esforços e trabalhos realizados vêm sendo empregados de maneira efetiva, superando as dificuldades causadas pelos períodos de turbulência econômica.

Se, porém, por um lado a atual retração gera impactos diversos às atividades dos inúmeros setores da economia brasileira, incluindo as entidades do terceiro setor, por outro oferece uma série de oportunidades. “Há muito espaço para o crescimento do terceiro setor no Brasil, ainda relativamente pequeno se comparado ao dos países desenvolvidos. Dadas as enormes carências da sociedade brasileira, o terceiro setor deverá tornar-se uma das principais vias de atendimento às demandas sociais”, aponta o professor **João Amato Neto**, presidente da Fundação Vanzolini.

Nesta entrevista, Amato traça um panorama da atuação dessas entidades, discorre sobre os principais desafios que ainda aplacam o setor e sugere formas de avançar nesses quesitos e desfrutar os benefícios que o terceiro setor é capaz de promover.

**O Papel** – Como o senhor avalia o espaço e a participação das entidades do terceiro setor na sociedade brasileira?

**João Amato Neto, professor e presidente da Fundação Vanzolini** – No Brasil, a presença do terceiro setor na economia ainda não é tão marcante como nos Estados Unidos ou em alguns países europeus, que contam com várias instituições e uma vasta rede de voluntários. Segundo dados de 2015 do IBGE, a participação oficial do setor na economia brasileira corresponde a 1,4% na formação do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB), o que representa um montante de aproximadamente R\$ 32 bilhões. Tanto nos Estados Unidos quanto nos países europeus, o terceiro setor é maior por uma questão natural de desenvolvimento e do processo civilizatório. São países mais ricos que, por causa de sua tradição, desenvolveram uma consciência social diferenciada. Essa é a principal diferença a acarretar desníveis de evolução entre o terceiro setor brasileiro e o de outros países. Fazendo uma retomada histórica, podemos perceber que o período de maior crescimento do setor no Brasil ocorreu entre 1996 e 2002. O número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos cresceu 157% no período, passando de 105 mil para 276 mil. A quantidade de pessoas ocupadas no setor passou de 1 milhão para 1,5 milhão, com aumento de 50%. Na minha avaliação, esse salto deu-se pelo fato de termos vivido um período de certa estabilidade econômica, em que os projetos sociais, liderados principalmente pelo Estado, começaram a se desenvolver. Os governos que representavam o Estado brasileiro na época perceberam que a dívida social era tão grande a ponto de não poderem resolver sozinhos os problemas. Seguindo o exemplo dos países desenvolvidos, então, passaram a criar estímulos para o crescimento do terceiro setor, incluindo Organizações Não Governamentais (ONG), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), fundações e outras entidades. Além disso, a própria figura das ONGs começou a ganhar predominância no Brasil.

**O Papel** – De que forma o País poderia se beneficiar com o crescimento dessas entidades? Quais são, de fato, o papel e a contribuição delas?

**Amato** – Acredito que se trata de um papel de fundamental importância, dadas as carências sociais

que ainda temos no País, incluindo as áreas de saúde, educação e muitas outras. As entidades do terceiro setor atuam, principalmente, como ferramentas de combate à grande chaga social traduzida pela miséria e pela pobreza. Esse combate é feito de diferentes formas, considerando que tais males também se manifestam de diversas maneiras em muitos setores. Formação profissional e capacitação técnica destacam-se entre os exemplos de carências ainda vistas no Brasil. Apesar de termos acompanhado grandes avanços nas regiões Sul e Sudeste, outras áreas do País ainda seguem com muitas deficiências em escolas técnicas. As atividades do terceiro setor podem agir de maneira complementar à atuação do Estado, desde os municípios até o governo central, e à de outras instituições já bem estruturadas, como Sesi-Senai, ainda tomando a área de educação como exemplo. Outro ponto a se destacar refere-se às cooperativas, sejam as de trabalho, de produção, agrícolas ou de crédito. O cooperativismo também constitui uma via do terceiro setor que pode se desenvolver muito no Brasil. Alguns setores da economia são fundamentalmente dependentes das cooperativas – caso do setor agrícola, embora no industrial ainda seja incipiente em comparação a outros países. Na Itália, há regiões – como a central, por exemplo –, cujas economias dependem fundamentalmente das cooperativas. Certamente é um braço do terceiro setor com potencial para se expandir no Brasil.

**O Papel** – Qual balanço o senhor faz das entidades brasileiras do terceiro setor?

**Amato** – Penso que ainda há muito o que se fazer para alcançar de maior profissionalização na gestão das entidades do terceiro setor, na gestão tanto de suas próprias operações quanto financeira e de relacionamento com as demais entidades do segundo e primeiro setores – valendo reforçar as empresas privadas e os governos em todos os níveis. A interação com o segundo setor tem uma razão bastante evidente: conhecer as especificidades dos processos industriais e dos produtos que compõem o portfólio das empresas de determinado setor é o caminho para a entidade do terceiro setor envolver-se verdadeiramente com o segmento industrial e ser-lhe útil. Em relação à interação

Amato: “As entidades do terceiro setor atuam, principalmente, como ferramentas de combate à grande chaga social traduzida pela miséria e pela pobreza”

Os desafios mais importantes referem-se à maior profissionalização na condução das várias operações que envolvem as diversas entidades do terceiro setor, principalmente quanto à gestão financeira e de projetos

com o primeiro setor, a necessidade vem da busca pelo entendimento de estímulos governamentais capazes de beneficiar tanto a indústria quanto a própria entidade. Muitas vezes, esse diálogo é responsável por viabilizar muitas atividades das entidades do terceiro setor, a partir da correta utilização de incentivos fiscais e outros mecanismos.

**O Papel** – Na gestão de entidades do terceiro setor, quais são os caminhos estratégicos para que as entidades já consolidadas possam driblar os desafios e fortalecer a sustentabilidade dos negócios?

**Amato** – Os desafios mais importantes referem-se à maior profissionalização na condução das várias operações a envolver as diversas entidades do terceiro setor, principalmente quanto à gestão financeira e de projetos. Além disso, creio que ainda permanece o desafio de maior transparência na condução dessas entidades. Partindo do viés de uma entidade com foco em educação, o melhor caminho estratégico seria desenvolver ações para maior capacitação gerencial de seus gestores e líderes. Uma experiência bem-sucedida desenvolvida há alguns anos pela Fundação Vanzolini foi a Engenharia Comunitária, curso de capacitação com o objetivo central de capacitar líderes comunitários de regiões da cidade de São Paulo. O curso foi projetado com linguagem adequada a esses líderes comunitários, adaptando o conteúdo às necessidades do público-alvo.

Gestão de projetos, gestão econômico-financeira e gestão do tempo foram alguns dos temas abordados e descritos no curso, para que os gestores pudessem entender todas as nuances de gestão de processos de operação e administrativos. Isso é só um exemplo de como o investimento em profissionalização de líderes pode ser extremamente efetivo para a sustentabilidade dos negócios de entidades do terceiro setor, fazendo com que os resultados financeiros sejam positivos e que a operação se mantenha em um fluxo contínuo.

**O Papel** – O cenário atual exige novas soluções por parte dessas entidades? O fortalecimento do viés econômico, por exemplo, torna-se ainda mais indispensável?

**Amato** – Os reflexos do cenário atual de retra-

ção da atividade econômica podem variar conforme a área de atuação de cada entidade. Por outro lado, em momentos de crise, como o que estamos vivendo, surgem oportunidades de reposicionamento. Muitas empresas podem identificar nas entidades do terceiro setor a capacidade de desenvolver atividades às quais não têm sido capazes de dedicar atenção, enxergando uma possibilidade de parceria. Nesse grande movimento de responsabilidade social corporativa, por exemplo, muitas empresas ainda não dispõem de profissionais que possam encabeçar essa função da forma ideal. O desenvolvimento de projetos sociais é o *core* de muitas entidades do terceiro setor. A oportunidade se revela justamente nesse processo de terceirização de determinadas atividades de empresas para entidades do terceiro setor. Para isso, contudo, o terceiro setor deve estar preparado para atender às demandas do segundo setor.

**O Papel** – O que o senhor vislumbra sobre o futuro dessas entidades no Brasil?

**Amato** – Ainda há muito espaço para o crescimento do terceiro setor no Brasil, que, como já citado anteriormente, ainda é relativamente pequeno em comparação ao dos países desenvolvidos. Por outro lado, dadas as enormes carências da sociedade brasileira, o terceiro setor deverá tornar-se uma das principais vias de atendimento às demandas sociais, principalmente das camadas mais necessitadas da sociedade e de regiões onde o Estado não tem condições e competências para realizar tal atendimento. Há algumas frentes muito interessantes para a atuação de entidades do terceiro setor: a primeira delas é a grande área da saúde, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de ações preventivas, que, na maioria dos casos, relacionam-se também com uma forte ação educativa; em segundo lugar, os projetos de caráter socioambiental, incluindo aí os chamados “investimentos de impacto”; em terceiro, as iniciativas e os projetos da economia/indústria criativa, que envolvem atividades culturais dos mais diversos segmentos, como artes plásticas, literatura, música, projetos audiovisuais e produção cinematográfica, e, por fim, os projetos da área de ajuda humanitária nas regiões de maior vulnerabilidade. ■