

Análise da sustentabilidade de três organizações do terceiro setor de Porto Alegre e região metropolitana

Lise Mari Nitsche Ortiz ¹

Camila Teixeira de Souza²

Joeme Duarte²

Naiara Vidotto²

Patrícia R. B. da Silva²

Rogério Viana²

Resumo: *O presente artigo é resultado de um trabalho de campo de alunos da disciplina de Teorias e Intervenções no Terceiro Setor do curso de Psicologia do Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha – Cesuca – Faculdade Inedi realizada em 2014/2. Os alunos visitaram organizações do terceiro setor situadas em Porto Alegre e região metropolitana e, através de entrevistas semiestruturadas, coletaram dados, buscando compreender como se dá a sustentabilidade dessas iniciativas, relacionando os conceitos teóricos com as práticas encontradas. No artigo, então, apresentamos uma fundamentação teórica, descrevemos os achados coletados durante as visitas a três organizações do terceiro setor e, por fim, analisamos a sustentabilidade delas. Os resultados mostram que essas organizações possuem pouco embasamento teórico sobre a gestão do terceiro setor, tanto que persistem concepções equivocadas de que a sustentabilidade se resume à quantidade de recurso captado. Essas ideias errôneas favorecem a existência de uma prática repleta de boas intenções, mas com pouco profissionalismo e eficiência, o que nos faz pensar que os desafios dessas organizações do terceiro setor são muitos. Parece ser necessário que tanto grupo dirigente quanto colaboradores dessas organizações se capacitem, a fim de terem mais condições de implantar melhorias na gestão e nos processos de trabalho nos mais diversos campos. Somente a partir da transformação desse cenário em organizações eficientes e sustentáveis é que será possível uma legitimação e reconhecimento por parte da sociedade, o que influencia diretamente na sustentabilidade delas.*

Palavras-chave: *Terceiro setor; sustentabilidade.*

Abstract: *This article is the result of field work of some students of the subject Theories and Interventions in the Third Sector psychology students of Higher Education Complex Cachoeirinha - Cesuca - Faculty Inedi. The students visited nonprofit organizations located in Porto Alegre and metropolitan region and,*

¹ Professora do curso de Psicologia do Cesuca e da disciplina Teorias e Intervenções no Terceiro Setor, semestre 2014/2. Email: lnaortiz@gmail.com.

² Alunos do curso de Psicologia do Cesuca da Disciplina Teorias e Intervenções no Terceiro Setor, semestre 2014/2.

through semi-structured interviews, collected data, seeking to understand how the sustainability of these initiatives, relating the theoretical concepts with the practices found. In the article, then, we present a theoretical framework, we describe the findings collected during visits to three nonprofit organizations and, finally, we analyze the sustainability of them. The results show that these organizations have little theoretical basis on the management of the third sector, both persisting misconceptions that sustainability comes down to the amount of captured resource. These misconceptions favor the existence of a practice full of good intentions, but with little professionalism and efficiency, which makes us think that the challenges of these nonprofit organizations are many. It seems it necessary for leading group as employees of these organizations are qualified in order to have better able to implement improvements in management and work processes in various fields. Only from the transformation of this scenario in efficient and sustainable organizations will it be possible to legitimacy and recognition from society, which directly influences their sustainability.

Keywords: *Third Sector; sustainability.*

INTRODUÇÃO

O curso de psicologia do Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha – Cesuca, Faculdade Inedi busca, na formação de seus alunos, construir um modelo de atuação profissional acessível e, para tanto, oferece duas ênfases curriculares. Uma delas, intitulada Saúde Mental e Trabalho, busca preparar os alunos, na teoria e na prática, a trabalharem em ambiente sócio laborais. Uma das disciplinas que fazem parte dessa ênfase chama-se Teorias e Intervenções no Terceiro Setor.

No segundo semestre de 2014 essa disciplina foi oferecida e o presente artigo é resultado dela. Os alunos fizeram, como trabalho final, uma visita a campo para conhecerem organizações do terceiro setor e, a partir de uma entrevista semiestruturada e observação, tiveram a tarefa de analisar a sustentabilidade dessas iniciativas sociais, comparando aspectos teóricos e a prática encontrada.

O presente artigo, então, aborda inicialmente conceitos teóricos que embasaram a disciplina para então mencionar os achados das entrevistas e analisar a sustentabilidade de três (03) das quatro (04) organizações visitadas, esta desconsiderada por abordar, sobretudo, uma visão emotiva da organização, tendo em vista o envolvimento prévio de um dos alunos com a mesma.

1. SUSTENTABILIDADE NO TERCEIRO SETOR

1.1. Terceiro Setor

Para compreendermos o conceito de Terceiro Setor precisamos, inicialmente, fazer uma diferenciação entre outros “setores” da sociedade, que são o Primeiro Setor e o Segundo. Marcos Kisil (2005) define o Primeiro Setor como o governo, com seu papel gerenciador e responsável pelo cumprimento das decisões legais e estabelecimento de políticas públicas, e o Segundo Setor como o mercado, produzindo mercadorias e serviços, gerando bens, produção e renda. O Terceiro Setor, então, seria composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. São pessoas jurídicas de direito privado que não distribuem lucro nem estão sujeitas a controle político partidário direto (FISCHER, 2002).

Na prática, no entanto, não é possível que esse terceiro setor atue sozinho se quiser gerar mudanças sociais. Para atender a finalidades coletivas faz-se necessário que atue em conjunto com o setor público, seja trabalhando no ou para o atendimento às demandas sociais, seja cobrando do primeiro setor que formule e execute políticas públicas - praticando o *advocacy*³. Também é importante que o terceiro setor atue em conjunto com a iniciativa privada, já que é ela quem oportuniza maior sustentação de suas ações e pode influenciá-la, fazendo com que a organização se preocupe e busque maior qualidade no atendimento e alcance de resultados. Ao mesmo tempo, a própria organização pode, ao estimular que a empresa atue com a comunidade, incentivá-la a incorporar a solidariedade ao ambiente competitivo.

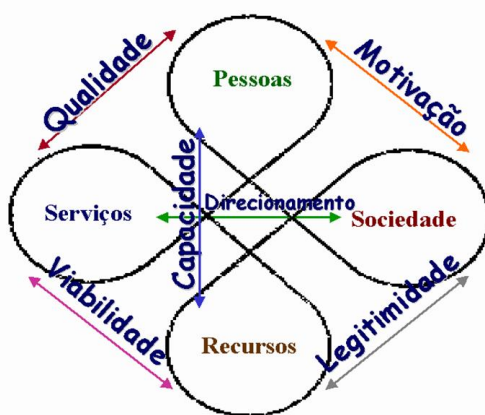
Exatamente pelo fato de todos terem a ganhar com essa relação é que alguns teóricos propõem que o terceiro setor deixe de se definir como um setor separado e construa, de forma integrada, novas bases de relacionamento com os três setores. Assim, o terceiro setor seria composto por todas as esferas da realidade social (primeiro, segundo e terceiro setor) e todos trabalhariam coletivamente para causas que são de interesse de toda a sociedade.

1.2. Sustentabilidade do Terceiro Setor

Quando falamos em sustentabilidade, não raro as pessoas relacionam à questão ambiental, ou ainda à questão financeira. Quando a referência é sustentabilidade em organizações do terceiro setor - que necessitam de recursos financeiros para manterem sua atuação - essa analogia é mais óbvia ainda. Porém a sustentabilidade de organizações do terceiro setor é bem mais do que recursos arrecadados, pois como explica Silva (2003, p.58) a “falta de recursos pode não ser a causa dos problemas da entidade, mas sim um reflexo de outros problemas mais difíceis de resolver”.

O autor atribui à sustentabilidade dessas iniciativas sociais a capacidade de se autorrenovar e se desenvolver, devendo ser uma busca contínua. Para tanto, delimita campos essenciais que influenciam na sustentabilidade, sendo eles: sociedade, recursos, serviços, pessoas e grupo dirigente, explicando que, embora separados, os campos se inter-relacionam e devem ser equilibrados. Por isso mesmo compara a tarefa de gerir uma iniciativa social como um trevo.

Figura 1



O trevo da sustentabilidade proposto por Silva (2003)

³ Conjunto de ações que visam influenciar a formulação, aprovação e execução de políticas públicas junto aos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e à sociedade.

Ao campo **sociedade** o autor relaciona às demandas sociais que a organização se propõe a transformar, que são o motivo e foco de atuação e geram o direcionamento estratégico (missão, visão, objetivos, estratégias). Esse direcionamento gera um planejamento estratégico que precisa ser revisado periodicamente, para que os programas e projetos (serviços prestados pela organização) gerem resultados e estejam adequados às demandas sociais. O campo **serviços**, então, está relacionado ao que a organização oferece para atenuar essas demandas e o quanto eles cumprem o que se propõem.

Ao campo **recursos**, Silva (op.cit.) atribui ao que a organização possui (recursos materiais e financeiros), ao que ela capta (quantidade de parceiros que possui e quanto e como contribuem) e aos gastos (de que forma isso é feito). Se a organização gera resultados e divulga-os, sendo capaz de agir com transparência⁴ e de mostrar o que faz e como faz (accountability⁵), então ela vai manter e ampliar parcerias, ganhando também reconhecimento e legitimidade da sociedade.

As **pessoas** que fazem parte da organização são também um dos campos que influenciam na sustentabilidade. O autor justifica explicando que se elas têm conhecimento para fazer o que fazem de forma criativa, se se relacionam de forma positiva com os pares e com lideranças; se se identificam com a causa; se o clima é bom, o trabalho provavelmente será feito com qualidade e gerará o desenvolvimento organizacional. Nesse campo, então, fazem parte todas as pessoas, independente da relação trabalhista estabelecida – celetista, autônomo, estagiário, voluntário, prestador de serviço -, assim como os processos que influencia a forma que a organização lida com as pessoas. Com relação ao trabalho voluntário, Ortiz (2010) afirma que o sucesso de um programa de voluntariado depende do papel que a organização atribui ao voluntário e do quanto ela investe na gestão dele – se existe um gestor de voluntários, se é oferecida formação, valorização e reconhecimento aos voluntários, se existe uma gestão participativa, provavelmente os voluntários são comprometidos e se fidelizam na organização.

Silva (op.cit.) menciona ainda um quinto campo, que é o campo do **grupo dirigente**, que está relacionado às pessoas que exercem funções de liderança (diretores, conselheiros, superintendente, presidente, coordenadores, gerentes), que criam as condições para que todos os outros campos antes descritos sejam mais ou menos cuidados, influenciando no desenvolvimento da organização.

O que garante a sustentabilidade de uma entidade? O equilíbrio e o desenvolvimento dos cinco campos e suas relações, conforme apresentado por meio do modelo trevo. Uma entidade social pode se tornar sustentável ao criar e nutrir cada um dos cinco campos e suas relações. Se um for esquecido poderão surgir problemas no longo prazo; um dia esses problemas vão se transformar em problemas de recursos. Por isso, “falta de recursos” pode ser um sintoma (SILVA, op.cit, p 73).

1.3. Outros desafios do Terceiro Setor

Outros autores abordam a questão da continuidade de uma organização do terceiro setor mencionando desafios na gestão que ameaçam sua existência. Salomon (2005) afirma haver quatro desafios do setor, que são o desafio da legitimidade (busca de reconhecimento de sua atuação), o desafio da eficiência (mostrar competência e capacidade de administração e

⁴ Forma aberta de agir da organização, expondo suas operações e decisões ao domínio público.

⁵ Capacidade de demonstrar o trabalho realizado, com as mudanças obtidas e os recursos utilizados/captados.

gestão), o desafio da sustentabilidade (arrecadar e gerenciar o recurso financeiro e manter o capital humano) e o desafio da colaboração (realizar parcerias com o Estado, com as empresas e com outras organizações).

Bos (1994), na obra *Doze Dragões em luta contra as iniciativas sociais*, chama de dragões as resistências que atuam dentro e fora das iniciativas sociais e que são as próprias contradições que existem e que a ameaçam. Nesse artigo, gostaríamos de mencionar o dragão do **amadorismo**, que adverte que só boa vontade e entusiasmo não geram resultados, podendo, algumas vezes, até mesmo atrapalhar, o que faz o autor enfatizar a necessidade de a organização ter certa capacidade e, conseqüentemente, buscar qualificação fora, para ser capaz de gerar as transformações que se propõe. Outro dragão que ameaça a iniciativa é o dragão do **solismo**, que acontece quando uma pessoa toma a si todas as decisões da organização, agindo de forma autoritária e impedindo a participação de outras, fazendo com os que queriam contribuir desistam e deixe a pessoa só.

2. A PESQUISA

Coube aos alunos escolherem a organização que gostariam de conhecer e fazerem o contato, deixando claro tratar-se de um trabalho acadêmico. Ao final, um dos grupos não teve conseguido agendar com nenhuma das instituições que contactou (mais de 04 organizações) e acabaram visitando uma sugerida pela professora. Das organizações do terceiro setor visitadas, duas dela são situadas em Porto Alegre e outra em Cachoeirinha. Houve uma quarta organização visitada que foi desconsiderada para o artigo, pela visão não isenta trazida, consequência do engajamento anterior de um dos alunos na organização.

Os dados das três organizações, descritos a seguir, foram coletados durante em um encontro, partindo uma entrevista semiestruturada, cujas questões foram construídas de forma orientada em sala de aula. Também foi orientado que a entrevista acontecesse com uma pessoa da equipe dirigente da organização e, em uma delas, isso não foi possível, como será possível observar.

2.1 Achados da pesquisa

Organização 1

Nessa organização, que foi visitada por orientação da professora da disciplina, a entrevista foi realizada com a idealizadora da instituição, que atualmente ocupa a vice-presidência.

Trata-se de uma associação sem fins lucrativos de Porto Alegre que surgiu em 2003 com a intenção de levar um mundo lúdico a crianças e adolescentes. Atualmente se propõe a levar o acesso e incentivo a leitura a pessoas em situação de vulnerabilidade social, atendendo crianças, adolescentes, idosos e pessoas com deficiência. Possui um planejamento estratégico que é realizado bianualmente e que direciona os passos da organização (sic).

A organização utiliza um espaço físico cedido pela prefeitura em um ponto turístico de Porto Alegre e possui outro espaço no bairro Sarandí, ambos contendo computadores e materiais de escritório em geral. Utilizam também um automóvel emprestado.

Os serviços prestados pela organização são realizados dentro de instituições públicas (escolas, hospitais e outros) ou privadas, sempre no estado do RS. Além disso, organizam e participam de eventos, a exemplo da feira do livro. Contabilizam o número de pessoas atendidas por ano e a demanda de solicitações é superior à capacidade de atendimento da organização (sic).

Quando a instituição que solicita os serviços é da iniciativa privada, é cobrado um valor, que gera recursos para a organização. Outras fontes de recursos são os apoiadores, que fornecem serviços em troca de serviços oferecidos pela organização; os doadores pessoas físicas, que doam dinheiro esporadicamente, através do site e os financiadores, que contribuem com projetos específicos. A prestação de contas é feita para o governo e Ministério do Trabalho e prefeitura e para a sociedade em geral disponibilizam informações no site da organização. Participam do Conselho Estadual e Municipal da Criança e Adolescente e é inscrita na Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social.

Todas as pessoas que trabalham na organização são voluntárias. Não existe um processo seletivo para participar, embora a organização priorize pessoas aposentadas, por terem mais tempo (sic). Após 3 anos de participação o voluntário, se assim o desejar, pode assumir uma tarefa na parte de gestão da organização (sic). Não há uma pessoa encarregada desses voluntários nem processos de trabalho para a integração e envolvimento dele.

Organização 2

Nessa organização a entrevista foi realizada com a presidente da organização, que solicitou que a aluna trouxesse uma doação, em troca da entrevista.

É uma associação sem fins lucrativos situada em Porto Alegre, no bairro Rubem Berta, que foi idealizada pela presidente e a vice-presidente. Surgiu para atender situações de violência contra as mulheres no bairro e, embora tenha iniciado suas atividades em 1992, só se registrou 04 anos depois. Atualmente o objetivo da organização é atender necessidades das famílias, auxiliando crianças, adolescentes e adultos que necessitam atendimento médico, jurídico ou doações, ampliação que ocorreu devido ao tráfico de drogas no bairro (sic).

O espaço físico da organização é dentro da casa da presidente, possuindo uma recepção e 6 salas de atendimento. Todas as decisões passam pela presidente, embora todos os profissionais atuantes (a vice-presidente, uma psicóloga, uma fonoaudióloga, um dentista, um advogado, um optometrista e uma pedagoga) façam parte do grupo dirigente (sic). Todos são voluntários, inclusive uma secretária, e recebem uma ajuda de custo (sic). Há um processo seletivo que prioriza pessoas sem experiência, para uma melhor adaptação (sic).

Os profissionais realizam atendimentos previamente agendados pela secretária, sendo que a organização oferece ainda orientações para confecções de carteira de trabalho, de motorista, para conseguir vagas em creches públicas, etc. Organizam um evento anual de Natal Solidário há 14 anos na comunidade, com presença do papai noel, doação de brinquedos e lanche. Quando as pessoas precisam de doações a presidente vai atrás e busca conseguir na própria comunidade (sic).

A organização não tem parcerias estabelecidas e se mantém com doações que são conseguidas pela presidente, diretamente com pessoas e empresas locais, quando há necessidade. Produzem um jornal cuja impressão e distribuição é patrocinada e que serve para divulgar o trabalho que realizam na organização.

Organização 3

Nessa organização a entrevista foi realizada com uma voluntária antiga, já que a aluna foi por três vezes para encontrar com a presidente (sendo duas delas com agendamento prévio) e a mesma não se compareceu. A presidente é advogada e trabalha em um escritório jurídico.

Trata-se de uma associação sem fins lucrativos situada em Cachoeirinha que há 10 anos se destina à castração de animais caninos e felinos. Possui como missão promover a resolução do problema de animais abandonados e mau tratados na cidade de Cachoeirinha, para melhorar e defender a vida e o bem-estar dos mesmos, estimulando o exercício de cidadania. A organização tem também valores definidos. Em uma sede alugada, se propõe a castrar animais caninos e felinos, atendendo também recolhimento de animais de rua, consultas veterinárias, cirurgia e feira de adoção.

A organização iniciou o trabalho com um tio da atual presidente, que recolhia e cuidava de animais em seu sítio em Gravataí. Após o falecimento dele ela assumiu a tarefa, mantendo o sítio que atualmente abriga mais de 250 cães e fazendo parcerias com 03 prefeituras (Gravataí, Cachoeirinha e Eldorado do Sul) com contrato de castração de caninos. Também fez parcerias com empresas para que, esporadicamente, recolha e abrigue os cães que ficam no entorno delas. Possui também parceria com uma empresa de rações, o que possibilita que a organização realize, aos sábados, uma feira de adoção. Também oferecem consultas veterinárias e castrações particulares, como forma de captar recursos para a manutenção das atividades. Às pessoas físicas são solicitados a doar jornais, cobertores e toalhas para o atendimento dos cães. A voluntária entrevistada não soube informar sobre os recursos que entram e saem da organização nem sobre a prestação de contas.

A organização conta com três (03) funcionários (veterinário, auxiliar e estagiário) e cinco (5) voluntários (02 auxiliares de limpeza, 1 recepcionista, 2 auxiliares gerais). Os funcionários são selecionados pela presidente e os voluntários não passam por seleção, devendo apenas ser maior de 18 anos (sic). São os próprios colegas antigos que orientam os mais novos sobre as tarefas (sic).

A equipe de veterinária atende três vezes por semana, sendo um dia para atendimentos das prefeituras e outros dois para atendimentos particulares. São realizados em média 40 atendimentos ao dia (sic).

2.2 Análise e discussão dos dados

Os dados obtidos nas entrevistas nos possibilitam fazer insinuações sobre a sustentabilidade em dessas iniciativas, embora tenhamos situações que poderiam ter sido mais bem investigadas para uma melhor compreensão.

A dificuldade inicial que os alunos tiveram em conseguir agendar as visitas e entrevistar uma pessoa da equipe diretiva em organizações do terceiro setor de Porto Alegre e região metropolitana nos faz pensar há pouco interesse e/ou falta de organização para mostrar o trabalho que realizam. Embora Salomon (2005) afirme que a legitimidade, enquanto busca de reconhecimento de atuação, é um desafio para as organizações do terceiro setor, nos parece que elas ainda nem percebem a real necessidade disso.

Das três instituições pesquisadas, apenas uma delas mencionou ter um planejamento estratégico, o que nos sugere que as demais não têm clareza de onde querem chegar. Essa falta de clareza, aliada a não compreensão do que significa o campo sociedade proposto por Silva (2003), parece repercutir nos resultados alcançados por essas organizações. Tanto que, embora as três indiquem resultados de atendimento, esses números não se relacionam diretamente com a demanda social a que elas se propõem a atender. Nenhuma delas mede a mudança social/impacto de suas ações.

Não nos surpreende, então, que embora as organizações refiram ter parcerias, não deixaram claro o quanto elas são esporádicas ou permanentes, e nenhuma sabe o percentual de recursos de cada parceiro na manutenção dos serviços. Ainda assim, podemos pensar que das três organizações visitadas, a organização 1 é a que mais tem parcerias e provavelmente capta mais recursos para manter sua atuação, provavelmente porque tem um planejamento estratégico e porque foi a única que mencionou fazer a prestação de contas, embora ainda precise melhorar já que, para com a sociedade em geral, faz somente uma divulgação no site. Se as organizações ainda não percebem a necessidade de legitimidade e reconhecimento de sua atuação fica claro a pouca importância atribuída à transparência e *accountability*. Nesse sentido, concordamos com Salomon (2005) quando afirma que legitimidade, eficiência e colaboração são desafios do terceiro setor, e que estão bastante presentes e atuais.

Com relação às pessoas que trabalham nas organizações, outro campo que influencia na sustentabilidade, não nos surpreende que ele seja mais formado por voluntários, tampouco que não existam processos de gestão deles, para que se comprometam e se fidelizem na organização. Os dados nos mostram que a organização 3 é a única que conta com profissionais remunerados, além de voluntários, e a organização 2 não esclareceu se os profissionais são realmente voluntários e qual a real “ajuda de custo” oferecida a eles, até mesmo porque se a maioria é profissional com ensino superior e responde pelos serviços essenciais oferecidos pela organização. Parece que todas elas ainda se utilizam dos voluntários como mão de obra gratuita em função de recursos escassos, o que obviamente interfere na relação que estabelecem com eles. Em nenhuma delas há uma gestão de voluntários organizada, com processos de seleção, formação e valorização definidos, por isso não nos surpreende que as mencionem a rotatividade das pessoas e o não comprometimento. O dar preferência a voluntários aposentados (no caso da organização 1) ou a pessoas sem experiência (no caso da organização 2) nos faz pensar que essas organizações querem ser beneficiadas pelos voluntários e pouco investir neles.

Em se tratando do campo do grupo dirigente das organizações visitadas, as informações obtidas nos possibilita inferir que os dirigentes dessas organizações, em geral, agem de forma centralizadora (na organização 2 todas as decisões passam pela presidente) e abrem pouco espaço para participação (na organização 1 o voluntário com mais de 3 anos de atuação pode participar de processos decisórios), além de permanecem bastante tempo ocupando o cargo (o que acontece nas três organizações visitadas) – exatamente o que representa o dragão do solismo proposto por Bos (1994).

Analisando todos os dados da pesquisa e aliado ao fato de que todos os entrevistados terem referido a falta de recursos, nos parece que ainda é presente a ideia errônea de que são os recursos captados que possibilitam a sustentabilidade das organizações do terceiro setor. Não há a clareza de que eles são reflexos de outros problemas, como afirma Silva (2003), nem há o conhecimento teórico acerca do trevo da sustentabilidade e de seus campos essenciais, já que identificamos campos pouco “cuidados” pelas organizações.

Identificamos uma distância entre a teoria e o que é praticado pelas organizações do terceiro setor no que se refere à sustentabilidade das iniciativas. Parece ser essencial, então, que os dirigentes comecem a repensar a gestão das organizações e busquem qualificar-se, pois somente a boa vontade das pessoas não gera resultados, exatamente como explicou Bos (1994) com o dragão do amadorismo. Ainda é um desafio atual do setor, então, buscar qualificação fora para realmente ser capaz de provocar as transformações que se propõe.

Ao mesmo tempo, ficamos satisfeitos ao perceber que, ao oferecer essa disciplina Teorias e Intervenções no Terceiro Setor dentro da ênfase Saúde Mental e Trabalho do curso de

Psicologia do CESUCA, Faculdade Inedi, estamos formando profissionais que podem muito contribuir com o desenvolvimento das organizações do terceiro setor no estado. Além disso, abrimos mais um campo de atuação possível para os futuros psicólogos.

1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados da pesquisa nos sugerem que há uma distância entre teoria e prática nas organizações do terceiro setor e que ainda são vigentes compreensões errôneas acerca da sustentabilidade dessas iniciativas.

A dicotomia amadorismo x profissionalismo ainda é um desafio das organizações entrevistadas, já que são poucos processos de trabalho definidos e poucos profissionais remunerados, o que é um provável dificultador na continuidade e na qualidade dos serviços prestados. Além disso, ao não medirem o impacto de suas ações e não mostrarem eficiência, elas estabelecem menos parcerias do que poderiam, seja com iniciativa pública ou privada, fazendo com que toda a sociedade perca.

É necessário que essas organizações se capacitem para buscarem sua sustentabilidade. Não perguntamos o quanto essas organizações e seus dirigentes buscam isso para si e para a equipe, tampouco, se no caso de terem buscado, o quanto as capacitações geraram resultados práticos que foram implantados no dia a dia dessas organizações.

Nesse sentido, uma pesquisa que buscasse relacionar a capacitação (curso/consultoria, conteúdo abordado, prática pedagógica utilizada, pessoa que participou) e a aplicabilidade nas organizações, poderia trazer mais dados sobre a adequação das capacitações que tem sido oferecidas para o setor.

Ao finalizar nossa pesquisa, ousamos dizer que os desafios das organizações do terceiro ainda são muitos e o que os autores abordaram sobre o assunto parece bastante atual. Um primeiro passo para a mudança desse cenário parece ser o fato de as próprias organizações analisem suas fragilidades e se disponham a buscar auxílio para implantar melhorias, se capacitando, não somente através de recursos. Somente assim será possível que essas organizações se tornem mais sustentáveis e eficientes. Vemos, nesse sentido, o quanto os futuros psicólogos formados pelo Cesua, Faculdade Inedi, podem contribuir com isso.

REFERÊNCIAS

BOS, Alexander. *Doze dragões em luta contra iniciativas sociais*. São Paulo: Antroposófica, 1994.

FERNANDES, Rubens César. O que é o Terceiro Setor. In IOSCHPE, Evelyn Bina. *Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2005.

KISIL, Marcos. Organização Social e Desenvolvimento Sustentável: Projetos de Base Comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn [et al.] *Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

ORTIZ, Lise Mari Nitsche Ortiz. Gestão de Voluntários no Terceiro Setor. In *Sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor: gestão de pessoas*. Sandra da Silva

Silveira. Porto Alegre, GT3S, 2010. Disponível em: http://observatorioterceirosetor.org.br/wp-content/uploads/2014/01/cartilha_gestao_de_pessoas.pdf, acesso em: 21 de fev de 2015.

SALOMON, Lester. Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn [et al.] *Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

SILVA, Antonio Luis de Paula. *Utilizando o Planejamento como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Global, 2003.