



## O Papel da Administração para a Sobrevivência de Organizações do Terceiro Setor

**Autoria:** Adilson de Souza Santos<sup>1</sup>, Marcelo Neves Costa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bacharelado em Administração pela Universidade Norte do Paraná – UNOPAR. E-mail: [adilson.sp.ba@gmail.com](mailto:adilson.sp.ba@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB; Especialista em Gestão de Micro e Pequena Empresa pela Universidade Federal de Lavras UFLA/MG; Professor da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. E-mail: [mncosta@uneb.br](mailto:mncosta@uneb.br)

### Resumo

Este é um artigo científico descritivo, de caráter qualitativo, que se utilizou do método indutivo e da pesquisa documental. A pesquisa que tem como objetivo demonstrar a importância da administração para a sobrevivência de empresas do terceiro setor. Nesta pesquisa serão apresentados como estudos de caso os Projetos: Qualifica Sertão, Projeto da Cooperativa dos Profissionais Liberais e Empresas do Setor de Turismo de Sobradinho – COOPETUR e o Projeto de Criação do Instituto Antônio Rodrigues dos Santos – INSTITUTO AROS. Nestes estudos de caso será possível observar como a presença ou ausência de um plano de ação e/ou o uso de princípios, conceitos e ferramentas administrativas foram decisivos para a sobrevivência, consolidação ou insucesso de tais projetos. Sendo, portanto, evidenciado que tanto nas empresas e organizações de caráter público quanto nas organizações do terceiro setor e ou em projetos de caráter social existe a necessidade de planejamento, direção, controle e organização; do uso de estratégias motivacionais e de custeio, de objetivos e metas claros e realizáveis, de todo arcabouço de soluções existentes no campo da Administração, trazendo, também, um enfoque acerca da gestão política e gestão social no estabelecimento da cidadania.

**Palavras-Chave:** Associativismo. Administração. Cooperativismo. Gestão social. Terceiro setor.

### 1. Introdução

Esta pesquisa tem como objetivo trazer considerações e relações acerca do papel da Administração para a sobrevivência de empresas do terceiro setor. O objetivo desta pesquisa é responder à problemática: Por que o administrador é tão importante para a sobrevivência de organizações do terceiro setor e de projetos sociais?

Este trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e de estudo de casos verídicos de tentativas de criação e da criação de organizações do terceiro setor e de desenvolvimento de um projeto social de qualificação profissional. Tais iniciativas foram desenvolvidas na região Norte do estado da Bahia, nas cidades de Juazeiro e Sobradinho.

Nas últimas décadas têm-se percebido uma maior preocupação do Estado e de seus entes em buscar maior integração com a sociedade. A criação de conselhos populares e/ou a participação de representantes da sociedade civil na tomada de decisões do Estado marca uma nova concepção de política, fazendo com que seja possível abrir discussões acerca dos temas: gestão política e cidadania deliberativa.



Cidadania deliberativa significa que as decisões políticas deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum. (TENÓRIO, 2005 apud IIZUKA et al 2011).

A gestão social tem sido bastante discutida nas organizações públicas e privada, não estando somente na esfera do terceiro setor. As mudanças culturais e ideológicas por que vem passando a sociedade são fatores preponderantes na ocorrência deste fenômeno, promovendo transformações na gestão política, resultando na criação de diversos programas de caráter social, e no âmbito empresarial, através do conceito de empresa cidadã.

O tema gestão social tem sido evocado nos últimos anos para acentuar a importância das questões sociais para os sistemas-governo, sobretudo, na implementação de políticas públicas, assim como para os sistemas-empresa no gerenciamento de seus negócios. Trata-se de justificar a presença do Estado mínimo na atenção focalizada, através de políticas sociais, e, ao mesmo tempo, de fomentar, flexibilizando, as relações de trabalho e de produção dos agentes econômicos. (TENÓRIO, 1998).

O cooperativismo e o associativismo são formas de corrigir ou auxiliar o Estado na garantia dos direitos básicos dos cidadãos ou de grupos econômicos. Através do associativismo indivíduos podem lutar pela preservação dos direitos de uma comunidade, grupo étnico e/ou minorias. Já através do cooperativismo é possível proporcionar geração renda, inserção no mercado e autonomia a pequenos grupos econômicos (trabalhadores, artesãos, agricultores, pecuaristas, extrativistas e outras categorias).

Na criação de associações, cooperativas ou no desenvolvimento de projetos sociais o papel do administrador e do uso dos conceitos e ferramentas da Administração é fundamental. O plano de ação, por exemplo, deve ser a primeira tarefa daqueles que desejam empreender no terceiro setor, pois, para alcançar um objetivo é preciso saber de onde se parti e, sobretudo, aonde se quer chegar.

O Projeto Qualifica Sertão foi um projeto criado com o objetivo de capacitar adolescentes, jovens e adultos para o mercado de trabalho. O referido projeto visava atender indivíduos da região do Vale do São Francisco, com foco inicial na região do Distrito de Carnaíba do Sertão, município de Juazeiro da Bahia. O projeto foi criado em 2010 e esteve ativo até meados de 2013, onde foram realizados cursos de capacitação de operadores de retroescavadeiras e cursos básicos de informática, estes em parceria com a SEIASC – Secretaria Igualdade, Ação Social e Cultura do município de Juazeiro da Bahia.

O projeto de criação do INSTITUTO AROS nasceu da tentativa de ampliação do Projeto Qualifica Sertão, a ideia foi criar uma associação de moradores, educadores e trabalhadores rurais do Distrito de Carnaíba do Sertão, na qual seriam realizadas ações de caráter social que pudessem preencher lacunas do executivo municipal e estadual na comunidade de Carnaíba do Sertão. As ações deste projeto foram realizadas entre o segundo semestre de 2012 e o primeiro semestre de 2014.

O projeto da Cooperativa dos Profissionais Liberais e Empresas do Setor de Turismo de Sobradinho – BA (COOPETUR) nasceu de um projeto de criação de uma cadeia produtiva do turismo. O objetivo deste projeto era criar uma cooperativa com a finalidade de promover o



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

desenvolvimento sustentável através de ações no setor de turismo, a partir da exploração dos potenciais turísticos da cidade de Sobradinho – BA.

Os primeiros dois projetos citados não sobreviveram devido à ausência de um plano de ação adequado e do uso correto de conceitos da administração e/ou de ferramentas administrativas que pudessem contribuir para sua organização, controle e direção. Já o projeto de criação da COOPETUR teve êxito, sendo possível fundar uma cooperativa voltada a atender todos os envolvidos na cadeia produtiva do turismo, no município de Sobradinho-BA.

Neste artigo pretende-se demonstrar toda uma base teórica que pode auxiliar empreendedores sociais a desenvolver, planejar, direcionar, controlar e organizar seus empreendimentos, garantindo a sobrevivência dos mesmos e, sobretudo, o alcance de resultados positivos e dos objetivos das organizações que representam ou gerenciam.

## 2. Referencial Teórico

O terceiro setor surge como uma saída para amenizar os problemas causados pela omissão do Estado no que se refere à realização de políticas públicas que possam atender as verdadeiras demandas da sociedade. A ausência de uma administração política voltada para a gestão social tem exigido da sociedade a criação de movimentos e organizações capazes de resolver problemas e/ou lacunas que o Estado não tem sido capaz de resolver. O terceiro setor, no entanto, não tem a missão de agir no lugar do Estado, pelo contrário, deve agir conjuntamente com o Estado para a promoção do bem-estar social, algo que apenas é possível, através de uma administração política que integre Estado, empresas, organizações do terceiro setor e sociedade.

Administração política é uma maneira de o Estado se organizar e se estruturar para gerir o processo das relações sociais de produção. Para isso o Estado precisa utilizar-se dos princípios de planejamento, execução e gestão dos recursos alocados dentro dos objetivos das políticas públicas. Nesse contexto a administração política revela-se muito importante como área do conhecimento e como conjuntos de fundamentos para a promoção da interação do estado com a sociedade, do ente político com o econômico e social e vice-versa. (GOMES, 2012).

Segundo ALBUQUERQUE (2006): As organizações que compõem o denominado terceiro setor têm características comuns, que se manifestam tanto na retórica como em seus programas e projetos de atuação:

- Fazem contraponto às ações do governo: os bens e serviços públicos resultam da atuação do Estado e também da multiplicação de várias iniciativas particulares.
- Fazem contraponto às ações do mercado: abrem o campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual.
- Dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos.
- Projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas.

As organizações do terceiro setor podem ser classificadas como: Comunidade – reunião de pessoas que se unem para a realização de ações comunitárias (mutirões, manifestações, discussões acerca de problemas comunitários, etc.); Movimentos Sociais – associação de moradores, instituições de natureza civil legalmente criadas, criadas para negociar com terceiros ou com o Estado, demandas dos representados; Organizações Não governamentais – instituições privadas sem fins lucrativos que revertem o resultado econômico de suas atividades em ações de caráter social como: defesa de direitos, combate a fome, preservação do meio ambiente, etc.; Instituições Religiosas – agrupamento de indivíduos com a finalidade de culto;



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

Empreendimentos sem fins lucrativos – clubes de futebol; clubes recreativos; instituições culturais, instituições que, embora, não visem lucro cobrem por seus serviços em prol da manutenção de tais serviços; Fundações – instituições criadas por empresas ou filantropos com o objetivo de exercer a chamada “cidadania empresarial” e ou reverter parte de ganhos pessoais em ações de caráter social. (ALBUQUERQUE, 2006).

Uma associação nada mais é que um grupo de indivíduos que se organizam para defender seus interesses comuns. Tal organização não possui fins lucrativos e tem personalidade jurídica. O associativismo é uma forma de organização que busca o alcance de objetivos comuns dos membros de uma associação, através de ações coletivas. Os objetivos de uma associação são: fortalecer os laços de amizade e solidariedade; reunir esforços para reivindicar melhorias na comunidade; defender os interesses dos associados; desenvolver trabalhos coletivos; produzir e comercializar de forma coletiva; melhorar a qualidade de vida; e participar do desenvolvimento da região. (INSTITUTO ECOLÓGICA, 2007).

Os benefícios de uma associação são diversos, dentre eles destacam-se: decisões coletivas; facilidade de divulgação de informações importantes para a comunidade; e a força transformadora resultante da união dos comunitários. Contudo, todos os associados também possuem deveres, dos quais é possível citar: participação ativa nas atividades organizadas pela associação; participação política, através do exercício de cargos dentro da associação; e a contribuição financeira para a manutenção da associação. (INSTITUTO ECOLÓGICA, 2007).

Cooperar é agir de forma coletiva, trabalhando junto em busca do mesmo objetivo. A cooperação é uma das formas pela qual a solidariedade se materializa, um modo de organizar o trabalho e o esforço humano para concretizar um objetivo comum. (REGIS, 2015)

A cooperação está presente tanto nas associações como nas cooperativas, embora o termo cooperar remeta à ideia de cooperativa é importante destacar que a cooperação é parte fundamental, também, dentro de uma associação. Mas existe diferença entre associação e cooperativa? Sim, as associações são instituições sem fins lucrativos embora tenham natureza jurídica como as cooperativas. As cooperativas são sociedades com natureza econômica, possui fins lucrativos e são criadas com o intuito de produzir bens ou serviços para a sociedade.

As cooperativas são sociedades de pessoas que se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. As cooperativas são baseadas em fundamentos que visam o bem comum dos cooperados, a justa distribuição de renda, a defesa dos princípios democráticos, a valorização do ser humano, o espírito de solidariedade, uma sociedade mais justa e harmoniosa, autogestão e autoeducação e interesse pelas pessoas acima do lucro. O Cooperativismo adota alguns princípios os quais caracterizam o cooperativismo como uma doutrina. Tabela 1. (REGIS, 2015).

**Tabela 1 Princípios do Cooperativismo**

Princípio	Definição
<b>Adesão voluntária e livre</b>	As cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócios, sem



<b>Gestão Democrática</b>	discriminação social, racial, política, religiosa e de gênero. As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisão.
<b>Participação Econômica</b>	Os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas.
<b>Autonomia e independência</b>	A criação de associações, e na forma da lei, a de cooperativas, independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento.
<b>Educação, formação e informação</b>	As cooperativas proporcionam educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Informam o público em geral, particularmente, os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
<b>Intercooperação</b>	As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativista trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
<b>Interesse pela comunidade</b>	As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor - Fonte de informações (REGIS, 2015; BERNARDO, 2012).

As legislações básicas brasileiras que regula a criação e funcionamentos das cooperativas são: Constituição Federal de 1988 (artigos: 5, 146, 174, 187 e 192), a Lei 5.764 de 1971 (Regime Jurídico Geral), a Lei Complementar 130 de 2010 que dispõe sobre o SNCC – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e a Lei 12.690 de 2012 que dispõe sobre as Cooperativas de Trabalho. Já os órgãos de representação das cooperativas são: OCI – Aliança Cooperativista Internacional, OCA – Organização das Cooperativas da América, OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, OCE – Organização das Cooperativas do Estado, SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado.

O cooperativismo é um sistema econômico e social que tem como base as cooperativas. É uma forma de se organizar por meio da união de pessoas, com o objetivo de unir forças para atingir o desenvolvimento financeiro, econômico e social. O cooperativismo pode ser desenvolvido em diversas áreas econômicas, os ramos do cooperativismo são: agropecuário, consumo, crédito, educacional, infraestrutura, saúde, trabalho, produção e transporte. Uma cooperativa deve ter pelo menos 20 (vinte) pessoas físicas, unidas pela cooperação e ajuda mútua, com gestão democrática, participação e objetivos comuns, objetivando atender as necessidades reais



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

dos cooperados e obter desempenho econômico eficiente. Os benefícios de uma cooperativa estão na possibilidade de ser dirigida e controlada pelos próprios cooperados; ter menor custo operacional; possibilidade de adquirir crédito imediato, adequados às condições dos cooperados; atendimento personalizado; facilidade na abertura de contas; e a possibilidade de os associados se beneficiarem da distribuição de sobras ou excedentes. (INSTITUTO ECOLÓGICA, 2007).

A gestão de associações, cooperativas e projetos sociais deve ser racional, organizada e devidamente planejada. Assim como nas demais organizações as organizações do terceiro setor também precisam ser geridas a partir do uso dos princípios básicos da Administração: Planejamento, Direção, Organização e Controle. Muitas cooperativas, associações e ou projetos sociais não sobrevivem em decorrência da ausência da aplicação de conhecimentos administrativos de gestão de pessoas, gestão financeira e contábil, marketing e de desenvolvimento organizacional.

É crescente a consciência política e científica de que os fenômenos sociais, a dinâmica econômica, com manifestações de crises periódicas, e a dinâmica ambiental, exigem, também, da ciência da Administração uma capacidade de respostas, científica e técnica, para que a humanidade enfrente os desafios impostos pela degradação social e da natureza que o regime de produção continua a impor. (GOMES, 2012).

Assim como as diversas empresas as cooperativas, associações e projetos sociais estão inseridos em um mercado, precisam atender as necessidades de seu público através da produção de bens ou prestação de serviços, ou seja, precisa ofertar produtos ou serviços para atender a demanda existente. Isso vale também para o gestor político que precisa utilizar de todo o arcabouço de conhecimentos da administração para o desenvolvimento de uma gestão que possa atender de fatos as demandas da sociedade. A gestão social entra neste contexto com um conjunto de técnicas, habilidades e competências da administração que precisam ser inseridas na administração política e, também, na administração de empresas do terceiro setor.

Os debates sobre gestão social no Brasil têm o seu início a partir dos primeiros anos da década de 1990 e naquele momento era um conceito restrito às organizações do chamado terceiro setor. As inquietações dos pesquisadores levaram a buscar um tipo de gestão que contemplasse a eficiência não só no planejamento como também na implantação de políticas sociais e na gestão de programas sociais (TENÓRIO, 2009 apud IIZUKA et al, 2011).

Ao final da década de 1990 houve uma ampliação no escopo da gestão social, não mais se restringindo às organizações sem fins lucrativos. Afinal, gestão social, não é mais apenas um setor, é uma dimensão humana do próprio desenvolvimento que envolve o empresário, o pesquisador e o ativista dos movimentos sociais. Constitui-se de uma dimensão de todas as outras atividades, além de uma forma de fazer indústria, uma forma de pensar desenvolvimento urbano, uma forma de tratar dos rios, uma forma de organizar o comércio. (DOWBOR, 1999 apud IIZUKA, 2011).

Em uma comunidade rural ou urbana existem várias demandas que precisam ser atendidas pelo poder Executivo, Legislativo, Judiciário ou mesmo por empresas. No entanto, tais demandas acabam não sendo satisfeitas. As associações, cooperativas ou projetos sociais são órgãos capazes de cobrar ações destes poderes e garantir sua manutenção; criar cadeias produtivas; ou trabalhar para a capacitação ou fomento social. Contudo, tais organizações são criadas sem um conhecimento de suas funções, sem o planejamento e definição clara de seus objetivos e missão, ou seja, sem definir sua colocação no mercado (ambiente) em que estão inseridas.



As organizações sociais que hoje compõem o terceiro setor não são uma criação dos séculos XX e XXI. Na Europa, na América do Norte e mesmo na América Latina, os movimentos associativos tiveram origem nos séculos XVI e XVII, inicialmente com caráter religioso ou político. As dissidências ocorridas na Europa propiciaram que o trabalho organizado socialmente estivesse intimamente relacionado com o trabalho religioso. Nesse período inicial, as organizações sociais também foram influenciadas pelos sistemas de governo e pelas políticas nacionais vigentes. (ALBUQUERQUE, 2006).

A gestão social deve ser baseada através de um enfoque mercadológico, pois, mercado é a relação entre a oferta e a demanda de produtos e serviços. Há, portanto, pessoas, empresas ou organizações que oferecem produtos ou serviços e outras pessoas ou empresas que demandam esses mesmos produtos ou serviços. O estudo de mercado não pode ser deixado para depois, deve ser feito antes de iniciar o empreendimento, pois, é uma atitude básica para alguém que deseja empreender, seja no setor privado ou no terceiro setor, principalmente, na parte inicial do empreendimento, pois, o risco ainda é grande devido à instabilidade do empreendimento. (SEBRAE, 2016).

Quando se fala de gestão social e/ou administração política, estar-se-á se falando em ações estratégicas como a realização de pesquisas de mercado (neste caso de demandas sociais). Pois, de acordo com os estudos sobre os comportamentos dos empreendedores de sucesso, observou-se que, munidos de informações sobre o ambiente, os empreendedores se tornam muito mais independentes e autoconfiantes para seguir em frente na administração de seus empreendimentos, pois, podem visualizar novas oportunidades e planejar seus empreendimentos reduzindo os riscos. No entanto, para que isso seja possível são necessárias ações frequentes de busca de informações por meio de pesquisas. (SEBRAE, 2016).

O discurso e a prática da gestão social têm-se pautado pela lógica de mercado, da gestão estratégica, e não por questões de natureza social. Enquanto a gestão estratégica procura objetivar o adversário através da esfera privada, a gestão social deve atender, por meio da esfera pública, ao bem comum da sociedade. (TENÓRIO, 1998).

O marketing é algo fundamental para o sucesso das organizações do terceiro setor. Marketing é o mercado em movimento. Fazer marketing é transformar as informações coletadas em ações que satisfaçam as necessidades e os desejos do público-alvo. Logo, fazer marketing significa acompanhar: o movimento e as oscilações do ambiente, os concorrentes e as transformações socioculturais e econômicas. (SEBRAE, 2016).

O marketing é uma função fundamental de qualquer empreendimento, seja ele pequeno, micro, médio, grande ou do terceiro setor. Está voltado para a identificação das necessidades, carências e valores de um mercado-alvo (público-alvo), visando sua satisfação com rapidez, qualidade e eficiência. (SEBRAE, 2016).

As organizações do terceiro setor, mesmo aquelas sem fins lucrativos, necessitam e movimentam recursos financeiros, assim como adquirem ao longo de sua existência, ou, precisam adquirir para seu funcionamento um determinado patrimônio. Sendo assim, para a sobrevivência de uma organização do terceiro setor a contabilidade financeira e gerencial faz-se necessária, logo, aqueles responsáveis pela administração dos recursos destas entidades precisam estar capacitados para executar tais tarefas.



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

Neste contexto, é importante para uma organização do terceiro setor, ter definido um modelo de gestão. O modelo de gestão adotado deve estar descrito no plano de ação (plano de negócio) da organização, pois, ele advém da missão da empresa, de seus propósitos e dos objetivos que deseja alcançar.

Nas organizações do terceiro setor, assim, como nas organizações tradicionais o objetivo da contabilidade gerencial é suprir o processo de tomada de decisões com informações relevantes. A contabilidade gerencial exerce um importante papel de apoio aos gestores, pois, possibilita gerar informações contínuas que permitem integrar várias funções e especialidades da organização. (Silva, 2013).

Assim como qualquer outra organização as associações, cooperativas ou projetos sociais são formados por pessoas. As pessoas que compõem tais instituições possuem objetivos particulares e atuam juntas para alcançar objetivos comuns dentro das instituições a que pertencem. O gerenciamento de pessoas e o papel do líder nessas organizações são de suma importância para sua sobrevivência.

Os Administradores de organizações do terceiro setor devem desenvolver ou possuir habilidades técnicas, habilidades conceituais e habilidades humanas. As habilidades técnicas envolvem o uso de conhecimento especializado e a facilidade na execução de técnicas relacionadas ao trabalho e aos procedimentos de realização; as habilidades humanas estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais; as habilidades conceituais envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional, a facilidade de trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. (CHIAVENATO, 2014).

Com a abordagem humanística, a teoria administrativa passou por uma transformação conceitual a transferência da ênfase antes colocada na tarefa e na estrutura organizacional para a ênfase nas pessoas que trabalham nas organizações ou que participam delas. A abordagem humanística faz com que a preocupação com a máquina, o método de trabalho, a organização formal e os princípios de administração cedam prioridades para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais – dos aspectos técnicos e formais para os psicológicos e sociológicos. (CHIAVENATO, 2014).

As organizações do terceiro setor por natureza tem foco nas pessoas; as associações por não terem fins lucrativos e buscarem a garantia dos direitos do grupo, as cooperativas por ter como princípio básico a cooperação; os projetos sociais por serem elaborados, justamente, para preencher lacunas dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário que dizem respeito aos direitos básicos do cidadão ou previstos na constituição e/ou nos estatutos do idoso ou da criança. No entanto, uma grande dificuldade dos líderes e gestores dessas organizações é realizar o gerenciamento de pessoas e motivá-las a desenvolver as atividades da organização.

A teoria das relações humanas constatou a existência das necessidades humanas básicas. O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa. Essas causas são necessidades ou motivos: forças conscientes ou inconscientes que levam a determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidade dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. (CHIAVENATO, 2014).





35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

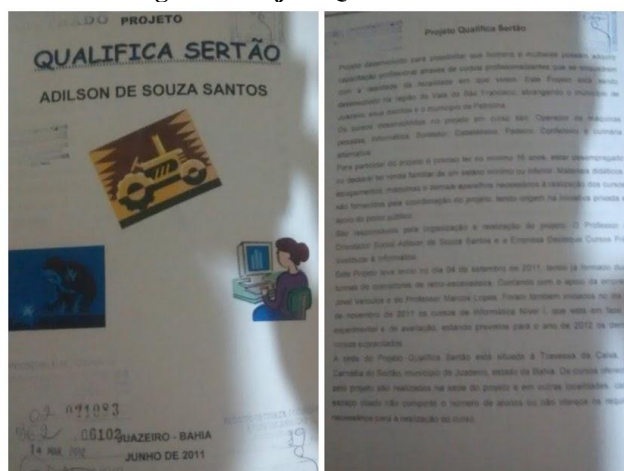
Nesse sentido faz-se necessário que os gestores de organizações do terceiro setor tenham conhecimentos acerca da gestão de pessoas, do comportamento organizacional, clima organizacional, cultura organizacional, motivação e liderança. Portanto, evidencia-se que os princípios, ferramentas, habilidades e competências administrativas são imprescindíveis para a sobrevivência das organizações do terceiro setor.

### 3. Projeto Qualifica Sertão: prós e contras

O Projeto Qualifica Sertão foi criado com o objetivo de capacitar e qualificar adolescentes, jovens e adultos. Inicialmente elaborado para ser financiado por empresas privadas e através de parcerias com o poder público foi devidamente registrado, conseguindo alguns parceiros, dando início às primeiras atividades com a realização dos cursos de informática básica e operador de retroescavadeira.

O grande problema evidenciado foi a ausência de uma equipe administrativa e, sobretudo, de um plano de ação que envolvesse aspectos como: marketing, finanças, gestão de pessoas e processos. A ausência do plano de ação não permitiu o direcionamento, a organização e o controle adequado do projeto, esta realidade fez com que o trabalho realizado não tivesse sequência e/ou que não fosse possível identificar problemas em sua execução. Este cenário provocou a decadência do projeto, a ausência de parceiros e a falta de recursos para seu funcionamento, conseqüentemente, sua morte.

**Figura 1 Projeto Qualifica Sertão**



Fonte: Arquivo do autor



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

**Figura 2 Atividades do Projeto Qualifica Sertão**



Fonte: Arquivo dos autores

Mesmo não sendo levada a frente o projeto capacitou 60 operadores de retroescavadeira e 30 adolescentes do programa PROJOVEM Adolescentes, sendo estes últimos, resultado de uma parceria com a SEIASC – Secretaria de Igualdade, Ação Social e Cultura do Município de Juazeiro – BA. Dos 60 operadores capacitados 06 foram inseridos no mercado de trabalho e mais de 50% deles deram continuidade em cursos do SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do transporte.

#### **4. Projeto de criação do Instituto Antônio Rodrigues dos Santos – Instituto Aros: morte antes mesmo de existir**

O projeto de criação do Instituto Aros foi um exemplo clássico da ausência de pesquisa de mercado (ambiente). Com o objetivo de solucionar os problemas do Projeto Qualifica Sertão através da constituição de um grupo de trabalho e de uma diretoria administrativa que pudessem por em prática os objetivos do antigo projeto, o novo projeto, de criação do Instituto Aros teve início com um movimento para a criação da Associação de Moradores, Educadores, trabalhadores Rurais e Extrativistas do Distrito de Carnaíba do Sertão.

Após várias reuniões, eventos para a arrecadação de fundos e eventos de divulgação do projeto foi possível constituir uma diretoria e fundar a referida associação. No entanto, os objetivos dos associados não ficaram totalmente alinhados com os objetivos estabelecidos no projeto, assim, erros de comunicação, ausência de pesquisa que respondessem quais eram as reais necessidades daquela localidade e, sobretudo, erros na liderança e motivação dos membros da associação contribuíram para a decadência do projeto.



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

**Figura 3 Atividades do Instituto Aros**



Fonte: Arquivo dos autores

**Figura 4 Atividades Instituto Aros**



Fonte: Arquivo dos autores

## **5. COOPETUR – Cooperativa dos Profissionais Liberais e Empresas do Setor de Turismo de Sobradinho – BA: erros e acertos**

O Projeto de Criação da Cooperativa dos Profissionais Liberais e Empresas do Setor de Turismo de Sobradinho – BA – COOPETUR, diferente dos projetos citados foi resultado de uma pesquisa sobre a cadeia produtiva do turismo no município de Sobradinho – BA. Este projeto foi discutido em reuniões e teve seu ponto de partida na Primeira Conferência de Turismo de Sobradinho - BA.

Após a realização da conferência o projeto ganhou força e apoio popular, a partir daí foi possível dar início as reuniões para a formação de uma comissão de fundação da COOPETUR, a referida comissão realizou diversas reuniões na cidade e na zona rural, reunindo trabalhadores informais, guias turísticos, produtores rurais, líderes de associações, empresários locais e membros da comunidade.



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

Esta construção conjunta permitiu a elaboração de um plano de ação que foi compartilhado com o executivo municipal e instituições como SEBRAE<sup>1</sup>, SENAC<sup>2</sup>, CESOL<sup>3</sup>, IRPA<sup>4</sup> e outros. A partir daí formulou-se uma chapa única da Diretoria Executiva da cooperativa, que seria eleita com unanimidade da Assembleia de Fundação, Eleição e Posse da Diretoria Executiva da COOPETUR, na qual também foi votado o estatuto da instituição que também foi aprovado por unanimidade. A partir daí os trabalhos da cooperativa foram postos em prática e a mesma segue em funcionamento.

**Figura 5 Atividades da COOPETUR**



**Fonte: Arquivo dos autores**

Um dos aspectos a se destacar no trabalho de formação da comissão de fundação da cooperativa, na formação da chapa e da Diretoria Executiva e, sobretudo, nos trabalhos realizados após a fundação da COOPETUR foi a preocupação com as pessoas. No desenvolvimento dessas ações houve o respeito às particularidades de cada membro, a liderança do grupo preocupou-se em realizar uma divisão de trabalho em que havia autonomia das partes para a tomada de decisão, assim como, todos tinham voz nas reuniões e assembleias, sendo uma decisão tomada apenas quando houvesse o consenso de todos. Houve ainda um olhar para o aspecto motivacional, sendo realizado nos encontros da diretoria ou de toda a cooperativa dinâmicas, ou, reuniões em ambientes menos formais, além de passeios e atividades de lazer. Tais iniciativas da liderança e da diretoria tornaram o clima organizacional bastante favorável, permitindo a criação de uma cultura organizacional voltada para as pessoas.

<sup>1</sup> Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

<sup>2</sup> Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

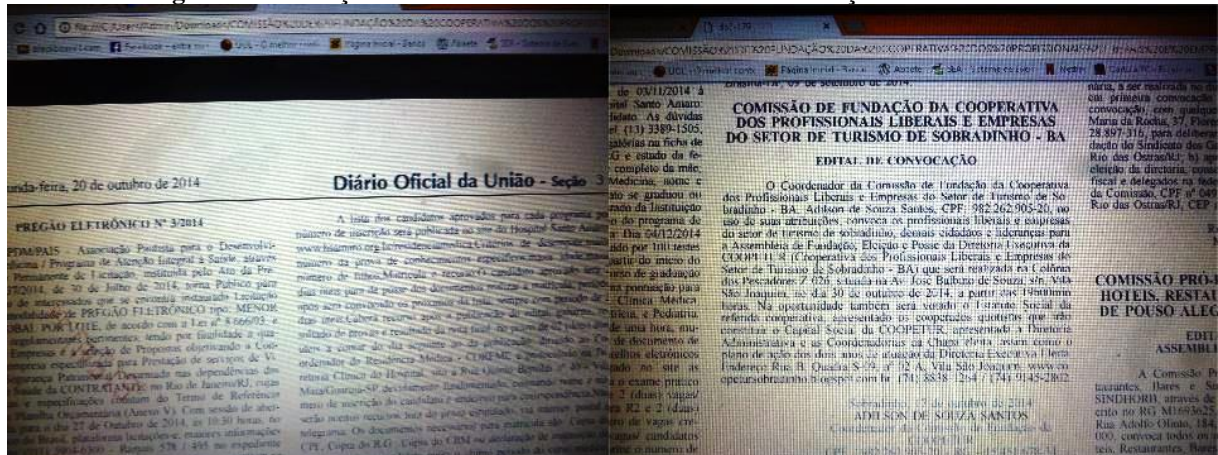
<sup>3</sup> Centro Público de Economia Solidária

<sup>4</sup> Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

Figura 6 Publicação em Diário Oficial da Comissão de Fundação da COOPETUR



Fonte: Arquivo do autor

Figura 7 Atividades COOPETUR



Fonte: Arquivo dos autores

Figura 8 Web Site da COOPETUR



Fonte: <http://coopetursobradinho.blogspot.com.br/>



## 6. Análises e Discussão

Estado, empresas e organizações do terceiro setor precisam atuar de forma integrada para que o cidadão seja atendido e sua plenitude, podendo usufruir de seus direitos e executar suas obrigações, isso com a segurança de que haverá retorno do cumprimento de seus deveres de cidadão. Infelizmente, hoje, as organizações do terceiro setor têm atuado apenas na solução de problemas e/ou lacunas do Estado, pois, não existe de fato uma administração política pautada na gestão social, algo que caracteriza a não plenitude daquilo que se entende por cidadania.

O cidadão é o sujeito privilegiado de vocalização daquilo que interessa à sociedade nas demandas ao Estado e daquilo que interessa ao trabalhador na interação com o capital. Isto é, a cidadania é vista não apenas com base da soberania de um Estado-nação, mas também como expressão do pleno exercício de direitos exigíveis em benefício da pessoa e da coletividade. (TENÓRIO, 1998).

O papel do administrador nas organizações sejam elas públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos é de suma importância, pois, administrar é o ato de trabalhar com ou por intermédio de pessoas para o alcance de um objetivo comum (organizacional), bem como os objetivos de cada membro da organização. (MONTANA e CHARNOV, 2006 apud KOETZ, 2009). A administração é o processo de consecução eficaz e eficiente dos objetivos organizacionais, através de um trabalho planejado e organizado, que possua liderança específica e controle dos recursos e processos organizacionais. (CARAVANTES, PANNO e KLOECKNER, 2005 apud KOETZ, 2009). Cabe salientar que o administrador também deve compreender e absorver os conceitos de gestão política e social, pois, só assim poderá desempenhar um papel de protagonista na promoção do bem-estar social, seja nas organizações públicas e privadas ou nas organizações do terceiro setor.

Analisando os projetos estudados foi possível montar um quadro comparativo que descreve bem o papel da administração e/ou da ausência dela em cada caso. Neste quadro são apresentados fatores que contribuíram para o sucesso ou insucesso de cada um deles:

**Tabela 2 Quadro Comparativo das Ações dos Projetos Estudados**

Ações	Projeto Qualifica Sertão	Instituto Aros	COOPETUR
<b>Elaboração do Projeto</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Definição dos Objetivos</b>	Sim	Sim	Sim
<b>Definição de Metas</b>	Sim	Não	Sim
<b>Definição da Missão</b>	Sim	Não	Sim
<b>Constituição de Equipe de Trabalho</b>	Não	Sim	Sim
<b>Divisão do Trabalho</b>	Não	Não	Sim
<b>Alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais</b>	Não	Não	Sim



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

<b>Autonomia das equipes na tomada de decisão</b>	Não	Não	Sim
<b>Elaboração do Plano de Ação</b>	Não	Não	Sim
<b>Controle dos recursos e dos processos</b>	Não	Não	Sim
<b>Motivação dos membros</b>	Não	Não	Sim
<b>Feedback aos stakeholders</b>	Não	Não	Sim
<b>Plano de Marketing</b>	Não	Não	Sim
<b>Pesquisa de Mercado</b>	Não	Não	Sim
<b>Pesquisa de Clima Organizacional</b>	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando o quadro acima se verifica que tanto o Projeto Qualifica Sertão quanto o Projeto Instituto Aros não realizou grande parte das ações administrativas necessárias para que seus objetivos fossem alcançados. O Projeto Qualifica Sertão concretizou apenas 27% das ações, enquanto o Instituto Aros realizou somente 20%. O primeiro embora houvesse elaborado o projeto, traçado metas e objetivos e definido uma missão, não formulou uma equipe de trabalho, algo necessário pela abrangência, grandeza e objetivos definidos no projeto. Já o Instituto Aros formulou uma equipe de trabalho, porém, não alinhou os objetivos organizacionais com os objetivos individuais de seus membros, algo importante, sobretudo, em organizações do terceiro setor que têm como princípio a valorização das pessoas. Na contramão dos projetos citados todas as ações administrativas do quadro foram realizadas no Projeto COOPETUR, o que demonstra claramente as razões do sucesso do projeto, a constituição da cooperativa e a continuidade de seus trabalhos.

Para uma organização alcançar seus objetivos é essencial planejar suas ações. Através da análise do presente é que se torna possível planejar o futuro. Sendo assim, as organizações com ou sem fins lucrativos não podem atuar com base na imprecisão, porque, para atuarem com eficiência e eficácia faz-se necessário estabelecer aonde se quer chegar, quando e como. (KOETZ, 2009).

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2004, p. 138 apud KOETZ, 2009).

A ausência de planejamento ficou bastante evidente nos projetos Qualifica Sertão e Instituto Aros. É notório que em ambos os projetos não havia uma visão de futuro ou uma análise detalhada do presente, para que houvesse a possibilidade de projeções futuras. Pode-se dizer que nos dois projetos não havia consciência do ponto onde se encontravam, assim como, não havia uma definição de onde se pretendia chegar.

As principais atividades do processo administrativo são: Planejamento, Organização, Liderança e Controle. Através do planejamento são definidos os objetivos e as metas, assim como os meios de alcança-los; organização relaciona-se com o estabelecimento das atividades a serem



*35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.*

desenvolvidas, a determinação das pessoas que vão realiza-las, de que forma vão ser alocados os recursos e como se desenhará a estrutura organizacional; liderança nada mais é que o papel de orientar as pessoas em prol dos objetivos propostos, influenciando e motivando seus pares a realizarem o que foi proposto; controle está relacionado como o acompanhamento dos processos, a verificação do alcance dos objetivos e a execução de ações corretivas quando necessário. (KOETZ, 2009).

Dos projetos analisados apenas o Projeto COOPETUR executou cada uma das atividades citadas, logo, obteve o resultado esperado. Já os demais projetos foram infelizes na execução destas atividades e/ou deixaram de executá-las, por isso, tiveram sua sobrevivência comprometida. Portanto, após analisar os três projetos citados e, relacionar a forma com que foram executados com a bibliografia pesquisada, ficou evidente que, assim como nas empresas ou organizações públicas, nas organizações do terceiro setor a administração exerce papel fundamental para a garantia de sua sobrevivência, independentemente, de terem elas finalidades econômicas ou não. Contudo, é importante salientar que a natureza dos projetos Qualifica Sertão e Instituto Aros – instituições sem fins lucrativos – também, tornou difícil sua sobrevivência, pois, tais instituições dependiam de auxílio do poder público e do setor privado e/ou das mensalidades dos sócios, como forma de arrecadação de recursos, neste contexto, pode-se dizer, que a omissão do Estado e o fato de a gestão social, ainda, não fazer parte das práticas comuns da maioria das empresas contribuíram para a morte de tais projetos.

Neste contexto é possível responder a problemática que norteou esta pesquisa dizendo que o administrador é importante para a sobrevivência de organizações do terceiro setor e de projetos sociais porque é o profissional capaz de por em práticas ações de planejamento, organização, liderança e controle. Portanto, assim como diz Chiavenato (2003) apud Koetz (2009) o papel da administração para a sobrevivência das organizações está no fato de que a Administração na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável, haja vista, que em uma sociedade de organizações, em que a complexidade e a interdependência entre elas constituem um aspecto fundamental, a Administração surge como um fator chave para a melhoria da qualidade de vida e para a solução de problemas presentes na sociedade. - contextualizando com o objeto desta pesquisa – também, poderá resolver problemas presentes nas organizações do terceiro setor.

## **7. Conclusões**

Este artigo é, em verdade, uma reflexão sobre as diversas fases de construção de saberes referentes à aplicação dos conhecimentos acadêmicos, administrativos, de execução e realização de projetos e, sobretudo, acerca da importância da persistência, tanto na vida, quanto no desenvolvimento de pesquisas e/ou projetos. Em todo corpo deste trabalho foram percorridas etapas da formação acadêmica, ética, moral e do desenvolvimento da capacidade de análise crítica e reflexiva, necessária para o alcance de objetivos particulares e/ou coletivos.

A elaboração e implantação dos projetos de que trata este artigo ocorreu de forma empírica, através da tentativa e erro, sendo importante para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades e competências empreendedoras de seu executor. Analisar cada um dos projetos, verificando os erros cometidos ao longo desta caminhada foi importante, não apenas para responder a problemática levantada neste artigo, mas também para uma reflexão acerca da importância do erro para a evolução do conhecimento.





35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

Evidenciou-se com a análise das informações e das relações entre teoria e ações práticas realizadas na execução dos projetos, que a Administração é uma área do conhecimento que demonstra como alcançar objetivos por meio de pessoas, assim como, demonstrou que o administrador deve executar atividades como planejar, liderar, organizar e controlar recursos tangíveis e intangíveis, com sensibilidade necessária para compreender fatores motivacionais e que podem influenciar as pessoas a executarem ou não as ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, os resultados deste trabalho ratificam a hipótese intrínseca neste artigo de que o administrador e a administração são indissociáveis do processo de regência de organizações do terceiro setor, sendo indispensáveis e predominantemente responsáveis pela sobrevivência de todo e qualquer empreendimentos do gênero.

## 8. Referências

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. *Terceiro setor: história e gestão de organizações* / Antônio Carlos Carneiro de Albuquerque. – São Paulo: Summus, 2006.

BERNARDO, Alexandre J. *2012 Ano Internacional das Cooperativas*. Sistema OCESP, 27 de Março de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 9ª ed. Editora Manole, Barueri – SP, 2014.

GOMES, Fábio Guedes. *O Jovem percurso da administração política*. Revista de Administração Pública. Rev. Adm. Pública vol. 46, nº 1. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000100002)  
Acessado em: 06.10.2016.

IIZUKA, Edson Sadao; GONÇALVES-DIAS, Silmara Lopes Francelino; AGUERRE, Pedro. *Gestão social e cidadania deliberativa: a experiência de Ilha Comprida – São Paulo*. Cad. EBAPE.BR vol. 9, nº 3, Rio de Janeiro Sept., 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000300005)  
Acessado em: 06.10.2016.

INSTITUTO ECOLÓGICA. *Cartilha Associativismo e Cooperativismo*. Palmas – TO, 2007.

KOETZ, Luciane Soutello. *Teorias da Administração I* / Luciane Soutello Koetz – São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2009.

REGIS, Celso Ramos. *Panorama e Desafios do Cooperativismo*. Simpósio de Pesquisa Estudo nas Organizações Cooperativas. Sistema OCB/MS, 2015.

SEBRAE. *Aprendendo a Empreender*. Módulo 1 – SEBRAE EAD, 2016.

SILVA, Alexandre Mendes da. *Controladoria* / Alexandre Mendes da Silva, Alexandre Saramelli, Divane Alves da Silva – São Paulo : Editora Sol, 2013.



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

SANTOS, Adilson de Souza. *Projeto Qualifica Sertão*. Reg. L/Pasta B62 nº 06102. Juazeiro – BA, 2011.

SANTOS, Adilson de Souza. *Projeto COOPETUR*. Sobradinho – Bahia, 2014. Disponível em: <http://coopetursobradinho.blogspot.com.br/p/blog-page.html> Acessado em: 16.09.2016.

TENÓRIO, Fernando G. *Gestão Social: uma perspectiva conceitual*. RAP – Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7754/6346> Acessado em: 06.10.2016.