

## EDUCAÇÃO NÃO-FORMAL E GESTÃO SOCIAL PARA ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

### NON-FORMAL EDUCATION AND SOCIAL MANAGEMENT FOR CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS

**Éder Rodrigo Gimenes**

Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), docente dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Sociais e em Políticas Públicas da Universidade Estadual de Maringá (UEM), docente e bolsista pesquisador do Centro Universitário Cidade Verde (UniCV). Pesquisador do Núcleo de Pesquisas em Participação Política (Nuppol/UEM) e do INCT "Representação e Legitimidade Democrática" (REDEM/CNPq)  
Contato: [ergimenes@uem.br](mailto:ergimenes@uem.br)

**RESUMO:** O texto aborda o desenvolvimento da participação política e social no Brasil desde a redemocratização, destacando a importância das organizações da sociedade civil (OSCs) e movimentos sociais no processo de mobilização e implementação de políticas públicas. Além disso, discute o crescimento das OSCs e sua atuação junto ao Estado.

**Palavras-chave:** Participação social. Organizações da sociedade civil.

**ABSTRACT:** The text discusses the development of political and social participation in Brazil since re-democratization, highlighting the importance of civil society organizations (CSOs) and social movements in the process of mobilizing and implementing public policies. It also discusses the growth of CSOs and their work with the state.

**Keywords:** Social participation. Civil society organizations.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Desde a redemocratização no Brasil, em meados da década de 1980, houve avanços expressivos no desenvolvimento de diversas modalidades de participação e nas maneiras como a população acessa e se engaja em ações de natureza política e social. Nesse sentido, é pertinente destacar alguns aspectos de conformação do cenário nacional nessas últimas cinco décadas.

Em primeiro lugar, após um período de governo militar com restrições ao envolvimento político dos brasileiros, em 1985 foi aprovada a retomada de eleições presidenciais como voto direto à população e o texto da Constituição Federal de 1988 trouxe como inovações as possibilidades de encaminhamentos de propostas de iniciativa popular para apreciação como projetos pelo Poder Legislativo e a realização de plebiscitos e referendos, além de ampliar o conjunto de eleitores e incentivar o fortalecimento e/ou estabelecimento de mecanismos de participação institucional, referentes aos quais o Brasil é internacionalmente reconhecido como exemplo por conta de conselhos e conferências de políticas públicas e das experiências de Orçamentos Participativos, por exemplo.

Em segundo lugar, para além das modalidades de participação que têm alguma relação direta com o poder público, é pertinente considerarmos as ações coletivas, com destaque aos movimentos sociais e às organizações da sociedade civil (OSCs) ou do Terceiro Setor). Ao longo da história republicana nacional, os movimentos sociais foram protagonistas de lutas sociais e de mobilizações expressivas, especialmente os sindicatos e o operariado nas primeiras décadas do século passado e os movimentos que pressionaram o governo ao estabelecimento do voto feminino em 1932. Com o regime militar e a repressão às liberdades de expressão, circulação e manifestação, os movimentos sociais foram caçados pelo governo, mas não se enfraqueceram; ao contrário, se articularam para além de duas pautas individuais e organizaram manifestações pela retomada da democracia, assumindo posição importante também durante a Assembleia Constituinte que organizou o texto da Carta Magna atual.

Por outro lado, com a retomada da democracia os movimentos sociais passaram a estabelecer diálogos com o Estado, especialmente após 2002 com a vitória eleitoral do candidato do Partido dos Trabalhadores (PT) à presidência, Luiz Inácio Lula da Silva, por conta da relação histórica do partido com movimentos sociais, sindicais e religiosos. Por outro lado, desenvolveram-se ações empreendidas por associações privadas e fundações, cuja atuação se dá em paralelo e/ou em parceria com os governos, sendo essas organizações sociais - iniciativas sociais, associações comunitárias formalizadas ou não e OSCs - o objeto de pesquisa e discussão deste artigo.

Diante de tal contexto, o objetivo desta pesquisa é apresentar e discutir um relato de experiência decorrente da realização de um projeto de extensão, vinculado a um curso de graduação, voltado a um público amplo de participantes que atuam em OSCs, movimentos sociais e outras iniciativas sociais, constituindo-se como uma estratégia de educação não-formal para capacitação.

Para tanto, além destas considerações iniciais, o artigo é composto ainda por outras três seções, sendo que, na próxima, são apresentados dados oficiais e resultados de análises anteriores que permitem a caracterização do campo do Terceiro Setor no Brasil. Em seguida, destaca-se o curso de graduação do qual foi originado o projeto de extensão, discorre-se sobre a referida iniciativa de educação não-formal e seus resultados diretos e indiretos, tanto à realidade social do público abrangido quanto para a conformação de pesquisas e estruturação do próprio curso de graduação. Por fim, são esboçadas considerações acerca do impacto do projeto às atividades de ensino, de pesquisa e de extensão relacionadas às OSCs e à capacitação social.

## **2 PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO TERCEIRO SETOR: AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL**

Tendo o Estado a finalidade de servir à população, cabe à gestão pública trabalhar de modo a atender as necessidades dos cidadãos por meio de ações que visem otimizar a responsabilidade e a transparência dos atos públicos (AZAMBUJA, 2005). Assim, a gestão pública está relacionada ao desenvolvimento político do Estado, cujas alterações não têm, necessariamente, relação direta com seu desenvolvimento econômico, o que implica inferir que as reformas pelas quais o Estado moderno tem passado tendem a gerar muitos conflitos, uma vez que confrontam a visão do Estado burocrático em contrapartida a inovações que podem contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento do processo de gestão pública.

Diante desse contexto, cabe ao Estado implementar ações que atendam aos interesses e necessidades da população, especialmente em um regime democrático. O meio para tal implementação corresponde às políticas públicas, que constituem mecanismos de efetivação das deliberações do poder público para com a população. Considerando sua amplitude em termos de áreas de ação e atuação, bem como as distinções que pode assumir conforme os arranjos entre Estado e governo, não há um conceito único para tratar do tema.

Para Souza (2006), por exemplo, as políticas públicas correspondem ao campo de conhecimento que tem como finalidade a realização efetiva das ações de governo, bem como suas avaliações em depender dos resultados dessa análise, também a proposição de mudanças com relação à execução das atividades. Já Rodrigues (2010) entende que políticas públicas é o conjunto de processos por meio dos quais diferentes grupos, com demandas e interesses distintos, debatem com vistas à tomada de decisões coletivas que direcionem caminhos ao desenvolvimento de determinadas áreas em um âmbito da sociedade (municipal, estadual ou federal).

Por fim, Amabile (2012) apresenta um conjunto de características que permeiam o conceito de políticas públicas, quais sejam: são decisões que envolvem questões de ordem pública e que gozam de abrangência ampla, com vistas à satisfação de interesses de coletividades; dizem respeito a estratégias de

atuação pública com capacidade de impactar na realidade; e representam a concretização das ações governamentais, desenvolvidas por meio de um processo complexo.

Tendo em vista tal perspectiva, os direitos sociais que as políticas públicas visam atender podem ser das mais diversas áreas, como educação, saúde, transporte público, lazer, cultura, habitação, previdência social ou pautas de minorias, o que significa que o foco das políticas públicas não é um campo de atuação específico, mas a garantia de cidadania ampla, de modo que nem todas as ações contemplarão a totalidade da população, pois podem ser direcionadas a atender demandas ou necessidades de segmentos sociais, culturais, étnicos ou econômicos que estejam em condição social-política que inspire cuidados. Isso significa tanto a diversificação de áreas e grupos atendidos quanto a universalização da preocupação com o alcance do bem-estar da sociedade como um todo, ainda que a contribuição efetiva do Estado para tanto venha a ser eventualmente pequena (GIMENES, 2018).

Com relação às perspectivas de alterações efetivas da realidade social por meio de políticas públicas, a mobilização social destaca por conta de iniciativas e instituições cuja atuação ocorre em parceria e/ou em substituição ao Estado, especialmente por conta do contexto neoliberal de precarização de investimentos sociais desde meados da década de 1990 no país (CECÍLIO; BERNARDO; CURI, 2019).

Tendo em vista que o processo de globalização afetou o mercado econômico e também as demais áreas das sociedades, essas formas de mobilização sofreram efeitos expressivos nas últimas décadas, o que refletiu nas maneiras como as ações sociais são articuladas e conduzidas. Sobre tal alteração, que ocorreu também no Brasil, Scherer-Warren (2012) destaca a identificação de distintas possibilidades de organização dos indivíduos, as quais a autora denomina ações coletivas:

[...] expressão ações coletivas tem sido geralmente utilizada, mesmo na academia, como definição de um conceito empírico para se referir a toda e qualquer forma de ação reivindicativa ou de protesto realizada através de grupos sociais, tais como associações civis, agrupamentos para a defesa de interesses civis comuns, organizações de interesse público (SCHERER-WARREN, 2012, p. 19).

Tal conceito se refere a amplo espectro de modalidades, com diferentes interesses e níveis de atuação, desde a atuação de uma organização não governamental (ONG) ou organização da sociedade civil (OSC) que realiza seu trabalho em uma comunidade ou bairro de determinado município até organismos de atuação nacional ou internacional.

O segundo aspecto destacado por Scherer-Warren (2012) diz respeito à articulação das ações coletivas na contemporaneidade. Conforme a autora, essa articulação pode ocorrer em três níveis, conforme a complexidade de sua organização: [1] redes sociais, quando se trata de laços estabelecidos por conta de continuidade entre as ações ou de interação em sua execução, sem necessidade de organização formal e maior possibilidade de ação conduzida por indivíduos; [2] coletivos em rede, que se referem a articulações entre ONGs ou outras organizações em torno de categorias temáticas específicas, como o Fórum Brasileiro de ONGs e Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que reúne distintos atores

coletivos que se mobilizam por causas ambientais; e [3] movimentos sociais em rede, em alusão às uniões de movimentos sociais em torno de causas gerais ou específicas, sendo que em diferentes momentos é possível haver articulações em redes também distintas, por conta dos objetivos, interlocutores e demandas em pauta.

Com relação às organizações da sociedade civil, os dados oficiais mais recentes disponibilizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), referentes ao ano de 2016, apontam a existência de 820.185 OSCs em exercício no Brasil, número que remete às organizações ativas, com exclusão de entidades como partidos políticos, sindicatos, cartórios, condomínios e outras entidades que não se enquadram na caracterização especificada. Desse total, 86% são associações privadas, 12% são organizações religiosas e 2% são fundações privadas (LOPEZ, 2018). Em se tratando de sua caracterização, são enquadradas como OSCs as entidades que atendem às seguintes especificidades:

- a) são privadas e não estão vinculadas jurídica ou legalmente ao Estado;
- b) não possuem finalidades lucrativas, ou seja, não distribuem o excedente entre proprietários ou diretores e, se houver geração de superávit, este é aplicado em atividades-fim da organização;
- c) são legalmente constituídas, ou seja, possuem personalidade jurídica e inscrição no CNPJ [Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas];
- d) são autoadministradas e gerenciam suas próprias atividades de modo autônomo;
- e) são constituídas de forma voluntária por indivíduos, e as atividades que desempenham são de livre escolha por seus responsáveis (LOPEZ, 2018, p. 15-16).

Dados quantitativos demonstram que mais de 58% dessas OSCs foram formalmente constituídas a partir de 1990, com cerca de 40% nas décadas de 1990 e 2000 e outras 18,6% entre 2011 e 2016, com distribuição e crescimento em todas as unidades da federação e nas diferentes áreas de atuação, relacionadas a políticas sociais, conforme destacados nas tabelas 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1. Número de OSCs por período de criação

Período	OSCs	%	Região				
			Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Até 1970	28.579	3,5	1.224	3.568	15.933	6.107	1.747
1971-1980	72.466	8,8	3.115	10.426	37.900	16.099	4.926
1981-1990	88.147	10,7	3.855	16.151	38.833	22.919	6.389
1991-2000	201.389	24,6	16.039	60.809	69.769	40.208	14.564
2001-2010	277.452	33,8	27.583	78.265	101.500	48.002	22.102
2011-2016	152.152	18,6	15.554	36.081	61.440	24.563	14.514
Total	820.185	100	67.370	205.300	325.375	157.898	64.242

Fonte: Adaptado de Lopez (2018).

Tabela 2. Número de OSCs, segundo a finalidade de atuação

Área	Total	%	Região				
			Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
Saúde	6.841	0,8	318	1.189	3.424	1.412	498
Cultura e recreação	79.917	9,7	4.999	14.308	31.901	23.394	5.315
Educação e pesquisa	39.669	4,8	3.536	11.716	15.497	5.206	3.714
Assistência social	27.383	3,4	1.132	5.684	13.523	4.915	2.129

Religião	208.325	25,4	13.557	35.025	112.713	27.677	19.353
Associações patronais e profissionais	22.261	2,7	2.030	4.743	8.749	4.474	2.265
Desenvolvimento e defesa de direitos e interesses	339.104	41,3	31.950	108.337	104.526	71.424	22.867
Outras atividades associativas e/ou organizações da sociedade civil	96.636	11,9	9.848	24.298	35.043	19.396	8.101
Total	820.136	100	67.370	205.300	325.376	157.898	64.242

Fonte: Adaptado de Lopez (2018).

Tal crescimento, de acordo com Gimenes (2018), está relacionado aos convênios, parcerias e ações para conscientização tanto do poder público quanto de empresas privadas e da população em geral, bem como à atuação de grupos que desenvolvem ações coletivas - como associações e movimentos sociais.

Ademais, a formalização dessas OSCs também tem relação com o avanço na legislação pertinente, como normas e leis que regulamentam as relações de trabalho e institucionais, estabelecimento de parcerias, alianças e redes de trabalho, a participação em editais de chamamentos públicos para apresentação de propostas com vistas ao recebimento de recursos públicos e/ou destinados por meio de impostos de renda de pessoas físicas e jurídicas, o cadastro e o reconhecimento em áreas de políticas públicas para tornar-se aptas à participação em conselhos e conferências e o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, aprovado por meio da Lei nº 13.019/2014.

Outro ponto a destacar é o montante de empregados, que atingiu, no fim de 2015, aproximadamente 2.905.000 cidadãos de acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), distribuídos entre as distintas áreas de atuação e regiões do Brasil, com destaque à atuação religiosa e em defesa de direitos e concentração no Sudeste do país.

Tabela 3. Total e percentual de OSCs em empregos formais, por finalidades de atuação

Área	OSCs		Pessoal ocupado	
	N	%	N	%
Saúde	2.706	2,9	738.217	25,4
Cultura e recreação	7.965	8,6	147.206	5,1
Educação e pesquisa	6.399	6,9	551.900	19
Assistência social	5.563	6	182.587	6,3
Religião	27.611	29,9	360.737	12,4
Associações patronais e profissionais	5.279	5,7	65.342	2,2
Desenvolvimento e defesa de direitos e interesses	22.762	24,7	475.548	16,4
Outras atividades associativas e/ou organizações da sociedade civil	13.959	15,2	383.351	13,2
Total	92.244	100	2.904.888	100

Fonte: Adaptado de Lopez (2018).

Tabela 4. Total e percentual do pessoal ocupado em empregos formais das OSCs por região e Unidades da Federação

Região	OSCs		Pessoal ocupado	
	n	%	n	%
Norte	3.885	4,2	90.825	3,1
Nordeste	13.014	14,1	381.848	13,1

Sudeste	48.492	52,6	1.698.756	58,5
Sul	19.042	20,6	513.450	17,7
Centro-Oeste	7.811	8,5	220.009	7,6
Total	92.244	100	2.904.888	100

Fonte: Adaptado de Lopez (2018).

A análise detalhada desse montante destaca uma característica persistente nesse segmento ao longo das décadas: esse contingente de trabalhadores formais se concentra em cerca de 10% dessas organizações, enquanto as demais 90% são micro-organizações, dentre as quais 7% contariam com um ou dois vínculos empregatícios e 83% não apresentaram nenhum registro de vínculo formal (LOPEZ, 2018). Com base em tais informações, Gimenes, Souza e Santiago (2018) inferiram que o chamado Terceiro Setor funciona, majoritariamente, baseado no trabalho voluntário e/ou parcerias com prefeituras ou acordos com empresas privadas, realidade esta que se manteria ao longo das décadas (KISIL, 2000; PIMENTA; BRASIL, 2006), sem alteração recente, o que poderia gerar preocupação.

Considerando tais informações, é possível constatar que o campo de atuação das OSCs se caracteriza atualmente pela expansão do número de entidades juridicamente constituídas, pelo baixo percentual de trabalhadores formalmente vinculados com conseqüente dependência do voluntariado e pela elevação das exigências e especificidades legais ao funcionamento das organizações.

Esse conjunto de constatações demonstra ser cada vez mais específico o escopo de atuação dos gestores sociais, bem como evidencia a necessidade crescente e premente da profissionalização no setor, conforme debatido por Gimenes e outros autores em material organizado para tratar de práticas profissionais voltadas ao desenvolvimento da gestão das OSCs (GIMENES, 2020), uma necessidade apontada pelo próprio segmento com relação às demandas burocráticas e outras atividades do cotidiano institucional.

### **3 EDUCAÇÃO NÃO-FORMAL COMO PRÁTICA PEDAGÓGICA: CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E INSTRUMENTO DE PESQUISA**

O presente relato de experiência decorre de atuação docente vinculada ao curso de graduação em Gestão das Organizações do Terceiro Setor, ofertado por uma Universidade privada brasileira na modalidade de educação a distância e reconhecido pelo Ministério da Educação como único curso de formação superior na área em funcionamento no país. Desde 2017, atuo como docente no curso, tendo experiências em atividades como elaboração de materiais didáticos, ministração de disciplinas, coordenação do curso, orientação de pesquisas de iniciação científica e participação em projetos de pesquisa, ensino e extensão.

Com relação à última atividade, projetos de extensão são desenvolvidos por membros do corpo docente com vistas a impactar a realidade social, sendo que no caso do curso de Gestão das Organizações do Terceiro Setor tais projetos tinham o objetivo de contribuir à disseminação de informações e

conhecimento técnico para ampliar a perspectiva de formação de gestores sociais, considerada a carência destacada na seção anterior deste artigo.

Assim sendo, este relato de experiência trata do projeto “Gesta Social”, do qual participei como docente na primeira edição (2018) e como coordenador na segunda edição (2019). Tal projeto foi desenvolvido por meio de parceria entre o curso de Gestão das Organizações do Terceiro Setor, a Secretaria Municipal de Assistência Social da Prefeitura do Município de Maringá e um instituto vinculado a uma rede de TV estadual, com vistas a capacitar indivíduos atuantes em iniciativas e movimentos sociais, que carecem de fortalecimento e informações referentes à institucionalização de suas práticas e melhorias ao seu funcionamento. Em 2018 foram capacitados 126 participantes de 60 entidades e em 2019 o projeto atingiu 105 participantes de 68 entidades, entre iniciativas, movimentos, associações ou OSCs já regularmente em funcionamento, que desenvolvem ações nas áreas urbana, rural e metropolitana de Maringá e de Londrina - atingindo ao menos sete municípios e atividades nos campos da assistência social, saúde, religião, educação e defesa de direitos.

A expectativa desde projeto de extensão foi a promoção da educação não-formal ao público atendido, aos moldes da definição de Gohn (2006, p. 28) sobre o tema, qual seja:

A educação não-formal designa um processo com várias dimensões tais como: a aprendizagem política dos direitos dos indivíduos enquanto cidadãos; a capacitação dos indivíduos para o trabalho, por meio da aprendizagem de habilidades e/ou desenvolvimento de potencialidades; a aprendizagem e exercício de práticas que capacitam os indivíduos a se organizarem com objetivos comunitários, voltadas para a solução de problemas coletivos cotidianos; a aprendizagem de conteúdos que possibilitem aos indivíduos fazerem uma leitura do mundo do ponto de vista de compreensão do que se passa ao seu redor [...].

Para tanto, a primeira reunião de cada edição do projeto foi uma roda de conversa, aberta à participação e ao diálogo para manifestações de dificuldades, tensões, limites, expectativas e necessidades por parte do público alvo. As experiências dialógicas permitiram à equipe organizadora do projeto estabelecer capacitações sobre temas relevantes à realidade social dos participantes, de modo que foram oferecidas palestras, oficinas e atividades sobre voluntariado, formalização jurídica de movimentos sociais e de associações para se tornarem OSCs, possibilidade de captação de recursos e de entendimento sobre os espaços e mecanismos pertinentes às instituições participativas, importância da capacitação para a gestão de iniciativas sociais, planejamento estratégico, captação de recursos, elaboração de projetos e os conselhos municipais, de modo geral.

Ao longo do projeto, adotou-se a estratégia de aplicação de questionários com a finalidade de compreender os ambientes interno e externo das organizações, para o que foi realizada a sistematização das respostas aos questionários com a utilização de uma técnica denominada matriz SWOT.

A matriz SWOT deriva das iniciais dos quatro aspectos considerados em sua análise: *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* and *threats*, que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em

português. Essa estratégia para coleta e análise de dados permite a identificação de aspectos positivos e negativos relacionamento ao funcionamento da organização (ambiente interno) e de elementos que se configurem em oportunidades ou em ameaças percebidas no contexto onde a organização opera (ambiente externo). Ainda que Santos et al (2004) e Sertek, Guindani e Martins (2012) destaquem sua aplicação no meio empresarial, autores como Chirnev (2020), Cazumbá (2014) e Nakagawa (2020) afirmam que a SWOT é indicada às OSCs por possibilitar a compreensão de pontos de atenção e/ou a desenvolver e estimular no âmbito da organização e em seu meio de atuação, já que se pauta pela coleta de dados conjunturais e primários com vistas à prospecção de caminhos de atuação da OSC.

Em se tratando da construção do instrumento para coleta de dados, é adequado considerar as especificidades do público alvo, sendo que os participantes do “Gesta Social” apresentavam-se com distintos níveis de formação educacional, alguns até mesmo com dificuldade de leitura e interpretação, de modo que optou-se pela elaboração de questões simples. Tal estratégia é consonante com a proposta de Certo et al (2010), que elencam um conjunto de perguntas para casa elemento da matriz SWOT.

Nesse sentido, considerada uma experiência anterior de pesquisa em nível de mestrado (GIMENES, 2011) e interlocuções com o público na condição de docente do referido curso de graduação, julgou-se pertinente elaborar questões diretas, que permitissem respostas descritivas. Assim, tendo em vista os componentes da matriz SWOT, as questões que tratam das forças buscam identificar o público atendido, as atividades desenvolvidas, os recursos disponíveis e a maior vantagem da ação da entidade, movimento ou projeto. Já em se tratando de fraquezas, são relevantes dados sobre a formalização da OSC, a capacitação do pessoal, a estrutura física, a administração e o conhecimento sobre a política que rege o campo de política pública no qual a ação da entidade se insere.

Já no ambiente externo à organização, é imperioso compreender quais as oportunidades vislumbradas pelas entidades com relação ao direcionamento de ações a conselhos ou órgãos públicos, bem como potenciais contatos com empresas privadas. Por fim, no que tange às ameaças, deve-se questionar sobre a percepção com relação às políticas ou tratativas que podem afetar a atuação da organização e às ameaças que podem impactar negativamente o funcionamento da entidade, projeto ou movimento social.

De modo didático, o quadro a seguir apresenta as questões básicas oferecidas aos participantes do projeto. Com relação à aplicação do questionário, a experiência permitiu identificar que deve-se oferecer condições às respostas, como local adequado para acomodação, materiais e disponibilidade de tempo e atenção para sanar eventuais dúvidas e aguardar que os indivíduos reflitam e informem o que foi solicitado conforme seus limites ou dificuldades.

Quadro 1. Questionário-base de Matriz SWOT para o projeto de extensão “Gesta Social”

	<b>FATORES POSITIVOS</b> Auxiliam o Ambiente Estratégico	<b>FATORES NEGATIVOS</b> Atrapalham o Ambiente Estratégico
<b>AMBIENTE INTERNO</b> (Características das Instituições)	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o público alvo do atendimento da organização?</li> <li>• Que atividades são desenvolvidas na organização?</li> <li>• Quais são os recursos materiais, financeiros e de pessoal disponíveis?</li> <li>• Qual a maior vantagem ou diferencial da organização?</li> </ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização tem registro de pessoa jurídica (CNPJ)?</li> <li>• Existem ações para capacitação dos contratados e/ou dos voluntários?</li> <li>• O que precisa ser melhorado na estrutura física da organização?</li> <li>• Como é realizada gestão da organização?</li> <li>• O que você conhece sobre a política pública e a legislação relacionadas à organização?</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b> (Características do Mercado)	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que ações podem ser direcionadas à política e aos conselhos para melhorar a atuação da organização?</li> <li>• É possível buscar contribuições de órgãos públicos?</li> <li>• Há possibilidade de parcerias com empresas privadas?</li> <li>• Que contatos anteriormente podem ser retomados?</li> </ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o nível de influência ou participação da organização na definição da política pública?</li> <li>• Como a organização lida com a burocracia?</li> <li>• Há ameaças percebidas que podem dificultar a continuidade do atendimento?</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da alocação das respostas em cada campo, tem-se a possibilidade de realizar análises que permitam o estabelecimento de um retrato mais assertivo da gestão social investigada, consideradas três etapas pertinentes à análise dos dados, quais sejam: [1] considerar as respostas a cada pergunta de maneira específica para todo o contingente de questionários; [2] estabelecer as sínteses das questões de cada elemento (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para analisá-lo em sua totalidade; e [3] considerar as interlocuções entre os campos presentes na matriz para compreender sua conjuntura de operação e prospectar atividades e estratégias da gestão social.

Assim, a primeira etapa da análise consiste na verificação descritiva dos conteúdos das respostas para identificar recorrências e especificidades, ao passo que a segunda etapa diz respeito à análise conjunta das respostas a cada questão de um mesmo elemento da matriz. Com relação à terceira etapa, trata-se da mais complexa e completa da análise, uma vez que, em adaptação da proposta analítica de Sertek, Guindani e Martins (2012) voltando-a ao Terceiro Setor, a expectativa é de estabelecer interlocuções entre forças e oportunidades, fraquezas e oportunidades, forças e ameaças e fraquezas e ameaças com vistas à geração de informações à tomada de decisões.

A interlocução entre forças e oportunidades oferece um retrato do atendimento da organização e seu destaque junto à comunidade onde atua, ao passo que a combinação de dados sobre fraquezas e oportunidades aponta aspectos a serem melhorados na gestão da OSC para potencializar sua interação com a sociedade. Por outro lado, quando analisados conjuntamente as forças da OSC e as ameaças externas, têm-se pontos de atenção que devem ser monitorados, pois não representam problemas momentâneos mas carecem de cuidado para não prejudicar o funcionamento da organização. Por fim, a interlocução de fraquezas e ameaças oferece informações sobre tudo o que deve ser superado ou eliminado pela OSC para evitar sua descontinuidade.

Em se tratando dos resultados, a partir deste ponto da seção são expostos achados decorrentes das análises de segunda e terceira etapas, partindo do entendimento de que a síntese da segunda etapa contempla os resultados inicialmente compilados na primeira etapa de análise. Exponho, então, as sínteses das respostas às questões de cada elemento (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para compreendê-lo em sua totalidade, realizadas após a leitura de todas as respostas às perguntas individualmente (primeiro passo).

Com relação às forças, destacou-se o perfil multifacetado de organizações, iniciativas, projetos e movimentos sociais cujos integrantes participaram do “Gesta Social”: há aquelas com atendimento contínuo ou pontual, para contingentes desde 20 até cerca de 1000 pessoas por mês, sendo os públicos variados, como indivíduos em situação de rua, dependentes químicos, famílias em condição de vulnerabilidade social, indivíduos que deixaram o cárcere, idosos e pacientes diagnosticados com distintas doenças e seus familiares, por exemplo. Nesse sentido, foi recorrente o destaque à perspectiva de inclusão, acolhimento e/ou reintegração social e familiar como principais resultados positivos da atuação, o que se baseia em atividades como formação intelectual e profissional, amparo social, psicológico e material, oferta de cursos para capacitação e terapêuticos e também orientações espirituais e aconselhamento familiar. Entretanto, também foi majoritária a informação de que as atividades dependem de voluntários, já que são poucas as entidades que dispõem de funcionários contratados - o que coaduna com o cenário nacional.

Quanto às fraquezas, a maioria dos participantes relatou atuar em entidades que encontram-se em processo de formalização, algumas com dificuldades diante das exigências burocráticas para registro junto ao Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), ao passo que outras já formalmente constituídas destacaram preocupação com o credenciamento junto a conselhos municipais. Outros pontos de atenção são a baixa sistematização de capacitações por conta da dependência de um voluntariado que é parcialmente oscilante e a insuficiência de estrutura adequada à atuação com relação a espaço físico, equipamentos e materiais para atendimentos, meios para locomoção de transporte do público que necessita de tal apoio e a própria condição dos recursos humanos. Ainda com relação ao último aspecto, a ausência de recursos humanos, financeiros e materiais foi destacado unanimemente como fraqueza das entidades, sendo que as especificidades da legislação se colocam como entrave tanto por se tratarem de ordenamentos jurídicos e de ordem pública quanto porque a maior preocupação dos participantes e das entidades não institucionalizadas geralmente é com a qualidade do atendimento oferecido, não com os aspectos burocráticos.

No ambiente externo das entidades, dentre os participantes do “Gesta Social” identificou-se que a maioria passou a considerar a possibilidade de participação e/ou de encaminhamento de demandas e pautas aos conselhos como repertório de atuação, o que se coloca como identificação de oportunidade de melhoria em suas ações, ainda que cerca de um quarto das entidades tenham mantido seu foco exclusivamente na

realização das atividades fins. Dentre as contribuições esperadas com relação ao poder público, as entidades destacaram, majoritariamente, a necessidade de oferta de cursos profissionalizantes, de recursos financeiros e de infraestrutura, assim como a necessidade de redução ou flexibilização da burocracia para formalização da atuação e captação de recursos e a possibilidade de assessoramento às entidades que ocupam cadeiras em conselhos. Ademais, cerca de 80% dos questionários continham respostas que denotam a importância de retomar, manter ou estabelecer parcerias com órgãos públicos e empresas privadas, o que justificaram ao afirmar que tais parcerias poderiam subsidiar a ampliação do número de atendidos e a qualidade do atendimento.

Por fim, no que tange às ameaças externas ao funcionamento das entidades, as especificidades da legislação e os entraves burocráticos foram recorrentemente citados como maior preocupação pelos participantes, que destacaram a expectativa de que o Marco Regulatório dificultará ações por não haver detalhamento sobre o prazo para vigorar ou para adequações, além de impasses com relação ao enquadramento das atividades por parte dos conselhos de políticas públicas e as exigências à constituição e ao funcionamento que são impostas pelo poder público. Cabe destacar ainda uma segunda ameaça, que remete à dificuldade para captação de recursos (relacionada, em grande medida, também à legislação), valorização do trabalho desenvolvido como algo profissional (e não apenas como caridade) e a conscientização da população (tanto para o engajamento voluntário quanto para doações) e do poder público (para redução da burocracia e apoio material).

Diante das sínteses dos principais aspectos positivos e negativos dos ambientes internos e externos expostos por integrantes de entidades sociais, é possível considerar as interlocuções entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para identificar tanto aspectos conjunturais quanto realizar a prospecção de atividades e estratégias à gestão social. Assim, exponho na sequência breves considerações acerca dos resultados do terceiro passo da análise de matriz SWOT, ou seja, as interlocuções entre forças e oportunidades, forças e ameaças, fraquezas e oportunidades e fraquezas e ameaças.

Ao observar a primeira interlocução, destacam-se como pontos positivos a multiplicidade de entidades com relação às características de funcionamento e a perspectiva de estabelecimento de diálogo com o poder público para participação na definição das políticas públicas municipais. Por outro lado, observando forças e ameaças, a despeito do compromisso social das entidades há entraves burocráticos e de ordem material que carecem de atendimento e podem dificultar a realização das atividades hoje desempenhadas.

No que tange às fraquezas e sua relação com oportunidades, os resultados evidenciam a necessidade de maior engajamento do Estado junto à estruturação e formalização das entidades, uma vez que a abertura de diálogo junto ao Executivo municipal e aos conselhos se coloca pertinente apenas às entidades que já estão institucionalizadas.

Por fim, o binômio fraquezas-ameaças evidencia que a restrição de recursos de toda natureza - físicos, financeiros, de recursos humanos e mesmo de informação - é o principal desafio às entidades, capaz, até mesmo e conforme relatado por alguns participantes do “Gesta Social”, de constranger o processo de formalização ou a consecução de atividades, a ponto de se tornar, em caso extremo, impeditivo à continuidade das atividades da entidade social.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o contexto de fortalecimento do protagonismo social nas lutas por direitos e políticas públicas no Brasil ao longo de décadas, as OSCs se configuram, na atualidade, como importantes instituições nos debates com o Estado e como estratégias coletivas para que indivíduos em situação de vulnerabilidade tenham condições de acessar equipamentos e serviços públicos de natureza social. Contudo, a despeito do crescimento das OSCs no país, trata-se ainda de um campo incipiente com relação à gestão e à profissionalização.

Isto posto, este artigo objetivou apresentar e discutir um relato de experiência decorrente da realização do projeto de extensão “Gesta Social”, uma atividade de educação não-formal voltada a integrantes de iniciativas sociais, movimentos sociais e OSCs. De modo geral, tal objetivo foi atendido pela explanação acerca da organização do projeto, seu público atendido, os temas abordados e os resultados detalhados da análise SWOT, mas é preciso destacar, também, outros desdobramentos desta atividade.

Nesse sentido, primeiramente ressalto que o “Gesta Social” se configurou como estratégia para promoção do desenvolvimento social de comunidades locais, de modo que seu impacto tem potencial efeito sobre o funcionamento de dezenas de organizações, que atendiam milhares de cidadãos em sete municípios com população total superior a 1,3 milhão de habitantes em 2019. Assim, em âmbito social, o projeto está atrelado a ao menos quatro Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), quais sejam: erradicação da pobreza (1); educação de qualidade (4); redução de desigualdades (10); e paz, justiça e instituições eficazes (16).

Com relação ao curso de Gestão das Organizações do Terceiro Setor, os resultados do projeto permitiram a delimitação de perspectivas de capacitação e se tornaram, também, fonte de informações para proposição de atividades aos acadêmicos, bem como estimularam discussões sobre os conteúdos ministrados e a necessidade de desenvolver mais projetos de ensino, extensão e pesquisa.

No que se refere especificamente à última perspectiva, entre os anos de 2018 e 2019, em paralelo à realização dos encontros do “Gesta Social” desenvolvi coletas de dados sobre o funcionamento de conselhos municipais de políticas públicas e a participação de membros de OSCs como representantes do segmento, de modo que a sistematização e análise decorrentes dos dados coletados por meio de triangulação permitiram inferir que tais instituições participativas são, ainda, pouco democráticas na maneira como

constrangem a efetiva atuação de representantes da sociedade civil (Gimenes, 2019).

Por fim, as demandas dos participantes do projeto e a recorrente percepção da carência de profissionalização de gestores e indivíduos que atuam nas OSCs, de modo geral, balizaram uma mudança na matriz curricular do mencionado curso de graduação, a fim de contemplar em seus conteúdos as práticas profissionais pertinentes ao Terceiro Setor.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, A. E. de N. Políticas públicas. In: CASTRO, C. L. F. de; GONTIJO, C. R. B.; AMABILE, A. E. de N. (Orgs.). Dicionário de políticas públicas. Belo Horizonte: Universidade Estadual de Minas Gerais, 2012. p. 390-391.
- AZAMBUJA, D. Teoria geral do Estado. São Paulo: Globo, 2005.
- CAZUMBÁ, N. Matriz SWOT em organizações do Terceiro Setor. Disponível em: <http://nossacausa.com/matriz-swot-em-organizacoes-de-terceiro-setor/>. Acesso em: 17 ago. 2020.
- CECÍLIO, D. M.; BERNARDO, R. C.; CURI, S. D. C. Seminário Temático em Saúde, Educação e Habitação. Maringá: Unicesumar, 2019.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHIRNEV, L. Análise e prospecção de problemas nacionais e locais. Maringá: Unicesumar, 2020.
- GIMENES, É. R. Cultura política e democracia: apoio difuso e específico entre um segmento da elite não estatal do município de Maringá (PR). 2011. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2011.
- \_\_\_\_\_. Estado, governo e políticas públicas. Maringá: Unicesumar, 2018.
- \_\_\_\_\_. Conselhos de políticas públicas: perspectivas sobre o funcionamento em município brasileiro de médio porte. In: IV SEMINÁRIO PARTICIPAÇÃO POLÍTICA E DEMOCRACIA: OS CAMINHOS DA DEMOCRACIA PÓS-ELEIÇÕES DE 2018, 2019, Maringá. Anais do IV Seminário Participação Política e Democracia: Os caminhos da democracia pós-eleições de 2018, 2019. Maringá: Unicesumar, 2019. p. 336-356.
- \_\_\_\_\_. Práticas profissionais para o Terceiro Setor. Maringá: Unicesumar, 2020.
- GOHN, M. da G. Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 14, n. 50, p. 27-38, 2006.
- KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 2000. p. 131-155.
- LOPEZ, F. G. (Org.). Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil. Brasília: IPEA, 2018.
- NAKAGAWA, M. Ferramenta: análise SWOT (clássico). Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF). Acesso em: 17 ago. 2020.
- PIMENTA, S. M.; BRASIL, E. R. Gestores e competências organizacionais no Terceiro Setor em Itabira-MG. Gestão e Regionalidade, v. 64, p. 78-89, 2006.
- RODRIGUES, M. M. A. Políticas Públicas. São Paulo: Publifolha, 2010.

SANTOS, M. de M.; COELHO, G. M.; SANTOS, D. M. dos; FELLOWS FILHO, L. Prospecção de tecnologias de futuro: métodos, técnicas e abordagens. *Parcerias Estratégicas*, v. 19, p. 189-229, 2004.

SCHERER-WARREN, I. *Redes emancipatórias: nas lutas contra a exclusão e por direitos humanos*. Curitiba: Appris, 2012.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. *Administração e planejamento estratégico*. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão de literatura. *Sociologias*, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.