

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DO ESPORTE**

ANA LÚCIA CASTILHO DA MOTA

**ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS DO TERCEIRO SETOR:
DESAFIOS PARA A SOBREVIVÊNCIA NO CONTEXTO DO
ESPORTE EDUCACIONAL E DE PARTICIPAÇÃO**

São Paulo

2015

Ana Lúcia Castilho da Mota

**ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS DO TERCEIRO SETOR:
DESAFIOS PARA A SOBREVIVÊNCIA NO CONTEXTO DO
ESPORTE EDUCACIONAL E DE PARTICIPAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão do Esporte**.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vânia Maria Jorge Nassif

São Paulo
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Mota, Ana Lúcia Castilho da.

Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor: desafios para a sobrevivência no contexto do esporte educacional e de participação. / Ana Lúcia Castilho da Mota. 2015.

160 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador (a): Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif.

1. Esporte educacional. 2. Esporte de participação. 3. Empreendedorismo social. 4. Sobrevivência de organizações do terceiro setor.

I. Nassif, Vânia Maria Jorge.

II. Título

CDU 658:796

ANA LÚCIA CATILHO DA MOTA

**ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS DO TERCEIRO SETOR:
DESAFIOS PARA A SOBREVIVÊNCIA NO CONTEXTO DO
ESPORTE EDUCACIONAL E DE PARTICIPAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestao do Esporte**.

Prof. Dr. Tales Andreassi – Fundação Getúlio Vargas – FGV – Membro Externo

Prof.^a Dr.^a Vânia Maria Jorge Nassif – Univ. Nove de Julho – UNINOVE – Orientadora

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira – Univ. Nove de Julho – UNINOVE – Membro Interno

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo – Univ. São Caetano do Sul – USCS – Suplente Externo

Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior – Univ. Nove de Julho – UNINOVE – Suplente Interno

São Paulo, 26 de fevereiro de 2015

“Um passo à frente e você não está mais no mesmo lugar.”

(Chico Science – Um Passeio pelo Mundo, 1996)

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Valfredo Almeida Mota (*in memorian*), ao seu jeito mineiro e sábio de amar, mais com gestos do que com palavras... Mesmo não tendo conseguido realizar seu desejo de concluir o curso científico, sempre valorizou e me ensinou sobre a importância de persistir, de conciliar com minhas tarefas e de me empenhar nos estudos, especialmente no período em que realizava meu sonho de menina, ser atleta. E à minha mãe, Ilza Castilho da Mota, que sempre foi, é e será meu exemplo de vida, de generosidade, de gentileza, de compaixão, de sabedoria e de amor incondicional. A eles, que me ensinaram sobre os valores humanos fundamentais e a lutar por uma sociedade mais justa, toda a minha reverência!

Desde o início dessa jornada foram várias as inquietações que se fizeram presentes no meu dia a dia como aprendiz de pesquisadora. Muitas delas foram sanadas com a contribuição ímpar de várias pessoas. Por isso, nesse momento, minha principal inquietação passou a ser a dificuldade ou a impossibilidade de mencionar e agradecer de forma equivalente todas essas pessoas que, de alguma forma, foram fundamentais para a realização desse trabalho.

Começo então, agradecendo à minha orientadora, Prof.^a Vânia Maria Jorge Nassif, que aceitou a tarefa (ou desafio) de me conduzir nesse processo. Por sua generosidade, atenção, paciência, carinho, cuidado, compreensão, e, sobretudo por sua competência, dedicação e preciosas orientações. Agradeço também a todos os professores que subsidiaram minha formação durante o curso, com informações e conhecimentos relevantes, bem como discussões apaixonadas, como não poderia deixar de acontecer em um Mestrado em Administração: Gestão do Esporte. Em particular, aos que fizeram parte das bancas de qualificação e de defesa, professores Ary José Rocco Júnior, João Paulo Lara de Siqueira e Tales Andreassi, pelas arguições precisas e pelas pertinentes e valiosas sugestões que possibilitaram melhorar o meu trabalho final.

Agradeço aos colegas que trilharam comigo por esse caminho de novas aprendizagens e descobertas, por vezes solitário e doloroso, mas sempre instigante e gratificante. Pelas alegrias, sonhos, dúvidas, crenças, saberes e experiências singulares compartilhadas. Em especial, à Clarice Morales, por seu exemplo de força, fé e coragem e por me apoiar nos momentos de fraqueza. Meu carinho e respeito também aos colegas que, por razões distintas, ficaram pelo caminho.

Aos fundadores e gestores das Organizações pesquisadas, Paula, Will e Ismar do Instituto Passe de Mágica, Adolfo e Sr. José da Fundação Eprocad, Patrícia e Osvaldo do Instituto Patrícia Medrado, Alceu da Futebol de Rua, Nando e Bernardinho do Instituto

Compartilhar, Raí e Sóstenes da Fundação Gol de Letra e William e Rubens Barrichello do Instituto Barrichello-Kanaan, meus agradecimentos especiais. Por terem sido tão solícitos e generosos ao me atender em meio às suas agendas concorridas e demandas urgentes. Aproveito para externar aqui também todo o meu respeito e admiração pelo maravilhoso trabalho desenvolvido por cada um de vocês com dedicação, persistência, comprometimento, competência, entusiasmo e coragem em busca da transformação social.

Por fim, agradeço à minha família e aos amigos, pela paciência, pelo carinho, pela força, pelo apoio moral, por me incentivarem a todo o momento, pela compreensão nas minhas ausências e pelos cuidados e pequenas gentilezas que tornaram meu dia a dia mais leve, saboroso e doce durante esse trajeto.

À Ana, com todo meu amor, carinho e admiração por ser parte de tudo isso e da minha vida!

RESUMO

As organizações empreendedoras do terceiro setor (OETS) desempenham um importante papel social no Brasil. No que diz respeito ao esporte educacional e de participação, as parcerias com os governos têm se mostrado um importante caminho para possibilitar a democratização da sua prática e contribuir para o desenvolvimento humano de crianças e jovens, sobretudo, os que vivem em situação de vulnerabilidade social, conforme garantidos por lei. Frente a este cenário, a presente pesquisa teve por objetivo identificar quais são os fatores que influenciam na sobrevivência de OETS que atuam com o esporte educacional e de participação. Os objetivos específicos visaram identificar OETS que atuam com o esporte educacional e de participação na Grande São Paulo; analisar como os fatores facilitadores e os fatores críticos influenciam na sobrevivência dessas OETS; e elaborar um esquema que sintetize a influência dos principais fatores facilitadores na sobrevivência dessas OETS. Para tanto, foi feita uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, cujo método foi o qualitativo, embasada na perspectiva fenomenológica. O instrumento eleito para a coleta de dados foi a entrevista apoiada em um roteiro semiestruturado, previamente revisado por dois especialistas. Foram entrevistados quatro fundadores e sete gestores e/ou coordenadores, perfazendo um total de 11 entrevistas. As sete organizações participantes da pesquisa são filiadas à REMS (Rede Esporte pela Mudança Social). Os dados foram tratados utilizando categorias de respostas de acordo com Flores (1994), contando com o apoio na categorização dos resultados do *software* Atlas TI. Os resultados foram organizados em quatro categorias e estas foram desmembradas. A pesquisa concluiu que, entre os principais fatores críticos para a sobrevivência das OETS estão a grande dependência de recursos incentivados, a insuficiência de financiamentos institucionais; pouca disponibilidade de verbas para os departamentos de comunicação, marketing e de captação de recursos, o modelo de financiamento ainda em construção no Brasil, a legislação que necessita de ser realinhada à realidade circundante e a dificuldade de mensurar resultados sociais. Em relação aos fatores facilitadores, os preponderantes foram a capacidade de articulação e de interlocução institucional e setorial com o poder público e com os diversos segmentos da sociedade, fazer parte de redes, a credibilidade e legitimidade da organização, o desenvolvimento de projetos que tenham relevância e impacto social, recursos humanos identificados com a causa social, a influência do setor na constituição de políticas públicas, a validação da metodologia, além da importância do empreendedor social.

Palavras-chave: esporte educacional, esporte de participação, empreendedorismo social, sobrevivência de organizações do terceiro setor, fatores facilitadores e críticos.

ABSTRACT

The third sector organizations (TSO) play an important social role in Brazil. With regard to educational and participation sports, partnerships with governments have been an important way to enable the democratization of their practice and to contribute to the human development of children and young people, especially those who are socially vulnerable, as guaranteed by law. Within this framework, the present study aimed at identifying the factors that influence the survival of TSO that work with educational and participation sports. The specific objectives aimed at identifying the TSO that work with educational and participation sports in the Greater São Paulo; analyzing how the facilitating factors and the critical factors influence the survival of these organizations; and devising a scheme that summarizes the influence of the main facilitating factors in the survival of these organizations. In order to do that, an exploratory and descriptive research was done, using the qualitative method, based on the phenomenological perspective. The chosen instrument for data collection was the interview supported by a semi-structured script, previously reviewed by two experts. We interviewed four founders and seven managers and / or coordinators, adding up to eleven interviews. The seven participating organizations of the research are affiliated with REMS (Sports Network for Social Change, in Portuguese). The data were analyzed using response categories according to Flores (1994), with the support of the software Atlas TI in the categorization of the results. The results were organized into four categories and these were split. The research concluded that among the main critical factors for the survival of the TSO are the heavy reliance on incentive funds, the lack of institutional financing; limited availability of funds for the communications, marketing and fundraising departments, the financing model under construction in Brazil, the legislation that needs to be realigned to the surrounding reality and the difficulty of measuring social outcomes. In relation to facilitating factors, the prevailing ones were the ability of articulation, institutional and sector dialogue with the government and the various segments of society, being part of networks, credibility and legitimacy of the organization, development of projects that have relevance and social impact, human resources identified with a social cause, the influence of the sector on the creation of public policies, the validation of the methodology, and the importance of the social entrepreneur.

Keywords: educational sport, participation sport, social entrepreneurship, survival of third sector organizations, facilitating and critical factors.

LISTA DE ABREVIAÇÕES E SIGLAS

- ATP - Associação dos Tenistas Profissionais
- CIEPS - *Conseil Internationale d'Education Physique et Sport*
- CNA - Comissão Nacional de Atletas
- CND - Conselho Nacional de Desportos
- CNE - Conselho Nacional do Esporte
- CNED - Campanha Nacional de Esclarecimento Esportivo
- CNRH - Centro Nacional dos Recursos Humanos
- COB - Comitê Olímpico Brasileiro
- COI - Comitê Olímpico Internacional
- DED - Departamento de Educação Física de Desportos
- DEF - Divisão de Educação Física
- EA - Esporte Antigo
- EC - Esporte Contemporâneo
- EE - Esporte Educacional
- EM - Esporte Moderno
- EP - Esporte de Participação
- EPr - Empreendedorismo Privado
- EPT - Esporte para Todos
- ES - Empreendedorismo Social
- EUA - Estados Unidos da América
- FAO - *Food and Agriculture Organization*
- FEFISA - Faculdade de Educação Física de Santo André
- FIEP - *Fédération Internationale d'Education Physique*
- FIFA - *Fédération Internationale de Football Association*
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- GS - Gestão Social
- IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
- JEBs - Jogos Estudantis Brasileiros
- ME - Ministério do Esporte
- MEC - Ministério da Educação e Cultura
- MOBRAL - Movimento Brasileiro de Alfabetização
- NBA - *National Basketball Association*

OETS - Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor
OIT - Organização Internacional do Trabalho
ONGs - Organizações Não Governamentais
ONU - Organização das Nações Unidas
OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo
OS - Organizações Sociais
OSC - Organizações da Sociedade Civil
OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OTS - Organizações do Terceiro Setor
PED - Plano de Educação Física e Desporto
PMA – Planejamento, Monitoramento e Avaliação
PNE - Política Nacional de Esporte
PNED - Plano Nacional de Educação Física e Desportos
RBEFD - Revista Brasileira de Educação Física e Desportos
REMS - Rede Esporte pela Mudança Social
RH – Recursos Humanos
RSE - Responsabilidade Social Empresarial
SBD - Sistema Brasileiro de Desporto
SBPC - Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SEDES/PR - Secretaria dos Desportos da Presidência da República
SEED - Secretaria de Educação Física e Desportos
SNAR - Secretaria Nacional de Alto Rendimento
SND - Sistema Nacional do Desporto
SNDEL - Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e de Lazer
SNEAR - Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento
SNEE - Secretaria Nacional de Esporte Educacional
SNELIS - Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social
SNFDT - Secretaria Nacional de Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor
SUEPT - Subsecretaria de Esportes para Todos
TS - Terceiro Setor
UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - SECRETARIAS, PROGRAMAS E PROJETOS DO MINISTÉRIO DO ESPORTE ATÉ 2011	37
FIGURA 2 - SECRETARIAS, PROGRAMAS E PROJETOS DO MINISTÉRIO DO ESPORTE APÓS 2011	37
FIGURA 3 - COMPETÊNCIAS GERAIS DO MINISTÉRIO DO ESPORTE.....	39
FIGURA 4 - COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA NACIONAL DE ESPORTE, EDUCAÇÃO, LAZER E INCLUSÃO SOCIAL	39
FIGURA 5 - DIRETRIZES DA AÇÃO PROJETOS ESPORTIVOS SOCIAIS	40
FIGURA 6 - DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL	52
FIGURA 7 - DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDOR SOCIAL	52
FIGURA 8 - DIMENSÕES DAS NECESSIDADES DE GESTÃO NO TERCEIRO SETOR.....	76
FIGURA 9 - PARÂMETROS DO GRAU DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E SUSTENTABILIDADE DAS OTS	78
FIGURA 10 - EIXOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COLETIVO.....	79
FIGURA 11 - CATEGORIAS DE RESPOSTAS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS ..	81
FIGURA 12 - MEIOS ESTABELECIDOS PARA A COLETA DE DADOS	85
FIGURA 13 - ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES E RESPECTIVOS FUNDADORES .	85
FIGURA 14 - ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES E RESPECTIVOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....	86
FIGURA 15 - CATEGORIAS DE RESPOSTAS – CONTEÚDO	87
FIGURA 16 - PERFIL DOS FUNDADORES.....	88
FIGURA 17 - PERFIL DOS RESPONDENTES	89
FIGURA 18 - CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES	91
FIGURA 19 - ACCOUNTABILITY E CREDIBILIDADE/LEGITIMIDADE (A-C/L).....	93
FIGURA 20 - SUSTENTABILIDADE/SOBREVIVÊNCIA (S/S)	96
FIGURA 21 - GESTÃO ORGANIZACIONAL (GO).....	98
FIGURA 22 - ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E ARTICULAÇÃO SETORIAL (AI-AS)	100
FIGURA 23 - FATORES FACILITADORES PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS OETS ..	101
FIGURA 24 - FATORES CRÍTICOS PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS OETS	102
FIGURA 25 - RELAÇÃO DE INFLUÊNCIA ENTRE OS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS OETS - ESPORTE EDUCACIONAL E DE PARTICIPAÇÃO.....	138

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.1.1 Questão de Pesquisa	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Geral	17
1.2.2 Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 ESPORTE EDUCACIONAL E DE PARTICIAÇÃO NO BRASIL.....	19
2.1.1 Do Esporte Moderno ao Conceito de Esporte Contemporâneo	20
2.1.2 Esporte Educacional e de Participação no Brasil: contextos político e histórico	29
2.1.2.1 Ministério do Esporte	36
2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	42
2.2.1 Crises Cíclicas do Capitalismo e Políticas de Bem-estar Social	42
2.2.2 Empreendedorismo Social: contextualização e definições.....	48
2.2.3 Terceiro Setor e Empreendedorismo Social no Brasil: raízes históricas	57
2.3 GESTÃO E SOBREVIVÊNCIA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	66
2.3.1 Gestão de Organizações do Terceiro Setor	66
2.3.2 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade: origem e evolução	70
2.3.3 Sobrevivência de Organizações do Terceiro Setor à luz de Falconer (1999) e Armani (2003).....	74
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	82
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	82
3.2 MÉTODOS DE PESQUISA	82
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	83
3.4 COLETA DE DADOS	83
3.5 PARTICIPANTES	85
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	86
3.6.1 Categorias de Respostas – conteúdo	86
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	88
4.1 PERFIL DOS FUNDADORES E DOS RESPONDENTES DA PESQUISA	88
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES	90

4.3	CATEGORIAS DE RESPOSTAS	92
4.3.1	<i>Accountability</i> e Credibilidade/Legitimidade (A-C/L)	92
4.3.2	Sustentabilidade/Sobrevivência (S/S)	94
4.3.3	Gestão Organizacional (GO)	97
4.3.4	Articulação Institucional e Articulação Setorial (AI-AS)	99
4.4	FATORES FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS OETS.....	101
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	134
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	1344
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	136
6.3	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	136
6.4	APLICAÇÃO DO ESTUDO.....	137
7	REFERÊNCIAS	143
8	APÊNDICES	156
8.1	CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	156
8.2	DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE DOS PESQUISADORES	157
8.3	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	158
8.4	ROTEIRO DA ENTREVISTA	159

1 INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor que promovem o empreendedorismo social exercem um importante papel no Brasil. No que diz respeito ao esporte educacional e o de participação, as parcerias com os governos têm se mostrado uma tentativa para possibilitar a inclusão de crianças e jovens, permitindo o acesso a sua prática de forma democrática. Essas organizações desenvolvem projetos sociais em regiões pouco assistidas pelo Estado e com alto índice de vulnerabilidade social.

O terceiro setor brasileiro se delineou durante o processo de redemocratização do País, na década de 1990, frente aos desafios sociais existentes e a partir da adoção pelo governo de políticas econômicas e sociais baseadas em princípios neoliberais. Assim, essas organizações passaram a buscar a parceria com o Estado e procuraram se firmar com ações propositivas. Desde então, observou-se um crescimento não apenas do ponto de vista numérico, mas também das múltiplas formas de organização, das finalidades e dos resultados (FISCHER; FALCONER, 1998; GOHN, 2011; OLIVEIRA, 2004).

A despeito da relevância social do serviço prestado, não raro, ainda hoje muitas organizações empreendedoras do terceiro setor (OETS) deparam com dificuldades para a sua sobrevivência e, consequentemente, para a continuidade de seus projetos. Essas questões configuram-se então entre os principais desafios enfrentados pelos gestores de OETS no Brasil. Não obstante, as pesquisas que tratam desse tema ainda são incipientes, principalmente no contexto brasileiro.

O esporte no Brasil foi estruturado tendo como base as associações e clubes esportivos que se caracterizavam pelo acesso exclusivo a sócios e pelo foco competitivo. Não sócios eram admitidos apenas quando demonstram potencial para o esporte de alto rendimento. Assim, o desporto seletivo instituiu-se como base do sistema esportivo nacional, reforçando o caráter elitista do esporte brasileiro (BUENO, 2008).

Na tentativa de minorar essa distorção, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu que o acesso à prática de esporte, lazer e recreação é um dever do Estado e um direito do cidadão (BRASIL, 1988). Todavia, apesar da importância social, econômica e cultural e também do grande interesse que desperta, o acesso à prática monitorada do esporte de forma regular e com qualidade ainda é restrito e parece se agravar com o aumento da idade das pessoas (ATLETAS PELO BRASIL, 2014). Esse cenário acentua a relevância da atuação das OETS nesse campo e, por conseguinte, a importância de conhecer os desafios relacionados à sobrevivência dessas organizações.

A identificação da situação-problema desse estudo se deu durante a realização de um trabalho acadêmico para uma das disciplinas que fizeram parte desse curso de pós-graduação *strictu sensu*. Embora não fosse foco da entrevista, a questão da sobrevivência da organização, assim como da continuidade dos projetos, foi ressaltada como sendo um grande desafio a ser enfrentado cotidianamente. Partindo dessa premissa, buscamos na literatura acadêmica estudos que referenciassem o desenvolvimento desse trabalho.

Para Falconer (1999) e Armani (2003), o fortalecimento institucional e setorial são condições *sine qua non* para a sustentabilidade e sobrevivência de organizações do terceiro setor. Magalhães et al. (2006) e Tenório (2005) ressaltam a importância de ampliar a dimensão econômica da sustentabilidade nessas organizações, assim como analisar outras dimensões de natureza política, social, cultural e ambiental. Por sua vez, Pereira et al. (2013) apresentam entre os desafios relacionados à gestão no terceiro setor a gestão financeira, a de projetos, a de pessoas e a mercadológica.

A partir dessas informações prévias e, levando-se em consideração o relevante papel social atribuído às OETS no Brasil, buscamos identificar organizações que atuam com o esporte na perspectiva do desenvolvimento humano a fim de saber como elas lidam com esses desafios. Após esse primeiro levantamento, chegamos à REMS (Rede Esporte pela Mudança Social) e verificamos a existência de 52 organizações no Brasil que atendiam aos critérios supracitados.

Ao avaliarmos as necessidades inerentes ao bom desenvolvimento desse estudo – as características da pesquisa qualitativa, a dificuldade em conciliar as entrevistas com a agenda dos fundadores (alguns são personalidades públicas), bem como o tempo e os recursos disponíveis – optamos por estabelecer como campo geográfico da pesquisa a região conhecida como Grande São Paulo. Assim, foram convidadas organizações que atuam com o esporte educacional e de participação nessa região.

Considerando os desafios relacionados às OETS que atuam com o esporte educacional e de participação no Brasil e a carência de orientações específicas direcionadas a atender suas demandas, esse estudo pretendeu buscar elementos que contribuíssem para a sobrevivência dessas organizações bem como apresentar dados recentes para a literatura acadêmica relacionada a esse segmento, especialmente no Brasil.

Outro aspecto que motivou o desenvolvimento desse trabalho é a característica do Mestrado Profissional, que propõe uma pesquisa teórica visando uma aplicação prática. Dado esse contexto, a seguir são apresentados o problema de pesquisa que norteia esse estudo, os objetivos – geral e específicos – assim como sua justificativa e relevância.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na pesquisa de ciências sociais aplicadas os problemas surgem a partir de questões, dificuldades e práticas correntes (CRESWELL, 2007). As organizações do terceiro setor se deparam com problemas relacionados à gestão em diferentes vertentes, por exemplo, sobrevivência, mobilização de recursos, pretação de contas e capacidade de articulação (FALCONER, 1999; ARMANI, 2003). Em se tratando de organizações que atuam com o esporte educacional e de participação, a literatura é incipiente, despertando a necessidade de averiguar essas necessidades de gestão.

Neste sentido, a questão básica que norteia esta pesquisa é:

1.1.1 Questão de Pesquisa

Quais são os fatores que influenciam na sobrevivência de organizações empreendedoras do terceiro setor (OETS) que atuam com o esporte educacional e de participação?

1.2 OBJETIVOS

O estudo será norteado pelos seguintes objetivos:

1.2.1 Geral

Identificar quais são os fatores que influenciam na sobrevivência de organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte educacional e de participação.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar organizações empreendedoras do terceiro setor (OETS) que atuam com o esporte educacional e de participação na Grande São Paulo;
- b) Analisar como os fatores facilitadores e os fatores críticos influenciam na sobrevivência dessas OETS; e
- c) Elaborar um esquema que sintetize a influência dos principais fatores facilitadores na sobrevivência dessas OETS.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Ao reconhecer a importância das organizações do terceiro setor (OTS) no contexto atual, um dos caminhos propostos pelo próprio Estado para resolver questões sociais ainda prementes em nossa sociedade tem sido estabelecer parcerias com organizações da sociedade civil. Portanto, faz-se necessário conhecer melhor as práticas e também as dificuldades em relação à gestão desses empreendimentos sociais (ARMANI, 2003; FALCONER, 1999).

O Ministério do Esporte, por meio dos seus ordenamentos legais, reitera a importância do esporte educacional e de participação para a formação cidadã e para a melhoria da qualidade de vida, especialmente em áreas de vulnerabilidade social (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2003). Contudo, o que se vê na prática ainda é um predomínio dos investimentos do Estado ao esporte de alto rendimento em detrimento das demais categorias de manifestação do esporte (BUENO, 2008).

Apesar dos grandes avanços sociais ocorridos no Brasil nos últimos anos, o acesso à prática de esporte, lazer e recreação, garantidos pela Constituição Federal de 1988, ainda não é verificado em sua plenitude (BORGES et al., 2013; PINTO; NUNES; ALMEIDA, 2009). Ao mesmo tempo, poucos estudos se aprofundaram de maneira adequada sobre o entendimento do empreendedorismo social no Brasil. Igualmente são identificadas lacunas de pesquisas no que se refere ao impacto social desses empreendimentos e à captação de recursos. Com isso, há falta de elementos que colaborem para sua caracterização na realidade brasileira (CAMPOS et al., 2012; FISCHER, 2011).

Desse modo, considerando os desafios relacionados às OETS que atuam com o esporte educacional e de participação e a ausência orientações direcionadas para atender às suas demandas, esse estudo pretende buscar elementos que contribuam para a gestão dessas organizações bem como para ampliar a literatura acadêmica sobre esse tema.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em sete partes trazendo, a partir dessa introdução, o referencial teórico acerca de três temas centrais que são: Esporte Educacional e de Participação no Brasil, Empreendedorismo Social e Gestão e Sobrevivência em Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor. Na seção seguinte apontamos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Na sequência, apresentamos em seções separadas os resultados obtidos, a análise desses resultados, a conclusão e as recomendações. Por fim, são indicadas as referências utilizadas neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desse estudo contempla três temas em especial. O primeiro trata do esporte educacional e do esporte de participação no Brasil. Para tanto, iniciamos apresentando a evolução do conceito de esporte a partir do surgimento do Esporte Moderno até chegarmos ao desenvolvimento do conceito de Esporte Contemporâneo, especialmente no que tange à tentativa de rompimento com a perspectiva hegemônica do alto rendimento em busca de uma compreensão mais ampla do esporte como fenômeno social e cultural visando à democratização de sua prática. Na sequência, analisamos o construto de empreendedorismo social a partir das crises cíclicas do capitalismo e das políticas de Bem-estar Social, perpassando pela contextualização e por diferentes definições que abordam essa temática, inclusive àquelas que abarcam o terceiro setor. Por último, apresentamos os principais desafios relacionados à gestão e sobrevivência de organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte educacional e de participação.

2.1 ESPORTE EDUCACIONAL E DE PARTICIAÇÃO NO BRASIL

Esse capítulo abordará o esporte educacional e de participação no Brasil, o contexto político e histórico, assim como os ordenamentos legais do Ministério do Esporte. Cabe aqui um esclarecimento: para esse trabalho, optamos por adotar o termo “esporte educacional e de participação”, visto que, no Brasil, a Lei nº 9.615, de 1998, que trata da natureza e das finalidades do “desporto”, reconhece três formas de manifestações: I- desporto educacional; II- desporto de participação; III- desporto de alto rendimento. Sendo as definições I e II – que serão apresentadas mais adiante – as que mais se aproximam do contexto dos projetos sociais analisados nesse estudo.

Outra questão verificada também é que, apesar de aparecerem como manifestações diferentes na legislação atual, no Ministério do Esporte uma única Secretaria – a Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (SNELIS) – trata dessas duas formas de manifestações do esporte, sendo responsável pelos principais programas e projetos oficiais do governo federal (Segundo Tempo; Esporte da Escola; Recreio nas Férias; Esporte e Lazer da Cidade; Competições e Eventos de Esporte e Lazer; Jogos Indígenas; Rede Cedes; Prêmio Brasil de Esporte e Lazer de Inclusão Social; Pintando a Cidadania; Pintando a Liberdade).

Interessante destacar ainda a existência formal no Ministério do Esporte de “outro” tipo de manifestação, o esporte escolar, que da forma como está organizado não se enquadra conceitualmente em nenhuma das três definições apresentadas na Lei 9.615. No entanto, está

inserido na Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento (SNEAR), que realiza entre seus programas e projetos os Jogos Escolares da Juventude – antigos Jogos Estudantis Brasileiros (JEBs) – em parceria com o Comitê Olímpico Brasileiro (COB), com caráter competitivo e nos moldes do alto rendimento.

Entendemos que o desenvolvimento do esporte não se deu de forma contínua e linear, conforme lembra Bourdieu (1983):

A história do esporte é uma história relativamente autônoma que, mesmo estando articulada com os grandes acontecimentos da história econômica e política, tem seu próprio tempo, suas próprias leis de evolução, suas próprias crises, em suma, sua cronologia específica (p.183).

Contudo, para este estudo, visto que esta não é sua questão central, preferimos fazer a apresentação histórica tradicional da trajetória do esporte a partir do surgimento do Esporte Moderno em meados do século XIX até chegarmos ao final do século XX e começo do século XXI, perpassando por importantes movimentos e documentos internacionais que, de certa forma, em alguns momentos influenciaram políticas públicas do esporte no Brasil.

2.1.1 Do Esporte Moderno ao Conceito de Esporte Contemporâneo

Para o entendimento do conceito contemporâneo de esporte em todas as suas dimensões faz-se necessário analisar dados históricos relacionados à origem desse fenômeno que ao longo dos séculos passados veio se modificando e sobrepondo características (TUBINO, 2010). Em uma perspectiva histórica tradicional, o esporte pode ser dividido em: Esporte Antigo (EA), Esporte Moderno (EM) e Esporte Contemporâneo (EC). Sendo que,

Da Antiguidade até a primeira metade do século XIX, ocorreu o Esporte Antigo. O Esporte Moderno, concebido depois de 1820 pelo inglês Thomas Arnold, começou a institucionalizar as práticas esportivas existentes, codificando-as por meio de regras e entidades. No final da década de 1980, a partir da aceitação do direito de todos ao esporte, tem início o Esporte Contemporâneo, para o qual a Carta Internacional de Educação Física e Esporte foi o grande marco (TUBINO, GARRIDO e TUBINO, 2006 – grifos dos autores), citado por Tubino (2010, p.20).

O EM desenvolveu-se em estreita relação com o desenvolvimento da sociedade capitalista inglesa (BRACHT, 2003). Até o final do século XVIII, a prática esportiva era um privilégio da aristocracia na Inglaterra. Esse cenário começou a mudar com a ascensão da burguesia e a difusão do esporte em direção a outras camadas sociais (TUBINO, 1992).

O esporte chega ao século XIX acompanhando as transformações políticas e sociais que tiveram início no século anterior – Iluminismo, Revolução Industrial e Revolução Francesa (RUBIO, 2002). Institui-se, notadamente, a partir de atividades da esfera do divertimento das classes dominantes – aristocracia e burguesia emergente – no seu tempo livre e dos jogos

populares. E se desenvolve tendo como pano de fundo o processo de modernização da sociedade que compreende, entre outros aspectos, industrialização, urbanização, tecnologização dos meios de transporte e comunicação, aumento do tempo livre e surgimento dos sistemas nacionais de ensino (BRACHT, 2003).

As práticas corporais da “elite” foram separadas das ocasiões sociais às quais os jogos populares permaneciam associados, assim como foram desprovidas das funções sociais e, depois das religiosas, ainda ligadas a vários jogos tradicionais (BOURDIEU, 1983). Devido à incompatibilidade das formas de jogos populares com as condições de vida peculiares ao novo modelo de sociedade ocorre um declínio dessas práticas que gradativamente começam a ficar fora de uso (DUNNING, 1979, citado por BRACHT, 2003).

A transição do jogo ao esporte propriamente dito se deu nas *public schools* inglesas – escolas reservadas aos filhos das famílias da aristocracia ou da grande burguesia (BOURDIEU, 1983). A educação nessas escolas era muito rígida, contudo, nos períodos de tempo livre, os estudantes se entretevam cometendo atos de vandalismo, bebendo, invadindo propriedades particulares, assim como praticando jogos populares de forma violenta (ELIAS; DUNNING, 1992).

Devido à má fama suscitada pelos atos dos estudantes, foi discutida a reforma educacional, sobretudo no que dizia respeito à regulamentação das atividades do tempo livre dos alunos (CAGIGAL, 1996; GRIFI, 1989, citados por SIGOLI e DE ROSE, 2004). Nesse contexto, Thomas Arnold, sacerdote e diretor do Rugby College, utilizou-se de jogos aristocráticos e burgueses como elemento pedagógico incentivando os estudantes a codificá-los e organizá-los com regras e competições (RUBIO, 2002; TUBINO, 2010).

Essa racionalização dos jogos durante o final do século XVIII e início do século XIX, motivada pela busca da sociedade em reduzir o uso da violência e imprimir certos valores morais em práticas de lazer, é tida como uma das possíveis interpretações da origem do EM (ELIAS; DUNNING, 1992). A linha pedagógica do Rugby College norteou o sistema educacional inglês e tornou o esporte componente curricular fundamental (RUBIO, 2002) e também se difundiu pela Europa, influenciando o surgimento dos clubes esportivos, originados no associacionismo inglês (TUBINO, 2010).

De acordo com Proni (2008), no final do século XIX, o esporte podia ser entendido a partir de uma visão dicotômica, em torno de dois polos excludentes: de um lado, práticas corporais elitistas, mensageiras de “nobres” atributos do caráter humano; de outro, práticas esportivas populares, passíveis de serem permeadas pelos valores “mundanos” de uma sociedade marcadamente mercantil.

O esporte estabeleceu-se em influente representação de valores e desejos que permeiam o ideário da modernidade, entre eles, a necessidade de superação de limites, a solidificação de identidades nacionais e a busca de uma emoção controlada (MELO, 2010). Fundamentado na tradição helênica da “igualdade de oportunidades” entre os competidores, o esporte serviria perfeitamente a essa mesma ideologia dentro do liberalismo (RUBIO, 2002). De acordo com Bourdieu (1983), esta moral aristocrática, ordenada por aristocratas e afiançada por aristocratas se adapta às exigências da época e “integra” os pressupostos essenciais da moral burguesa da empresa privada, da iniciativa privada.

No interior dessa cultura ele assume características comuns à sociedade moderna como, secularização, igualdade de oportunidades (meritocracia), especialização dos papéis, organização burocrática, racionalização, quantificação e busca do *record* (GUTTMANN, 1979, citado por BRACHT, 2003). Parte da legitimidade social do esporte está atrelada ao fato dele atualizar valores/normas de comportamento e princípios importantes para essa nova ordem social (BRACHT, 2002).

Se no início o esporte era entendido como um privilégio das elites em razão das tensões sociais e do próprio contexto de construção do ideário da modernidade, com o passar do tempo, em sua nova configuração, passa a ser exposto como uma diversão “apropriada”, oferecido como uma alternativa aos antigos jogos populares “condenados” (MELO, 2010).

Várias campanhas e leis foram instituídas contra os jogos populares, que eram acusados de incitar a violência e acarretar faltas ao trabalho, causando prejuízos às indústrias. Práticas esportivas regulamentadas que objetivavam manter a saúde dos trabalhadores foram estabelecidas nas fábricas, aumentando a produção e diminuindo as faltas (GONZÁLEZ, 1993; GRIFI, 1989, citados por SIGOLI e DE ROSE, 2004).

Na sociedade moderna, marcadamente urbana, a industrialização tornou o trabalho cada vez mais especializado e fragmentado, obedecendo a um tempo mecânico, despersonalizando as relações e distanciando as pessoas da convivência nos seus grupos primários. Caracteriza-se o binômio trabalho/lazer (MARCELLINO, 2006). Foi a partir da conquista de uma jornada de trabalho reduzida e de um tempo de lazer das classes trabalhadoras que o esporte experimentou sua expansão e organização institucional (RUBIO, 2002). De acordo com Sigoli e De Rose (2004),

A burguesia industrial inglesa usou habilmente os princípios educativos do esporte para desenvolver junto à classe proletária valores como disciplina, hierarquia, rendimento. Assim, a regulamentação da prática esportiva dos trabalhadores atendeu aos interesses de doutrinação da burguesia, sob o pretexto da higienização e consequentemente da melhora da saúde (p. 114).

Proni (2002), em sua análise sobre uma das principais obras de Jean-Marie Brohm – *Sociologie Politique du Sport* –, destaca alguns aspectos apresentados por esse autor, entre eles que o esporte exige instituições “democráticas”, por conseguinte se firma primeiro nas duas grandes democracias: Inglaterra e EUA. E também que a essência do EM é a ideologia democrática típica de uma sociedade que precisa cultivar um ideal humanitário (liberdade, igualdade e fraternidade) e ao mesmo tempo dissimular suas estruturas de classe e seus mecanismos de dominação, utilizando muitas vezes o esporte como aparelho ideológico do Estado – com a transformação do espetáculo em mecanismo de distração das massas, desviando os homens de uma participação política consciente.

De acordo com o conceito utilizado por Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895), ideologia é a imposição das ideias de uma classe sobre a outra (CARMO, 2005). Assim sendo, a interação entre os indivíduos não se dá apenas no nível econômico, material ou no sentido prático, mas também no plano das ideias. Fortemente assentada à estrutura de sentimentos da sociedade que se firmava, as peculiaridades do esporte extravasaram para outros fóruns. Por todos os lados, competições passam a ser organizadas, seja enquadrando os antigos costumes em um novo formato, seja por meio de apreensão da sua dinâmica em espaços que a princípio fogem ao esportivo (MELO, 2010).

Encarregado de buscar novos modelos para a educação na França, o pedagogo humanista Pierre de Freddy, conhecido por Barão de Coubertin, influenciado pela obra de Hippolyte Taine – *Notes sur Anglaterre* –, pela metodologia da Rugby School de Thomas Arnold, disseminada no sistema educacional e esportivo inglês e pelos achados de ruínas na Grécia, decide implantar uma teoria pedagógica na qual incorpora ao seu ideário olímpico a noção do comportamento cavalheiresco no esporte (RUBIO, 2002; SIGOLI; DE ROSE, 2004).

A restauração dos Jogos Olímpicos da Era Moderna por Coubertin, em Atenas em 1896, foi um grande estímulo para o EM. O advento do olimpismo fixou o amadorismo como uma das bases do esporte, sendo também uma defesa contra o ingresso popular na sua prática, uma forma de distinção social. O reinício do movimento olímpico consolidou o esporte e ainda trouxe o segundo suporte da ética esportiva: o *Fair-play* (TUBINO, 2010). O conceito de *Fair-play* pressupõe uma formação ética e moral daquele que pratica e se relaciona com os outros atletas na competição, e também o não uso de outros meios que não a própria capacidade para superar os oponentes (RUBIO, 2002).

Organizar os Jogos Olímpicos por representações nacionais demandava a criação de uma instituição capaz tanto de normatizar a participação de atletas como de eleger as

modalidades disputadas – muitas recém-criadas e sem um corpo de regras universalizadas. Para tanto, foi criado um comitê com representantes de vários países para organizar os Jogos, dando origem ao COI (Comitê Olímpico Internacional), em 1894 (RUBIO, 2002).

Coubertin asseverava que o movimento olímpico e o COI eram instituições apolíticas e independentes que visavam promover o esporte pelo mundo. Todavia, a restauração dos Jogos Olímpicos criou a ideia de representação nacional e com o passar dos anos gerou um sentimento patriótico nos atletas e na população dos países participantes (SIGOLI; DE ROSE, 2004).

O ideário olímpico prevaleceu até meados de 1930. Os Jogos Olímpicos de Berlim (1936) marcam o início de seu rompimento, quando Adolf Hitler tentou usar os Jogos para mostrar uma “suposta” supremacia ariana (TUBINO, 2010). O campo esportivo, cada vez mais profissionalizado, passa a dividir seu sentido original de divertimento com as noções de trabalho e de negócios. Verifica-se um processo de “esportivização” da sociedade, assim como o inverso também é observado: “O esporte passa a servir como fórum de dramatização dos conflitos de ordem política, social, econômica, cultural” (MELO, 2010, p.112).

O ensaio de Hitler do uso político-ideológico do esporte apresentou êxito a partir dos Jogos Olímpicos de Helsinque (1952) com a entrada da antiga União Soviética nos Jogos. O esporte tornou-se mais um “palco” da chamada Guerra Fria entre capitalismo e socialismo. Em busca de prestígio internacional para seus respectivos regimes políticos e modelos socioeconômicos os Estados passaram a desfrutar os valores do esporte em benefício próprio (SIGOLI; DE ROSE, 2004; TUBINO, 2010).

Os países capitalistas fraudavam o amadorismo com o chamado amadorismo marrom – facilidades, bolsas e ajudas de custo aos atletas. Por outro lado, os países socialistas faziam o mesmo ao colocar seus atletas numa carreira esportiva estatal – desde a detecção de talentos, passando pelas escolas esportivas até o alto rendimento (TUBINO, 2010). Assim, os Jogos Olímpicos deixaram de representar apenas a confraternização entre os povos ou a busca de um melhor desenvolvimento humano, passando a conceber também a disputa de interesses políticos e econômicos de Estados e corporações (SIGOLI; DE ROSE, 2004).

Nesse período de uso político-ideológico, ocorreram muitas manifestações em Jogos Olímpicos, por exemplo: atletas negros norte-americanos, nos Jogos do México (1968), se descalçaram e simbolizaram o movimento “Black Power” no pódium; sequestro e assassinato de atletas israelenses por terroristas do movimento “Setembro Negro”, nos Jogos de Munique (1972); boicote dos EUA nos Jogos de Moscou (1980), alegando a invasão da União Soviética

no Afeganistão; e o revide da União Soviética boicotando os Jogos de Los Angeles (1984), alegando a intervenção norte-americana em Granada (TUBINO, 2010).

Melo (2010), ao dissertar sobre o percurso do esporte no século XX, ressalta que:

Conceitualmente, observa-se um exponenciar das dimensões do momento anterior: o caráter de diversão torna-se mais notável com a massificação da prática, a diversificação de interesses e a lógica comercial cada vez mais empurrarão a dimensão moral para o âmbito dos discursos. O caráter de competição e de superação de resultados se imporá, dialogando claramente tanto com o internacionalismo que marca o segundo momento da Revolução Industrial quanto com as necessidades de construção de identidades nacionais. Pode-se dizer que a nova moral que se gesta de alguma forma se desloca dos indivíduos para os coletivos. Nesse cenário, paulatinamente a ideia de que se trata de uma prática de amadores será substituída pela de profissionalização: de atletas, dirigentes e de muitos outros profissionais que progressivamente atuarão no campo, um claro processo de especialização (p.114).

Desde a reedição dos Jogos Olímpicos em Atenas (1896), os Jogos cresceram em número de países e atletas participantes e em importância. Tornaram-se um evento significativo tanto do ponto de vista esportivo, como econômico e político, além de ser um evento com forte apelo turístico e comercial (RUBIO, 2002). A era do marketing e da televisão, que teve início nos Jogos Olímpicos de Roma (1960) – na qual telespectadores de vários países puderam assistir às principais competições em tempo real –, contribuiu fortememente para essa transformação (PRONI, 2008; RUBIO, 2002).

A década de 1970 serviu como laboratório para a inclusão do esporte no mercado mundial. Percebendo o crescente valor do esporte para a mídia, grandes entidades esportivas, como a FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) e o COI, passaram a negociar valores cada vez maiores sobre os direitos de transmissão televisiva dos grandes eventos esportivos internacionais (SIMSON; JENNINGS, 1992). A crise do *Welfare State* – Estado de Bem-estar Social – e a consequente onda neoliberal fomentaram um aprofundamento da mercadorização dos espaços tradicionais públicos. Esse processo vai redundar na passagem de uma visão do esporte como direito do cidadão (e dever do Estado) para a ideia de direito do consumidor (BRACHT, 2002).

Com o fim da Guerra Fria e o fortalecimento da globalização, o esporte, antes pautado especialmente pela disputa político-ideológica, passa a se orientar no sentido da disputa mercadológica entre marcas e fornecedores, que financiam o espetáculo e direcionam seu sentido (MARQUES; GUTIERREZ; ALMEIDA, 2008). O processo de mercantilização do esporte transformou o COI e as federações internacionais em grandes corporações financeiras transnacionais. Essas corporações esportivas cultivam relações comerciais com grandes empresas patrocinadoras (SIGOLI; DE ROSE, 2004).

Nesse cenário, inicia-se a transição formal do amadorismo para o profissionalismo nos Jogos Olímpicos. Esse processo ocorre em etapas, sendo as inserções mais significativas as ocorridas nos Jogos Olímpicos de Seul (1988), nos quais foi permitida a participação de jogadores profissionais de futebol, limitada a idade em 23 anos e também a de tenistas que disputavam o circuito da ATP (Associação dos Tenistas Profissionais), e nos Jogos Olímpicos de Barcelona (1992), quando foi liberada a participação dos jogadores de basquete da NBA (*National Basketball Association*), selando a transformação dos Jogos num megaespetáculo orientado pela lógica do mercado e conforme os interesses do mundo dos negócios (PRONI, 2008).

De acordo com Sigoli e De Rose (2004), o esporte foi utilizado com finalidades e interesses diversos,

A instrumentalização do esporte seguiu uma tendência paralela ao desenvolvimento histórico da sociedade mundial. Foi utilizado pela burguesia como elemento disciplinador, higienista e alienador no berço da Revolução Industrial, procedente do capitalismo. Foi usado como ferramenta de propaganda dos Estados, inflamando valores nacionalistas e até raciais, como no caso da Alemanha nazista. Também serviu de instrumento de intimidação política, estratégica e ideológica durante a Guerra Fria, quando o mundo se encontrava dividido em dois blocos políticos antagonistas. Finalmente foi incorporado ao mercado mundial seguindo as tendências neoliberais da globalização (pp. 118-119).

Pelo fato do contexto do esporte de alto rendimento não ser o mote desse estudo, pedimos licença ao leitor para fazermos um recorte, a partir de agora, para focar nos principais desdobramentos de importantes movimentos e documentos contrários ao monopólio do esporte de alto rendimento que influenciaram uma concepção mais ampla e contemporânea do conceito de esporte e, por conseguinte, estimularam reflexões acerca de outras formas de manifestação do fenômeno, como por exemplo, os chamados “esporte educacional” e “esporte de participação”. Vale aqui uma ressalva, acreditamos, assim como afirma Bracht (2003, p.16), que “no sentido *lato* toda prática esportiva é educacional, mesmo que num sentido diverso da nossa concepção de educação”.

Nosso foco nos movimentos e nos documentos internacionais que visavam à democratização da prática esportiva se deu devido a certa influência destes, nas políticas de Estado concernentes ao esporte no Brasil em determinados momentos históricos, assim como em relação à conceituação de esporte quanto à sua natureza e finalidades nos ordenamentos legais do Ministério do Esporte. Todavia, acreditamos ser fundamental esclarecer que esse estudo não pretendeu fazer uma análise crítica desses movimentos e nem tão pouco da forma de apropriação dos seus princípios pelo Estado brasileiro, mas apenas relatá-los.

Antes de continuarmos é importante observar também, conforme alerta Bracht (2003), que a tentativa de diferenciação do multifacetado fenômeno esportivo em direção a uma possível autonomia encontra sérias dificuldades, notadamente porque as organizações esportivas que dominam o esporte de alto rendimento procuram incorporar as formas alternativas de prática esportiva pressionando-as no sentido da sua esportivização, para não perder o poder de determinar as formas legítimas de sua prática.

Embora manifestações de profissionalismo e investimentos externos já fossem notados anteriormente, é após a Guerra Fria que esse movimento se intensifica e o esporte toma proporções de produto a ser consumido em diferentes campos da sociedade. É nesse aspecto que reside a principal transformação do EM em Esporte Contemporâneo (EC). (MARQUES, 2007).

O EC se caracteriza como um fenômeno heterogêneo ligado ao mercado, no qual suas práticas, sejam voltadas ao lazer, à educação formal ou ao alto rendimento, acabam sendo associadas à circulação de capital ou sofrendo influência cultural de um modelo hegemônico. Nesse processo os meios de comunicação cumprem um relevante papel, o de divulgar e expandir os conceitos, costumes, símbolos, valores e produtos do esporte (MARQUES, 2007).

Se no início da sua trajetória o EM parece ter favorecido a ideia de que a prática com fins educativos e a com finalidade de aferir desempenho poderiam se equivaler, no decorrer do seu desenvolvimento, no século XX, foram identificados vários problemas geradores de importantes críticas que culminaram em uma revisão conceitual que visava à busca de uma compreensão mais ampla do esporte como fenômeno social e cultural, assim como romper com a perspectiva única do alto rendimento (KORSAKAS; DE ROSE, 2002).

Pode-se dizer que o EC é herdeiro do EM com respeito a sua identidade como campo social, por outro lado, tenta ser autêntico quanto às suas formas de manifestação e a seus signos, símbolos e objetivos. Essa institucionalização de sentidos diferentes de práticas esportivas que transcendem a hegemonia do alto rendimento, apresentando como alternativas, práticas ligadas a ideais de promoção da saúde, valores educacionais e inclusão social é uma das suas características mais importantes (MARQUES; GUTIERREZ; ALMEIDA, 2008).

Associadas à tendência de expansão do EC, observam-se duas ações: a tentativa de massificação e a de democratização do esporte. A questão da democratização deve ser compreendida em sua ambiguidade, visto que a massificação não implica necessariamente sua democratização. Com a massificação, o esporte é oferecido às pessoas mais como espetáculo para consumo. A democratização nasce a partir da preocupação em disponibilizar a prática

esportiva para a maior quantidade de pessoas possível, seja por meio de políticas públicas, seja por ações privadas (MARQUES; GUTIERREZ; ALMEIDA, 2008).

De acordo com Tubino (2010), o mapa esportivo negativo do período histórico do uso político-ideológico do esporte originou reações importantes que aos poucos foram instituindo as bases do EC. Entre elas, os Manifestos das organizações internacionais, a adesão da intelectualidade internacional às questões do esporte e a criação do Movimento “Esporte para Todos”.

Os Manifestos dos organismos internacionais expressaram uma reação aos exageros do esporte de alto rendimento e foram essenciais nas reflexões acerca do sentido que as competições esportivas estavam assumindo. Os principais documentos internacionais de reação foram: o Manifesto Mundial do Esporte, do *Conseil Internationale d'Education Physique et Sport* (CIEPS/1968), órgão vinculado à UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*), no qual foi defendido pela primeira vez que o esporte não era unicamente rendimento, mas que existia um esporte na escola e um esporte do homem comum; o Manifesto Mundial da Educação Física, da *Fédération Internationale d'Education Physique* (FIEP/1970), no qual tentou-se reforçar as conexões da Educação Física com o Esporte; a Carta Europeia de Esporte para Todos (1975), em que foi praticamente constituído o referencial teórico para o Movimento Esporte para Todos; o Manifesto do *Fair Play* (1975), que mostrou a relevância do *Fair play* nas competições, no sentido da ética e convivência humana; a Carta de Paris, resultante do “I Encontro de Ministros de Esporte e Responsáveis pela Educação Física” (1976), em que o esporte foi considerado uma efetiva manifestação de educação permanente (TUBINO, 2010).

O Manifesto Mundial do Esporte divulgado pelo CIEPS conceituou e dividiu o esporte em três grandes áreas: esporte na escola, esporte escolar, esporte educacional ou esporte-educação; esporte participação, esporte de lazer ou esporte de tempo livre; e esporte de alto rendimento, esporte de alta competição ou esporte-performance. A novidade foram os dois primeiros itens. Porém, nesse documento atribui-se ao esporte escolar o papel de desenvolver o talento esportivo, vinculando-o ao esporte de alto rendimento. Essa categorização do esporte ainda perdura na maior parte do mundo, inclusive no Brasil, desde sua institucionalização pelo regime militar (BUENO, 2008).

Outra questão importante assinalada por Bueno (2008) e que corrobora nossa opção pelos termos “esporte educacional e de participação” nesse trabalho é que os termos esporte educacional e esporte-educação englobam o esporte como instrumento de educação aplicados por governos e ONGs como forma de atender crianças e jovens em situação de

vulnerabilidade social que estejam fora da escola ou em escolas sem estrutura para a prática esportiva.

Apenas para efeito de registro, posto que não nos aprofundaremos nesse aspecto, ressaltamos a manifestação crítica de intelectuais – sociólogos, filósofos e em especial cientistas políticos – entre eles, George Magnane, Rene Maheu, José María Cagigal, Pierre Parlebas, Cazorla Prieto, Ferruccio Antonelli, Phillip Noel-Baker, Norbert Elias e Eric Dunning, em relação às deformações e atitudes ilícitas no esporte também foi das mais importantes reações à exacerbação pelos resultados, segundo Tubino (2010).

As políticas esportivas do *Welfare State* em alguns países europeus nas décadas de 1960 e 1970 tiveram como finalidade ampliar a prática do esporte para a maioria da população. Campanhas impulsionaram o surgimento de um movimento conhecido por Esporte para Todos (EPT), que posteriormente foi difundido pela UNESCO para outros países por meio da Carta Internacional de Educação Física e Esporte, em 1978 (BRACHT, 2003). O EPT é conceituado, conforme Tubino (2010), como sendo

um movimento esportivo que defende e promove acesso às atividades físicas para todas as pessoas. Nesse Movimento, o esporte não deve ser considerado um privilégio para aqueles que se apresentam com talento esportivo ou biótipos adequados para as práticas esportivas. Nasceu na Noruega com o nome de “TRIMM”, com Hauge-Moe. Teve grande aceitação inicialmente na então Alemanha Ocidental, Noruega, Bélgica, Suécia e Holanda (p. 26).

Esse pressuposto visou romper com a perspectiva hegemônica anterior do esporte de alto rendimento. O esporte passa a ser visto também por meio de uma nova perspectiva na qual, em sua ampliada abrangência social, deve compreender todas as pessoas, independentemente da idade ou da condição física. Depois da Carta da UNESCO, como ficou conhecida, todos os documentos do esporte (Carta Olímpica, Agendas, Conclusões de Congressos, Manifestos etc.) passaram igualmente a reconhecer o direito de todos às práticas esportivas, defendendo a inclusão social no esporte (TUBINO, 2010).

2.1.2 Esporte Educacional e de Participação no Brasil: contextos político e histórico

A história institucional do esporte e o envolvimento do Estado no Brasil tiveram início muito antes da criação do Ministério do Esporte (ME). Começou em 1937, quando foi criada a Divisão de Educação Física (DEF) do Ministério da Educação e Cultura (MEC), por intermédio da Lei nº 378/1937 (BRASIL/ME, 2003). A partir de 1939, com a criação da primeira legislação esportiva, o Estado passou a ter poderes de intervenção nas organizações esportivas de prática – clubes e times –, de administração – federações e confederações – e

também nas competições organizadas no país. Modelo esse com paralelo apenas nos países do antigo bloco comunista (ALVES; PIERANTI, 2007).

O padrão de intervenção e de controle estatal implementado pela política nacional do esporte desde sua gênese institucional no período do Estado Novo (1937-1945) caracterizou-se como centralizado, burocrático-autoritário, corporativo e clientelista. Nessa nova ordem política, o esporte é elevado à categoria de importante instrumento do Estado para seu processo de legitimação do projeto de desenvolvimento econômico e social do País. Assim sendo, como nos demais setores da sociedade, o Estado chamou a si a responsabilidade de normatizar, controlar e utilizar as entidades esportivas conforme sua orientação ideológica nacionalista (BUENO, 2008).

O então presidente Getúlio Vargas, entre outras ações, passou a valorizar as manifestações culturais e as práticas esportivas mais populares, buscando ter maior controle do tempo livre da população. Contudo, a atenção do Estado concentrou-se prioritariamente no esporte de alto rendimento com ações iniciais orientadas a três objetivos político-ideológicos: oferecer atividades que modelassem o comportamento dos jovens, adequando-o à disciplina e ao preparo físico exigidos pelo processo de desenvolvimento econômico; colaborar para o “aprimoramento eugenético” da população; produzir talentos esportivos cujos resultados internacionais reforçassem os sentimentos nacionalistas e aumentassem a auto-estima do povo brasileiro (BUENO, 2008).

A ênfase nos aspectos de disciplina e organização nesta perspectiva nacionalista e intervencionista ganha força com o Decreto-Lei 3.199/1941, que criou o longevo Conselho Nacional de Desportos (CND) (LIÃO JR, 2013). Considerado o marco inicial da ação estatal sobre o esporte no Brasil, o CND foi instituído com o objetivo de garantir a orientação nacionalista, controlar e unificar as entidades esportivas, unificar regulamentos e dirimir conflitos (BUENO, 2008).

O CND detinha o total controle do esporte no Brasil e o trazia para a órbita do aparelhamento do Estado Novo. Assim como os sindicatos estavam sujeitos a alvará, modelo de estatuto e intervenções diretas do Ministério do Trabalho e da Justiça do Trabalho, os clubes e as federações esportivas estavam sujeitos ao CND (DRUMOND, 2009).

O esporte foi estruturado com base nas associações esportivas (clubes) que se caracterizavam pela competição e restrição das práticas exclusivamente aos sócios. As admissões de atletas externos eram raras e ocorriam apenas quando estes demonstravam potencial para o alto rendimento. Instituiu-se assim, o desporto seletivo como base do sistema

esportivo para todos aqueles que não poderiam pagar por práticas amadoras, o que reforçou o caráter elitista do esporte no Brasil (BUENO, 2008).

O retorno ao regime democrático, no período conhecido por República Populista (1945-1964), teve como característica marcante a volta do apelo nacional desenvolvimentista com base no populismo. Nesse período, o padrão de política pública para o esporte pouco se alterou. O Decreto-Lei nº 9.912/1946 atribui ao presidente da República a construção de praças de esportes e a nomeação de comissão para estudos e propostas específicas para o esporte (BUENO, 2008).

Já no final desse período, o Decreto nº 53.741/1964 reafirma o dever do Estado para com o esporte e reconhece vários problemas, entre eles, a insatisfação com o desempenho brasileiro nas competições internacionais; a deficiência de oferta de infraestrutura esportiva nas escolas; a falta de profissionais especializados e, por fim, a desigualdade do acesso ao esporte. Para modificar esse cenário é proposto o Plano Diretor de Educação Física e dos Desportos, porém, analisando o Decreto, fica evidente que o objetivo era a reaproximação entre a prática do esporte e a área de Educação Física com o intuito de fortalecer o esporte de alto rendimento dentro da estrutura escolar, de acordo com Bueno (2008).

Durante o período da Ditadura Militar que se instalou no País (1964-1985), logo em seus primeiros anos ficou expressa a influência do esporte sobre o sistema escolar por meio da Portaria 148 do MEC, de 1967, especialmente, ao endossar a aproximação do conceito de Educação Física com o de esporte, admitir competições esportivas como substitutas das aulas de educação física e sugerir o esporte e alto rendimento nas escolas com o intuito de melhorar o desempenho brasileiro em competições internacionais (BUENO, 2008).

Em 1969, um convênio firmado pela DEF com o Centro Nacional dos Recursos Humanos e o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (CNRH-IPEA), órgão do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, desencadeou a elaboração do Diagnóstico da Educação Física e dos Desportos no Brasil, sob a supervisão do Ten. Cel. Arthur Orlando da Costa Ferreira e coordenado pelo Prof. Lamartine Pereira da Costa (LIÁO JR, 2013).

O Diagnóstico, em síntese, chegou às seguintes conclusões: havia ocorrido um aumento da importância do setor esportivo entre 1964 e 1970, sobretudo nos estados e municípios mais adiantados; existiam distorções regionais e setoriais que privilegiavam a quantidade em relação à qualidade em termos da formação de mão de obra técnica e da produção de equipamentos e material esportivo; e, por fim, havia deficiências qualitativas na função de transmissão de conhecimento no setor educacional (DACOSTA, 1971, citado por BUENO, 2008).

Publicado em 1971, o Diagnóstico também detalhou a forma de organização esportiva adotada no Brasil, baseada no que se convencionou chamar de pirâmide esportiva (OLIVEIRA, 2009). Assim, a formação de atletas de alto rendimento sempre dependeu dos clubes, associações comunitárias e outras entidades. Porém, a base se mostrava restrita (BUENO, 2008). Nesse mesmo período, a antiga DEF foi transformada em Departamento de Educação Física de Desportos (DED), em 1970 (BRASIL/ME, 2003).

Provavelmente sob influência dos Manifestos europeus sobre o esporte, o Diagnóstico contemplou, embora sem priorizar, elementos do Esporte para Todos (EPT) em seu planejamento. A partir deles e dos objetivos estabelecidos pelo DED foi desenvolvido o Plano de Educação Física e Desporto (PED) (BUENO, 2008).

Dentro desse Plano merece destaque a Campanha Nacional de Esclarecimento Esportivo (CNED). Iniciada em 1971, durou até o fim do governo do Gal. Garrastazu Médici (1974) e foi usada com finalidade ideológica ufanista para reforçar a imagem de um país emergente. Para tanto, utilizou-se de vasto material publicitário, inserções nas diversas mídias e contou com a estrutura de diversos órgãos públicos federais (LINHALES, 1996, citada por BUENO, 2008).

Durante o governo do Gal. Ernesto Geisel é sancionada a Lei nº 6.251, de 1975, posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 80.288, de 1977 (LIÁO JR, 2013). Se antes a política pública para o esporte fora instituída por decreto (DL 3.199), pelo CND e por divisão/departamento do MEC (DEF/DED), agora o esporte chega ao status de lei, sendo esta considerada a primeira do esporte no Brasil. O Artigo 5º dessa lei estabeleceu os objetivos do Plano Nacional de Educação Física e Desportos (PNED) (BUENO, 2008).

O EPT surgiu no Brasil, permeado por pressupostos filosóficos que indicavam a democratização das atividades físicas e esportivas, em 1973. Foi formalizado no PNED, em 1975, ano em que é realizado, em parceria com a Rede Globo e sob o nome de Mexa-se, o primeiro evento de impacto em favor da mobilização da população (TEIXEIRA, 2009). Todavia, o EPT só foi institucionalizado em 1977, com a Campanha Esporte para Todos no Brasil, realizada por meio da parceria entre o DED/MEC e o Mobral (Movimento Brasileiro de Alfabetização), tendo como coordenador Lamartine da Costa (BUENO, 2008).

A Campanha EPT, segundo os dados oficiais, articulou por intermédio de rádios, jornais e revistas uma rede de informações, habilitando 9.700 agentes voluntários em dois terços dos municípios brasileiros, abrangendo dez milhões de participantes (DACOSTA, 1983, citado por BUENO, 2008). Envolveu a participação de estados, municípios e a iniciativa privada e instituiu a “Rede Nacional do Esporte para Todos”, na qual o jornal “Comunidade Esportiva”,

fundado em 1980 por Lamartine da Costa, servia como principal canal de comunicação (BUENO, 2008). Vale destacar também como um importante veículo de divulgação do EPT a Revista Brasileira de Educação Física e Desportos (RBEFD), periódico editado entre os anos de 1968 e 1984 (TEIXEIRA, 2009).

Em 1978, o DED foi transformado em Secretaria de Educação Física e Desportos (SEED) pelo Decreto nº 81.454. Sua principal obra foi a elaboração das Diretrizes Gerais para a Educação Física e Desportos (1980/1985). Partia-se da percepção de que o modelo piramidal não atingia o objetivo desejado: gerar atletas de elite que projetassem o Brasil no cenário internacional (BUENO, 2008).

A SEED criou a Subsecretaria de Esportes para Todos (SUEPT) com a finalidade de estimular projetos isolados do EPT devido ao impacto do movimento. Contudo, o discurso foi contraditório com a realidade, pois a própria SEED buscou implantar nas escolas os chamados “Clubes Escolares” com princípios do alto rendimento (BUENO, 2008).

A título de registro, cabe-nos informar que a Campanha EPT recebeu críticas no Brasil, entre outros, de intelectuais da esquerda, de acordo com Bueno (2008) e de estudantes e profissionais vinculados à Educação Física, conforme evidencia o relato de Castellani Filho (1988) sobre a posição de estudantes da Faculdade de Educação Física de Santo André (FEFISA) durante a 32ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), ainda nos idos do ano de 1980,

Outro assunto por eles desenvolvido dizia respeito ao descompromisso com os interesses da maioria da sociedade brasileira, presente nas atividades propostas pelo “Esporte para Todos”, “EPT”, evidenciada no apoio dado, por exemplo, aos “passeios a pé” em contrapartida à repressão imposta às “passeatas”, “passeios a pé” com cunho político. Na busca de desmascarar o caráter pretensamente apolítico que revestia as práticas incentivadas pelo EPT, perguntavam, embutindo nas perguntas a evidência de que haviam descoberto as respostas: “... As duas atividades descritas faziam as pessoas caminharem... não era essa a intenção da atividade, fazer as pessoas caminharem, porque, segundo o discurso oficial, caminhar faria bem à saúde? Por que, então, uma caminhada – aquela do EPT – tinha apoio, recebia recursos governamentais, cobertura dos meios de comunicação de massa e a outra – a de cunho político era cerceada, reprimida, muitas vezes violentamente?...” (p.199).

Entre os anos de 1983 a 1985 fica evidenciada a prioridade ao esporte de alto rendimento, especialmente no período final. A categoria “Esporte Clássico”, instituída na legislação esportiva de 1975, passou a ter peso ao introduzir a lógica econômica no setor. Grandes empresas passaram a usar o esporte como veículo de marketing ao patrocinarem clubes constituídos nessa categoria, mas que competiam na categoria de esporte de alto rendimento, como a Pirelli, a Atlântica Boavista e o Bradesco no vôlei (BUENO, 2008).

A eleição de Tancredo Neves, ainda que de forma indireta pelo Congresso Nacional, em 1985, marca o retorno ao caminho democrático no País no início da chamada Nova República (1985 - aos dias de hoje). Já no esporte, a manutenção das atribuições do CND sugeria as contradições postas – a maioria das organizações formais demandando a sua liberalização, todavia, numa estrutura ainda moldada por sistemas de decisão e práticas arcaicos que se mostravam incapazes de atender às novas demandas (BUENO, 2008; LIÁO JR, 2013).

Em julho de 1985, foi instituída, por meio do Decreto nº 91.452, regulamentada pela Portaria do Ministério da Educação nº 598, de agosto de 1985, a Comissão de Reformulação do Desporto Brasileiro, comandada pelo então presidente do CND, Manoel Tubino, e contando com um grupo de “notáveis” ligados ao meio esportivo, todavia, essencialmente representavam os segmentos historicamente hegemônicos do esporte (LIÁO JR, 2013). Integrantes de setores considerados progressistas e/ou de esquerda se sentiram intencionalmente excluídos da Comissão (BUENO, 2008).

O “calcanhar de Aquiles” do esporte nacional, para Tubino, estava nos seguintes aspectos: legislação ultrapassada, falta de recursos financeiros, insuficiência de recursos humanos, carência de estudos sobre a realidade brasileira e falta de um conceito de esporte. Essa avaliação era praticamente idêntica à do Diagnóstico de 1971, o que sugeria que os problemas existentes no início dos anos 1970 ainda permaneciam (BUENO, 2008).

O relatório final da Comissão, denominado “Uma Nova Política para o Desporto Brasileiro – Questão de Estado”, apresentava as seguintes orientações: consolidar o novo conceito de esporte – educacional, participativo e alto rendimento; institucionalizar o esporte na Constituição de 1988 de forma a redefinir o papel do Estado e da sociedade; desburocratizar e descentralizar as ações do CND; criar condições financeiras para os projetos de desenvolvimento científico e tecnológico e de capacitação de recursos humanos; rever práticas equivocadas no esporte educacional (BUENO, 2008; LIÁO JR, 2013). Com a Comissão e, principalmente, a Constituição Federal de 1988, o esporte brasileiro passou a ser entendido sob o pressuposto do direito de todos (ALVES; PIERANTI, 2007).

No “Brasil Novo” anunciado pelo presidente Fernando Collor, a perspectiva liberal, privatista e mercantil norteava politicamente as regulamentações (LIÁO JR, 2013). No âmbito do esporte, entre as suas primeiras medidas estiveram, a partir da Lei nº 8.034/1990, a criação da Secretaria dos Desportos da Presidência da República (SEDES/PR) e a revogação da Lei nº 7.752 de incentivos ao esporte. A nova orientação era a de que o esporte deveria encontrar soluções de mercado para sua manutenção (BUENO, 2008).

A Lei nº 8.672/1993, conhecida como Lei Zico, em seu Artigo 3º apresentou as três formas de manifestação do esporte: I - desporto educacional, praticado através dos sistemas de ensino e formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral e a formação para a cidadania e o lazer; II - desporto de participação, praticado de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e da educação e na preservação do meio ambiente; III - desporto de rendimento, praticado segundo normas e regras nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com outras nações (BRASIL/ME, 1993).

Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1998, foi sancionada a Lei nº 9.615, também conhecida como Lei Pelé ou Lei do Passe Livre. A Lei Pelé avançou nos princípios de descentralização e de liberalização pregados pela Constituição de 1988 ao fixar o fim do passe e a migração do modelo baseado na “associação” para o de “sociedade”, difundido como modelo “clube-empresa”. Contudo, no âmbito geral ela pouco se diferenciou da Lei Zico. De acordo com Bueno (2008),

as duas legislações concentraram-se basicamente nos problemas do futebol, tratando marginalmente as demais modalidades, em nada modernizando a estrutura do esporte educacional e tratando de forma ainda mais distante o desenvolvimento do esporte de participação (p. 208).

No entanto, logo depois de sua aprovação, a Lei Pelé passou por uma série de modificações e, às vésperas do dispositivo que obrigava a transformação dos clubes de futebol em “clube-empresa” entrar em vigor, a chamada “bancada da bola” conseguiu aprovar a Lei nº 9.981/2000 – Lei Maguito Vilela –, que além de anular todos os artigos referentes ao fechamento dos bingos, revogou a obrigatoriedade da transformação dos clubes de futebol em empresas e colocou condições para o “passe livre”, como o ressarcimento aos clubes, por meio de multa rescisória de contrato (BUENO, 2008).

Com a eleição do presidente Lula em 2002, os setores progressistas do esporte e do lazer aspiravam pela consolidação dessas manifestações à condição de direitos sociais e pela ruptura das alianças do Estado com os setores conservadores. A criação do Ministério do Esporte (ME), em 2003, pela Medida Provisória nº 103, apontou perspectivas nessa direção (LIÁO JR, 2013). De acordo com Bueno (2008, p.220), “pela primeira vez na história republicana, foi destinada pasta ministerial própria ao esporte, sinalizando a importância que o novo governo estava dedicando a esta área”.

Um dos primeiros documentos do ME, do início de 2004, apresenta como sua Missão: “Formular e implementar políticas públicas inclusivas e de afirmação do esporte e do lazer como direitos sociais dos cidadãos, colaborando para o desenvolvimento nacional e humano” (BRASIL/ME, 2004, p. 7). Em 2005 é anunciada a Política Nacional de Esporte, que apresenta como seus quatro princípios: reversão do quadro atual de injustiça, exclusão e vulnerabilidade social; esporte e lazer como direito de cada um e dever do Estado; universalização e inclusão social; e democratização da gestão e da participação (LIÁO JR, 2013).

Os primeiros Programas Sociais da Pasta – “Segundo Tempo” e “Esporte e Lazer da Cidade” – assim como a realização de três Conferências Nacionais do Esporte – *Esporte, Lazer e Desenvolvimento Humano*, em 2004; *Construindo o Sistema Nacional de Esporte e Lazer*, em 2006; e *Por Um Time Chamado Brasil*, em 2010 – acenavam para a ansiada democratização nos processos e na definição das políticas públicas de esporte no Brasil. Contudo, a consolidação desses princípios ainda manifesta-se de modo tímido, pois a vertente hegemônica do alto rendimento, no seu aspecto de negócio, tem predominado nas alianças que o poder público federal tem firmado desde então (LIÁO JR, 2013).

O site do ME em 2014 mantém o seguinte texto de apresentação:

“O Ministério do Esporte é responsável por construir uma Política Nacional de Esporte. Além de desenvolver o esporte de alto rendimento, o Ministério trabalha ações de inclusão social por meio do esporte, garantindo à população brasileira o acesso gratuito à prática esportiva, qualidade de vida e desenvolvimento humano” (BRASIL/ME, 2014).

Portanto, entre as primeiras definições da sua Missão e a mais recente, parece ter havido uma inversão na prioridade do ME, conforme constatado também por Bueno (2008).

2.1.2.1 Ministério do Esporte

O ME é o órgão responsável por estabelecer uma Política Nacional de Esporte (PNE) no Brasil. Inicialmente seu organograma era estruturado da seguinte forma: Conselho Nacional do Desporto; Comissão Nacional de Atletas (CNA); Comissão “Paz no Esporte”; Secretaria Nacional de Alto Rendimento (SNAR); Secretaria Nacional de Esporte Educacional (SNEE); Secretaria Nacional de Desenvolvimento de Esporte e de Lazer (SNDEL).

Os respectivos programas e projetos desenvolvidos pelas três Secretarias são apresentados na Figura 1.

SECRETARIAS	PROGRAMAS
SNAR	Olimpíadas Escolares Olimpíadas Universitárias Jogos da Juventude Descoberta do Talento Esportivo Bolsa Atleta Rede Cenesp
SNEE	Segundo Tempo Projetos Esportivos Sociais
SNDEL	Esporte e Lazer da Cidade Jogos dos Povos Indígenas Rede Cedes Cedime

FIGURA 1 - SECRETARIAS, PROGRAMAS E PROJETOS DO MINISTÉRIO DO ESPORTE ATÉ 2011

Fonte: Brasil/ME (2003)

Não vamos aqui analisar cada um dos programas e projetos apresentados na Figura 1, no entanto, acreditamos que sua apresentação seja importante para mostrar a mudança que houve no organograma do ME, em especial no que tange à organização e gestão do esporte educacional (EE) e do esporte de participação (EP). Em meados de 2011 houve alteração no organograma do ME e também, a partir de suspeitas de corrupção, no comando da Pasta. Em relação às Secretarias, o ME passou a ser estruturado da seguinte forma: Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento (SNEAR); Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (SNELIS); e Secretaria Nacional de Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor (SNFDT) (ME, 2014). A Figura 2 destaca os respectivos programas e projetos desenvolvidos pelas novas Secretarias.

SECRETARIAS	PROGRAMAS
SNEAR	Centro de Iniciação ao Esporte - CIE Plano Brasil Medalhas Rede Nacional de Treinamento Bolsa Atleta Jogos Escolares Brasileiros Jogos Militares Rio 2016
SNELIS	Segundo Tempo Esporte da Escola Recreio nas Férias Esporte e Lazer da Cidade Competições e Eventos de Esporte e Lazer Jogos Indígenas Rede Cedes Prêmio Brasil de Esporte e Lazer de Inclusão Social Pintando a Cidadania Pintando a Liberdade
SNFDT	Copa 2014 Futebol Feminino Timemania Torcida Legal Guia de Estádios de Futebol

FIGURA 2 - SECRETARIAS, PROGRAMAS E PROJETOS DO MINISTÉRIO DO ESPORTE APÓS 2011

Fonte: Brasil/ME (2014)

Com as mudanças realizadas, as Secretarias responsáveis pela organização e gestão do esporte educacional (SNEE) e pelo esporte de participação (SNDEL) foram extintas e em seus lugares foi criada uma única Secretaria (SNELIS) que passou a ser responsável por essas duas formas de manifestação do esporte. Por outro lado, foi criada uma Secretaria exclusiva (SNFDT) para cuidar dos assuntos relacionados especificamente ao futebol, incluindo os que dizem respeito aos direitos do torcedor.

Apesar do aumento de número de programas e projetos relacionados ao EE e ao EP – de seis para dez –, a junção dessas duas Secretarias gera imprecisão quanto às especificidades de cada uma dessas duas formas de manifestação do esporte previstas na Lei nº 9.615/1998, que vigora até os dias de hoje. Além disso, a criação da nova – que, somados aos da SNAR, aumentou de 6 para 12 seus projetos/programas – sinaliza a valorização do esporte de alto rendimento, em especial o futebol. Também é importante salientar que os Projetos Esportivos Sociais – relacionados ao contexto desse estudo –, vinculados inicialmente à SNEE, deixam de aparecer explicitamente na SNELIS.

Ainda em relação à dificuldade de conceituar com precisão as diversas formas de manifestação do esporte, transcrevemos a seguir um trecho de um documento oficial do ME que tratava da I Conferência Nacional do Esporte, denominado “Texto Básico Sistematizado”, no qual se ressaltava a possibilidade de uso de outra forma de expressão/categoria relacionada ao esporte – além das três já previstas na legislação –, que refletisse de maneira mais contundente a inquietação com a inclusão social,

Entretanto, o Ministério do Esporte colocou em uso a expressão esporte social, nascida do processo de debates com a sociedade e que vem funcionando como uma categoria a mais. Esta classificação reflete a preocupação com a inclusão social. Por isso, é merecedora de políticas que, embora específicas, perpassam as outras três dimensões. A preocupação com o social deve estar, portanto, na escola, na recreação e mesmo no esporte de alto rendimento para garantir profissionais qualificados em todo o País. Essas modalidades devem ser ministradas, orientadas e supervisionadas por profissionais qualificados (BRASIL/ME, 2004, p.14).

Dando sequência à nossa apresentação do ME, a Figura 3 assinala as competências gerais do ME, conforme indicado no Art. 1º do Capítulo 1 – Da Natureza e Competência do anexo que trata da Estrutura Regimental do Ministério do Esporte.

CAPÍTULO I - DA NATUREZA E COMPETÊNCIA

Art. 1º O Ministério do Esporte, órgão da administração direta, tem como área de competência os seguintes assuntos

I - política nacional de desenvolvimento da prática dos esportes

II - intercâmbio com organismos públicos e privados, nacionais, internacionais e estrangeiros, voltados à promoção do esporte

III - estímulo às iniciativas públicas e privadas de incentivo às atividades esportivas e

IV - planejamento, coordenação, supervisão e avaliação dos planos e programas de incentivo aos esportes e às ações de democratização da prática esportiva e da inclusão social por meio do esporte

FIGURA 3 COMPETÊNCIAS GERAIS DO MINISTÉRIO DO ESPORTE

Fonte: Brasil/ME (2014)

Destacamos entre as competências gerais do ME (grifo nosso) os itens iii e iv na Figura 3, pois dizem respeito mais diretamente ao contexto foco desse trabalho – organizações do terceiro setor. Como vimos anteriormente, a SNELIS é a responsável por desenvolver programas e projetos relacionados ao EE e ao EP. A Figura 4 apresenta suas competências.

- | | |
|-------|---|
| I. | Fazer proposições sobre assuntos da sua área para compor a política e o Plano Nacional de Esporte |
| II. | Coordenar, formular e implementar políticas relativas ao esporte educacional, desenvolvendo gestão de planejamento, avaliação e controle de programas, projetos e ações |
| III. | Implantar as diretrizes relativas ao Plano Nacional de Esporte e aos Programas Esportivos Educacionais, de Lazer e de Inclusão Social |
| IV. | Planejar, supervisionar, coordenar e elaborar estudos compreendendo:
a) o desenvolvimento das políticas, programas e projetos esportivos educacionais, de lazer e de inclusão social
b) a execução das ações de produção de materiais esportivos em âmbito nacional e
c) a execução das ações de promoção de eventos |
| V. | Zelar pelo cumprimento da legislação esportiva |
| VI. | Prestar cooperação técnica e assistência financeira supletiva a outros órgãos da administração pública federal, Estados, Distrito Federal, Municípios e entidades não governamentais sem fins lucrativos, nas ações ligadas aos programas e projetos sociais esportivos e de lazer |
| VII. | Manter intercâmbio com organismos públicos e privados, nacionais, internacionais e com governos estrangeiros, para o desenvolvimento dos programas sociais esportivos e de lazer |
| VIII. | Articular-se com outros órgãos da administração pública federal, tendo em vista a execução de ações integradas na área dos programas sociais esportivos e de lazer |
| IX. | Planejar, coordenar e acompanhar estudos com as universidades e outras instituições correlatas com vistas à obtenção de novas tecnologias voltadas ao desenvolvimento do esporte educacional, recreativo e de lazer para a inclusão social e |
| X. | Articular-se com os demais entes da federação para implementar política de esporte nas escolas |
-

FIGURA 4 - COMPETÊNCIAS DA SECRETARIA NACIONAL DE ESPORTE, EDUCAÇÃO, LAZER E INCLUSÃO SOCIAL

Fonte: Brasil/ME (2014)

Aqui também destacamos entre as competências da SNELIS a VI, que trata do subsídio financeiro a entidades governamentais sem fins lucrativos.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, e a partir dela a Lei nº 9.615/1988 (Lei Pelé), a organização sistêmica do esporte no Brasil é constituída pelo Sistema Brasileiro de Desporto (SBD) e este, pelo Ministério do Esporte (ME), pelo Conselho Nacional do Esporte

(CNE), pelo Sistema Nacional do Desporto (SND) e os sistemas de desporto dos Estados, dos municípios e do Distrito Federal (MATTAR; MATTAR, 2013).

O CNE e o ME promovem as Conferências Nacionais do Esporte – em tese, espaço aberto a todos os setores organizados da sociedade civil para debater, formular e deliberar as Políticas Públicas de Esporte e Lazer para o Brasil. Avanços importantes da área esportiva, como a Lei de Incentivo ao Esporte e os programas Segundo Tempo, Esporte e Lazer na Cidade e Bolsa Atleta, foram resultados das resoluções tomadas nessas Conferências (MATTAR; MATTAR, 2013).

O Governo Federal iniciou um processo de descentralização das suas ações nas Políticas Públicas do Esporte por meio das Conferências Nacionais do Esporte (SILVA, 2012). Ao longo das Conferências, parcerias entre o setor público e o setor privado foram consolidadas. Os interesses advindos das iniciativas privadas tiveram um peso decisivo na formulação dessas políticas e projetos, assim como aumentou também a importância dada às organizações sem fins lucrativos, como as organizações do terceiro setor (OTS) (TERRA et al., 2009).

Com o objetivo de ampliar o atendimento à demanda existente, o ME busca firmar parcerias com organizações governamentais e não governamentais. Com a regulamentação da Lei de Incentivo ao Esporte por meio do Decreto 6.180/2007, esse tipo de parceria possibilita às OTS captar recursos financeiros por meio de incentivos fiscais. Em seu Artigo 1º, a Lei permite que pessoas físicas e jurídicas possam descontar até 6% e 1% do Imposto de Renda devido, respectivamente, na forma de patrocínio ou doação, para a aplicação em projetos esportivos sociais aprovados (BRASIL/ME, 2007). A Figura 5 assinala as Diretrizes da Ação Projetos Esportivos Sociais relacionadas a essas parcerias.

-
- Ênfase no atendimento esportivo: todos os beneficiados praticando no mínimo uma atividade esportiva
 - Oferta de atividades complementares, em especial palestras educativas, atendimentos médico, psicológico e social, reforço escolar e alimentar, oficinas profissionalizantes a partir dos 14 anos, entre outras que visam o desenvolvimento humano
 - Atividades em horário inverso ao da escola
 - Prioridade de atendimento à população menos favorecida e em vulnerabilidade social
 - Custos voltados ao atendimento dos beneficiados
 - Atividades esportivas praticadas no mínimo três vezes por semana
 - Utilização de infraestrutura já existente
 - Alocação de recursos segundo a Lei de Diretrizes Orçamentárias
 - Cronograma de atividades e planilha de custos referentes ao atendimento por no mínimo um ano
 - Ação complementar a outros programas, inclusive o Segundo Tempo
-

FIGURA 5 - DIRETRIZES DA AÇÃO PROJETOS ESPORTIVOS SOCIAIS

Fonte: Brasil/ME (2007)

De acordo com informações do ME, a ação Projetos Esportivos Sociais, por meio de parcerias com vários setores, oportuniza o atendimento de grande demanda sócio-esportiva do país – crianças e jovens na faixa etária entre 0 e 18 anos –, visando contribuir para o combate das mazelas da sociedade, o que agrega valores às suas marcas como: Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Governança (BRASIL/ME, 2007).

O próximo capítulo do referencial teórico apresenta aspectos concernentes ao surgimento e evolução do Empreendedorismo Social (ES). Inicialmente perpassa pelo contexto histórico das principais crises cíclicas do capitalismo, em seguida analisa a origem do fenômeno e identifica os principais conceitos relacionados ao ES e, por fim, discorre sobre o tema no contexto brasileiro, especialmente no que tange ao terceiro setor.

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A evolução do capitalismo possibilitou uma maior celeridade no desenvolvimento tecnológico, no entanto, também exacerbou as desigualdades sociais provenientes da concentração de riqueza (ZEN; FRACASSO, 2008). O empreendedorismo social emerge nesse contexto de crise e desafios sociais, econômicos e ambientais com que as sociedades contemporâneas vêm se deparando (PARENTE et al., 2011). Assim sendo, para uma melhor compreensão do fenômeno empreendedorismo social, faz-se necessária uma breve contextualização sobre as principais crises cíclicas inerentes ao sistema capitalista, ocorridas a partir do século XX, e sua relação com o estabelecimento de políticas sociais.

2.2.1 Crises Cíclicas do Capitalismo e Políticas de Bem-estar Social

Duas grandes correntes teóricas procuram explicar o que é o capitalismo. A primeira, representada por Karl Marx (1818-1883), partindo de uma perspectiva histórica, define o capitalismo como sendo um modo específico de produção de mercadorias e também um sistema no qual a força de trabalho se transforma em mercadoria e se coloca no mercado como qualquer outro objeto de troca (CATANI, 2011). Esse modo de produção se expandiu durante a Revolução Industrial e gerou um impacto expressivo na economia e na organização social, provocando uma mudança radical na cultura do Ocidente (CATANI, 2011; ZEN; FRACASSO, 2008).

A segunda corrente, concebida por Max Weber (1864-1920), busca explicar o capitalismo por meio de fatores externos à economia. Para essa corrente, o capitalismo se estabelece a partir da herança de um modo de pensar as relações sociais herdadas pelo movimento das reformas protestante e calvinista na Europa. Seu conceito principal ressalta a valorização do trabalho na busca da salvação individual e na ideia da existência de grupos de indivíduos predestinados à criação de riquezas pelo trabalho. O conjunto dessas ideias constitui a base de uma ética que pressupõe a aceitação de princípios e normas de conduta que denotariam a expressão do “espírito capitalista” (CATANI, 2011).

De acordo com Weber (2004), no protestantismo, desfrutar das riquezas produzidas é visto como algo negativo, que desviaria o indivíduo do caminho do trabalho, sendo que a doutrina valoriza a ascese. Deste modo, a relação com o lazer e com as práticas esportivas são admitidas somente com a finalidade de melhorar o desempenho físico e, consequentemente, contribuir para um melhor desempenho no trabalho.

A revolução capitalista originou as instituições econômicas fundamentais do sistema – o capital, o mercado, o trabalho assalariado, os lucros e o desenvolvimento econômico. No plano tecnológico possibilitou a transformação de uma sociedade agrícola letrada em uma sociedade industrial. No plano social fez surgir duas novas classes sociais, a burguesa e a trabalhadora. E no plano político originou o Estado-Nação (BRESSER-PEREIRA, 2011).

Como vimos anteriormente, o EM nasce dentro da sociedade capitalista industrial inglesa, estabelecida sob três estratos principais: uma decadente classe aristocrática, uma próspera classe burguesa e uma emergente classe operária. Essa divisão se manifestava na estruturação das atividades de lazer, que podiam indicar o pertencimento a determinada classe social (PRONI, 2008). O EM incorpora alguns princípios que passaram a reger essa nova sociedade, como a especialização dos papéis, a racionalização, a organização burocrática, a meritocracia, a superação de resultados (BRACHT, 2003; GUTTMANN, 1979; MELO, 2010).

Marx (2002, p.733) afirma que “A acumulação capitalista sempre produz uma população trabalhadora supérflua relativamente, isto é, que ultrapassa as necessidades médias da expansão do capital, tornando-se desse modo excedente”, formando o que designou “exército industrial de reserva”. Portanto, uma população trabalhadora excedente é condição para a existência do modo de produção capitalista.

Tomando por base a Teoria Crítica da chamada Escola de Frankfurt diferentes autores, entre eles, Brohm (1978a, 1978b), Laguillaumie (1978), Rigauer (1969, 1978), Vinnai (1970) e Böhme et al. (1971) citados por Bracht (2003), postularam ao esporte funções como desviar a atenção, atenuar as frustrações que resultariam do trabalho alienado e inibir possíveis tensões sociais advindas das condições precárias de trabalho e de vida no alvorecer da sociedade capitalista industrial inglesa.

De acordo com Souza (2012), os conhecidos “times de fábrica” possibilitaram a concepção de uma elite operária personalizada no trabalhador-atleta que obtinha êxito com o esporte, suscitando efeitos negativos na elevação de consciência da classe trabalhadora, todavia, também permitiram a construção de espaços onde os operários conseguiam reforçar sua identidade de classe.

A partir da revolução capitalista, o lucro se torna o objetivo da atividade econômica e, com a incorporação de novas tecnologias, a acumulação de capital passa a fazer parte da lógica do sistema e torna-se condição para a sua sobrevivência, configurando-se assim o que entendemos hoje por desenvolvimento econômico – visto como um processo de elevação dos padrões de vida ou de aumento do bem-estar material, que não é necessariamente

acompanhado por diminuição da desigualdade, nem é autossustentável do ponto de vista ambiental (BRESSER-PEREIRA, 2011).

Juntamente com as questões econômicas, encontram-se as doutrinas de pensamentos que influenciam a forma de ser do mundo social e econômico capitalista: o liberalismo e o neoliberalismo (SILVA, 2007). A doutrina liberal teve como berço a Inglaterra. Adam Smith (1723-1790) – fundador da economia política moderna – em sua obra “*A Riqueza das Nações*” (1776), apresenta os argumentos da ordem política liberal. Entre eles, prega o livre mercado – desregulamentação e privatização das atividades econômicas – e a redução do poder do Estado – ao qual caberia apenas garantir a segurança interna e externa, responsabilizar-se pelos serviços essenciais de utilizada pública, em especial a manutenção da vigência das normas próprias do modelo liberal (CATANI, 2011; SILVA 2007).

As crises cíclicas constituem o ritmo normal do processo do sistema capitalista. Nas operações de uma economia capitalista as flutuações são muitas vezes severas. A Grande Depressão de 1929, que teve como consequência básica o desemprego em massa e em escala inimaginável até então, denota uma dessas crises (HOBSBAWN, 1995; THERBORN, 1995).

As consequências da Grande Depressão, assim como a ameaça evocada pela experiência soviética nas décadas seguintes à Revolução de Outubro (1917) e pelo poder dos movimentos das classes operárias, tanto na Europa como nos EUA, influenciaram a construção dos sistemas de *Welfare State* (Estado de Bem-estar Social) na Europa e o New Deal americano (GOMES, 2006).

Em relação ao Brasil, a trajetória histórica evidencia que o modelo *Welfare State* jamais foi implantado em sua plenitude em qualquer das três esferas de governo visando atender às demandas sociais e superar as desigualdades de distribuição de renda e de fruição das benesses do capitalismo. Entre as muitas causas apontadas estão: a debilidade da economia; a precariedade da arrecadação tributária; os critérios de elaboração do orçamento nacional; a dimensão da exclusão social; a baixa capacidade de pressão política das classes populares e a falta de sensibilidade dos técnicos que elaboravam e implementavam as políticas governamentais (FISCHER, 2002).

Até 1940, apesar de todos os esforços do governo americano de Roosevelt, a recuperação da Grande Depressão ainda não era plena. Então, antes mesmo do fim da Segunda Guerra Mundial os americanos convocaram a conferência de Bretton Woods. Presidida por John Keynes e contando com delegados dos países aliados, nessa conferência estabeleceram-se duas instituições financeiras intergovernamentais, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento, que tinham por

objetivo comportar a retomada da globalização, todavia, agora dirigida por essas instituições em conjunto com os governos nacionais (SINGER, 1998).

Já o período entre 1945 e 1975, aproximadamente, foi uma fase de extraordinária prosperidade que ficou conhecido como “Idade Dourada”. O crescimento econômico foi tão intenso que o rápido aumento da produtividade não elevou o desemprego. Em todos os países industriais desenvolvidos – exceção feita aos EUA, que já dominavam quase dois terços da produção industrial do mundo logo após a Segunda Guerra Mundial – esse período bateu todos os recordes anteriores de crescimento econômico e caracterizou-se também pela regulação sistemática do Estado nas relações sociais e econômicas (HOBSBAWN, 1995; PEIXOTO; ARRAIS, 2012; SINGER, 1998).

Durante a Idade Dourada houve muitas revoluções – as “comunistas” na Iugoslávia, na China, na Indochina e em Cuba e as voltadas para a libertação das colônias na Ásia, África e Caribe – e grandes movimentos cívicos como o estudantil-operário de maio de 1968, na França e também na Europa e na América Latina, que proporcionaram maiores conquistas salariais, o que depois contribuiu para a grande crise inflacionária dos anos de 1970 (SINGER, 1998). Apesar de ser um fenômeno mundial, a Idade Dourada pertenceu essencialmente aos países capitalistas desenvolvidos. A riqueza geral jamais chegou à vista da maioria da população do mundo – os que viviam em países pobres (HOBSBAWN, 1995).

A despeito de todo esse contexto de prosperidade, o neoliberalismo como fenômeno distinto do liberalismo clássico nasceu logo depois da Segunda Guerra Mundial, nas regiões da Europa e da América do Norte onde imperava o capitalismo e foi uma reação teórica e política contra o Estado intervencionista e de Bem-estar Social. “*O Caminho da Servidão*” (1944), de Friedrich Hayek, é considerado o texto de origem do neoliberalismo. Nele, o autor faz um ataque apaixonado contra qualquer limitação dos mecanismos de mercado por parte do Estado, o que considera uma ameaça à liberdade econômica e política (ANDERSON, 1995).

No início dos anos 1970, a sinergia existente entre o crescimento econômico, o pleno emprego e a ampliação dos direitos trabalhistas e de proteção social começou a apresentar sinais de esgotamento. A solução da crise do dólar e grandes lutas de classe marcaram o fim dos anos dourados nos principais países desenvolvidos. A crise do petróleo, ocasionada por dois fortes aumentos de preço do combustível pela OPEP – cartel dos países exportadores de petróleo – também contribuiu para o agravamento da crise inflacionária dos anos 1970 (PEIXOTO; ARRAIS, 2012; SINGER, 1998).

A chegada da grande crise do modelo econômico do pós-guerra fez com que as economias capitalistas avançadas caíssem numa longa e profunda recessão, assentando pela

primeira vez baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação (ANDERSON, 1995). Milton Friedman afirmava que o compromisso dos governos *keynesianos* com o pleno emprego não passava de enorme equívoco, do qual só poderia resultar inflação crônica e crescente (SINGER, 1998).

Esse cenário fez com que as ideias neoliberais ganhassem força (ANDERSON, 1995). Inicialmente econômica, esta crise se caracterizou pela queda das taxas de lucro e de crescimento do PIB, e pela estagflação. Contudo, assume seu caráter político ao assinalar o colapso da coalizão política social democrática e a urgência à ideologia do neoliberalismo (BRESSER-PEREIRA, 2011).

As eleições de Margareth Thatcher em 1979, na Inglaterra, e a de Ronald Reagan em 1980, nos Estados Unidos, geralmente são utilizadas como marco da reviravolta neoliberal (BRESSER-PEREIRA, 2011; SINGER, 1998). No entanto, o golpe de Estado no Chile comandado pelo general Pinochet em 1973 e a vinda de Friedman para assessorar a política econômica do novo governo foram uma prévia do que seriam os “Trinta Anos Neoliberais” do capitalismo, de 1979 até a crise financeira global de 2008 (BRESSER-PEREIRA, 2011).

O neoliberalismo resolveu de maneira satisfatória a crise inflacionária revertendo as condições no mercado de trabalho – preconizando o desemprego em massa e revogando as garantias legais de estabilidade no emprego – todavia, a estabilização reduziu o crescimento da economia e gerou consecutivas recessões (SINGER, 1998).

A nova coalizão política que se estabelece é formada por capitalistas rentistas que vivem de dividendos, juros e aluguéis e por agentes financeiros envolvidos em especulação financeiras que irão multiplicar os rendimentos dos primeiros e proporcionar elevados bônus para si (BRESSER-PEREIRA, 2011). A eliminação do poder dos sindicatos e dos direitos trabalhistas não contribuiu para a redução do desemprego e a privatização não melhorou a qualidade dos serviços sociais. Além disso, as reformas neoliberais apresentaram um êxito muito limitado em relação ao crescimento econômico (SINGER, 1998).

Além de um liberalismo econômico radical, o neoliberalismo é também uma ideologia hostil aos pobres, aos trabalhadores e ao Estado de Bem-estar social (BRESSER-PEREIRA, 2010). Nos países em que se deu a contrarrevolução neoliberal, os dados da distribuição da renda corroboram essa análise e revelam o crescimento do número de pobres e o aumento da distância entre estes e os ricos (SINGER, 1998).

Apesar desse cenário não ser favorável, para os partidários do neoliberalismo tudo indicava que os ciclos econômicos estariam suficientemente contidos, as boas práticas monetárias e fiscais bastariam para evitar qualquer situação parecida com a da Grande

Depressão e o próprio mercado puniria exuberâncias irrationais. No entanto, a crise financeira global de 2008 mostrou outro lado dessa história (HOLLAND; BRITO, 2010).

Evidenciada a partir do colapso no mercado imobiliário americano, com o aumento da inadimplência e a desvalorização dos imóveis e dos ativos financeiros associados às hipotecas de alto risco (*subprime*), a crise de 2008 pôs novamente em discussão a arquitetura do sistema financeiro americano e internacional, bem como seus potenciais riscos sistêmicos e seus mecanismos de supervisão e regulação (CINTRA; FAHRI, 2008; HOLLAND; BRITO, 2010).

Essa crise foi sequela do processo de financeirização da economia iniciado na década de 1980 e da hegemonia da ideologia neoliberal (BRESSER-PEREIRA, 2010). A fragilidade desse sistema financeiro desregulamentado, liberalizado e supervisionado de forma displicente ficou evidente perante a proporção das perdas e dos recursos públicos envolvidos na busca de se restabelecer a confiança no mercado (CINTRA; FAHRI, 2008).

Se a chamada Idade Dourada foi marcada por mercados financeiros regulados, estabilidade financeira, altas taxas de crescimento econômico e diminuição da desigualdade social, nos quase trinta anos do neoliberalismo deu-se o inverso, as taxas de crescimento diminuíram, a instabilidade financeira aumentou e a desigualdade cresceu, observa Bresser-Pereira (2010). Dados da OIT e da FAO apresentados pelo economista e ex-ministro da Fazenda no Brasil evidenciam a dimensão social da crise de 2008:

Além de ser a crise econômica mais severa enfrentada pelas economias capitalistas desde 1929, é também uma crise social que, segundo previsões da Organização Internacional do Trabalho, elevou o número de desempregados de cerca de 20 milhões para 50 milhões ao fim de 2009. Segundo a FAO, com a queda da renda dos pobres devido à crise e à manutenção dos preços internacionais de mercadorias alimentares em níveis elevados, o número de pessoas desnutridas no mundo aumentou em 11% em 2009 e, pela primeira vez, superou um bilhão (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 51).

A evolução do capitalismo propiciou maior rapidez no desenvolvimento tecnológico. Todavia, também acentuou as desigualdades sociais advindas da concentração de riqueza. A preocupação com o aspecto social é uma questão evidenciada no paradigma atual e está presente no campo da economia social – parte da economia que distingue a dimensão social, sobretudo, por normas que priorizam as pessoas em relação ao capital, no que diz respeito às decisões, ao poder e aos resultados (ZEN; FRACASSO, 2008).

Situações como o aumento da pobreza absoluta e das desigualdades econômicas e sociais entre os países mais atrasados e os desenvolvidos e internamente entre classes ricas e pobres são exemplos dessas disparidades (MCCHESNEY, 2002; CHOMSKY, 2002, citados por COSTA, 2011). Nesse contexto de crise e desafios sociais, econômicos e ambientais com

que as sociedades contemporâneas vêm se deparando com o empreendedorismo social (PARENTE et al., 2011).

2.2.2 Empreendedorismo Social: contextualização e definições

O empreendedorismo social (ES) é uma derivação das práticas do empreendedorismo empresarial clássico, porém com formas e valores diferenciados. A partir das teorias sobre o empreendedorismo, sua vertente social tem afiançado sua autonomia seja pelas especificidades, seja pela natureza das suas atividades e resultados. A assimilação do conceito de empreendedorismo pelo ES dá-se com a apropriação de características associadas ao primeiro, num ambiente cuja finalidade não é a da acumulação da riqueza ou o lucro (OLIVEIRA, 2004; PARENTE et al., 2011).

As raízes do princípio fundamental do ES tal como definimos nos dias de hoje remontam à era vitoriana tardia ao final do século XIX. Foi nesse período que ocorreu uma mudança na ideia de caridade, passando do simples ato de dar esmolas para uma caridade passível de gerar uma mudança duradoura e sistêmica (DEES, 2009). Embora o fenômeno não seja novo, seu conceito é apenas emergente dada à infância relativa do campo (SMITH; STEVENS, 2010; WILLIAMS; K'NIFE, 2012).

O campo de análise do ES perpassa vários domínios, como estudos sobre empreendedores, inovação social e gestão de organizações sem fins lucrativos (Dacin; Dacin; Tracey, 2011). Diversas disciplinas contribuem para a pesquisa nesse campo, tais como Antropologia, Economia, Ciência Política, Contabilidade, Finanças, Gestão, Marketing, Psicologia e Sociologia (Dacin; Dacin; Tracey, 2011; Ireland; Webb, 2007). Contudo, muitos debates ainda ocorrem envolvendo a clareza conceitual das definições, seus limites e o estabelecimento de um conjunto de questões de pesquisa relevante e significativo em relação ao constructo (Dacin; Dacin; Tracey, 2011; Martin; Osberg, 2007; Williams; K'Nife, 2012).

A inexistência de um paradigma unificador no campo levou a uma proliferação de definições (Bacq; Jenssen, 2011). Assim como ocorreu em outros campos de estudo em sua fase inicial de desenvolvimento, o ES sofre de inconsistência em sua definição e no estabelecimento de seus limites, significando coisas diferentes para pessoas diferentes (DEES, 1998; MAIR; MARTÍ, 2004). Prova disso são os vários estudos que têm buscado apresentar possíveis definições para o fenômeno (Dacin; Dacin; Matear, 2010; Martin; Osberg, 2007; Shaw; Carter, 2007; Short; Moss; Lumpkin, 2009; Zahra et al., 2009).

As definições propostas na literatura lançam alguma luz sobre o conceito, embora não forneçam ainda um forte consenso sobre o que realmente constitui o ES. São muitas vezes, noções idealizadas que não podem ser operacionalizadas (DEES, 1998; WILLIAMS; K'NIFE, 2012). Se em relação ao domínio do empreendedorismo ainda persistem divergências (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), ao adicionar o adjetivo – “social” – carregado de valor, o termo passa a combinar duas palavras ambíguas (MAIR; MARTÍ, 2004) e agrava ainda mais o debate sobre a definição do campo (ZAHRA et al., 2009).

Williams e K'nife (2012) destacam que existe uma indefinição dos limites e do que constitui o ES como um conceito. Assim, levantam como uma questão importante, saber se toda empresa que provê um serviço social pode ser classificada como empresa social e estar vinculada ao campo do ES. Martin e Osberg (2007) também afirmam ser necessária uma definição mais específica do campo, que permita estabelecer seus limites e determinar se uma atividade está ou não sob sua “tenda”.

Para Williams e K'nife (2012), a linha entre os empreendimentos sociais, que prestam serviços sociais para transformar vidas por meio da criação de valor social, e as organizações que desempenham funções sociais, mas nas quais circundam dúvidas sobre sua legitimidade, tornou-se turva. A isso, chamaram “o lado escuro do empreendedorismo social” (p. 63).

Sob outra perspectiva, Martin e Osberg (2007) ressaltam que duas formas principais de atividades socialmente valiosas também precisam ser distinguidas do ES: a prestação de serviços sociais e o ativismo social. Contudo, o objetivo não seria fazer uma comparação entre as contribuições e os resultados de cada uma dessas atividades, mas simplesmente destacar o que as diferencia.

Na prestação de serviços sociais o impacto é mais restrito, a área de atuação fica confinada a uma população local e seu âmbito é determinado pelos recursos que consegue atrair. Ainda que possuam propósitos nobres e frequentemente sejam exemplares na execução, essas atividades são inherentemente vulneráveis, o que pode significar a interrupção de serviço às populações que servem (MARTIN; OSBERG, 2007).

No ativismo social, a motivação das atividades é a mesma do ES – resultados sociais – e as características gerais que os atores possuem, também – inspiração, criatividade, coragem e força. No entanto, a orientação de ação do agente é diferente. Em vez de realizá-las diretamente, como faz o empreendedor social, o ativista social tenta criar mudança por meio de ações indiretas, influenciando Governos, Organizações Não Governamentais (ONGs), consumidores etc. a tomar as medidas necessárias (MARTIN; OSBERG, 2007).

A falta de clareza sobre o que consiste o ES pode fazer com que o conceito torne-se tão amplo a ponto de abranger todos os tipos de atividades socialmente benéficas (MARTIN; OSBERG, 2007). No entanto, parece haver uma congruência em relação à principal missão de um empreendimento social ser a criação de valor social (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; DEES, 1998; ZAHRA et al., 2009). Assim, a definição que engloba o ato de criar valor social fornecendo solução para os problemas sociais é a que detém o maior potencial para a construção de uma compreensão única do ES, sendo possivelmente a mais promissora para o campo (DACIN; DACIN; TRACEY, 2011).

Examinar diferentes abordagens de medição e de escala de valor social pode contribuir para o campo do ES (SMITH; STEVENS, 2010). Todavia, avaliar o desempenho e o impacto social é um dos maiores desafios para profissionais e pesquisadores em ES (MAIR; MARTÍ, 2006).

A quantificação ou medição precisa do impacto social é notadamente complexa devido à natureza do fenômeno social e à multicausalidade de fatores (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Mesmo quando o impacto pode ser avaliado de forma confiável, pode ser difícil atribuir causalidade sem a utilização de estudos muito bem controlados, que são consequentemente caros e complicados (DEES, 2007).

Em relação ao empreendimento social, Mair e Martí (2006) sugerem que, em vez de se concentrar no sucesso ou fracasso de uma iniciativa de ES, seria melhor medir “graus” de sucesso ou fracasso, tendo em mente as consequências intencionais e não intencionais da iniciativa. Entre outros aspectos, isso permitiria estudar se e como a aprendizagem ocorre nesse processo, verificar como empreendedores sociais detectam e gerenciam problemas e erros e se eles aprendem com os fracassos e modificam seu comportamento.

Zahra et al. (2009), por sua vez, propuseram um termo mais amplo para avaliar as oportunidades e processos organizacionais referentes ao ES. Definido como padrão de “riqueza total”, abrange resultados tangíveis (ex.: produtos, clientes atendidos ou fundos gerados) e resultados intangíveis (ex.: felicidade e bem-estar). De acordo com os autores, a delimitação desse padrão de riqueza econômica e social pode ser útil para acadêmicos, doadores e empreendedores e também fornecer um ponto de referência para a avaliação do desempenho de empreendimentos sociais. A partir dele, os empreendedores poderiam se concentrar em alcançar melhores resultados e os doadores em monitorá-los.

Dees (2007), no entanto, pondera que os mecanismos atuais no setor social são altamente imperfeitos, por duas razões: a avaliação do desempenho não é muito valorizada na

cultura da caridade e os “investidores” desse setor, particularmente filantropos, muitas vezes alocam seu capital, movidos por razões emocionais. Isso faz com que fluxos de recursos dependam mais do sentimento, de causas populares, de carisma pessoal e de habilidades de marketing do que da criação de valor social.

Uma seleção representativa de várias definições encontradas na literatura referente ao ES e ao empreendedor social foi apresentada no estudo de Zahra et al. (2009) e podemos vê-las nas Figuras 6 e 7, respectivamente.

AUTOR / ANO	DEFINIÇÃO
Leadbetter (1997)	O uso de comportamento empreendedor para fins sociais, em vez de para os objetivos de lucro, ou, alternativamente, que os lucros gerados a partir de atividades de mercado sejam usados para o benefício de um grupo desfavorecido específico
Dees (1998b)	Desempenhar o papel de agentes de mudança no setor social, por: 1) Adotar uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado), 2) Reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir essa missão, 3) Engajar-se em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem, 4) Agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos na mão, e 5) Expor intensificada prestação de contas aos eleitores para os resultados criados
Fowler (2000)	Empreendedorismo Social é a criação de estruturas viáveis socioeconômicas, relações, instituições, organizações e práticas que produzem e mantêm os benefícios sociais
Mort et al. (2002)	Um constructo multidimensional que envolve a expressão do comportamento virtuoso empreendedor para alcançar a missão social; Capacidade de reconhecer valor social criando oportunidades e características-chave de tomada de decisão, inovação, proatividade e assumir riscos
Shaw (2004)	O trabalho da comunidade, organizações voluntárias e públicas, bem como empresas privadas trabalhando para social, não apenas objetivando lucro
Said School (2005)	Uma abordagem profissional, inovadora e sustentável de mudança sistemática que resolve falhas de mercado e agarra oportunidades sociais
Fuqua School (2005)	A arte de perseguir simultaneamente um retorno financeiro e social do investimento (“double” bottom line)
Schwab Foundation (2005)	Aplicação de abordagens práticas, inovadoras e sustentáveis em benefício da sociedade em geral, com ênfase naqueles que são marginalizados e pobres
Nyu Stern (2005)	O processo de utilização de competências empresariais e de negócios para criar abordagens inovadoras para problemas sociais; “Estes, empreendimentos sem fins lucrativos buscam o “double” bottom line do impacto social e da autossustentabilidade ou rentabilidade financeira”

MacMillan (2005) (Wharton Center)	Processo pelo qual a criação da nova empresa de negócios leva ao aumento da riqueza social, para ambos: a sociedade e o empreendedor
Peredo; McLean (2006)	O empreendedorismo social é exercido onde alguma pessoa ou grupo com objetivo(s) para a criação de valor social; Mostra uma capacidade de reconhecer e aproveitar as oportunidades de empregar inovação aceitando um grau de risco acima da média; Empreendedores são extraordinariamente engenhosos em prosseguir o seu empreendimento social
Martin; Osberg (2007)	O empreendedorismo social é: 1) a identificação de um equilíbrio estável ainda injusto, que exclui, marginaliza ou causa sofrimento a um grupo que não tem os meios para transformar o equilíbrio; 2) a identificação de uma oportunidade e o desenvolvimento de um novo valor social, a proposição de desafiar o equilíbrio, e 3) forjar um novo equilíbrio estável para aliviar o sofrimento do grupo alvo por meio da criação de um ecossistema estável em torno do novo equilíbrio para garantir um futuro melhor para o grupo e a sociedade

Figura 6 - DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Fonte: adaptada de Zahra et al. (2009).

AUTOR / ANO	DEFINIÇÃO
Thake, Zadek (1997)	Os empreendedores sociais são movidos por um desejo de justiça social. Eles procuram uma ligação direta entre suas ações e uma melhoria na qualidade de vida para as pessoas com quem trabalham e aqueles que procuram servir. Têm como objetivo produzir soluções que são sustentáveis financeiramente, organizacionalmente, social e ambientalmente
Reis (1999) (Kellogg Foundation)	Os empreendedores sociais criam valor social por meio da inovação e maximizando os recursos financeiros para o desenvolvimento social e econômico da comunidade
Brinkerhoff (2001)	Indivíduos constantemente procuram novas maneiras de servir seus eleitores e agregar valor aos serviços existentes
Drayton (2002) (Ashoka)	Indivíduos que combinam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para realizar profundas transformações sociais
Alford et al. (2004)	Criam soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e mobilizam as ideias, capacidades, recursos e arranjos sociais necessários para as transformações sociais

Figura 7 – DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDOR SOCIAL

Fonte: adaptada de Zahra et al. (2009).

Após analisar as definições de ES e de empreendedor social, descritas nas Figuras 6 e 7, Zahra et al. (2009) ressaltam que, de um modo geral, a maioria das definições existentes implica que o empreendedorismo social diz respeito à exploração de oportunidades para a mudança e melhoria social, em vez da maximização do lucro tradicional. No entanto, são silenciosas sobre como avaliar tais oportunidades e empreendimentos.

O empreendedor social é uma espécie de empresário que procura os métodos mais eficazes para servir a uma missão social explícita e central, sendo a riqueza apenas um meio para se atingir esse fim (DEES, 1998). O impacto social relacionado com a missão é a razão de ser do empreendimento social (KATZENSTEIN; CHRISPIN, 2011). No entanto, uma missão com foco na criação de valor social não necessariamente nega nem diminui o foco no valor econômico. O valor econômico, em verdade, é fundamental para a sustentabilidade dos empreendimentos sociais e para a criação de valor social (Dacin; Dacin; Tracey, 2011), ou seja, é um subproduto que ajuda a empresa a ser sustentável e autossuficiente (SEELOS; MAIR, 2005).

Todavia, aliado a este contexto financeiro e de captação de recursos, Nassif et al. (2010) resgatam que além destes aspectos que visam dar sustentabilidade para as OTS, no campo das Ciências Sociais Aplicadas vicejam estudos que procuram compreender e explicar a gênese da exclusão social e como as organizações se preparam para diagnosticar e atuar a fim de revolver os problemas sociais.

Portanto, o contexto também desempenha um papel fundamental na pesquisa sobre ES. A solução para um problema social exige uma compreensão profunda do ambiente que sustenta a realidade da população-alvo (KATZENSTEIN; CHRISPIN, 2011). Como resultado, pesquisadores, formuladores de políticas e empresas têm de situar o ES (ou o ator social) em um determinado contexto, a fim de compreendê-lo totalmente (MAIR, 2010).

O ambiente econômico e sociopolítico, a estrutura regulatória e a política fiscal, aspectos demográficos e socioculturais são exemplos de fatores contextuais que impactam no ES (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006; MAIR, 2010; MAIR; MARTÍ, 2006). Conduzido pela intenção dos fundadores, o escopo do problema e os recursos necessários ou disponíveis o ES se manifesta de maneira distinta em diferentes contextos (SMITH; STEVENS, 2010).

A capacidade que um empreendimento social tem de atender a dupla missão de criar valor social e ao mesmo tempo desenvolver um modelo de negócio financeiramente estável e/ou autossustentável tem relação direta com o contexto em que opera (SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009). Um contexto econômico adverso aumenta a demanda por serviços sociais ao mesmo tempo em que torna mais difícil obter doações ou investimentos filantrópicos (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006).

A missão do ES, independente do modelo financeiro, é efetuar a mudança social, alterando as realidades sociais, econômicas e políticas em nível local. Assim, é o contexto local que molda as oportunidades e determina as estratégias e as táticas a serem empregadas

(MAIR, 2010). O ES é resultado de um processo de interação contínua entre empreendedores sociais e o contexto no qual suas atividades estão inseridas. Essa visão denota que é impossível separar o agente – empreendedor social – da estrutura – comunidade, sociedade etc. (MAIR; MARTÍ, 2006).

Para Williams e K'nife (2012) o contexto desempenha um papel importante ao determinar se uma instituição que oferece um serviço social é ou não, de fato, uma empresa social. De acordo com os autores, o principal critério do que deve ser considerado empreendimento social é a finalidade de criar valor social ao suprir as necessidades das pessoas. Porém, ressaltam que a motivação para oferecer o serviço é uma variável crítica fundamental que precisa ser considerada ao atribuir status de ES a uma instituição.

De acordo com Mair (2010), estudos sobre as várias formas de capitalismo (p. ex.: ALBERT, 1993) fornece uma lente útil para compreender o ES por meio dos contextos econômicos e culturais. Aplicando uma classificação estilizada, os contextos onde o ES ocorre estão em conformidade com três tipos principais: 1) A economia liberal, em que o mecanismo de mercado é considerado a melhor maneira de dar forma e manter a justiça econômica e social (p. ex.: a economia dos EUA); 2) A economia cooperativa, em que o Estado desempenha um papel importante na redistribuição da riqueza e os mercados são condicionados por intervenções reguladoras (p. ex.: a maioria das economias europeias); 3) A economia informal, em que nem o Estado nem o mercado podem criar riqueza e manter a justiça social, e grupos sociais determinam a criação e a distribuição de riqueza e de justiça (p. ex.: a Índia e muitos países da América Latina e da Ásia).

O papel do ES é visto de forma diferente nos EUA e na Europa, devido a duas concepções muito distintas de capitalismo e do papel do Estado (BACQ; JANSSEN, 2011). O modelo americano é baseado no sucesso individual e no lucro financeiro em curto prazo – o dinheiro é o objetivo e as coisas são os meios. O modelo de Renânia, presente principalmente na Europa ocidental, é pautado por uma visão de longo prazo e baseia-se em valores comuns de igualdade e de interesse coletivo – o dinheiro é um meio para atingir a meta de criação de valor (ALBERT, 1993).

Essas formas diferentes de capitalismo levam a diferentes formas de ES. Na Europa, as políticas públicas contra a exclusão e a pobreza estão mais bem organizadas e tradicionalmente desempenham um papel central. Nos EUA, a pobreza é vista mais como uma questão moral e de caridade e menos como uma preocupação governamental. Assim, o ES é considerado como um substituto para o Estado de Bem-estar Social (BACQ; JANSSEN, 2011). Em muitos países latino-americanos, por sua vez, a herança política de governos fracos

e setores públicos corruptos têm motivado soluções empreendedoras para os problemas sociais a partir de organizações sociais (MAIR, 2010).

Um ponto importante que deve ser levado em consideração é que os limites desses modelos estão em movimento. O modelo cooperativo presente em muitos países europeus muitas vezes se funde com elementos do modelo de economia liberal americano. Países com uma longa tradição na economia informal também vêm construindo um setor baseado na economia liberal. O ES deve ser visto como parte integrante de um sistema social, portanto, não pode ser discutido sem levar em consideração o conjunto complexo de fatores sociais, econômicos e políticos que compõem este contexto (MAIR, 2010).

Não obstante empreendedores sociais atuarem em ambientes diferentes e segundo regras díspares, em relação aos empreendedores de negócio (KATZENSTEIN; CHRISPIN, 2011), a distinção entre ambos deve ser contínua e não dicotômica. A partir dessa perspectiva, Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) propuseram uma abordagem sistemática para comparar o ES e o comercial embasada em quatro variáveis diferenciadoras: 1^a) Falha de mercado – cria diferentes oportunidades para o ES e o comercial; 2^a) Missão – é um critério fundamental para distinguir entre ES e comercial; 3^a) Mobilização de recursos – a forma como os recursos humanos e financeiros são mobilizados e gerenciados diferem entre ambas as abordagens; 4^a) Medição de desempenho – é um diferencial essencial, pois a prestação de contas e as relações com os *stakeholders* são mais complexas em empreendimentos sociais.

Embora a importância do ES seja amplamente reconhecida, as preocupações sobre a ética de sua prática ainda permanecem. Sustentar empreendimentos sociais frequentemente demanda uma forte orientação empreendedora embasada no uso de modelos de negócio. Porém, a aplicação de modelos organizacionais com práticas competitivas pode ser incoerente com os valores dos modelos sociais tradicionais (ZAHRA et al., 2009).

De acordo com Clarke e Aran (1997), enquanto pesquisadores têm abordado a questão da ética universal versus éticas relativistas, conclusões consistentes ainda precisam emergir. Para além da evidência anedótica, há uma falta de verificação empírica com base em pesquisas comparativas (BUCAR; GLAS; HISRICH, 2003). Ainda que permaneça relativamente embrionária, a interseção do empreendedorismo e da ética vem recebendo cada vez mais atenção dos estudiosos, apontam Harris et al. (2009).

Mair (2010) ressalta que pesquisadores não devem se abster de documentar e teorizar também sobre questões éticas relacionadas ao ES. Harris et al. (2009) apontam algumas linhas de pesquisa existentes na área do ES relacionadas à questão da ética, entre elas: a definição do

campo de atuação e o seu propósito, a diferença entre empreendimentos sociais e tradicionais e, especialmente, questões éticas distintivas que surgem em empreendimentos sociais.

A discussão de aspectos negativos da corrupção e do comportamento antiético nos negócios tornou-se um fenômeno mundial durante a década de 1990. Organizações internacionais creem que a ajuda financeira é muitas vezes sujeita a práticas eticamente questionáveis. As diferenças nas instituições políticas, econômicas e sociais se refletem no contrato social que especifica os modos aceitáveis de comportamento dentro de uma determinada nação (BUCAR; GLAS; HISRICH, 2003).

A condição econômica de cada país pode influenciar as interpretações de comportamentos empreendedores éticos apesar de haver um acordo subjacente sobre valores universais fundamentais em diferentes culturas (CLARK; ARAN 1997). Enquanto os sistemas jurídicos nacionais introduzem obrigações relativas ao comportamento dos atores sociais, as sociedades diferem muito no grau de liberdade que toleram. Adicionalmente, há uma discrepância entre a crença das pessoas e a lei, deixando grandes áreas cinza em que outros mecanismos moldam a interação social (BUCAR; GLAS; HISRICH, 2003).

Empreendedores enfrentam problemas éticos complexos relacionados com a equidade básica, relacionamentos pessoais e com clientes, honestidade nas comunicações, entre outros dilemas. Fazem escolhas e tomam medidas que afetam muitas pessoas, em geral sem a orientação moral que existe em organizações já estabelecidas, sendo que os dilemas de relacionamento representam alguns dos seus mais complexos problemas éticos, pois mudanças nas relações podem levar a potenciais conflitos de interesse (HANNAFEY, 2003).

Enquanto as ações agressivas de empreendedores muitas vezes são contrabalançadas por mecanismos de mercado, os empreendedores sociais podem operar em um reino com menos freios e contrapesos (ZAHRA et al., 2009). Assim, Kuratko e Goldsby (2004) aconselham incluir um componente ético em programas de treinamento, Zahra et al. (2009) a criação de conselhos consultivos externos e a implementação de mecanismos de gestão eficazes para se certificar que os empreendimentos não serão vítima de abusos éticos e Clark e Aran (1997) propõem o uso de códigos de ética para limitar a influência do imperativo econômico na tomada de decisões.

Devido ao encolhimento do financiamento público, as organizações sociais precisam considerar meios alternativos de apoio ou novos modos de criar riqueza social. As lições aprendidas com o setor competitivo podem ser inestimáveis para a viabilização da sustentabilidade de empreendimentos sociais (ZAHRA et al., 2009). Estudiosos e profissionais do ES podem obter informações valiosas examinando lições do

empreendedorismo convencional, tais como as relativas ao fracasso empreendedor ou a compreensão dos processos de mobilização de recursos (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010).

A seguir apresentaremos brevemente como se deu a evolução do terceiro setor no Brasil e sua relação com o ES. A origem das primeiras ONGs e a atuação destas durante o período da ditadura militar e no processo de redemocratização do País. Assim como o movimento de aproximação do Estado em busca da parceria com as organizações do terceiro setor (OTS), por meio do chamado Marco Legal do Terceiro Setor e, concomitantemente, o surgimento de entidades próximas do modelo americano “*non-profits*”, que também buscavam a parceria com o Estado procurando se firmar com ações propositivas.

2.2.3 Terceiro Setor e Empreendedorismo Social no Brasil: raízes históricas

O estudo do terceiro setor (TS) foi um dos temas que mais despertou interesse nas escolas e faculdades de Administração no Brasil no final do século XX. Esse interesse se deu em decorrência de um conjunto de tendências correlacionadas, como os programas de reforma do Estado baseados nos pilares de *descentralização* política e administrativa e na *privatização* de espaços anteriormente designados à esfera estatal; o discurso da *cidadania empresarial* e da *responsabilidade social* adotado pelas empresas privadas; e a progressiva *democratização* da sociedade brasileira, que deixava para trás a herança da ditadura militar (FALCONER, 1999).

O TS, mais do que um conceito rigoroso ou um modelo fundamentado em teoria, alude à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, às organizações do poder público, privatizadas sob a forma de organizações sociais (OS) ou fundações e outros fenômenos (FALCONER, 1999). Esse segmento político-econômico-institucional sempre se situou em uma zona nebulosa, de baixa precisão conceitual e pouca importância prática, tanto na perspectiva das teorias econômicas quanto das organizacionais. Contudo, esta obscuridade não foi um impedimento para sua proliferação no Brasil (FISCHER; FALCONER, 1998).

Essa falta de clareza e de delimitação conceitual do TS é evidenciada por Gohn (2000) ao descrever algumas características desse setor:

[...] o terceiro setor é um tipo “Frankenstein”: grande, heterogêneo, construído de pedaços, desajeitado, com múltiplas facetas. É contraditório, pois inclui tanto entidades progressistas como conservadoras; abrange programas e projetos sociais que objetivam tanto a emancipação dos setores populares e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, com justiça social, como programas meramente assistenciais, compensatório, estruturados segundo ações estratégico-racionais pautadas pela lógica do mercado. Um ponto em comum: todos falam em nome da cidadania (p.22).

Os princípios da filantropia e da caridade cristã estão nos fundamentos da atuação do TS no Brasil. As instituições que atualmente pertencem ao chamado TS, em sua origem, existiram essencialmente no domínio da Igreja Católica, a partir das características do catolicismo que se instalou no país e de seus relacionamentos com o Estado (SALVATORE, 2003). As Santas Casas de Misericórdia – que remontam a meados do século XVI e atuam até hoje – foram as primeiras organizações filantrópicas da sociedade civil brasileira (SILVA, 2010).

No período pós-colonial, com a proclamação da República e com a promulgação da Constituição liberal de 1891 – que entre outras questões estabelece a liberdade de culto e proíbe subvenções governamentais aos templos e à educação – rompe-se a simbiose entre Igreja e Estado (SALVATORE, 2003). Mudanças mais significativas na forma de atuação das organizações viriam a acontecer somente no início do século XX, principalmente pela intensificação da atuação do Estado nas questões sociais (SILVA, 2010). A partir do governo de Getúlio Vargas em 1930, pode-se dizer que o Estado passou a assumir a responsabilidade por uma ação mais efetiva na área social (SALVATORE, 2003).

Na década de 1970 surgiram as ONGs, para defender os direitos políticos e humanos que se encontravam restringidos pela ditadura militar, assinalando uma postura de diferenciação quanto às ações governamentais. Essas organizações, nascidas no âmago da resistência política, tiveram um papel essencial nos rumos da sociedade e na consolidação do TS no Brasil (ASHOKA; MCKINSEY, 2001). Nesse período, de acordo com Gohn (2011), surgem as ONGs militantes de luta contra o regime político e as ONGs *cidadãs* para atuar no campo da organização popular e de luta por garantias de condições mínimas de sobrevivência.

As ONGs são a face mais visível do TS no Brasil. Elas diferem muito entre si, em relação aos objetivos, projetos, paradigmas, estilo de atuação e, essencialmente, quanto aos pressupostos políticos-ideológicos que alicerçam suas práticas (GOHN, 2000). Essa característica das ONGs – em sua maioria, remanescentes dos movimentos sociais – e das entidades que substituíram ou complementaram o papel do Estado, na tentativa de estabelecer algum grau de equidade social, assentou a “marca de nascimento” e a natureza do TS brasileiro (FISCHER; FALCONER, 1998; GOHN, 2000).

A adoção do termo ONGs pelas entidades brasileiras se deu mais por influência dos financiadores estrangeiros – que procuravam ligar sua imagem e nome ao esforço de erradicar os sistemas de governo totalitários – do que por uma convergência natural. Nem todas as organizações tinham nascido de um esforço de oposição ao regime político vigente ou ao Estado. Além disso, muitas buscavam recursos em diferentes fontes além das internacionais,

como contribuições individuais, doações empresariais e, concomitantemente, junto a órgãos governamentais (FISCHER; FALCONER, 1998).

Na década de 1980, a crise capitalista que afetou tanto países desenvolvidos, que reformularam o conceito de *Welfare State*, quanto os países pobres, impossibilitou a sustentação de um Estado provedor (FISCHER; FALCONER, 1998). Pressionados por organismos internacionais e movimentos de globalização da economia – que se pautavam nas reformas econômicas propostas aos países emergentes pelo Consenso de Washington – os governos que se sucederam após o processo de redemocratização no Brasil utilizaram políticas de inspiração neoliberal – abertura e desregulamentação da economia, privatizações e redução do papel do Estado (FISCHER, 2002; GOHN, 2011).

Nesse contexto, ocorre a partir da década de 1980 e, de forma mais acentuada nos anos 1990, o aumento dos problemas sociais e a diminuição da atuação direta do Estado nessas questões (OLIVEIRA, 2004). Prevendo um Estado, sobretudo regulador, as reformas neoliberais instituídas propuseram novas figuras institucionais – como as Organizações Sociais (OS) – para absorver atividades até então concretizadas diretamente pelo Estado (FISCHER, 2002). Assim, a abertura política e econômica e a queda da ditadura militar favoreceu o crescimento das OS no Brasil (GOHN, 2000).

A crise do Estado que marca o final do século XX levou o mundo a um processo de concentração de renda generalizado e possibilitou dois tipos de respostas. Nos anos 1980, a onda neoconservadora com sua proposta do Estado mínimo; nos anos 1990, quando se evidencia o irrealismo da proposta neoliberal, predomina o movimento para a reconstrução do Estado (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1999).

Durante o processo de redemocratização do País o TS começa a se delinear efetivamente como um conjunto organizacional diferenciado (FISCHER; FALCONER, 1998). Observa-se um crescimento não apenas do ponto de vista numérico, mas das múltiplas formas de organização, das finalidades e dos resultados frente aos desafios dos problemas sociais deste período (OLIVEIRA, 2004). Esse momento, portanto, ratificou o trabalho de muitos grupos formais e informais que atuavam por meio de atividades que iam da mobilização civil para garantir direitos e/ou canalizar reivindicações até ao atendimento das necessidades de segmentos desassistidos da população (FISCHER; FALCONER, 1998).

A promulgação da Constituição Brasileira de 1988 representou um divisor de águas para as ONGs, a ruptura com a tradição até então prevalente: ser contra o Estado (GOHN, 2000). Para o próprio governo, ampliar o número e as formas de articulações plausíveis também era fundamental para o resgate dos princípios democráticos (FISCHER; FALCONER, 1998).

Além disso, as fontes de captação de recursos, em especial as internacionais, haviam diminuído em virtude do foco de interesse desses financiadores passar a ser outras regiões do mundo que apresentavam desigualdades sociais e desequilíbrio político (FISCHER; FALCONER, 1998).

Esse cenário leva as organizações a uma mudança de atitude, passando de uma postura de contestação, pressão e reivindicação, típica dos anos 1970, para uma atitude de negociação e de parceria com o Estado no final dos anos 1980 e anos 1990 (GOHN, 2000), buscando nos recursos financeiros oferecidos pelo Estado a alternativa para a escassez advinda dos financiadores internacionais (FISCHER; FALCONER, 1998). Portanto, é possível observar uma clara distinção das ONGs: na primeira fase, eram mais politizadas, na segunda, começam a se expandir como empresas sem fins lucrativos e se autodenominam cidadãs (GOHN, 1998).

Nos anos 1990 emergem no contexto brasileiro entidades próximas do modelo americano *non-profits*, articuladas às políticas neoliberais, dentro do espírito da filantropia empresarial, agindo em problemas críticos da realidade do País, como crianças em situação de risco, alfabetização de jovens e adultos etc. Segundo Falconer (1999), nesse período o TS surge como portador de uma nova e grande promessa:

[...] a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza. Uma promessa realizada através de atos simples e fórmulas antigas, como o voluntariado e filantropia, revestidas de uma roupagem mais empresarial. Promete-nos, implicitamente, um mundo onde são deixados para trás os antagonismos e conflitos entre classes e, se quisermos acreditar, promete-nos muito mais (pp. 3-4).

A mudança do modelo de relacionamento com os investidores internacionais – que passaram a atuar mais como assessores e consultores e menos como investidores – fez com que a palavra de ordem passasse a ser eficiência e produtividade para gerir recursos que garantissem a sobrevivência das próprias organizações (GOHN, 1998). A diretriz deixa de ser a militância, o engajamento à causa em ação e passa a ser ter pessoal qualificado com competência para a elaboração de projetos sociais gabaritados (GOHN, 2011).

O TS é composto por organizações distintas e qualquer tentativa de agrupar, tipificar e mesmo regulamentá-lo deve considerar essa diversidade (CABRAL, 2007). As ONGs do TS – que não querem ser confundidas com as antigas ONGs – se autodenominam simplesmente como TS. Além disso, de acordo com Gohn (2000),

Enquanto organizações/empresas que atuam na área da cidadania social, o terceiro setor incorpora critérios da economia de mercado do capitalismo para a busca de qualidade e eficácia de suas ações, atua segundo estratégias de *marketing* e utiliza a mídia para divulgar suas ações e desenvolver uma cultura política favorável ao trabalho voluntário nesses projetos. Usa a racionalidade instrumental empírica, voltada para a conquista de objetivos imediatos (p.26).

A questão de tipificar o TS é uma tarefa que envolve fatores legais, econômicos, políticos e institucionais (CABRAL, 2007). A contribuição estatal ao setor no nível do Governo Federal tem sido na área jurídica de regulamentação de novas regras que instituíram o chamado Marco Legal do TS. Em 1999 foi aprovada a Lei nº 9.790, conhecida por Lei do Terceiro Setor ou Lei das OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (CABRAL, 2007; GOHN, 2000).

A Lei 9.790/99 dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos que exerçam atividades que atendam a necessidades coletivas, mas que não sejam serviços públicos, as quais devem ficar restritas à capacidade de se conveniar com o Estado para adotar com ele vínculo de cooperação para o fomento e a execução de atividades de interesse público (BRASIL, 1999).

Essa relação é consubstanciada pelo designado Termo de Parceria – que legalmente apresenta três cláusulas essenciais: a do objeto, contendo o programa proposto pela OSCIP; a do estabelecimento das metas e resultados a serem alcançados, bem como os prazos; e a dos indicadores usados para avaliar o desempenho (PAIVA, 2008). Ela também normatiza e institui novos tipos de relações de trabalho, estabelece e disciplina as relações e o termo das parcerias, trata a questão do voluntariado e também da remuneração dos dirigentes (GOHN, 2000).

É imprescindível registrar observações e manifestações divergentes, desenvolvidas com a intenção de avaliar essa questão, segundo Cabral (2007). Nesse sentido, Gohn (2000) ressalta alguns aspectos relacionados aos resultados advindos das ações das novas organizações do TS,

O caráter da maioria das ações das novas entidades do terceiro setor, especialmente das prestadoras de serviços na área social – apesar de todos os aspectos meritórios de suas ações no combate à pobreza –, é emergencial. As ações não se destinam a acabar com os problemas, ou resolvê-los, mas a equacioná-los de uma forma socialmente aceitável, integrando as clientelas/alvos em programas sociais de caráter compensatório. Fazem isso por meio de atuações de caráter pontual, de curta duração, e dependentes da renovação contínua dos convênios, acordos etc. Ou seja, as ações são dependentes das verbas e fundos advindos das parcerias com os governos e outras entidades (p. 29).

Montaño (2002) aponta críticas em relação às parcerias entre o Estado e o TS. Em sua concepção, a proposição dessas parcerias não advém de debilidades ou dificuldades do Governo, mas de interesses determinados pela ideologia neoliberal – redução das obrigações sociais do Estado. Para o autor, as entidades que são sustentadas por essas parcerias, apesar de apresentar a ideologia de TS em sua formação, acabariam por operar nos moldes definidos pelo Governo, sendo funcionais a ele.

Divergências ideológicas que permeiam as relações intersetoriais também são observadas por Falconer (1999),

Há aspectos obscuros e um intenso debate ideológico sobre a relação entre os três setores, que não conta com o necessário suporte de fatos documentados, justificando a necessidade de pesquisa sobre o terceiro setor e sobre as relações intersetoriais. Alguns veem no setor uma ameaça neoliberal de precarização de conquistas sociais, através da defesa do Estado mínimo; para outros, representa um importante avanço da sociedade, que pode tornar o Estado mais transparente, aberto e sintonizado com os anseios da população. Esta divergência de posições parte dos próprios setores organizados da sociedade: seus partidos, sindicatos, associações (p.8).

De acordo com Oliveira (2004), junto ao crescimento do TS, surge, quase que na mesma proporção, uma grande polêmica em relação ao seu papel e impacto, notadamente frente ao papel do Estado e da sociedade civil. Em seu trabalho, o autor cita alguns autores que são defensores do TS (OLIVEIRA, 1996; TEODÓSIO et al., 2000), outros que o analisa como fenômeno social (GOHN, 1998; SOUTO-MAIOR FONTES, 2000; MELUCCI, 2001), os que fazem uma crítica moderada ao setor (PAOLI, 2002; TENÓRIO, 1999; YAZBEK, 2000, 2002) e ainda os que fazem uma crítica mais radical e nem mesmo concordam com o termo, com o debate e com a existência de organizações de um suposto TS (MONTAÑO, 2002; DUPAS, 2003; FRAGA, 2003).

Apesar da evidente importância, não se pretende aqui adentrar ou exaurir esse debate, uma vez que este não é o foco desse trabalho. Contudo, faz-se necessário o registro para que cada um possa conhecer as distintas visões, fazer sua devida análise e, se possível, contribuir em futuras pesquisas para que se avance o debate.

Para Fischer (2002), a ampliação das demandas por serviços e por resultados eficazes é um dos desafios que se apresenta para as organizações que constituem o TS. Por sua vez, Bresser-Pereira e Grau (1999) ressaltam que, na medida em que não se tratam de entidades autossustentadas, um dos principais desafios é conciliar suas funções de promoção da auto-organização social com as de caráter mais empresarial. A busca da sobrevivência parece ser um dos fatores que levaram as organizações a intensificar o processo de profissionalização e a procura por instrumentos e práticas de gestão para ampará-las em suas operações (SILVA, 2010).

As organizações do TS precisam desenvolver algumas competências essenciais com o intuito de se fortalecer na constituição de parcerias estratégicas. Entre elas, as que possibilitem construir articulações institucionais, as necessárias para expor sua gestão com transparência e as competências para produzir serviços com alto padrão de qualidade, que gerem resultados efetivos e passíveis de avaliação pela sociedade (FISCHER, 2002).

O ressurgimento do TS, tendo como ponto central a gestão social e operando segundo a lógica do mercado, corre o risco de se tornar polaridade entre diferentes concepções de administração. Nessa perspectiva, profetiza-se a gestão como definidor do sucesso ou do fracasso das instituições do TS diante das novas demandas do mundo globalizado. Além disso, vende-se a ideia de que, para sobreviver, as instituições sociais terão que adotar os mesmos mecanismos de gestão das empresas privadas. E incute-se o mito de que tudo que é bom para a empresa privada é bom para o TS, pondera Salvatore (2003).

O contexto vigente valorizou a atuação profissional do setor, levando as organizações – tanto as filantrópicas tradicionais como as contemporâneas – a coexistirem em um ambiente em que a sobrevivência organizacional passou a estar relacionada à adoção de práticas que permitam aferir seus níveis de eficiência, eficácia, efetividade e transparência (SILVA, 2010). Todavia, de acordo com Bresser-Pereira e Grau (1999) é necessário o estabelecimento de critérios públicos como base da avaliação de desempenho que considere não só os critérios tradicionais de eficiência, eficácia e efetividade, mas também os que atendam aos valores públicos.

Estabelecer parcerias felizes leva tempo e requer esforço, mas conduz a soluções legitimadas. Em função disso, mesmo atores poderosos como os governos e o setor privado, estão se voltando cada vez mais para as técnicas de parceria (DULANY, 2005). Porém, certos preconceitos ainda persistem, entre eles, a mútua rejeição entre empresas e ONGs, por motivos ideológicos; o receio das empresas de ficar permanentemente comprometidas com uma entidade específica; o temor das OTS de se tonarem dependentes da empresa-parceira e esta lhe impor modificações na forma de atuação; e por fim, a rejeição que empresas e ONGs devotam ao Estado (FISCHER, 2002).

O TS brasileiro veio ampliando seu espaço de atuação, em função das próprias demandas sociais da população e de mudanças institucionais distintas. Em nenhum período a gestão do TS foi posta tão em foco (SILVA, 2010). O reconhecimento da importância do setor público não-estatal na produção de bens públicos, no entanto, não pode levar à negação da contribuição do Estado para seu próprio sustento. A transformação de serviços sociais estatais em públicos não-estatais não significa que o Estado deixe de ser responsável por eles (BRESSER-PEREIRA; GRAU, 1999).

O surgimento do ES está ligado concomitantemente ao processo de crescimento e valorização do TS em virtude dos impactos da globalização e da ampliação da pobreza em suas múltiplas dimensões (OLIVEIRA, 2004). No entanto, poucos estudos se aprofundaram de maneira adequada sobre o entendimento do ES no Brasil. Com isso, há falta de elementos

que colaborem para sua caracterização na realidade brasileira (FISCHER, 2011). Igualmente são identificadas lacunas de pesquisas no que se refere ao impacto social desses empreendimentos, à captação de recursos e ao patrimônio coletivo (CAMPOS et al., 2012).

Segundo Schindler e Naigeborin (2003), também foram poucos os que reconheceram a dimensão histórica e a importância do ES para o desenvolvimento humano, social e econômico. O empreendedor sempre foi relacionado ao mundo dos negócios. Como resultado, as inovações e a produtividade no campo social cresceram em uma escala muito menor comparado com os serviços e produtos do setor privado.

Oliveira (2004) destaca ainda que a escassa bibliografia existente sobre o ES gera certo grau de confusão sobre o significado de alguns termos aparentemente semelhantes, mas que são bem distintos, por exemplo, com Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e com Empreendedorismo Privado (EPr). O ES atua mais na geração de ações que causem impacto local – não restrito a causas específicas, como é o caso da RSE – e tem como objetivo o resultado coletivo – diferentemente do EPr. Outra constatação é que as fontes para embasamento teórico no Brasil são, muitas vezes, de origem estrangeira.

O ES difere do empresarial no sentido de produzir bens e serviços não para vender, mas para a comunidade, com o intuito de que esta possa solucionar suas carências e demandas sociais. É coletivo e tem na sociedade civil o seu principal foco de atuação e na parceria envolvendo comunidade, Governo e setor privado sua estratégia base (MELO NETO; FROES, 2002). Entre seus objetivos estão, afastar as pessoas da situação de risco social, possibilitar sua inclusão social, combater a pobreza e promover a emancipação social do indivíduo (MELO NETO; FROES, 2002; FISCHER, 2011; CAMPOS et al., 2012).

De acordo com Melo Neto e Froes (2002), o ES proporciona não apenas novas maneiras de abordar os problemas sociais recorrentes, mas uma nova forma de pensar sobre eles. Promove ações empreendedoras na solução desses problemas e oferece suporte cívico, político, ético, moral e cultural. Nesse sentido, Oliveira (2004) ressalta também que se trata, antes de tudo, de uma ação inovadora voltada para o campo social, cujo processo se inicia com a observação de determinada situação-problema local, para a qual, em seguida, se elabora uma alternativa de enfrentamento.

Até agora, o governo tem demonstrado ser incapaz de promover o social em todos os campos. Entidades filantrópicas buscam auxiliá-lo nessa missão, porém muitas vezes também se demonstram ineficazes e esbarram na falta de criatividade para superar obstáculos como a carência de recursos financeiros, humanos e físicos. Surge, assim, a oportunidade para os

empreendedores sociais desenvolverem ideias inovadoras em busca de soluções empreendedoras para ampliar o valor social (BAGGENSTOSS; DONADONE, 2013).

Esse cenário tem levado organizações e profissionais a vivenciar a construção histórica de um novo modo de gestão social que, segundo Oliveira (2004),

[...] recusa a lógica da filantropia, da caridade e do assistencialismo, que mais serviram para aplacar a consciência dos “ajudadores”, do que resolver de fato a vida dos “ajudados”, para incorporar uma lógica empreendedora. Ela busca a inovação de estilo empresarial na solução de problemas e causas sociais, impactando ações que geram, na prática, mais do que na teoria, a emancipação social, a inclusão social e o empoderamento dos cidadãos por meio do estoque de capital social e ações voltadas para o desenvolvimento integrado e sustentável (p.17).

Admitindo sua própria limitação em desempenhar os compromissos sociais para com a sociedade, o Estado buscou se reestruturar para permitir que outras entidades o fizessem. A nova relação com as Organizações da Sociedade Civil (OSC) teve como principais eixos dois programas: o Programa Comunidade Solidária; e o programa de reforma administrativa, que propunha o mecanismo de “publicização” – terminologia que identifica a prática de transferência de atividades do Estado para a iniciativa privada – e a criação de OS (BAGGENSTOSS; DONADONE, 2013; FALCONER, 1999).

De acordo com Falconer (1999), o programa de publicização pressupõe que, mantido o financiamento do Estado, os serviços públicos não-exclusivos podem ser realizados de maneira mais eficiente se o forem pelas OS. Por meio de seu aparato jurídico-normativo, o Estado brasileiro institui condições para que as ONGs firmem parcerias com ele e possam ser cobradas com relação a resultados concretos e baseados numa lógica mais instrumental (COSTA, 2007).

O Estado tem usado o processo de publicização, por meio de parcerias com associações, ONGs, OS e OSCIP para que essas exerçam atividades não consideradas-fim pelo governo (BAGGENSTOSS; DONADONE, 2013). A lei das OSCIP ambicionou trazer à tona o novo perfil almejado para as OTS: ações pautadas por princípios éticos de gestão, administradas por profissionais qualificados e remunerados, capazes de planejar estrategicamente e desenvolver programas de interesse público eficazes, empregando com eficiência os recursos que lhes forem designados (FERREIRA, 2005). Muitos empreendedores sociais constituem OSCIP para a realização de seus projetos sociais. Também buscam legitimidade para garantir que suas atuações sejam abonadas e reconhecidas, possibilitando continuidade (BAGGENSTOSS; DONADONE, 2013).

A partir desse contexto, o próximo capítulo aborda as especificidades relacionadas à gestão e sobrevivência de Organizações do Terceiro Setor.

2.3 GESTÃO E SOBREVIVÊNCIA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Esse capítulo inicia assinalando algumas especificidades da gestão de organizações do terceiro setor (OTS). Na sequência é feito um breve resumo sobre a evolução dos principais conceitos discutidos acerca do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade a partir da década de 1960. Por fim, são apresentadas proposições quanto às principais necessidades relacionadas à gestão no terceiro setor (FALCONER, 1999) e aos parâmetros de desenvolvimento institucional e de sustentabilidade de OTS (ARMANI, 2003).

2.3.1 Gestão de Organizações do Terceiro Setor

O esforço para conquistar a natureza e gerar condições de sobrevivência e conforto marca a história da humanidade. “A prática de gerir organizações remonta à Antiguidade, quando comunidades humanas primitivas perseguiam um esforço coletivo para prover suas necessidades de sobrevivência” (CABRAL, 2007, p.117).

No instante em que indivíduos perceberam que a associação com outras pessoas facilitava a concretização de certos esforços e que determinados objetivos não podiam ser alcançados individualmente, iniciou-se a vida na organização (TENÓRIO, 2009). Para este autor, a organização é um “grupamento de pessoas e recursos – dinheiro, equipamentos, materiais, informações e tecnologias – com o objetivo de produzir bens e/ou prestar serviços” (p.17).

Contudo, é imprescindível gerenciar as partes que constituem a organização para garantir que os recursos existentes sejam alocados da melhor forma e que o trabalho seja realizado no momento correto. Em seus primórdios, a administração ou gestão capitalista recebeu distintas influências como a de filósofos, de economistas liberais, dos empreendedores capitalistas, das organizações religiosa e militar e, notadamente, da Revolução Industrial, que tornou as organizações maiores e mais complexas. O avanço tecnológico e a necessidade de atualização por parte das organizações trouxeram novos problemas que ameaçavam a sua eficiência e a sua competência (MATIAS et al., 2002).

O modo habitual de se conceber a gestão dentro da tradição administrativa, assim como sua definição clássica, é aquela introduzida por Henri Fayol no início do século passado e que encerra a gestão a partir de quatro processos gerenciais básicos: o planejamento, a organização, a direção e o controle (FRANÇA FILHO, 2008). Contudo, a abordagem tradicional da administração agregou desde as ideias de Adam Smith e de Charles Babbage

sobre a divisão do trabalho, especialização e suas vantagens para o sistema capitalista até os princípios da Escola de Administração Científica – de Frederick Taylor e Henry Ford – e da Teoria Clássica – de Henri Fayol (MATIAS et al., 2002).

As mudanças causadas pela Revolução Industrial geraram condições para que a gestão dos empreendimentos aparecesse como campo de estudo, preocupação social e atividade profissional. A administração, como disciplina, estuda o conjunto de técnicas para a efetivação de metas e objetivos, definindo-o como o processo de gestão. Materializado nas quatro funções gerenciais básicas, esse processo narra a capacidade da organização de alcançar sua missão (CABRAL, 2007). Gerenciar, portanto, é orientar a dinâmica da organização, por meio da utilização adequada dos recursos e da alocação desses recursos para atingir uma finalidade previamente determinada (TENÓRIO, 2009).

A partir do agravamento das desigualdades e demandas sociais, assim como de outros fatores contingenciais que levaram ao esgotamento de *Welfare State*, ocorre um crescimento do TS que passa a complementar o Estado na solução dos problemas sociais. Empresas e OTS tornaram-se os principais atores dessa nova ordem social de gestão social (GS). Esse novo cenário exige, de acordo com Melo Neto e Froes (2001, p.56), “contemporaneidade de políticas, novas ações, melhor gestão e profissionalismo na captação e alocação de recursos”.

França Filho (2008) distingue três formas de gestão organizacional: a gestão estratégica ou privada, a gestão pública e a GS. A gestão privada é aquela praticada pelas organizações que atuam no ambiente do chamado Mercado. Nela, todos os meios necessários devem ser reunidos para a consumação dos fins econômicos estabelecidos conforme os parâmetros clássicos de uma relação custo-benefício. Importa menos o sentido intrínseco das ações – plano ético da conduta – e mais a sua contribuição na consecução dos fins econômicos propostos.

A gestão pública diz respeito ao modo de gestão exercitado no seio das instituições públicas de Estado em suas diferentes instâncias. Distingue-se da gestão privada quanto à natureza dos objetivos almejados. Contudo, aproxima-se dela em relação ao modo de operar – assentado numa lógica de poder conforme os parâmetros de uma racionalidade instrumental e técnica. O caráter da gestão pública, obviamente, varia em função da composição do poder político governamental vigente, podendo afiançar lógicas democráticas, tecnoburocráticas ou mesmo clientelistas (FRANÇA FILHO, 2008).

Por sua vez, a GS corresponde ao modo de gestão inerente às organizações que atuam num âmbito que não é nem o do Mercado nem o do Estado. É o espaço próprio da chamada sociedade civil – ou do TS –, portanto, uma esfera pública de ação que não é estatal. Essas

organizações não visam objetivos econômicos – o econômico aparece apenas como um meio para a realização dos fins sociais. Essa inversão de prioridades em relação à lógica da empresa privada é o que condiciona a especificidade da GS (FRANÇA FILHO, 2008).

Os conceitos e a ênfase do estudo da GS na visão de estudiosos da área são apresentados por Bordin (2013). A partir desse estudo foi possível identificar autores que enfatizam a GS como gestão de estratégias e processos, visando à transformação da sociedade (DOWBOR, 1999, 2006); ou como gestão de estratégias e processos que respondam à questão social (MAIA, 2005); outros como gestão das políticas sociais (SILVA, 2004; CARVALHO, 1999); e outros ainda, como gestão de organizações (TENÓRIO, 2002; CARVALHO, 2007).

A definição de Carvalho (2007), apresentada a seguir, é a que está mais próxima do contexto de OTS – foco desse trabalho. Para essa autora a GS é entendida como sendo

[...] o processo de organização, decisão e produção de bens públicos de proteção social, que se desenvolve perseguindo uma missão institucional e articulando os públicos constituintes, envolvidos em uma organização que tende a incorporar atributos do espaço público não estatal, na abordagem que faz da questão social. Esses atributos são os elementos que, de forma coordenada e convergente, devem ser observados e tomados como parâmetros no desenvolvimento do processo de gestão (p.134).

Ao tentar definir algo que seria específico das organizações sociais, as expressões múltiplas da GS tendem a buscar uma particularidade, diferenciando-as assim da gestão pública governamental e da gestão empresarial. Com base nessas tentativas de construção do conceito de GS, compreender a sustentabilidade e sua eventual adaptação pelas organizações que praticam a GS é condição essencial para pensar em instrumentos de gestão referentes à avaliação de projetos no monitoramento de suas atividades (MAGALHÃES et al., 2006).

Se do ponto de vista metodológico a GS social refere-se ainda a um conceito em construção, algumas preocupações e princípios muito comuns relacionados às suas ações, como a conduta ética, a valorização da transparência na gestão dos recursos e a ênfase sobre a democratização das decisões e das relações na organização, apontam na direção de uma nova cultura política que se dissemina por meio dessas práticas. Esse aspecto constitui mais um desafio significativo que se coloca à GS (FRANÇA FILHO, 2008).

A gestão de OTS, à primeira vista, pode não exibir grandes diferenças de uma empresa privada – ambas apresentam características e problemas semelhantes quanto à busca por qualificação e pela construção de metodologias para garantir eficiência e a obtenção de resultados. Ela ultrapassa os quatro pilares da administração, pois essas organizações convivem em um ambiente de natureza política e social que lhes demanda mais do que o

desenvolvimento e a entrega de um produto ou serviço, demanda a capacidade de equacionar aspectos empresariais, políticos e sociais (CARVALHO; FADUL, 2012).

Pereira et al. (2013) ressaltam a necessidade de uma análise mais criteriosa sobre as especificidades da gestão de OTS, entre elas as características, habilidades e competências individuais e coletivas necessárias para a gestão dessas organizações. Para esses autores, o planejamento nesse setor deve ser ainda mais participativo e democrático. Além disso, deve considerar fatores específicos para a análise do ambiente de acordo com quatro cenários, conforme apresentados a seguir,

- a necessidade de prestação de contas sobre a utilização de recursos (*accountability*) e apresentação de resultados de forma transparente em relação a todos os *stakeholders*, pois utilizam recursos com finalidade pública, mesmo quando oriundos de fontes privadas;
- a expansão de organizações lucrativas que atuam em projetos social e ambientalmente sustentável [sic] que, por um lado representam um aumento do potencial de financiadores para as causas e por outro, deixam de canalizar recursos às entidades quando criam seus próprios institutos de responsabilidade social e exigem um nível de profissionalização para o qual nem sempre as entidades interessadas em parceria estão preparadas;
- embora raramente reconhecida publicamente, há uma espécie de “competição” entre as entidades, o que dificulta as parcerias setoriais;
- a necessidade de antever as tendências e desafios na área específica de atuação, de forma a demonstrar claramente que está capacitada para enfrentá-los (PEREIRA et al., 2013, pp. 172-173).

Do ponto de vista organizacional, as OTS atuam na prestação de serviços e na abordagem de problemas sociais de natureza pública. Por outro lado, como iniciativa privada, representam interesses originados dos grupos instituidores que projetam sua ação pela proposição de uma missão. Portanto, a dimensão política – enquanto arena de discussão crítica e apresentação das concepções desses grupos sociais – oferece um componente fundamental para a compreensão de sua atuação (CABRAL, 2007).

Apesar das OTS guardarem semelhanças entre si, a existência de fatores que as distinguem no aspecto econômico é evidente – em relação ao tamanho da estrutura e ao projeto. Observam-se ainda os quadros técnicos, o volume de recursos que recebem, a visibilidade e a integração ou não em redes de empresas e universidades. A existência desses fatores de diferenciação requer investigação para a identificação dos fatores de sucesso na gestão que potencializam ou dificultam o seu crescimento, sua evolução e sua relação com as fontes financeiras (CARVALHO; FADUL, 2012).

Pereira et al. (2013) apresentam as quatro principais funções gerenciais e os respectivos desafios inerentes à gestão no TS. A primeira é a gestão de pessoas, que traz como grande desafio o envolvimento de todos com a missão organizacional. A segunda é a gestão financeira que, via de regra, apresenta-se deficitária, sendo considerada uma obrigação legal

desagradável, cuja maior contribuição seria indicar a necessidade de pagamento de impostos, tributos e taxas. A terceira é a gestão de projetos, que apresenta entre seus principais desafios o amadorismo administrativo que muitas vezes permeia a realidade do TS e aumenta as possibilidades de erros na administração de projetos. Por último os autores apontam a gestão mercadológica, visto que, na maioria das organizações, os cuidados com a comunicação e o marketing ainda são muito incipientes, sendo estes os principais desafios dessa função gerencial específica (PEREIRA et al. (2013)

As OTS e as instituições de ensino, segundo Falconer (1999), têm o desafio de formar gestores sociais analisando as demandas e características do setor, além de considerar o seu caráter econômico, social e político. Uma formação que possa transpor o conhecimento proveniente do setor privado e das organizações públicas e atender à complexidade dessas organizações, favorecendo a construção de um modelo próprio.

A gestão de OTS deve contemplar as funções básicas da administração para que os objetivos de beneficiar a sociedade sejam alcançados e, também, para manter a própria organização atuando. Logo, é essencial adotar estratégias que viabilizem sua sustentabilidade, não apenas financeira, mas política e social, ao longo do tempo (TENÓRIO, 2005).

Corroborando essa visão, Magalhães et al. (2006) apontaram a sustentabilidade como preocupação central dessas organizações no Brasil. Identificaram também a necessidade de ampliar a dimensão econômica da sustentabilidade em OTS assim como de analisar outras dimensões de natureza política, social, cultural e ambiental, compondo assim uma perspectiva ampliada da noção de sustentabilidade, uma vez que é necessário compreendê-la de maneira complexa e multidimensional.

A partir dessa análise preliminar sobre as principais características e desafios da gestão de OTS, o próximo tópico desse capítulo abordará de forma concisa a origem do termo sustentabilidade e a ampliação do conceito no contexto do terceiro setor (TS).

2.3.2 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade: origem e evolução

No final da década de 1960 uma ampla produção intelectual e acadêmica apontava um futuro sombrio para a humanidade e difundia a tese de que o planeta rumaria para a catástrofe se os países subdesenvolvidos seguissem os passos dos países ricos em termos de consumo desenfreado dos recursos naturais não renováveis. Assim, ganhava corpo na comunidade internacional a ideia de que havia uma indiscutível incompatibilidade entre desenvolvimento econômico e meio ambiente (ALMEIDA, 2002).

Uma dessas publicações foi o célebre relatório dos cientistas americanos Dennis e Donella Meadows intitulado *The Limits to Growth* (Os Limites do Crescimento). Patrocinado pelo *Clube de Roma* – constituído por cientistas, intelectuais e empresários para discutir o futuro do mundo – o relatório foi publicado em 1972 e previa que, caso se mantivessem os níveis de industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais, em menos de cem anos o planeta atingiria seu limite de crescimento (ALMEIDA, 2002).

A primeira grande manifestação internacional da problemática ambiental foi a Conferência de Estocolmo (SACHS, 2000). Responsável por introduzir as preocupações ambientais na agenda política do desenvolvimento, a Organização das Nações Unidas (ONU) realizou, em 1972, em Estocolmo, a Primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente (VISEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012).

Dois grupos com posições muito antagônicas fizeram parte dessa Conferência. No primeiro estavam os que previam abundância e consideravam as preocupações com o meio ambiente sem cabimento e prejudiciais aos países em desenvolvimento, visto que inibiriam o seu processo de industrialização. No segundo grupo se encontravam os mais pessimistas, que anunciam uma catástrofe, caso os crescimentos demográfico e econômico não fossem prontamente estagnados (SACHS, 1997).

Em 1983, face aos resultados pouco significativos da Conferência de Estocolmo, evidenciados pela contínua degradação ambiental, entra em cena a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Presidida pela ex-primeira ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, e da qual também fez parte o brasileiro Paulo Nogueira Neto – titular da Secretaria Especial do Meio Ambiente – tinha como objetivo propor uma agenda global para capacitar a humanidade a enfrentar os problemas relacionados à crise ambiental e assegurar o progresso humano sem comprometer as futuras gerações (ALMEIDA, 2002; VISEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012).

A Comissão Brundtland teve seus trabalhos concluídos em 1987 com a publicação do relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), conhecido também como “Relatório Brundtland”. Foi esse relatório que colocou em circulação a expressão “desenvolvimento sustentável” definido como sendo “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazermos suas próprias necessidades” (ALMEIDA, 2002, p. 56). O relatório sugeriu que o desenvolvimento sustentável deveria ser reconhecido como o propósito norteador da ação política e econômica internacional (VISEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012).

O trabalho da Comissão Brundtland se encerrou com a recomendação para que a Assembleia Geral da ONU convocasse em 1992 a II Conferência Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento – exatos 20 anos após a Conferência de Estocolmo. A Rio-92, como ficou conhecida, tinha como missão estabelecer a Agenda 21, um ambicioso programa de cooperação internacional para colocar em prática o desenvolvimento sustentável em todo o mundo ao longo do século XXI. No entanto, constatou-se que poucas metas tinham sido cumpridas até a reunião da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, ocorrida em 2002, em Johanesburgo, evento também conhecido como Rio+10 (ALMEIDA, 2002; SANTOS, 2009).

As proposições sobre a sustentabilidade viraram uma espécie de mantra para o século XXI. Deste modo, observa-se a personificação da promessa da evolução da sociedade em direção a um mundo mais socialmente igualitário e repleto de riquezas, no qual o meio ambiente e as conquistas culturais são preservados para as gerações futuras (MUNK et al., 2013). De acordo com Borim-de-Souza (2010, p. 35) “enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanceamento dinâmico de um sistema complexo em longo prazo”.

Na área administrativa, o conceito de desenvolvimento sustentável foi transformado por John Elkington no modelo que tem norteado a ação e prática empresarial visando a (suposta) sustentabilidade (VISEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012). Conhecido como o tripé do desenvolvimento sustentável ou *Triple Bottom Line – Profits, People, Planet* – a atividade corporativa orientada por essa lógica deve, ao mesmo tempo, produzir lucros, ser socialmente justa e ambientalmente correta (ELKINGTON, 2001). Esse modelo presume que o sucesso de uma organização empresarial deve ser mensurado não apenas por meio de variáveis financeiras, mas também por seu desempenho social e ambiental (VISEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012).

A noção de sustentabilidade, por sua vez, pode ser melhor compreendida quando atribui-se um sentido amplo ao termo sobrevivência. O desafio da sobrevivência – luta pela vida – sempre dominou o ser humano. Inicialmente, no enfrentamento dos elementos naturais e, depois, notadamente no século XXI, no enfrentamento das consequências advindas do imenso poder de alteração desses elementos acumulado pelo homem, de acordo com Almeida (2002).

Nas análises organizacionais, o conceito de sustentabilidade sempre esteve muito restrito ao aspecto econômico, notadamente no que tange à dimensão financeira das organizações e seus projetos (MAGALHÃES, et al., 2006). De acordo com estes autores,

Tradicionalmente, a sustentabilidade significou a viabilidade econômica das organizações. Isso influenciou, evidentemente, a forma como as organizações sociais passaram a trabalhar esse conceito. Por muito tempo, a sustentabilidade de organizações sociais também esteve associada à eficiência econômica, e esta, à captação de recursos (p.5).

Falconer (1999) e Sachs (2002) ampliaram essa visão. O primeiro entende a sustentabilidade como a capacidade permanente de obtenção de recursos – sejam eles financeiros, materiais ou humanos – e utilizá-los de forma eficiente e duradoura, de maneira que a organização alcance seus propósitos de maneira continuada. Sachs (2002), por sua vez, propõe uma multidimensionalidade para o fenômeno da sustentabilidade a partir das seguintes dimensões: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional.

Com o avanço das discussões sobre a sustentabilidade em seminários e debates, seu significado para as OTS foi se tornando mais complexo, de acordo com Armani (2002), citado por Magalhães et al. (2006). São três os principais avanços conceituais apontados por esse autor. O primeiro diz respeito ao reconhecimento de que a sustentabilidade combina capacidade de obter receitas próprias com a capacidade de acessar fontes de financiamento privadas, públicas e não governamentais. Sendo assim, a organização não precisa mais ser autossustentável, passando a se preocupar com sua credibilidade e legitimidade perante os agentes financiadores.

O segundo avanço provém do fato de que a sustentabilidade não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira, mas também a um amplo conjunto de fatores de desenvolvimento institucional visando à credibilidade da sua imagem também diante da sociedade. O terceiro refere-se à percepção de que a organização deve se reinventar para ser sustentável, levando em consideração aspectos relacionados com a cultura e a mudança organizacional. Portanto, as organizações devem acompanhar as mudanças relacionadas às necessidades sociais para continuar atendendo ao seu propósito social (ARMANI, 2002).

Nessa perspectiva, as OTS figuram não apenas como sujeitos, mas, também, como objetos da discussão. Assim, muitas se veem desafiadas a pensar e a buscar a sua sustentabilidade e a de seus projetos sociais a partir de um enfoque multidimensional (SANTOS, 2009).

Para ampliar a fundamentação de nossa análise em relação aos desafios vivenciados por OTS que atuam com o esporte educacional e de participação quanto à sua sobrevivência, o último tópico desse capítulo apresentará as proposições de dois autores acerca do tema gestão e sustentabilidade em OTS.

O primeiro é Falconer (1999) que, a partir de um ensaio teórico faz apontamentos sobre as principais necessidades de gestão de OTS. O segundo é Armani (2003), que traz contribuições para essa análise ao propor parâmetros de desenvolvimento institucional e de sustentabilidade de OTS e também eixos de desenvolvimento institucional coletivo dessas organizações.

2.3.3 Sobrevivência de Organizações do Terceiro Setor à luz de Falconer (1999) e Armani (2003)

Em seu ensaio teórico Falconer (1999) aponta um paradoxo do TS no Brasil. O setor emerge com elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de atuação, no entanto, concomitantemente também afirma que as entidades que o compõem são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas.

Essas contradições e limitações foram evidenciadas, segundo o autor, em estudos do período (década de 1990) que relacionavam a fragilidade organizacional, a grande dependência de recursos financeiros governamentais, a carência de recursos humanos capacitados e a existência de obstáculos no relacionamento com o Estado a uma baixa capacidade de sustentabilidade dessas organizações e à perda de eficiência e eficácia de suas ações.

Tratando do mesmo tema e período, Armani (2003) destaca três “movimentos” básicos no Brasil como vetores de mudanças substantivas e estruturais que combinadas modificaram completamente o contexto no qual se inserem as OTS brasileiras:

O primeiro deles é o assim chamado movimento democratizante, caracterizado pela projeção da participação e do controle social sobre as políticas públicas, cujo início simbólico pode ser estabelecido como sendo o momento da aprovação da Constituição de 1988. O segundo é o movimento privatizante, marcado pela adoção de políticas preponderantemente neoliberais a partir do governo Collor, em 1990; e, mais decididamente, a partir de 1995, com o governo Fernando Henrique Cardoso. Isso, em grande medida, como uma resposta estratégica ao processo de democratização pós-1988. O terceiro é o movimento identitário, principalmente resultante dos dois processos anteriores e manifestando-se pela emergência de novos atores sociais, pela mudança da relação entre Estado e sociedade e pela crise de identidade dos atores sociais, tendo como consequência a ameaça à sua própria existência e sustentabilidade institucional (p.1).

O contexto nacional e internacional do final da década de 1980 e da de 1990 – destacando-se, o Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil (Lei das OSCIP), a mudança na prioridade das agências internacionais de cooperação para o Leste europeu e para a África, maior rigor na seleção de novos parceiros, maiores exigências em questões de eficiência organizacional e desenvolvimento institucional, em especial, nas áreas de planejamento, monitoramento, avaliação, gestão e *accountability* – também originaram mudanças relevantes nessas organizações (Armani, 2003).

Ainda conforme Armani (2003), a partir desse cenário, as OTS têm sido desafiadas a se fortalecer institucionalmente como condição à sua sobrevivência. Falconer (1999) também evidencia essa questão ao explanar que a deficiência no gerenciamento das OTS é um dos grandes problemas do setor. Por conseguinte, o aperfeiçoamento da gestão é visto como o caminho necessário para atingir melhores resultados. Apesar de reconhecer que melhorias de gestão podem levar a resultados surpreendentes no curto prazo, o autor alerta para o risco real de a Administração ser idealizada como capaz de operar milagres para as OTS, e faz alguns questionamentos,

É a má gestão o principal problema do terceiro setor no Brasil ou o problema reside em outra parte? Generalizar a deficiência de gestão destas organizações parece ser uma armadilha. Quando se fala em gestão do terceiro setor, está-se referindo ao setor como um todo, ou apenas a uma parcela deste? Está-se referindo à dimensão organizacional – à gestão individual de cada organização –, à dimensão setorial, ou a uma perspectiva de desenvolvimento e resolução de problemas públicos? (Falconer, 1999, p.12).

Segundo Falconer (1999), parece haver uma confusão entre os níveis organizacional, setorial e público, sendo, portanto, necessário distingui-los para uma melhor compreensão. O principal desafio no nível organizacional, para o autor, consiste em alcançar a eficiência, a eficácia e, em muitos casos, a perpetuidade organizacional. Do ponto de vista setorial, o crescimento e a consolidação do TS perante o Estado e o Mercado pode ser o principal objetivo. Já em uma perspectiva pública mais ampla, o objetivo fundamental deve ser a resolução de problemas públicos, independente por qual setor.

Por sua vez, para Armani (2003), apesar da grande variedade de conceitos vigente acerca do fortalecimento institucional como condição para a sobrevivência das organizações, é possível identificar dois enfoques básicos a eles subjacentes. O primeiro é o gerencial, que privilegia os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações, com preocupação especial com a própria “profissionalização”, por intermédio de: planejamento estratégico, sistema de monitoramento e avaliação com base em indicadores, captação de

recursos, marketing, gestão administrativo-financeira, capacitação técnica dos recursos humanos etc.

O segundo é o enfoque sistêmico, que também integra a dimensão gerencial, mas de forma articulada à dimensão sociopolítica da organização, isto é, sua base social e legitimidade; sua transparência e credibilidade (*accountability*); sua rede de interlocução e ação conjunta com organizações da sociedade civil e com o Estado; e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social (ARMANI, 2003).

A gestão do TS, segundo Falconer (1999), deve resgatar a interdisciplinaridade do campo da Administração, trazendo a visão de negócio da administração de empresas, a competência de gestão de serviços públicos da administração pública, assim como do campo de políticas públicas o sentido de habilitar para o atingimento de objetivos públicos e não somente organizacionais. A perspectiva de problemas públicos e políticas públicas deve estar presente no pensamento dos gestores de OTS, tanto quanto os problemas imediatos de sobrevivência de suas organizações.

Prosseguindo em sua análise, esse autor propõe resumir a quatro as principais necessidades de desenvolvimento de gestão que podem ser generalizadas para o setor como um todo. Sendo elas: 1) *stakeholder accountability*, 2) sustentabilidade, 3) qualidade de serviços e 4) capacidade de articulação. A Figura 8 detalha as características das quatro dimensões dessas principais necessidades propostas por Falconer (1999).

DIMENSÕES	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
I. <i>Stakeholder accountability</i>	Refere-se à necessidade de transparência e ao cumprimento da responsabilidade de a organização prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante delas
II. Sustentabilidade	Capacidade de captar recursos (financeiros, materiais e humanos) de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos
III. Qualidade de serviços	A substituição da caridade e da filantropia por serviços prestados a consumidores ou a cidadãos conscientes de seus direitos introduz a exigência do uso eficiente dos recursos, e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes
IV. Capacidade de articulação	A solução dos problemas públicos passa pela articulação cada vez maior de segmentos diversos da sociedade. Isto se dá através por meio da formação de alianças, de parcerias, de redes e coalizões

FIGURA 8 - DIMENSÕES DAS NECESSIDADES DE GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

Fonte: Adaptada de Falconer (1999)

Para Falconer (1999), os quatro principais aspectos a serem desenvolvidos na gestão do TS, apontados na Figura 8, representam um guia para a formação de um campo de conhecimento específico de gestão de OTS. O autor afirma também que aprimorar as quatro dimensões nessas organizações é essencial para desenvolver um setor capaz de se relacionar com a sociedade civil e com as suas instituições, de lhe fornecer bens de efetivo valor, assim como de conciliar autonomia com mobilização de recursos e de fazer frente a problemas públicos.

Retomando a análise de Armani (2003), para esse autor, o ponto de vista do enfoque gerencial tende a enfatizar um papel mais instrumental e operacional para as OTS. Também expressa, entre outros aspectos, um diagnóstico de que os principais problemas dessas organizações são fundamentalmente problemas de capacitação e de gestão. O ponto de vista do enfoque sistêmico, por sua vez, tende a dar maior relevância à inserção sociopolítica, credibilidade, fortalecimento de atores sociais e capacidade das organizações para impelir processos de mudança social duradouros.

Sendo assim, o enfoque sistêmico mostra-se mais apto e predisposto a considerar não apenas a dimensão do desenvolvimento de organizações individuais, mas também os desafios do campo não governamental como um todo, levando em consideração fatores legais, políticos, econômicos e culturais que restringem suas potencialidades e limites em um determinado contexto histórico-social, segundo esse autor.

A adoção de um enfoque sistêmico implica, de acordo com Armani (2003), em primeiro lugar, a necessidade de uma atitude política coletiva proativa das organizações, no que diz respeito ao enfrentamento dos fatores contextuais que influenciam o desenvolvimento de sua capacidade – enquanto organizações e enquanto setor –, para contribuir com a construção de uma sociedade justa, democrática e sustentável. Em segundo lugar, também requer a interlocução qualificada com os parceiros e financiadores, com o propósito de viabilizar o desenvolvimento institucional das organizações, do setor e das próprias relações de cooperação ao desenvolvimento.

Conforme esse autor, o desenvolvimento institucional compreende:

[...] os processos e iniciativas que visam assegurar a realização, de maneira sustentável, da missão institucional; e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade. Para tanto, exigem-se medidas (i) que fortaleçam a capacidade de articulação das iniciativas e de promoção de processos de mudança social, e (ii) que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade da organização, assim como (iii) busquem o aprimoramento gerencial e operacional. (ARMANI, 2003, p.5).

A partir dessa definição, Armani (2003) apresenta alguns parâmetros que podem ser usados como eixos de análise sobre o grau do desenvolvimento institucional e de sustentabilidade das OTS. A Figura 9 detalha os parâmetros propostos pelo autor.

PARÂMETROS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
I. Base social, legitimidade e relevância da missão.	Grau de enraizamento social e político da organização, qual a amplitude de sua “base social” e de suas alianças; Relevância social e a consistência de sua missão e os valores que impregnam a vida institucional, assim como o grau de apropriação dos mesmos pelos seus integrantes
II. Autonomia e credibilidade.	Formas de “responsabilização pública” (<i>accountability</i>) da organização, isto é, seu grau de transparência e suas formas de prestação de contas para os mais próximos e para a sociedade; Qual o grau de autonomia da organização e quais os fatores que podem pô-las em risco
III. Sustentabilidade.	Compatibilidade entre o nível da receita e as necessidades da organização, assim como os tipos de receitas e de financiadores e suas “condicionalidades”, o nível de recursos próprios, a relação entre financiamento institucional e por projeto, e as potenciais tensões entre missão e sustentabilidade
IV. Organização do trabalho e gestão democrática e eficiente.	Quão adequadas e eficientes são as formas de organização do trabalho? Quão participativo e democrático é o processo de tomada de decisões? Quão eficientes são os instrumentos da gestão administrativo-financeira?
V. Quadro de recursos humanos adequados.	Adequação da quantidade, do perfil e da qualificação técnica dos recursos humanos na organização e oportunidades de capacitação; Formas alternativas de agregar colaboradores (voluntários, militantes, estagiários, cooperantes etc.)
VI. Sistema de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (PMA) participativo e eficiente.	Grau de desenvolvimento e consolidação do sistema de planejamento, monitoramento e avaliação do trabalho; Utilização de indicadores, e nível de participação dos beneficiários e outros parceiros no processo PMA
VII. Capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos.	Capacidade de pesquisa e de produção de dados e informações relevantes socialmente, assim como a capacidade de sistematizar e de socializar experiências
VIII. Poder para influenciar processos sociais e políticas públicas.	Capacidade de planejar, promover e influenciar processos de mobilização, organização e articulação sociais
IX. Capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas.	Consolidação de parcerias na sociedade civil, participação em redes, atuação conjunta com outros atores de forma consorciada; Capacidade de interlocução com o poder público, com órgãos de pesquisa, com a mídia e com o setor privado

Figura 9 - PARÂMETROS DO GRAU DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E SUSTENTABILIDADE DAS OTS

Fonte: Armani (2003)

De acordo com Armani (2003), o desenvolvimento institucional não pode ser analisado apenas em termos de organizações individuais. Ele necessita ser considerado, simultaneamente, em relação às condições de sustentabilidade e de desenvolvimento institucional do conjunto das organizações de um determinado campo social. A Figura 10 detalha os eixos de desenvolvimento institucional coletivo e suas respectivas características.

EIXOS	CARACTERÍSTICAS
I. Grau de articulação setorial	Nível de articulação dentro do setor (rede). Mecanismos de informação e comunicação, e de ação e representação conjunta
II. Constituição de identidade coletiva	Grau de consolidação de uma identidade coletiva no setor, a qual expresse as visões, os interesses e as agendas comuns à maior parte das organizações que o compõem
III. Visibilidade e credibilidade do setor	Quão visível é o setor como um todo; Credibilidade do setor junto a outros atores sociais relevantes; Capacidade de atrair quadros qualificados e de angariar apoio.
IV. Capacidade de influenciar fatores contextuais e sustentabilidade do setor	Grau de interlocução com o poder público, o setor privado, a mídia, as igrejas e universidades e as agências da cooperação internacional.

FIGURA 10 - EIXOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL COLETIVO

Fonte: Armani (2003)

Ao propor esses parâmetros do grau de sustentabilidade e eixos de desenvolvimento institucional coletivo, Armani (2003) ressalta a busca pela sustentabilidade como principal desafio para as OTS. Entre outros desafios que têm se colocado às OTS, estão a sua visibilidade e legitimidade. O autor também pontua ser importante assentar novos formatos institucionais que combinem elementos de informalidade e democracia interna com patamares de eficiência organizacional, transparência e responsabilidade pública.

Em Síntese

Esse referencial teórico contempla os pressupostos da presente pesquisa ao abordar o contexto histórico do esporte, desde a origem do esporte moderno, no século XIX, até chegarmos ao chamado esporte contemporâneo. Apresentamos as principais características do empreendedorismo social, em especial, no contexto do terceiro setor brasileiro, além de apontar as principais necessidades da gestão e os parâmetros de desenvolvimento institucional e de sustentabilidade de organizações do terceiro setor.

Embora todos os autores aqui mencionados tenham tido um papel relevante na compreensão dessa dissertação, alguns serão destacados visando apoiar efetivamente os resultados dessa pesquisa, sendo assim, considerando os diferentes construtos utilizados nesse estudo, as seguintes definições operacionais nortearão esse trabalho:

- **Empreendedor Social:** indivíduo que combina pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para realizar profundas transformações sociais (DRAYTON / ASHOKA, 2002).
- **Empreendedorismo Social:** ato de criar valor social fornecendo solução para os problemas sociais (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010; DEES, 1998; ZAHRA et al., 2009).
- **Organizações do Terceiro Setor** (referência Lei nº 9.790/99 – Lei do Terceiro Setor): organizações qualificadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que exerçam atividades que atendam a necessidades coletivas, mas que não sejam serviços públicos, as quais devem ficar restritas à capacidade de se conveniar com o Estado para adotar com ele vínculo de cooperação para o fomento e a execução de atividades de interesse público (BRASIL, 1999).
- **Sustentabilidade:** capacidade permanente de obtenção de recursos – sejam eles financeiros, materiais ou humanos – e utilizá-los de forma eficiente e duradoura, de maneira que a organização alcance seus propósitos de maneira continuada (FALCONER, 1999).
- **Esporte Educacional:** praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer (BRASIL, 1998).
- **Esporte de Participação:** praticado de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e da educação e na preservação do meio ambiente (BRASIL, 1998).

Afora esta opção que pontua as definições operacionais, serão consideradas, para fins da análise dos resultados, quatro categorias de respostas (Figura 11) estabelecidas a partir das proposições feitas por Falconer (1999) e por Armani (2003), com o intuito de atender ao objetivo geral da presente pesquisa que visa identificar quais são os fatores que influenciam na sobrevivência de organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte educacional e de participação.

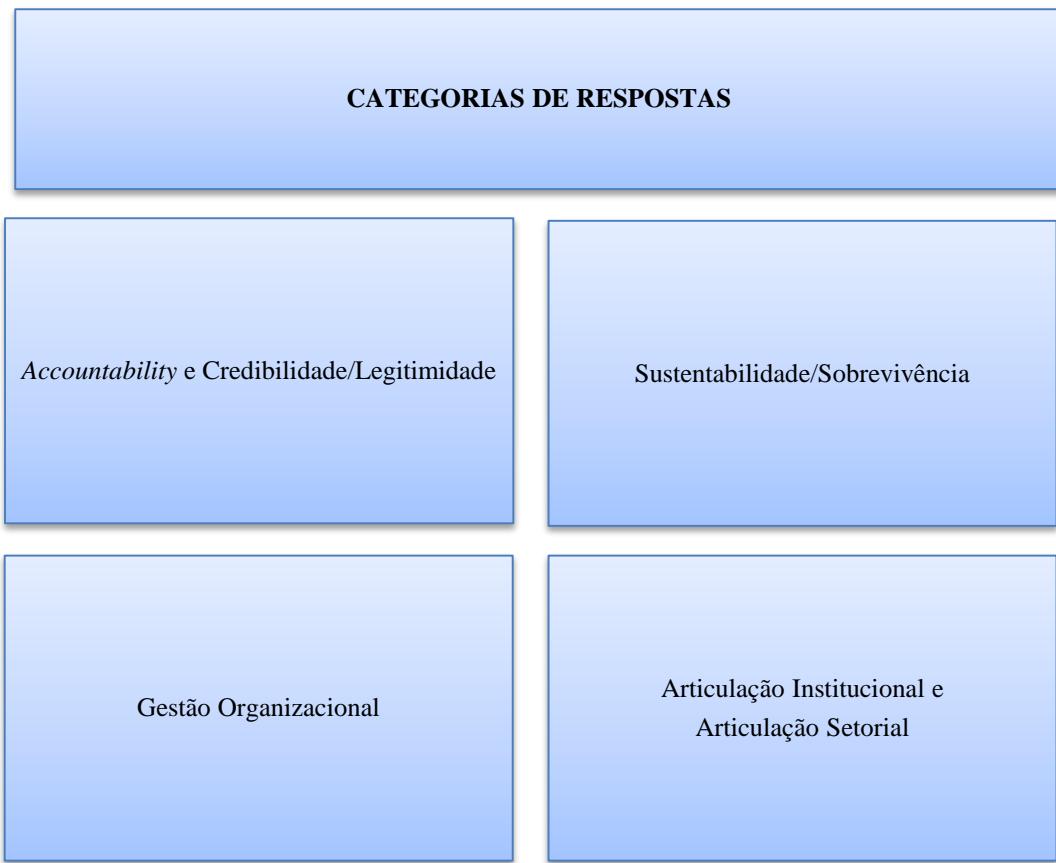


FIGURA 11 – CATEGORIAS DE RESPOSTAS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS
Fonte: baseada em Falconer (1999) e Armani (2003)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Temas como esporte, empreendedorismo social e também gestão de organizações do terceiro setor têm sido alvo de estudos de pesquisadores interessados nessas temáticas, no entanto, de forma isolada. Pela escassez de trabalhos que integram essas temáticas, essa pesquisa buscou uma melhor compreensão acerca de como as OETS que atuam com o esporte educacional e de participação vêm praticando suas gestões e lidam com os desafios relacionados com a sua sobrevivência. Para tal, visando melhor compreender esse fenômeno, os procedimentos metodológicos abaixo nortearam o desenvolvimento da presente pesquisa.

3.1. NATUREZA DA PESQUISA

Segundo Bogdan e Taylor (2000), duas correntes de pensamento têm divido os pesquisadores no campo das ciências sociais. A primeira, o positivismo, cujas origens se encontram no final do século XIX e início do século XX, por meio do qual os pesquisadores consideram os fenômenos sociais como “coisas” (BOGDAN; TAYLOR, 2000, p.3). A segunda corrente, fenomenológica ou interpretativista, origina da sociologia e filosofia e procura entender os fenômenos sociais sob a perspectiva do próprio ator. Para esses autores, trabalhos orientados por este paradigma utilizam métodos qualitativos.

Flick (2004) pontua que, seguindo a tradição dos métodos qualitativos, os fenômenos precisam ser explorados e descritos e, Merriam (2002) citada por Godoy (2005), que quatro características chave devem estar presentes nos estudos qualitativos básicos, quais sejam: compreender os significados, tendo o pesquisador como o principal instrumento de coleta e análise de dados, o processo de condução da pesquisa é essencialmente indutivo e o resultado da pesquisa, expresso por meio de relato descritivo, detalhado e rico.

Assim sendo, a presente pesquisa seguiu estes parâmetros metodológicos.

3.2. MÉTODOS DE PESQUISA

A abordagem metodológica escolhida para o desenvolvimento desse estudo foi a pesquisa qualitativa e está baseado na perspectiva fenomenológica, visto que retrata a realidade a partir das experiências subjetivas dos participantes da pesquisa. A fenomenologia, segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), ao contrário do positivismo, se preocupa em apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas têm sobre sua experiência e não apenas medir a frequência de determinados padrões. Creswell (2007) complementou que tal abordagem inclui o estudo de problemas relacionados a adentrar o campo de percepção dos

participantes, vendo como eles experimentam, vivem e expõem o fenômeno, à procura do significado das experiências para os participantes.

3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento eleito para a coleta de dados dessa pesquisa foi a entrevista apoiada em um roteiro semiestruturado. As entrevistas podem ser associadas à metodologia positivista e fenomenológica, que de acordo com Goode e Hatt (1979), consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ator social comum à conversação.

As entrevistas são importantes para captar as ações realizadas, para aprofundar a coleta de informações e, seu objetivo básico, segundo Martins e Theóphilo (2009, p.88), “é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem às questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador”. Para tal, um roteiro semiestruturado foi desenvolvido e revisado por dois especialistas que conhecem o tema em estudo. As perguntas foram elaboradas tendo como referência o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, além de focar na problemática em pauta, respaldadas na literatura.

Outro recurso utilizado foi a coleta de dados secundários, tais como declaração da missão, visão e valores, além do modelo de gestão das organizações pesquisadas. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), essas fontes de dados e informações auxiliares podem subsidiar o melhor entendimento de achados e também corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados por meio de triangulações de dados e de resultados.

3.4. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi estruturada a partir do levantamento de organizações do terceiro setor que desenvolvem projetos com esporte educacional e de participação. Inicialmente, era interesse da pesquisadora analisar organizações com esse perfil e que tivessem sido criadas por ex-atletas. Contudo, após realizarmos uma busca em bases da internet, chegamos ao site da REMS e identificamos que entre seus integrantes havia organizações que desenvolvem suas atividades dentro do contexto estabelecido para essa pesquisa.

Após esse levantamento, foram identificadas 52 organizações que fazem parte da REMS no Brasil, sendo que dessas, 27 têm o esporte como mote central. Para viabilizar a coleta de dados, fizemos um primeiro recorte estabelecendo que as organizações participantes deveriam atuar em São Paulo e na Grande São Paulo e verificamos a existência de 12. A partir daí,

organizamos os principais dados para contato com essas organizações (endereços, telefones, e-mails) e também nomes de pessoas responsáveis que pudessem facilitar esses contatos. Os primeiros contatos com as organizações foram feitos a partir do *network* pessoal da pesquisadora, sendo que em quatro houve o contato direto com seus fundadores e em uma quinta organização, com o coordenador de projetos. O contato com as outras sete organizações foi facilitado pela intermediação desse coordenador.

Tanto os contatos diretos como os intermediados foram feitos primeiramente por e-mail, meio pelo qual foram enviados os seguintes documentos: a Carta de Apresentação da Pesquisa (Apêndice – 1) esclarecendo o contexto e o objetivo da pesquisa; a Declaração de Responsabilidade dos Pesquisadores (Apêndice – 2), documento assinado pela discente e pela orientadora do trabalho, no qual assumem o compromisso de zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações obtidas e de utilizá-los apenas para o desenvolvimento da pesquisa. Este documento informa ainda que os resultados poderão se tornar público por meio de publicação em periódicos e/ou encontros científicos, desde que autorizado por eles; e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice – 3), documento que solicita a autorização do entrevistado para participar voluntariamente da pesquisa. Além desses documentos, no e-mail enviado às organizações pelo coordenador supracitado, havia um texto dele com suas recomendações e uma breve apresentação da pesquisadora, o que facilitou o contato posterior com algumas delas.

Das 12 organizações que foram convidadas a participar da pesquisa, sete aceitaram, sendo quatro contatadas diretamente pela pesquisadora e três intermediadas pelo coordenador e membro da REMS. Entre os motivos apresentados para a não participação na pesquisa estão a indisponibilidade na agenda do entrevistado (quatro casos) e o momento de transição na gestão da organização (um caso). Com todas as sete organizações participantes, tanto as diretas como as intermediadas, foram feitos pelo menos dois contatos até que a entrevista fosse agendada. Em relação às organizações que não puderam participar foram feitas pelo menos três tentativas.

Depois de confirmada a participação por e-mail e formalizada pela assinatura do termo de consentimento, foram feitos os agendamentos das entrevistas, conforme sugere Martins e Theóphilo (2009). Para possibilitar a participação dessas organizações e viabilizar a realização das entrevistas, de acordo com Flick (2004), é possível utilizar meios diversos de contato. Foram realizadas 11 entrevistas, pois em algumas situações, além do fundador, também foram entrevistados ou coordenador ou o gestor ou o diretor da organização. A primeira possibilidade apresentada foi realizar a entrevista *in loco*, pessoalmente, em local de

maior facilidade para os entrevistados. Das onze entrevistas realizadas, seis se deram dessa forma. Na impossibilidade de se realizar a entrevista *in loco*, a segunda possibilidade apresentada foi realizar a entrevista por meio de algum recurso tecnológico de comunicação disponível aos entrevistados e à pesquisadora. Assim, as outras cinco entrevistas foram realizadas utilizando-se como meio de comunicação o *Skype*.

Antes de cada entrevista foi enviado ou entregue um formulário (Apêndice – 4) para ser preenchido pelo(s) participante(s) solicitando informações sobre o perfil do fundador e/ou do gestor e/ou do coordenador e também sobre algumas características da Organização. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e tiveram duração que variou entre 1h15 e 1h45. A Figura 12, organizada por ordem alfabética, assinala os meios utilizados para a coleta dos dados com os respondentes da pesquisa.

ORGANIZAÇÕES	MEIOS DE COLETA DE DADOS
Fundação EPROCAD	Presencial com o Coordenador de Relacionamento e de Desenvolvimento
Fundação Gol de Letra	Presencial com o Fundador e por <i>Skype</i> com o Diretor Geral
Instituto Barrichello-Kanaan	Por <i>Skype</i> com o Coordenador de Projetos
Instituto Compartilhar	Por <i>Skype</i> com o Gerente Executivo
Instituto Passe de Mágica	Presencial com a Fundadora, o Gerente Geral e o Coordenador de Projetos
Instituto Patrícia Medrado	Presencial com a Fundadora e por <i>Skype</i> com o Gerente de Projetos
ONG Futebol de Rua	Por <i>Skype</i> com o Fundador

FIGURA 12 - MEIOS ESTABELECIDOS PARA A COLETA DE DADOS

Fonte: organizada pela autora

3.5. PARTICIPANTES

Todas as organizações que fizeram parte dessa pesquisa autorizaram a divulgação de seus nomes, assim como de seus fundadores e dos entrevistados. As Figuras 13 e 14 apresentam, respectivamente, os sete fundadores das Organizações participantes e os onze respondentes da pesquisa.

ORGANIZAÇÕES	FUNDADORES
Fundação EPROCAD	José Messias da Silva
Fundação Gol de Letra	Raí de Oliveira e Leonardo Nascimento de Araújo
Instituto Barrichello-Kanaan	Rubens Barrichello e Tony Kanaan
Instituto Compartilhar	Bernardo Rocha de Rezende (Bernardinho)
Instituto Passe de Mágica	Paula Gonçalves da Silva (Magic Paula)
Instituto Patrícia Medrado	Patrícia Medrado
ONG Futebol de Rua	Alceu de Campos Natal Neto

FIGURA 13 - ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES E RESPECTIVOS FUNDADORES

Fonte: organizada pela autora

ORGANIZAÇÕES	RESPONDENTES
Fundação EPROCAD	Adolfo J. Vieira Pinto
Fundação Gol de Letra	Raí de Oliveira e Sóstenes Brasileiro de Oliveira
Instituto Barrichello-Kanaan	William B. de Oliveira
Instituto Compartilhar	Luiz Fernando A. Nascimento
Instituto Passe de Mágica	Paula Gonçalves da Silva, Ismar B. Mendes e William B. de Oliveira
Instituto Patrícia Medrado	Patrícia Medrado e Osvaldo Camargo Júnior
ONG Futebol de Rua	Alceu de Campos Natal Neto

FIGURA 14 - ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES E RESPECTIVOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Fonte: organizada pela autora

3.6. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram gravados com autorização prévia dos respondentes da pesquisa e, após a transcrição na íntegra, os mesmos foram organizados em categorias de respostas à luz de Flores (1994), que assevera que a análise dos dados consiste em interpretar e analisar significados dos dados extraídos das entrevistas. Para este autor, a unidade de dados que contempla o estudo pode ser construída *a priori* (de acordo com o marco teórico e conceitual) ou *a posteriori* (elaboradas indutivamente a partir dos próprios dados). Este autor ressalta ainda que esta decisão cabe ao pesquisador ao considerar o problema de pesquisa e seus objetivos. A opção inicialmente feita nesse estudo foi pela categorização *a priori*, que é decorrente do referencial teórico sem, no entanto, desprezar dados que emergiram das entrevistas, aderentes e contributivos para responder ao problema de pesquisa. Os dados foram categorizados contando com o apoio do software Atlas TI.

3.6.1. Categorias de Respostas – conteúdo

A partir do referencial teórico utilizado, em especial, das proposições de Falconer (1999) e Armani (2003), foram estabelecidas quatro categorias de respostas para a análise dessa pesquisa, apontadas anteriormente na Figura 11 e que agora são detalhadas na Figura 15.

CATEGORIAS DE RESPOSTAS	CONTEÚDO
I. <i>Accountability</i> , Credibilidade e Legitimidade (A-C/L)	Formas de “responsabilização pública” da Organização – grau de transparência e suas formas de prestação de contas para seus <i>stakeholders</i> . Credibilidade e legitimidade perante seus <i>stakeholders</i>
II. Sustentabilidade/Sobrevivência (S/S)	Capacidade de captar recursos de maneira suficiente e continuada e de utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos; Compatibilidade entre os tipos de receitas e de financiadores e suas “condicionalidades”, relação entre financiamento institucional e por projeto
III. Gestão Organizacional (GO)	Consolidação do sistema de planejamento, monitoramento e avaliação; estímulo ao aprendizado contínuo; Utilização de indicadores; e Nível de participação dos beneficiários e outros parceiros no processo PMA
IV. Articulação Institucional e Articulação Setorial (AI-AS)	Capacidade de articulação e de interlocução com segmentos diversos da sociedade, com o poder público e com o setor privado; Nível de articulação dentro do setor

FIGURA 15 - CATEGORIAS DE RESPOSTAS – CONTEÚDO

Fonte: elaborada pela autora a partir de Falconer (1999) e Armani (2003)

Na próxima seção, apresentamos os resultados da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. PERFIL DOS FUNDADORES E DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Foram levantados os dados dos 7 fundadores (F1 a F7) e dos 11 respondentes da pesquisa (R1 a R11) com o intuito de apresentar o perfil dos mesmos. As Figuras 16 e 17 trazem os resultados, conforme segue:

Fundadores	Idade	Formação acadêmica	Área de formação	Formação complementar	Experiência anterior em gestão	Exerce outra função fora da organização / tipo
F1	70	Ensino Superior	Direito	-	Sim / Área jurídica	Não / está aposentado
F2	49	Ensino Superior incompleto	Educação Física e História	Gestão Terceiro Setor	Não	Sim / Empreendimento privado
F3	42	Ensino Médio	-	-	Não	Sim / Atleta profissional
F4	55	Ensino Superior	Economia	-	Sim / Empreendimento privado	Sim / Empreendimento privado e palestras
F5	52	Especialização	Educação Física	Gestão Esportiva	Sim / Gestão pública	Não
F6	58	Especialização	Educação Física e Fisioterapia	Gestão Terceiro Setor	Sim / Empreendimento privado	Sim / Palestras e outros eventos
F7	41	Ensino Superior	Direito	Direito Esportivo e Administração e Marketing. Esportivo	Sim / Área jurídica	Não

FIGURA 16 - PERFIL DOS FUNDADORES

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

Respondentes	Idade	Formação acadêmica	Área de formação	Formação complementar	Experiência anterior em gestão	Exerce outra função fora da organização / tipo
R1	52	Especialização	Educação Física	Gestão Esportiva	Sim / Gestão pública	Não
R2	45	Especialização	Educação Física	Gestão Esportiva	Sim / Federação esportiva e Gestão pública	Não
R3	36	Especialização	Assistente Social	Psicologia Social	Sim / Projetos sociais, esportivos e culturais	Sim / Empresa de consultoria e trabalha em outra OTS
R4	38	Especialização	Educação Física	Gestão Esportiva e Marketing Esportivo	Sim / Projetos sociais	Não
R5	41	Especialização	Direito	Direito Esportivo e Administração e Marketing Esportivo	Sim / Área jurídica	Não
R6	52	Especialização	Educação Física	Gestão Esportiva e Gestão Terceiro Setor	Sim / Confederação esportiva e Projetos sociais	Sim / Empresa de consultoria
R7	58	Especialização	Educação Física e Fisioterapia	Gestão Terceiro Setor	Sim / Empreendimento privado	Sim/ Palestras e outros eventos
R8	49	Ensino Superior	Administração e Direito	-	Sim / Projetos sociais	Não
R9	49	Ensino superior incompleto	Educação Física e História	Gestão Terceiro Setor	Não	Sim / Empreendimento privado
R10	36	Especialização	Assistente Social	Psicologia Social	Sim / Projetos sociais, esportivos e culturais	Sim / Empresa de consultoria e trabalha em outra OTS
R11	59	Ensino Superior	Engenharia de Produção	-	Sim / Gestão pública	Não

FIGURA 17 - PERFIL DOS RESPONDENTES

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

4.2. CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

Para melhor compreender as similaridades e as singularidades das sete Organizações – apresentadas a partir de agora de acordo com a ordem em que seus representantes foram entrevistados – foram levantados alguns dados, conforme assinala a Figura 18.

Organização	Motivação para criar a Organização	Ano da criação	Missão	Número de núcleos	Número de beneficiários	Número de funcionários	Natureza jurídica
A	<p>Sentir-se uma pessoa privilegiada e querer retribuir as oportunidades que teve e o que conquistou com o esporte.</p> <p>Ver o esporte como uma ferramenta para a formação de valores.</p> <p>Democratizar o acesso à prática do esporte.</p>	2004	Contribuir para o desenvolvimento humano e social por meio do esporte educacional, participativo e de alto rendimento em programas e projetos de alto impacto e relevância.	6 (seis)	780 (setecentos e oitenta)	18 (dezoito)	Associação privada sem fins lucrativos
B	<p>Desejo de fazer algo pelas crianças do município em que morava.</p> <p>Desejo de contribuir para minorar problemas sociais.</p>	1994	Contribuir com a formação integral de crianças e adolescentes por meio do esporte, educação e cultura.	2 (dois)	300 (trezentos)	20 (vinte)	Fundação
C	Desejo de trabalhar com o esporte com outro viés que não o do rendimento, com foco social e educacional.	2006	Inclusão social através da prática esportiva e educação.	9 (nove)	350 (trezentos e cinquenta)	28 (vinte e oito)	Associação privada sem fins lucrativos
D	Incentivar a prática do esporte na base.	2003	Desenvolvimento humano por meio do esporte.	42 (quarenta e dois)	4300 (quatro mil e trezentos)	27 (vinte e sete)	Associação privada sem fins lucrativos
E	<p>Inicialmente vontade de desenvolver a modalidade esportiva que praticou como atleta.</p> <p>Depois, desejo de democratizar o acesso à prática esportiva e de trabalhar com o esporte com outro viés que não o do rendimento, voltado para o desenvolvimento humano.</p>	1998	Contribuir para o desenvolvimento esportivo, educacional e cultural no território brasileiro, através da gestão de projetos, programas, instituições, equipamentos e espaços, públicos ou privados.	3 (três)	590 (quinhentos e noventa)	19 (dezenove)	Associação privada sem fins lucrativos

F	Ter aprendido com a família a ter um olhar para as questões sociais. Sentir-se uma pessoa privilegiada num contexto de injustiças sociais e também pela carreira de sucesso.	1998	Contribuir para a formação educacional e cultural de crianças e jovens para que possam atuar com autonomia na transformação de suas realidades.	2 (dois)	2000 (dois mil)	100 (cem)	Fundação
G	Desejar fazer algo pelas crianças da região onde morava. Desejo de verificar resultados concretos dos investimentos sociais que fazia.	2005	Promover o desenvolvimento humano por meio do esporte e da educação pautado em valores éticos.	11 (onze)	800 (oitocentos)	20 (vinte)	Associação privada sem fins lucrativos

FIGURA 18 - CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

4.3. CATEGORIAS DE RESPOSTAS

A seguir apresentamos os resultados da pesquisa referentes às quatro categorias de respostas estabelecidas a partir das proposições de Falconer (1999) e de Armani (2003).

4.3.1. *Accountability* e Credibilidade/Legitimidade (A-C/L)

Nessa categoria o foco está, sobretudo, na transparência e na prestação de contas. Também são assinaladas a percepção dos fundadores e/ou gestores quanto à credibilidade e legitimidade da Organização junto às partes interessadas (*stakeholders*) e sua disposição para se tornar referência pública, conforme apresenta na Figura 19.

Organização	<i>Accountability</i>	Credibilidade/Legitimidade
A	<ul style="list-style-type: none"> - Faz auditoria externa em casos específicos - Restrições das leis de incentivo dificultam a prestação de contas - Faz prestação de contas ao Ministério do Esporte - Não faz prestação de contas direta aos financiadores - Não disponibiliza as informações no site da Organização - Lei federal é mais clara do que a estadual em relação à prestação de contas - Financiadores não se interessam pela prestação de contas e/ou dos resultados diretamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão ética e projetos que desenvolve atraem financiadores - Trabalho desenvolvido é validado pelos financiadores e é valorizado pela comunidade local onde os projetos acontecem - Metodologia desenvolvida já teve reconhecimento fora do país e também por uma entidade privada de alcance nacional - Necessidade de legitimação acadêmica - Organização é pouco (re)conhecida nacionalmente - Pouco espaço e visibilidade na mídia - Ser referência nacional faz parte da visão da Organização
B	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza contador externo certificado - É auditado pelo Ministério Público - Relatórios são registrados pelos órgãos competentes - Faz prestação de contas individualizada aos parceiros - Disponibiliza relatório geral no site da Organização - Divulga relatório das atividades, plano de ação e sua metodologia no site da Organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Tradição da Organização no município contribui para sua credibilidade perante o poder público e o setor privado - Trabalho desenvolvido é validado pela permanência dos parceiros - Possui reconhecimento nos locais onde estão inseridos, validado por parcerias com os familiares - Não é tão reconhecido pelas pessoas no município de forma mais ampla - Possui reconhecimento dentro do setor, inclusive com recebimento de prêmio - Faz parte da visão da Organização ser referência pública
C	<ul style="list-style-type: none"> - Faz prestação de contas para o Ministério do Esporte - Utiliza contas separadas para cada projeto - Faz prestação de contas para cada parceiro - É auditado pelo Tribunal de Contas do Estado e pelo Ministério Público - Publica anualmente o balanço em jornal de grande circulação no Estado - Envia balanço e relatórios com resultados da avaliação dos beneficiários aos parceiros - Envia mensalmente <i>newsletter</i> a todos os parceiros sobre ações desenvolvidas - Compartilha a metodologia e os resultados da avaliação com outras organizações 	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho desenvolvido é bem avaliado pelos parceiros - Mantém relação estreita com o poder público, sem vínculos partidários - Tem o reconhecimento e a aprovação da comunidade onde o projeto está inserido - Não faz parte dos objetivos explícitos da Organização ser referência, no entanto deseja ser reconhecida

D	<ul style="list-style-type: none"> - Faz prestação de contas ao Ministério da Justiça - Realiza auditoria externa no maior projeto executado pela Organização - Disponibiliza os balanços no site da Organização - Prestação de contas exigida pelo poder público não condiz com o setor: enfoca números em detrimento de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem do fundador é muito forte na mídia e também relacionada à credibilidade e competência - Credibilidade da Organização é validade por ex-parceiros e parceiros - Disseminação da metodologia é solicitada pelo poder público
E	<ul style="list-style-type: none"> - Faz auditoria externa - Prestação de contas aos Órgãos públicos é dificultada pela ausência de clareza dos processos - Morosidade no repasse de verbas incentivadas prejudica a prestação de contas - Não disponibiliza a prestação de contas no site da Organização - Entrega relatórios específicos dos projetos para cada parceiro - Envia, em algumas situações, um vídeo institucional ao final do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho desenvolvido é validado pelo poder público e pelos parceiros - Comunidade atendida valoriza, se engaja e se apropria dos projetos - Metodologia desenvolvida é vista como referência pela área técnica da SEME/SP - Não declara formalmente na visão da Organização o intuito de se tornar referência, mas valoriza na prática
F	<ul style="list-style-type: none"> - Possui departamento financeiro sólido - Realiza auditoria externa - Faz prestação de contas anual ao Ministério Público - Faz prestação de contas individualizada, diretamente para cada parceiro - Disponibiliza relatórios anuais no site da Organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho desenvolvido é reconhecido e legitimado tanto pelo poder público como pelo setor privado e pela sociedade - Envolvimento das famílias e relação estreita com a comunidade local - Metodologia utilizada favorece a apropriação da sua missão e de seus valores pelos jovens que participam dos projetos - É referência perante outras OTS - Ser reconhecida faz parte da visão da Organização
G	<ul style="list-style-type: none"> - Faz prestação de contas direta para cada um dos patrocinadores - É auditado pelo Ministério da Justiça - Faz prestação de contas ao Ministério do Esporte, à prefeitura e ao FUNCAD - Informações não são disponibilizadas no site da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - A Organização é reconhecida como sendo de interesse público - É reconhecida pela Secretaria de Direitos Humanos, pelo Conselho Municipal de Direitos dos Adolescentes e pela SEME/SP - Existe validação dos trabalhos desenvolvidos pelo poder público na área da assistência social e da educação nos municípios onde atua - É legitimada pelas empresas parceiras por meio de parcerias diretas - Intencionalidade das ações e trabalho diferenciado traz reconhecimento da sociedade - Beneficiários validam o projeto dando sequência às atividades mesmo na ausência de patrocinadores - Declara como visão desenvolver e “disseminar” tecnologia social na promoção dos direitos humanos

FIGURA 19 - ACCOUNTABILITY E CREDIBILIDADE/LEGITIMIDADE (A-C/L)

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

4.3.2. Sustentabilidade/Sobrevivência (S/S)

Nessa categoria são levantadas informações quanto à captação de recursos, a compatibilidade entre os tipos de receitas/financiamentos e as necessidades da Organização e os principais desafios para a sua sobrevivência, conforme a Figura 20.

Organização	Sustentabilidade/Sobrevivência (S/S)
A	<p>Captação de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora e inscreve projetos nas leis de incentivo do esporte - Não possui pessoa ou departamento que cuida especificamente da captação de recursos - Implantou ações voltadas para a captação de doações de pessoas físicas - Não realiza ações específicas para atrair e fidelizar parceiros <p>Tipos de receitas/financiamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Única fonte de recursos provém de recursos incentivados (indiretos) - Não possui financiamentos para questões institucionais, apenas para os projetos - Parceiros diretos são apenas os que cedem espaços para a execução dos projetos <p>Compatibilidade entre tipos de receitas/financiamentos e necessidades da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faltam recursos para gastos institucionais, para ter quadro de funcionários que necessita e para comunicação e marketing - Maior parte da receita vai para RH - Restrições inerentes aos recursos incentivados dificultam sua mobilização <p>Principais desafios para a sobrevivência da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilização de recursos de forma continuada e sustentabilidade (econômica) com recursos de verba direta - Ida dos investidores para o esporte de alto rendimento - Empresas substituíram o investimento direto (via recursos de marketing) pelo indireto (via dedução do imposto devido) - Empresas pulverizam os investimentos em várias Organizações - Empresas estão montando seus próprios institutos - Lei federal é mais difícil de captar (apenas empresas grandes) - Lei estadual é menos clara em relação às glosas (quando o projeto não é aprovado) - Burocracia e falta de agilidade na liberação da verba incentivada compromete continuidade dos projetos e expõe a Organização a riscos
B	<p>Captação de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora e inscreve projetos nas leis de incentivo do esporte e em editais - Mantém convênio com o município onde está inserida - Utiliza captador externo - Tem parceria com uma organização internacional - Realiza ações específicas para atrair e fidelizar parceiros - Faz captação direta de pessoas físicas pelo site da Organização <p>Tipos de receitas/financiamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe financiamentos indiretos (via leis de incentivo) - Recebe financiamentos diretos (prefeitura e organização internacional) - Possui parceiro direto que fornece uniformes <p>Compatibilidade entre tipos de receitas/financiamentos e necessidades da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faltam recursos para investir na área de comunicação - Maior parte da receita vai para RH <p>Principais desafios para a sobrevivência da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legislação específica do setor não favorece - Curta duração dos projetos - Rotatividade de funcionários - Atrair novos parceiros - Conseguir mensurar resultados sociais - “Mercado” competitivo - Equipe reduzida e com pouca experiência (jovens)

	<p>Captação de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora e inscreve projetos nas leis de incentivo ao esporte - Não possui departamento ou equipe exclusiva para captar recursos - Utiliza captadores externos - Realiza ações sistemáticas para atrair e fidelizar parceiros <p>Tipos de receitas/financiamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe financiamentos indiretos (via leis de incentivo) - Possui parceiros pontuais que bancam materiais esportivos e pagamento de professor - Recebe doações pontuais de empresas nacionais e de organizações internacionais <p>Compatibilidade entre tipos de receitas/financiamentos e necessidades da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provisionamento de tudo que será gasto é feito com antecedência - Maior parte dos recursos vai para RH - Faltam recursos para questões institucionais e para investir na atualização da equipe <p>Principais desafios para a sobrevivência da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Captação de recursos de forma continuada - Pouco envolvimento do poder público - Legislação específica do setor não favorece - Atrair grandes empresas
C	<p>Captação de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possui departamento/pessoa responsável, sendo que a maior parte dos recursos é captada diretamente com as empresas - Apenas um financiador advém de leis de incentivo - Imagem do fundador é utilizada para captar recursos diretos - Realiza poucas ações para atrair e fidelizar parceiros <p>Tipos de receitas/financiamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe financiamento direto (verba das empresas) - Recebe financiamento indireto (via leis de incentivo) - Recebe investimentos para os projetos e também para questões institucionais <p>Compatibilidade entre tipos de receitas/financiamentos e necessidades da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior parte dos recursos vai para questões relacionadas aos projetos - Gasto com RH é menor do que o da maioria das Organizações - Tem flexibilidade para mobilizar os recursos - Tem disponibilidade de recursos para questões institucionais, comunicação e eventos - Equipe enxuta <p>Principais desafios para a sobrevivência da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigência de maior visibilidade dos parceiros - Responsabilidade social x “intenções marqueteiras” - Empresas estão migrando os financiamentos diretos para financiamentos via leis de incentivo - Curta duração dos projetos: “projetos” x “programas”
D	<p>Captação de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscreve projetos nas leis de incentivo do esporte - Possui convênios com o poder público - Não possui departamento ou equipe exclusiva para captar recursos - Utiliza captadores externos - Não realiza ações para atrair e fidelizar parceiros <p>Tipos de receitas/financiamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe apenas financiamentos indiretos (via leis de incentivo) - Tem parceiro direto que cede espaço e com alguns consegue materiais esportivos - Financiamentos são apenas nos projetos <p>Compatibilidade entre tipos de receitas/financiamentos e necessidades da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Há necessidade de mais recursos para questões institucionais - Morosidade na liberação de recursos incentivados compromete a execução dos projetos - Maior parte dos recursos vai para RH - Restrições inerentes aos recursos incentivados dificultam a manutenção da equipe <p>Principais desafios para a sobrevivência da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projetos aprovados têm curta duração (um ano) - Não ter financiamento para a Organização se manter (questões institucionais) - Lei federal é mais difícil de captar (apenas empresas grandes) - Conseguir captar recursos diretos para cobrir gastos institucionais - Competir por recursos com esportes mais tradicionais (p. ex.: futebol)
E	

	<p>Captação de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora e inscreve projetos nas leis de incentivo ao esporte e em editais - Possui departamento próprio para captação de recursos articulado com a área de comunicação - Utiliza também captadores externos - Realiza ações específicas para atrair e fidelizar parceiros e doadores - Faz captação direta de pessoas físicas e jurídicas pelo site da Organização <p>Tipos de receitas/financiamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe financiamento direto (verbas das empresas) - Recebe financiamento indireto (via leis de incentivo)
F	<p>Tipos de receitas/financiamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possui prestadores de serviços e fornecedores de materiais pontuais - Recebe financiamento para os projetos e também para questões institucionais <p>Compatibilidade entre tipos de receitas/financiamentos e necessidades da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior parte dos recursos vai para RH - Assinala a necessidade de mais receitas para manter as equipes de captação de recursos e de comunicação e para gastos que estão além dos projetos <p>Principais desafios para a sobrevivência da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependência de lei de incentivo fiscal - Modelo de financiamento no Brasil ainda está em construção e traz inseguranças para as OTS - Arrefecimento da ajuda de organizações internacionais para o Brasil
G	<p>Captação de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora e inscreve projetos para as leis de incentivo do esporte - Possui departamento para captar recursos e também utiliza captadores externos - Tem parceria com agência de marketing - Faz captação direta de pessoas físicas e jurídicas pelo site da Organização - Não realiza ações sistemáticas para atrair e fidelizar parceiros <p>Tipos de receitas/financiamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recebe financiamento direto (dos próprios mantenedores) e indireto (via leis de incentivo) - Recebe investimentos para os projetos e para questões institucionais <p>Compatibilidade entre tipos de receitas/financiamentos e necessidades da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não identifica dificuldade significativa para conseguir investimentos para os projetos - Maior parte dos recursos vai para RH - Faltam recursos para área de comunicação - Aponta necessidade de mais investimento em pessoal da área financeira <p>Principais desafios para a sobrevivência da Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver projetos que tenham impacto e relevância - Dar maior visibilidade e conseguir comunicar bem os resultados alcançados - Manter acesso e relacionamento com os parceiros - Ampliar o envolvimento direto do fundador na captação de recursos

FIGURA 20 – SUSTENTABILIDADE/SOBREVIVÊNCIA (S/S)

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

4.3.3. Gestão Organizacional (GO)

Nessa categoria são apresentados os resultados referentes à mobilização dos recursos disponíveis e à consolidação do sistema de planejamento, monitoramento e avaliação (PMA), de acordo com o assinalado na Figura 21.

Organização	Gestão Organizacional
A	<p>Gestão de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca flexibilidade para a mobilização dos recursos captados - Todos os funcionários são registrados (CLT) - Quadro de funcionários é menor do que as necessidades da Organização - Contratação de RH valoriza identificação com a causa social e história de vida - Participação de voluntários ocorre apenas em ações pontuais - Investe em atualização e formação continuada dos funcionários - Principais desafios na gestão de RH: pontualidade dos educadores <p>Sistema PMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faz planejamento estratégico pontualmente e pedagógico regularmente - Utiliza metodologia própria no desenvolvimento dos projetos - Realiza avaliações periódicas dos resultados - Utiliza indicadores sociais e de desenvolvimento humano existentes e estabelece indicadores próprios - Educadores, familiares e beneficiários são ouvidos no processo de avaliação dos resultados - Pouco envolvimento dos financiadores com os projetos e no processo de PMA
B	<p>Gestão de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca flexibilidade para a mobilização dos recursos captados - Posui funcionários registrados (CLT), RPA, estagiários e terceirizados - Tem parceria com poder público municipal para provimento de mão de obra específica - Quadro de funcionários é menor do que as necessidades da Organização - Contratação de RH valoriza identificação com a causa social, com a Organização e com os projetos <p>Incentiva, mas não investe em atualização e formação continuada dos funcionários</p> <p>Principais desafios na gestão de RH: ter funcionários contratados por diferentes modalidades</p> <p>Sistema PMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faz planejamento estratégico pontualmente e pedagógico regularmente - Realiza avaliações periódicas dos resultados internamente - Utiliza parâmetros de capacidades físicas e de desempenho escolar na avaliação - Sinaliza dificuldades para mensurar qualitativa e quantitivamente resultados sociais - Não monitora opinião dos familiares e beneficiários sobre qualidade dos serviços prestados
C	<p>Gestão de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos os funcionários são registrados (CLT) - Quadro de funcionários é menor do que as necessidades da Organização - Contratação de RH valoriza identificação com a causa social e história de vida - Investe em atualização e formação continuada dos funcionários - Conta com o apoio de agentes comunitários voluntários regulares <p>Principais desafios na gestão de RH: relativa rotatividade dos educadores</p> <p>Sistema PMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faz planejamento estratégico e pedagógico regularmente - Realiza avaliações periódicas dos resultados com a participação da equipe interna e de apoiadores externos - Utiliza parâmetros existentes e estabelece indicadores próprios - Monitora a opinião dos familiares e beneficiários sobre qualidade dos serviços prestados

	<p>Gestão de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos os funcionários são registrados (CLT) - Educadores vêm de parceria com o poder público municipal - Quadro de funcionários atende as necessidades da Organização - Contratação de RH valoriza ex-alunos do projeto, identificação com a causa social e experiência com esporte sem o viés do alto rendimento - Não investe com regularidade em atualização e formação continuada dos funcionários
D	<p>Participação de voluntários ocorre apenas esporadicamente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principais desafios na gestão de RH: avaliar e motivar mais os professores que são provenientes da parceria com o poder público <p>Sistema PMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faz planejamento estratégico e pedagógico regularmente - Realiza avaliações dos resultados periódicas por meio de pesquisas qualitativa e quantitativa - Utiliza indicadores próprios para a avaliação dos resultados - Monitora a opinião dos beneficiários sobre qualidade dos serviços prestados
	<p>Gestão de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca flexibilidade para a mobilização dos recursos captados - Todos os funcionários são registrados (CLT) - Alguns professores vêm do convênio com o poder público municipal - Quadro de funcionários é menor do que as necessidades da Organização - Contratação de RH valoriza a identificação com a causa social - Investe em atualização e formação continuada dos funcionários
E	<p>Participação de voluntários ocorre apenas esporadicamente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principais desafios na gestão de RH: arcar com custos trabalhistas não previstos no convênio que mantém com o poder público quando ocorre quebra de contrato por mudança no governo <p>Sistema PMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não faz planejamento estratégico e pedagógico regularmente - Realiza avaliações dos resultados - Utiliza indicadores existentes e desenvolveu instrumentais próprios - Professores, familiares e beneficiários são ouvidos no processo de avaliação dos resultados
	<p>Gestão de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos os funcionários são registrados (CLT) e os monitores, registrados como bolsistas - Quadro de funcionários atende as necessidades da Organização - Contratação de RH valoriza a identificação com a causa social - Investe em atualização e formação continuada dos funcionários - Participação de voluntários ocorre apenas em situações pontuais - Principais desafios na gestão de RH: comunicação interna e ter um profissional específico e com formação e experiência na área para cuidar desse setor
F	<p>Sistema PMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faz planejamento estratégico e pedagógico regularmente - Realiza avaliações qualitativas dos resultados, mas tem dificuldade de mensurá-los quantitativamente - Utiliza parâmetros existentes e estabelece indicadores próprios - Professores, familiares, beneficiários e conselheiros são ouvidos no processo de avaliação dos resultados
	<p>Gestão de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tem funcionários registrados (CLT) e autônomos (RPA) - Quadro de funcionários é menor do que as necessidades da Organização - Contratação de RH valoriza a identificação com a causa social - Investe em atualização e formação continuada dos funcionários - Participação de voluntários ocorre em situações pontuais
G	<ul style="list-style-type: none"> - Principais desafios na gestão de RH: apesar de ter que renovar contratos anualmente, profissionais se mantêm devido à identificação com os projetos e à valorização profissional <p>Sistema PMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faz planejamento estratégico e pedagógico regularmente - Realiza avaliação dos resultados regularmente - Utiliza indicadores sociais e de desenvolvimento humano existentes - Educadores, familiares e beneficiários são ouvidos no processo de avaliação dos resultados

FIGURA 21 - GESTÃO ORGANIZACIONAL (GO)

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

4.3.4. Articulação Institucional e Articulação Setorial (AI-AS)

Nessa categoria são destacadas as informações relacionadas à capacidade de articulação e de interlocução da Organização com segmentos diversos da sociedade e com o poder público, e também a existência de articulação dentro do setor, conforme expõe a Figura 22.

Organização	Articulação Institucional e Articulação Setorial
A	<p>Articulação Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tem parcerias com entidades privadas e com um órgão público para utilização de seus espaços no desenvolvimento dos projetos - Faz parcerias pontuais com universidades para receber alunos para atuarem como voluntários em eventos específicos - Dialoga com as Secretarias de Assistência Social, de Educação e de Esportes para levantar indicadores sociais da região onde os projetos são implantados - Interage com outras OTS para identificar desafios comuns, conhecer modos de atuação relacionados à sobrevivência das organizações e para desenvolver projetos em comum - Faz parte da REMS <p>Percepção sobre a capacidade de articulação conjunta do setor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assinala que a articulação das organizações por meio da REMS tem contribuído para o desenvolvimento de um percurso interessante para a área do esporte no País. - Identifica uma promissora abertura para o diálogo entre a REMS e o governo federal, porém ainda voltado para as leis de incentivo - Vê a articulação setorial por meio de redes como uma força para a definição e o encaminhamento de pautas comuns ao setor público - Aponta como primeira vitória estabelecimento de agenda e metas concretas com o Ministério do Esporte e com a Secretaria de Esportes - Ainda não verifica resultados concretos (atenção prioritária ainda é com o alto rendimento)
B	<p>Articulação Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participla de eventos relacionados ao terceiro setor e ao esporte para trocar informações e ampliar a rede de relacionamentos (Seminários, Congressos, Encontros etc.) - Articulação com ambiente acadêmico ainda é incipiente - Faz parte de algumas redes nacionais (inclusive a REMS) e internacionais - Procura se aproximar dos representantes políticos da região onde está inserida e conhecer os responsáveis pela aprovação de projetos em nível estadual <p>Percepção sobre a capacidade de articulação conjunta do setor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vê parcerias com outras organizações como importantes para conhecer e criar “mercado” e para ampliar parcerias com organismos internacionais doadores e com o setor privado - Ressalta que a atuação por meio de redes é importante para ampliar e fortalecer a representatividade do setor para influenciar políticas públicas para o esporte
C	<p>Articulação Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faz parte de diversas redes (inclusive a REMS) relacionadas ao terceiro setor e ao esporte - Estabelece articulações com universidades, escolas e associações de bairros - Mantém convênio com o poder público para a utilização de espaços - Vê as parcerias com o poder público como vitais hoje para a sobrevivência da Organização, mas acredita que surgirão outras formas para viabilizá-la <p>Percepção sobre a capacidade de articulação conjunta do setor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assinala que a articulação setorial é importante para trocar informações relacionadas à sobrevivência da Organização e também para uma nova regulamentação do setor - Avalia a capacidade de mobilização e de interlocução da REMS em todos os níveis de governo como consistente, com possibilidade de influenciar a Política Nacional do Esporte
D (continua)	<p>Articulação Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faz parte da REMS - Alavancou interlocução com outras OTS por intermédio da REMS - Mantém convênios com o poder público, mas evita vinculação direta - Mantém parcerias com o setor privado

D	<ul style="list-style-type: none"> - Não desenvolve articulação significativa com universidades, igrejas ou associações de bairro
	<p>Percepção sobre a capacidade de articulação conjunta do setor</p> <ul style="list-style-type: none"> - A atuação conjunta do setor por meio da REMS fortaleceu o <i>Advocacy</i> coletivo pela mudança nas políticas do esporte
E	<p>Articulação Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articulação com universidades ocorre de maneira esporádica - Articulação com o setor privado é incipiente - Mantém convênio com o poder público municipal
	<ul style="list-style-type: none"> - Faz parte da REMS <p>Percepção sobre a capacidade de articulação conjunta do setor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avalia que a interlocução por meio da REMS tem fortalecido o setor e aberto espaço para o diálogo com o Ministério do Esporte
F	<p>Articulação Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participa de eventos relacionados ao terceiro setor e ao esporte para trocar informações e ampliar a rede de relacionamentos (Debates, Conferências, Fóruns, Encontros etc.) - Procura fazer parte de Conselhos de outras entidades e órgãos públicos - Mantém articulação significativa com várias universidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Tem facilidade para se articular com o setor privado - Vem aumentando a articulação com o poder público - Mantém intercâmbio com instituição internacional que atua com relacionamento institucional - Faz parte da REMS <p>Percepção sobre a capacidade de articulação conjunta do setor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avalia que a articulação setorial por meio das redes tem contribuído para o amadurecimento da sociedade civil organizada
G	<p>Articulação Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantém diálogo com o poder público de forma regular - Participa de Congressos para buscar e trocar informações - Mantém parcerias com uma universidade e com entidades religiosas - Interage com entidades de assistência social - Participou de edital no exterior - Faz parte da REMS
	<p>Percepção sobre a capacidade de articulação conjunta do setor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acredita que a articulação das organizações por meio da REMS tem contribuído para o desenvolvimento de um percurso interessante para a área do esporte no País. - Identifica uma promissora abertura para o diálogo entre a REMS e o governo federal - Vê articulação setorial por meio de redes como uma força para a definição e o encaminhamento de pautas comuns ao setor público - Aponta como primeira vitória firmar agenda e metas concretas com o Ministério do Esporte e com a Secretaria de Esportes

FIGURA 22 - ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E ARTICULAÇÃO SETORIAL (AI-AS)

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

4.4. FATORES FACILITADORES E FATORES CRÍTICOS PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS OETS

A partir dos resultados obtidos na pesquisa elaboramos as Figuras 23 e 24 para assinalar os principais fatores facilitadores e críticos relacionados à sobrevivência das OETS pesquisadas.

FATORES FACILITADORES	
Intrínsecos	Extrínsecos
<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade da Organização perante o poder público, o setor privado e a sociedade - Imagem do/a fundador/a estar relacionada à credibilidade e à ética - Legitimização/validação dos projetos desenvolvidos pelos parceiros, comunidade local, sociedade e poder público - Reconhecimento/validação nacional e internacional da metodologia desenvolvida - Ser referência para o poder público, o setor privado e para outras OTS - Ser reconhecida como de interesse público - Desenvolvimento de projetos que tenham impacto e relevância social - Capacidade de interlocução com o poder público sem vínculos partidários - Disseminação da metodologia pelo poder público e/ou pelo setor privado - Engajamento e apropriação dos projetos pela comunidade atendida - Parcerias com segmentos diversos da sociedade e com organizações internacionais - Fazer parte de redes - Departamento específico para captação de recursos - Financiamentos e parceiros diretos - Investimentos para os projetos e para as questões institucionais - Flexibilidade para mobilizar recursos - Processo PMA participativo - Sistematização do trabalho desenvolvido e comunicação eficiente dos resultados - RH identificado com a causa social e motivado - <i>Advocacy</i> institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento do setor - Articulação política coletiva por meio de redes - <i>Advocacy</i> coletivo - Capacidade de interlocução coletiva com o poder público - Influência do setor na constituição de políticas públicas de esporte

FIGURA 23 - FATORES FACILITADORES PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS OETS

Fonte: elaborada pela autora a partir dos resultados da pesquisa

FATORES CRÍTICOS	
Intrínsecos	Extrínsecos
<ul style="list-style-type: none"> - Dependência de recursos incentivados - Fonte única de recursos - Poucos ou nenhum parceiro(s) direto(s) - Ausência ou insuficiência de financiamentos para questões institucionais - Dificuldade para atrair e fidelizar parceiros - Dificuldade para mobilizar recursos de forma eficiente, continuada e diversificada - Comprometimento elevado da receita com RH - Rotatividade de funcionários - Equipe reduzida - Contratação de funcionários por modalidades diferentes - Pouca ou nenhuma disponibilidade de verba para área de captação de recursos e de comunicação e marketing - Ser pouco conhecida local e nacionalmente - Dificuldade de executar o que foi estabelecido no planejamento estratégico - Falta de legitimação acadêmica da metodologia - Dificuldade de mensurar resultados sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de financiamento ainda em construção no Brasil traz inseguranças para as OTS - Restrições inerentes às leis de incentivo engessam a mobilização dos recursos - Lei de incentivo federal é mais difícil de captar e a estadual é menos clara em relação às glosas - Burocracia e morosidade no repasse de verbas incentivadas - Prestação de contas exigida pelo poder público enfoca números em detrimento de resultados - Curta duração dos projetos: projetos x programas - Pouca atenção por parte do poder público para o esporte educacional e de participação - Custos trabalhistas altos - Mudanças no cenário político - Preconceito em relação às ONGs ao Terceiro Setor - Cultura do “immediatismo” no Brasil - Substituição do investimento direto (via recursos de marketing) pelo indireto (via leis de incentivo) por parte das empresas - Pulverização dos investimentos em várias Organizações por parte das empresas - Criação de Fundações próprias pelas empresas - Concorrência na captação de recursos com os esportes de alto rendimento e mais tradicionais - “Mercado” competitivo entre as OTS - Pouco espaço e visibilidade na mídia x exigência de maior visibilidade dos parceiros - Responsabilidade social x “intenções marqueteiras” - Arrefecimento da ajuda de organizações internacionais para o Brasil - Inexistência da cultura de voluntariado no Brasil

FIGURA 24 - FATORES CRÍTICOS PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS OETS

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa

O próximo capítulo traz a análise dos resultados apresentados aqui, todavia, não de maneira linear, visto que se inter-relacionam, influenciam e sofrem influências uns dos outros.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados na presente pesquisa e apresentados no capítulo anterior iniciaremos agora a análise dos resultados tendo em vista contemplar o objetivo geral desse estudo que visou analisar quais são os fatores que influenciam na sobrevivência de organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte educacional e de participação.

Armani (2002; 2003) aponta a busca por sustentabilidade/sobrevivência como um dos principais desafios das OTS. Assinala ainda que entre os avanços acadêmicos relacionados ao conceito de sustentabilidade de OTS está o reconhecimento de que ela deve abarcar a capacidade de obter receitas próprias com a capacidade de acessar fontes de financiamento diversificadas, privadas, públicas e não governamentais.

Em conformidade com o que foi apontado no referencial teórico desse estudo constatamos, por meio dos relatos dos entrevistados, que a dependência grande de uma única fonte de receita – nesses casos, de recursos incentivados – é, de fato, um fator crítico para a sobrevivência dessas Organizações. Assim, algumas estratégias que elas vêm procurando utilizar para minorar essas dificuldades são conhecer o trabalho desenvolvido por outras entidades, buscar doações diretas de pessoas físicas e jurídicas e até mesmo fazer ajustes no estatuto para ampliar as possibilidades de atuação da Organização. Contudo, em geral, o resultado ainda não é de todo satisfatório.

É sempre um risco criar uma dependência muito grande às leis de incentivo. (E9)

A gente tem parceiros que investem via leis de incentivo. Começamos com um trabalho para doação de pessoas físicas. Estamos em um momento de reformular o estatuto da Organização visando poder abrir esse leque para termos mais voltados à sustentabilidade. (E1)

Há um ano, mais ou menos, a gente fez um trabalho de planejamento estratégico e, dentro dessa dinâmica, nós fomos entrevistar outras entidades para conhecer o trabalho delas. A gente percebeu que a necessidade de ampliar a captação de recursos financeiros não é uma particularidade nossa. Todas as entidades, as ONGs em especial, trabalham ano a ano e, a cada ano, não sabem muito bem se vão continuar ou não. (E2)

A gente não quer ter dependência de lei de incentivo. Então, a gente tem um projeto não totalmente incentivado pra poder ter recurso direto e poder ter um pouco mais de flexibilidade. Mas a cada dia está mais difícil de ter isso e a gente continua batendo firme. (E6)

A preocupação com a dependência de financiamentos incentivados é justificada pelos entrevistados pela pouca flexibilidade na utilização desse tipo de recurso, especialmente no que diz respeito aos custos institucionais.

Nós temos os custos internos que nem sempre os projetos incentivados contemplam. Então, acaba invadindo o recurso particular, privado, que eu acho que é uma preocupação que a gente tem que ter. Normalmente eles não muito favoráveis a contemplar no orçamento do projeto, entre outros custos, a estrutura administrativa da instituição, embora haja necessidade. (E8)

A verba que vem via lei de incentivo não permite usar para comprar um copo de água, usar na divulgação etc. Tudo tem que estar dentro de uma planilha que é aprovada pelo Ministério. Eu tenho aluguel, correio, água, luz... Têm várias coisas que envolvem o trabalho da instituição, que a gente acaba gastando e a lei não cobre. E a gente tira da onde?! (E1)

Outros três aspectos relacionados aos financiamentos via leis de incentivo que influenciam a sobrevivência das Organizações e a continuidade dos projetos na opinião dos entrevistados são: a legislação do setor, a burocracia do poder público e o curto tempo de duração dos projetos.

O acesso a essas leis de incentivo tem sido bastante relevante, pois à medida que você vai conseguindo sucesso nesses projetos incentivados você vai conseguindo dar continuidade às suas ações. (E8)

Existe uma dificuldade grande de captação pela lei federal, porque é imposto de renda, 1%, aí só empresas grandes. (E2)

A lei federal permite um percentual para o captador, mas a estadual já quer cortar. Eles querem fazer um banco de empresas... Como a empresa vai escolher?! (E7)

As leis de incentivo ao esporte são as mesmas para o alto rendimento e para o social, olha que loucura! A lei estadual, por sua vez, não justifica as glosas. Por exemplo, cortaram o coordenador do projeto. Como você trabalha sem um coordenador que comanda o projeto?! (E1)

O chamado Marco Legal do Terceiro Setor teve início com a aprovação da Lei nº 9.790/1999, conhecida por Lei do Terceiro Setor (BRASIL, 1999). Posteriormente, a promulgação da chamada Lei de Incentivo ao Esporte pelo Decreto nº 6.180/2007 propiciou um avanço para o desenvolvimento de projetos pelas OTS. No entanto, verificamos certa ambiguidade em relação à citada lei na visão dos entrevistados.

Apesar da preponderância na sua utilização e da relevância desta para a maioria das Organizações, o fato de a lei ser a mesma para o esporte de alto rendimento e para o esporte educacional e o de participação promove uma concorrência desigual em favor do primeiro. O percentual de dedução estabelecido pela lei é outra característica que obriga as Organizações a buscarem grandes empresas para poder bancar seus projetos, o que torna o “mercado” muito competitivo, como observou um dos entrevistados, todos acabam “pescando no mesmo lago”.

Em relação à burocracia e morosidade atribuídas ao poder público, são relatadas as seguintes situações:

Nós ficamos com um projeto três meses parado. Está lá, com o dinheiro captado, mas tem um documento que está rodando não sei onde e ninguém assina... O que eu falo para o funcionário?! “Olha, você espera?!” Então, é muito difícil, você depende muito da boa vontade de um e de outro, da agilidade do poder público e nem sempre é aquela de que você precisa. (E1)

Existe uma morosidade no repasse de verba. Então, é raro o projeto que você recebe antes que executa. Isso é muito complicado! (E7)

A gente fica na dependência da liberação dos recursos incentivados, da burocracia do governo para poder dar continuidade aos projetos. (E10)

Infelizmente você fica sujeito a diversas situações. Por exemplo, ficar com o projeto parado porque tem apenas uma pessoa que resolve a questão. É difícil! (E2)

Quanto aos curtos prazos estabelecidos para a execução dos projetos aprovados, as principais limitações apontadas foram a insegurança, a instabilidade e a dificuldade de planejamento e de avaliação visando resultados em médio e longo prazos.

Todo ano é uma luta! Toda vez que a gente faz parceria com uma empresa na Europa a gente consegue parceria por três anos. No Brasil, por um ano. Então, dificulta qualquer tipo de planejamento ou segurança, pois de um ano pro outro isso pode mudar, é complicado! (E9)

É muito difícil quando você tem um projeto de um ano. Frustra um pouco, porque você não tem continuidade pra conseguir fazer uma avaliação. (E7)

Essa é a nossa briga pela sustentabilidade, porque o projeto tem que ser de longo prazo pra poder gerar esse impacto de mudança no comportamento e na vida das crianças. (E6)

A gente trabalha ano a ano com os projetos. O que vai ser aprovado..., se vai ser aprovado...?! Essa foi uma das questões que provocou a discussão do planejamento estratégico, que é a sustentabilidade. (E2)

Por conta de atuarmos no terceiro setor encontramos muitas dificuldades no dia a dia para continuar sobrevivendo. A maioria dos projetos é desenvolvida em 12 meses. Você sempre trabalha com recurso e faz o planejamento para o ano vigente e essa condição a gente quer quebrar. Para isso precisamos desenvolver novas relações. (E4)

Em novembro de 2014 começou a vigorar a Lei Federal nº 13.019, buscando avançar nas questões críticas apontadas pelas OTS. A lei define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil, institui os instrumentos Termo de Colaboração e Termo de Fomento e altera as Leis nºs 8.429/1992 e 9.790/ 1999 (TCE/PR, 2014). O novo marco do setor tem sido objeto de repercussão no que diz respeito à sua capacidade de superar a ineficiência da burocracia, à defesa de critérios técnicos, o

envolvimento do cidadão na esfera pública e o fortalecimento da democracia. Contudo, ainda é muito recente para se avaliar resultados efetivos.

Além dos aspectos relacionados à estrutura regulatória e à política fiscal supracitados, também foram evidenciados nessa pesquisa, como desafios à continuidade dos projetos e à sobrevivência das Organizações, aspectos relacionados ao contexto sociopolítico e econômico do Brasil bem como aspectos socioculturais. Esses fatores contextuais impactam e desempenham um papel fundamental sobre o empreendedorismo social, de acordo com Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), Katzenstein e Chrispin (2011), Mair (2010) e Mair e Martí (2006).

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006), ressaltam que em um contexto econômico adverso a demanda por serviços sociais cresce e ao mesmo tempo se torna mais difícil obter investimentos. Portanto, o contexto em que opera tem estreita relação com a capacidade que um empreendimento social tem para atender a dupla missão de criar valor social e ao mesmo tempo desenvolver um negócio financeiramente estável (SHORT; MOSS; LUMPKIN, 2009).

Entre os principais fatores contextuais ressaltados pelos entrevistados, identificamos a substituição pelas empresas do investimento direto (via recursos de marketing) pelo indireto (via leis de incentivo), a pulverização desses investimentos entre várias organizações, a migração das empresas para o alto rendimento em busca de maior visibilidade e por outro lado o pouco espaço na mídia para o esporte educacional e o de participação. Permeado a isso, também são citadas a cultura nacional do imediatismo, a insegurança advinda de um modelo de financiamento ainda em construção no Brasil, a falta de apoio do poder público e a criação de Fundações próprias pelas empresas.

As empresas estão fazendo marketing por meio da lei. (E7)

Percebemos que as empresas grandes estão pulverizando. Se antes investiam determinado valor em um único projeto, hoje elas usam esse mesmo valor para investir em dez instituições diferentes porque assim aparece em dez lugares. Por outro lado, a gente só aparece na mídia se acontecer qualquer coisa errada. (E1)

As empresas falam de resultado (social), mas têm necessidade de aparecer como marca. Hoje em dia essa tendência de responsabilidade social está aumentando nas empresas, mas com um lado muito marqueteiro. Elas estão migrando seus investimentos pra via lei e aí existe um conflito, pois, pelo dinheiro que ela deixa de pagar para o governo, o imposto devido que investe nos projetos, quer a marca dela lá. A gente não concorda com isso, mas entende que o mercado é assim. (E6)

Cada vez mais, as empresas acabam tirando aquele recurso que ela dava diretamente pelo marketing. Assim, ao invés de utilizar o dinheiro dela, usa o do imposto de renda, que seria do governo e querem ações de marketing dentro de um dinheiro que é incentivado. Então, está corrompendo um pouquinho a questão de incentivo fiscal. O objetivo não era esse. (E2)

Sustentar empreendimentos sociais comumente requer uma forte orientação empreendedora alicerçada no uso de modelos de negócio. No entanto, a aplicação de modelos organizacionais com práticas competitivas pode ser incoerente com os valores dos modelos sociais tradicionais. Deste modo, as preocupações sobre a ética da prática empreendedora social se fazem presentes (ZAHRA et al., 2009). Apesar de haver um acordo subjacente sobre valores universais fundamentais em diferentes culturas (CLARK; ARAN 1997), há uma discrepância entre a crença das pessoas e a lei (BUCAR; GLAS; HISRICH, 2003).

Em relação ao fenômeno da migração dos investimentos do esporte educacional e de participação para o esporte de alto rendimento relatado, observamos que as prioridades em relação à política de esporte no Brasil, ainda hoje, têm favorecido o último em detrimento dos dois primeiros.

As empresas acabam preferindo investir no futebol porque está na televisão todos os dias, só que via leis de incentivo ao esporte. Se eles (Ministério do Esporte) não mudarem isso, ou seja, a empresa que for patrocinar um time profissional de vôlei ou futebol ter que investir um percentual em um projeto social, vai acabar com as ONGs. (E1)

É complicado ter que competir com esportes que são mais populares, como o futebol. (E7)

Não sei se essa percepção é real, mas a gente acredita que, com a realização dos grandes eventos esportivos no Brasil, as empresas estão indo principalmente para o alto rendimento e não para os projetos sociais. (E2)

Em vários momentos do contexto sociopolítico brasileiro podemos notar ações e discursos não condizentes com a realidade no que diz respeito à democratização da prática do esporte. Entre eles destacamos o Decreto nº 53.741/1964, que propôs o Plano Diretor de Educação Física e dos Desportos e a Portaria 148 do MEC, de 1967, que buscaram a reaproximação entre a prática do esporte e a área de Educação Física com o intuito de fortalecer o esporte de alto rendimento dentro da estrutura escolar. E também a ascensão da categoria Esporte Clássico em meados da década de 1980, introduziu a lógica econômica ao esporte e possibilitou que grandes empresas usassem o esporte como veículo de marketing ao patrocinar clubes constituídos nessa categoria, priorizando assim o esporte de alto rendimento (BUENO, 2008).

Em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, o esporte brasileiro passou a ser entendido sob o pressuposto do direito de todos (ALVES; PIERANTI, 2007). Porém, mais uma vez, o que se viu na prática foi a revogação, em 1990, da Lei nº 7.752 de incentivo ao esporte, sendo a nova orientação a de que o esporte deveria encontrar soluções de mercado para sua manutenção (BUENO, 2008). Por sua vez, a criação do Ministério do Esporte, em

2003, pela Medida Provisória nº 103, apontou novas perspectivas em direção à democratização do esporte. Contudo, conforme Lião Jr (2013), a vertente hegemônica do alto rendimento tem predominado nas alianças que o poder público federal tem firmado desde então.

Em vista a esse cenário que ainda permeia o esporte no Brasil, vale lembrar, conforme destacam Gebara (2002), Marques, Gutierrez e Almeida (2008), que a questão da democratização deve ser compreendida em sua ambiguidade, uma vez que a massificação – oferecer esporte às pessoas como espetáculo para consumo – não implica necessariamente sua democratização – disponibiliza a prática esportiva para a maior quantidade de pessoas possível, seja por meio de políticas públicas, seja por ações privadas.

Outras questões apontadas, no que tange à sobrevivência das Organizações e à continuidade dos projetos, dizem respeito a aspectos socioculturais e ao contexto político. A exigência de resultados imediatos, a falta da cultura de doação e a inexistência de políticas públicas consolidadas e de parcerias e ações conjuntas entre diversos os segmentos da sociedade ao invés de somente leis de incentivo comprometem o alcance, a ampliação e o desenvolvimento de projetos e programas que visam democratizar a prática do esporte como processo de transformação social.

Uma das dificuldades é essa cultura do imediatismo que existe aqui, reflexo da falta de cultura em investimento social, que só agora está começando a crescer. Outra coisa é que as empresas estão cada vez mais esperando que tenha o incentivo fiscal. A maioria já nem pensa mais em investimento direto, então, isso é uma grande dificuldade. (E9)

Falta o poder público se envolver um pouco mais, todos nós fazemos um trabalho que era pra ser feito pelo serviço público e que por “n” motivos ele não faz. Então, a gente deveria ter mais apoio do poder público. (E5)

O Brasil ainda não achou o seu modelo, que deixe as organizações da sociedade civil mais seguras. Na Europa, por exemplo, tem bastante incentivo, mas tem uma cultura de investimento público. Nos EUA existe a cultura de doação e também políticas de incentivo fiscal agressivas. Então, o cara é estimulado a doar. O Brasil está no meio do caminho, nem o público e nem o privado tem essa cultura, ainda estamos construindo o nosso modelo. (E9)

Também existem muitas empresas montando os seus próprios institutos. Porque ela não pode fazer um projeto incentivado e captar recursos para o seu próprio instituto, mas aquele dinheiro da verba do marketing, que poderia ir para uma instituição, vai para seu próprio instituto. (E1)

O empreendedorismo social é resultado de um processo de interação contínua entre empreendedores sociais e o contexto no qual suas atividades estão inseridas. Essa visão denota que é impossível separar o agente – empreendedor social – da estrutura – comunidade,

sociedade etc. (MAIR; MARTÍ, 2006). O contexto apresentado corrobora a afirmação de Santos (2009) na qual as OTS se apresentam não apenas como sujeitos, mas também como objetos da discussão. Portanto, muitas se veem desafiadas a pensar e a buscar a sua sobrevivência e a de seus projetos sociais a partir de um enfoque multidimensional.

As Organizações pesquisadas apresentam características convergentes e divergentes quanto aos financiamentos/recursos que recebem (diretos e/ou indiretos). Identificamos como característica convergente a importância atribuída ao financiamento direto por todos os entrevistados. Já em relação à característica divergente constatamos uma diferença quanto à representatividade desse tipo de financiamento na receita total de cada uma das Organizações.

Apresentamos a seguir os relatos dos representantes das sete Organizações pesquisadas em relação a essa questão. Primeiramente, das que não recebem financiamento direto e, na sequência, das que recebem.

Não temos esse nível de parceria, empresas que patrocinam diretamente, infelizmente. Seria muito interessante. (E8)

Os nossos financiadores são indiretos. Assim, acaba sempre faltando para investir na organização. (E5)

Os nossos financiamentos são apenas em projetos. Temos alguns parceiros diretos que cedem os espaços onde os projetos acontecem, mas não temos financiadores diretos. (E1)

Os recursos de verba direta vêm do fundador e a gente tem também uma mantenedora. (E10)

Temos um convênio de subvenção mensal, um pouco mais longo, cinco anos, com uma quantia pequena por mês, mas que ao longo do ano dá um valor representativo. Também mantemos um contrato com uma organização internacional que já tem aproximadamente oito anos. É uma quantia irrisória, mas que permite você ter uma segurança para, junto com esse convênio municipal, manter um núcleo de gestão permanente e para manter instituição operacionalizando. (E4)

Normalmente nossos financiamentos são por recursos diretos. Só um dos patrocinadores a gente permitiu que entrasse com lei de incentivo e que investisse apenas nos projetos. (E6)

A tendência é a maioria investir em projetos. A maior parte dos financiamentos diretos é de fora do Brasil. Aqui ainda está todo mundo se acostumando. Acaba sendo essencial pra organização ter um patrocinador direto até pra você bancar os custos que o projeto não cobre. (E9)

É possível perceber a importância e a influência atribuídas pelos fundadores e gestores aos recursos diretos para a sobrevivência das Organizações, notadamente no que diz respeito aos custos institucionais e à manutenção de uma equipe gestora permanente. Relacionada diretamente à escassez ou à ausência de financiamentos diretos está a carência de receita para

investir em departamento de captação de recursos e, sobretudo, no de comunicação e marketing, considerados estratégicos para a maioria dos entrevistados. Deste modo, estabelece-se um dilema para algumas Organizações. De um lado, a falta de financiamentos diretos inviabiliza a mobilização dos recursos para essas áreas estratégicas. Por outro, a inexistência desses departamentos dificulta a divulgação de maneira profissional e eficaz do trabalho desenvolvido e dos resultados obtidos bem como atrair e fidelizar parceiros.

Essa é uma área que eu queria desenvolver mais aqui no Instituto, mas ainda não consegui. Eu acho que comunicação é fundamental! (E7)

A gente identificou durante nosso planejamento estratégico que seria necessário ter um departamento de captação de recursos dentro do instituto para poder focar apenas em novas fontes de recursos, direto ou incentivado. Mas você precisa de profissional contratado para fazer esse trabalho e precisa de recursos para pagar esse profissional... Estamos tentando sobreviver com a estrutura que a gente tem hoje, que já é superenxuta. Então, uma coisa acaba amarrando a outra. (E2)

A instituição precisa ter uma estrutura de comunicação e marketing profissional para poder contar o que faz de um jeito que gere mídia. Isso precisa estar amarrado num plano de comunicação, mas precisa de dinheiro! Então, esse é um desafio hoje de uma organização do terceiro setor para sobreviver: além de fazer a entrega – pois é um serviço que você está prestando – você precisa ter uma estrutura de marketing ou uma agência de marketing pensando um jeito criativo de convencer o acionista a pôr o dinheiro direto. Sem contar profissionalmente o que você faz, o mercado não te olha. É como se você não existisse! (E3)

O mundo ideal seria ter um Departamento de Comunicação, mas a gente sabe que é muito caro... A maioria dos editais não permite. Quando permite, sofre uma análise e muitas vezes não é aprovado. Eles falam “Não é fundamental em um projeto social um assistente de comunicação”. Mas a gente sabe que é! (E4)

A gente está mais forte, contratando uma assessoria de imprensa na metade desse ano pra trabalhar mídias sociais, Facebook, Twitter, com foco na causa, em resultados, depoimento dos alunos, fala dos pais, fala do professor e não tanto na imagem do fundador. (E6)

A gente tem uma área que chamamos de Desenvolvimento Institucional (DI). Com o DI montamos uma área de comunicação e de captação juntas, com um coordenador só, pra uma área dar suporte à outra. Temos tem uma pessoa voltada pra prospectar e para relacionamento com os parceiros, temos uma mais voltada pra escrever projetos em leis de incentivo e em editais de instituições. (E9)

Na área de marketing conseguimos agora um voluntário de peso. Uma agência parruda que está dando uma força. Também conseguimos contratar uma agência de comunicação que vem prestando serviços excelentes. Sem trabalhar a imagem você não consegue trazer recursos, mas é preciso ter conteúdo. (E10)

Corroborando nossos achados, Carvalho e Fadul (2012) afirmam que, apesar das OTS guardarem semelhanças entre si, é notória a existência de fatores que as distinguem no aspecto econômico, especialmente em relação ao tamanho e ao tamanho do projeto. Igualmente são fatores de diferenciação os quadros técnicos, o volume de recursos que recebem e a visibilidade.

Pereira et al. (2013) apontam a gestão de projetos e a gestão mercadológica entre os quatro desafios inerentes à gestão no TS. Para esses autores, entre os principais desafios da primeira estaria o amadorismo administrativo que permeia a realidade do TS e, em relação à segunda, os cuidados com a comunicação e o marketing que ainda são muito incipientes. No entanto, verificamos realidades distintas assim como dificuldades convergentes e divergentes em relação à gestão de projetos e à gestão mercadológica entre as Organizações participantes desse estudo, porém diversa do que se poderia chamar de um amadorismo administrativo.

Além disso, constatamos que há ciência e clareza quanto à importância e à necessidade, assim como desejo de investir em comunicação e marketing por parte dos fundadores e gestores. Portanto, diferentemente de Pereira et al. (2013), não identificamos falta de cuidado ou atenção dos gestores para essas questões e sim, dificuldades para obter recursos financeiros diretos ou incentivados que possam ser utilizados para esse fim.

Entre as estratégias apontadas pelos gestores como alternativas para lidar com a falta de verbas para as áreas de captação de recursos e de comunicação e marketing, estão: conquistar voluntários de peso para esses setores, otimizar esses departamentos unificando suas equipes, enfatizar a causa e dar maior visibilidade aos projetos para atrair novos parceiros, especialmente financiadores diretos.

Analisaremos agora os principais aspectos evidenciados pelos participantes da pesquisa no que tange à gestão organizacional, especialmente os relacionados ao processo de planejamento, monitoramento e avaliação (PMA) e à gestão de recursos humanos. Em relação ao perfil dos funcionários observamos as seguintes considerações:

No nosso processo seletivo a gente busca um profissional sensível para as questões sociais e também valorizamos proatividade, agilidade, liderança. Procuramos entender sua história de vida, de onde esse profissional vem. Mais de 90% da nossa equipe traz essa resiliência na sua bibliografia, a gente considera isso. Todos os nossos funcionários têm formação superior. No entanto, em relação à quantidade, estamos muito longe do ideal por causa das adequações financeiras. (E3)

Valorizamos nos nossos profissionais um perfil mais humano, gostar de criança, gostar de trabalho social comunitário. A gente busca, junto com as psicólogas que ajudaram a desenvolver o processo seletivo, identificar essas características, um profissional diferenciado. Optamos por aquelas pessoas que melhor se identificam com o perfil da instituição e do projeto. (E4)

No nosso núcleo central, a maioria dos professores foi ex-aluno, foi fazer educação física, virou estagiário e agora está assumindo como professor. A gente valoriza ter vivenciado alguma coisa de esporte e ter prazer de trabalhar com o social, gostar da causa. (E6)

Pra mim funciona muito o olho no olho, eu gosto de conversar, sentar e ouvir um pouco da história da vida da pessoa, não só a formação, fala inglês etc., mas o lado humano. Eu gosto de conhecer o perfil, como é que se desenvolveu, o que fez, onde foi criado... É necessário estar preparado pra esse desafio, não é fácil trabalhar em comunidade, não é todo mundo que quer, não é todo mundo que aguenta. (E5)

Selecionamos pelo perfil. Tem que ter identificação com a causa social, com as questões sociais e também com o público. Precisa ser formado e, principalmente, ter a capacidade de escuta apurada. Sem essa capacidade, dificulta bastante. Isso a gente tenta filtrar já no processo de seleção. (E10)

A percepção sobre os gastos/investimentos com RH são apontadas a seguir.

Apesar de termos um quadro enxuto, o mais relevante é com o pagamento de RH. É o que sai mais caro, por causa do “CLtismo”. E hoje em dia todos são CLT. (E7)

O peso maior sempre é com RH, não tem como fugir muito disso. O RH está muito próximo de 60% de tudo que é investido. Quando o projeto contempla a contratação por CLT, com os encargos trabalhistas, pode ser até mais e eu defendo isso. Se eu não tiver bons profissionais, a minha entrega final não vai ser boa. (E4)

A maior parte da receita vai para o RH devido aos custos trabalhistas. Nossos funcionários são todos registrados CLT, não dá para ficar trabalhando com RPA. Isso quase triplica o custo do projeto. (E2)

Todos os funcionários são contratados via CLT, a lei do esporte prevê isso. O RH, a gente sabe, é o mais caro, porque incide uma série de impostos. Então, você paga um salário e quase dois de encargos. (E5)

A gente tem o modelo CLT e o autônomo, varia de acordo com o projeto. Em relação aos custos, RH, sem sombra de dúvida é o maior investimento. Seriam até 80% dos recursos. (E10)

É tudo CLT, desde o início do projeto. A gente paga esse preço literalmente, a maior parte vai para o RH. O custo é bem alto, é difícil manter. (E11)

Identificamos uma exceção entre as Organizações quanto aos gastos em RH.

Normalmente o RH envolveria cerca de 70% de custo de uma entidade, de um projeto. No nosso caso, que o projeto não tem muito RH, a gente consegue desenvolvê-lo com um custo muito barato. (E6)

Embora de formas distintas, a formação continuada e a atualização profissional são valorizadas por todas as Organizações.

A gente participa dos cursos da REMS. O Sesi também é um parceiro nosso que oferece muitos cursos. A gente consegue bolsa pros nossos funcionários, investe, faz parcerias, também incentiva muito e libera algum dia da semana. A gente busca quem nos ajude, porque o custo é alto. (E5)

Promovemos semestralmente ciclos contínuos de formação para compreender processo de desenvolvimento humano, processo de comunicação não violenta, processos de uma série de temas que são necessários para ele poder lidar com nosso público. Também promovemos supervisão com psicólogos. Então, esse profissional tem a oportunidade de aprender, de se aperfeiçoar. (E3)

Estabelecemos em determinado momento que cada professor tinha que fazer, no mínimo, dois cursos por ano. Toda vez que fico sabendo de cursos, eventos, eu divulgo entre eles e ajudo, incentivo. Faço isso não é só pela instituição, mas porque sei o quanto que eles gostam e porque isso também motiva! (E7)

Nós incentivamos, mas não temos condição de financiar. A gente procura favorecer uma flexibilidade de horário ou financiar viagens, estadia de algum profissional, um curso de aprimoramento técnico. Eu não vejo isso como gasto, mas sim como investimento. Alguns projetos contemplam a capacitação. Temos esse cuidado, pelo menos uma vez por ano oferecemos um curso de capacitação interna. (E4)

A gente garante um espaço de reunião e supervisão semanal e promovemos a cada seis meses um processo de formação, trazendo pessoas de fora. Também liberamos a equipe para participar dos congressos da REMS, o que tem sido bem bacana. A gente busca permanentemente estimular isso. (E10)

Duas vezes por ano, durante o processo de planejamento, trazemos pessoas para fazer palestras, seminários, workshops, essa é a capacitação que a gente promove. Mas é muito difícil conseguirmos recursos para os nossos profissionais fazerem um curso mais elaborado, uma pós-graduação. (E11)

De acordo com Falconer (1999), estudos da década de 1990 relacionavam a baixa capacidade de sustentabilidade das OTS com a carência de RH capacitados. Pereira et al. (2013) também relacionaram à GRH os desafios inerentes à gestão no TS, sobretudo no que diz respeito ao envolvimento de todos com a missão organizacional.

Contrastando esses autores, no contexto das OETS pesquisadas, a maioria das Organizações têm em comum a busca, identificação e contratação de profissionais qualificados e comprometidos com a causa social e com sua missão. Além de uma atenção especial com o perfil dos candidatos nos processos seletivos, as Organizações também promovem, incentivam e/ou investem em formação continuada e atualização profissional dos funcionários regularmente.

Outra questão relacionada à GRH que diverge dos autores citados acima é o fato de serem os altos custos trabalhistas – e não a falta de qualificação profissional ou de envolvimento com a missão – os principais fatores apontados pelos entrevistados como entraves para a GRH e, consequentemente, para a sobrevivência das Organizações. Também aqui verificamos um dilema vivenciado por elas: o desenvolvimento e execução de bons projetos requer RH qualificados, esses por sua vez demandam maiores investimentos financeiros e outros incentivos. Somados a isso, os altos custos trabalhistas fazem com que os gastos com RH comprometam até 60, 70 ou 80% dos recursos recebidos, limitando, por exemplo, as possibilidades de atuação e ampliação dos projetos.

Afora os custos trabalhistas elevados e a quase unanimidade quanto à existência de um quadro de funcionários qualificado, porém em número menor do que consideram como ideal, foram assinaladas apenas dificuldades pontuais em relação à GRH, específicas a determinadas Organizações. Entre elas estão a contratação de funcionários por modalidades distintas e a elevada rotatividade destes, citado por um entrevistado; a dificuldade de avaliar os professores e conseguir motivá-los fazendo a mesma coisa ao longo do tempo, pois estes advêm da parceria com o poder público, apontado por outro; falhas na comunicação interna e ausência de uma pessoa com formação e experiência específicas na área para fazer a gestão desse setor, destacadas por um terceiro entrevistado.

Interessante observar que, apesar da instabilidade causada pelo curto tempo de duração dos projetos, a rotatividade de funcionários é ressaltada apenas por uma Organização. Entre os fatores apontados pelos entrevistados que contribuem para essa fidelização dos funcionários estão a identificação com a causa social e a valorização da formação continuada. Essa característica contribui para o bom desenvolvimento e a continuidade dos projetos e, indiretamente, para a sobrevivência das Organizações.

Quanto ao processo de planejamento, monitoramento e avaliação (PMA), as Organizações apresentam características e formas diferentes de atuação. Em relação ao planejamento pedagógico, em geral, as Organizações buscam desenvolvê-lo de forma participativa, com a colaboração da equipe técnica – educadores e coordenação e/ou supervisão pedagógica e, em alguns casos, também outros profissionais como psicólogos e assistentes sociais.

O planejamento pedagógico é uma construção coletiva, da coordenação, da equipe de supervisão, dos psicólogos, dos educadores. Isso tudo é feito muito no coletivo. A metodologia de trabalho define conteúdos de aprendizagem alinhados aos Quatro Pilares da Educação. (E3)

Nós fazemos o planejamento pedagógico anualmente, levando em conta as principais datas, eventos, se é ano temático ou não, ano olímpico ou não. A partir disso é desenvolvido o plano de trabalho para todas as atividades de todas as áreas. Semanalmente nós temos um dia em que não recebemos alunos na instituição, justamente no dia das nossas reuniões semanais de coordenação. (E4)

Temos dois tipos de planejamento, um deles é o pedagógico, de cada projeto e núcleo. Os professores recebem um planejamento básico do coordenador pedagógico e eles fazem ajustes num acordo com o coordenador, de acordo com contexto. (E6)

Fazemos reuniões semanais de coordenação com o gestor do projeto, temos encontros mensalmente também entre as duas unidades que acabam se ajudando nesse planejamento pedagógico. (E10)

Já em relação ao planejamento estratégico fica evidente que em algumas Organizações há dificuldades quanto a fazê-lo regularmente e também para executá-lo da forma como foi estabelecido.

Eu vou ser sincera, a gente já fez planejamento estratégico lá atrás, mas no fundo é isso, você é levado pelo que está no colo, entendeu? A gente não tem tempo pra isso. Então, se tiver que fazer isso, vou ter que fazer sozinha, na atual conjuntura teria que fazer sozinha. É complicado, você tem que fazer das tripas coração. (E7)

No trabalho feito com uma consultoria ano passado foram definidas ações na área da sustentabilidade. Mas a gente fica apagando incêndio e não consegue começar um trabalho que foi planejado para isso. Será que vai dar, será que não vai... A gente fica patinando em coisas que estavam lá no planejamento estratégico, que a gente concordou, em ações que a gente precisaria ir atrás, mas que acabam ficando para segundo plano. (E1)

Na área geral da instituição a gente ainda não tem esse hábito de fazer planejamentos de médio e longo prazos. Infelizmente a gente ainda acaba trabalhando em cima de um planejamento anual, que não é uma boa saída, principalmente quando você pensa em processos sustentáveis nas ações. Mas é o que o orçamento nos permite, é o que é colocado para nós. (E4)

A gente faz um planejamento estratégico, mais global uma vez por ano, no qual participam todos os coordenadores e, em alguns casos, a gente também trabalha em outros níveis, com mais gente, sempre de forma participativa. Esse planejamento sempre sai com algumas metas, mas admito que a gente tem dificuldade de cumprir essas metas, de acompanhar do jeito que gostaria. A implementação tem muito que melhorar ainda. (E9)

Para Mair (2010), a missão do empreendedorismo social é efetuar a mudança social, alterando as realidades sociais, econômicas e políticas em nível local. Assim, é o contexto local que molda as oportunidades e determina as estratégias e as táticas a serem empregadas. Desse modo, o contexto diversificado em que operam as OETS no Brasil explica as estratégias distintas utilizadas pelas Organizações pesquisadas nesse estudo no que diz respeito à sua gestão.

Essas Organizações buscam em seus planejamentos – tanto estratégicos como pedagógicos – um alinhamento entre sua missão social e as estratégias utilizadas para o desenvolvimento de projetos que tenham impacto e relevância social. Igualmente denotam atenção especial com a avaliação de resultados e com a sistematização dos trabalhos desenvolvidos. Também foi possível observar a valorização do planejamento participativo e democrático, corroborando Pereira et al. (2013).

De acordo com Silva (2010), a busca da sustentabilidade – ou da sobrevivência – parece ser um dos fatores que levaram as organizações a intensificar o processo de profissionalização e a procura por instrumentos e práticas de gestão para ampará-las em suas operações. Tenório (2005) e Carvalho e Fadul (2012) ressaltam ainda que, para se alcançar os objetivos definidos e também manter a organização atuando, é essencial que a gestão de OTS ultrapasse os quatro pilares da administração, pois a natureza do ambiente em que estão inseridas lhes demanda a capacidade de equacionar aspectos empresariais, políticos e sociais.

Entre os fatores críticos para a sobrevivência das Organizações aparece a dificuldade para fazer o planejamento estratégico regularmente e colocá-lo em prática. Em geral, as urgências cotidianas como os prazos e períodos específicos para apresentar projetos aos órgãos de fomento, a prestação de contas e equipes reduzidas, entre outros, dificultam esse processo.

Quanto à avaliação, algumas Organizações buscam parceria, consultoria ou referência externa visando dar sustentação e validar esse processo. Outras, por sua vez, estabelecem os seus próprios parâmetros e/ou indicadores.

Da parte pedagógica a gente seguiu alguns modelos mais ou menos e adaptou, até do próprio Instituto Ayrton Senna. Mas é muito difícil quando você tem um projeto de um ano. Então a gente até faz, mas frustra um pouco, porque você não tem uma continuidade pra conseguir fazer uma avaliação mais ampla. (E7)

A gente fez uma primeira grande avaliação há oito anos utilizando uma referência inicial externa. Essa metodologia externa influenciou bastante tudo que a gente fez de avaliação depois disso. Avaliação é uma coisa muito complexa e difícil. Nossa dilema, um ponto fraco, é que fazemos muito mais avaliação qualitativa. Quantitativa a gente não conseguiu direito e acho que existe uma dificuldade geral de achar uma metodologia de avaliação quantitativa dos resultados sociais. Esses números são importantes até para a captação de recursos. (E9)

A partir do planejamento pedagógico, definimos indicadores do processo de desenvolvimento da criança. A partir daí a gente constrói uma matriz de avaliação que é individual e é compartilhada com a criança, que participa do processo de avaliação. Queremos fazer um comparativo dos últimos três anos, mas esse é um desafio que a gente ainda não alcançou: o trabalho de longo prazo, para termos uma leitura mais ampla dos resultados sociais. (E3)

Desenvolvemos um indicador de desenvolvimento, um marco zero situacional e aí a gente acompanha se as metas são alcançadas depois de seis e depois de doze meses. A equipe de supervisão e toda a equipe técnica participam desse processo e as crianças também se autoavaliam. Fazemos uma avaliação individual, mais focada no gráfico de cada criança e outra do trabalho mais amplo e entregamos para os nossos parceiros os resultados alcançados. (E10)

Todos os projetos têm uma linha de base que estabelece os objetivos, as metas, os indicadores pra cada um deles. A gente fez durante cinco anos também uma avaliação de processo e obteve uma avaliação do impacto e os resultados são excepcionais. São achados que mostram um impacto social maior do que o de performance, que é exatamente o que a gente quer. (E6)

Foi possível perceber intencionalidade e atenção especial quanto a promover impacto social por meio dos projetos desenvolvidos.

Acreditamos que para uma transformação social, tendo o esporte como fator desse processo e não apenas como instrumento, é necessário impactar o ambiente em que a criança vive. A gente procura resgatar a história do bairro porque, geralmente, quem mora na periferia tem vergonha de dizer que mora lá. Trabalhamos muito nessa perspectiva, deles cuidarem do espaço, zelarem pelo espaço, se sentirem donos, porque de fato são. Isso pra gente traz o empoderamento cidadão. O educador que trabalha aqui é um agente de transformação social nesse bairro. (E3)

Temos uma proximidade grande com as famílias. Temos nessa área uma assistente social e o seu papel macro é fazê-las participarem, entenderem o que a gente faz e ao mesmo tempo termos um feedback do que acham importante, o que não acham. Essa assistente social participa do planejamento, é bastante escutada. A primeira grande avaliação que fizemos foi bem complexa e apontou essa área social como o maior diferencial da fundação. A nossa relação com as comunidades é tão profunda que até a Secretaria da Educação já sinalizou surpresa com isso. (E9)

A gente chamou um pós-doutor em Sociologia do Esporte pra fazer uma leitura dos resultados dentro de uma visão sociológica. Foi bem interessante porque é outro viés. Pra nós o monitoramento da avaliação é fundamental. É muito difícil medir impacto. Eu acho que nenhuma pesquisa vai te dar essa garantia. O que vai garantir é a soma de várias pesquisas, cada uma com um viés e quando elas chegam a conclusões parecidas é porque realmente a metodologia tem um impacto. (E6)

O desejo de investir em uma avaliação mais ampla para mensurar o impacto econômico do projeto também foi citado, porém a questão financeira é apontada como um obstáculo para a sua execução.

Estamos montando, com base no material que foi desenvolvido pelo Instituto Ayrton Senna, instituição bastante renomada na questão da avaliação de projetos sociais e esse ano eu participei de um curso de capacitação para avaliação econômica do impacto de projetos sociais promovido pela Fundação Itaú Cultural. Porém, essa nova proposta de avaliação demanda recursos financeiros que normalmente os projetos não contemplam destinar uma parte da verba pra a avaliação. (E8)

A quantificação precisa do impacto social é notadamente complexa devido à natureza do fenômeno social e à multicausalidade de fatores (AUSTIN; STEVENSON; WEISKILLERN, 2006). Mesmo quando o impacto pode ser avaliado de forma confiável, pode ser difícil atribuir causalidade sem a utilização de estudos muito bem controlados, que são consequentemente caros e complicados (DEES, 2007).

Zahra et al. (2009) propuseram o termo padrão de “riqueza total” para avaliar as oportunidades e processos organizacionais referentes ao empreendedorismo social. O termo abrange resultados tangíveis (produtos, clientes atendidos ou fundos gerados etc.) e resultados intangíveis (felicidade, bem-estar etc.). Para os autores, a partir dele, os empreendedores poderiam se concentrar em alcançar melhores resultados e os doadores, em monitorá-los.

Avaliar o desempenho e o impacto social é um dos maiores desafios para profissionais e pesquisadores do empreendedorismo social. Em vez de se concentrar no sucesso ou fracasso, Mair e Martí (2006) sugerem que seria melhor medir “graus” de sucesso ou fracasso, tendo em mente as consequências intencionais e não intencionais da iniciativa.

A avaliação e a mensuração de resultados sociais se apresentam como uma questão muito valorizada e tida pelos respondentes dessa pesquisa como relevante para a sobrevivência das Organizações por um lado, pois podem contribuir para buscar e fidelizar parceiros. Por outro, ainda é permeada por desafios e dificuldades, sobretudo quanto a utilizar indicadores e parâmetros reconhecidos, mensurar e atribuir causas aos resultados da forma menos subjetiva possível bem como comunicar esses resultados de maneira eficaz aos financiadores – aspectos ressaltados como relevantes para favorecer a captação de recursos.

Focaremos nossa análise agora nos resultados da pesquisa referentes à capacidade de articulação institucional e setorial das Organizações. Entre os fatores facilitadores para a sobrevivência das Organizações relacionados à articulação institucional, identificamos a capacidade de articulação e de interlocução com o poder público sem vínculos partidários, o engajamento e a apropriação dos projetos pela comunidade atendida, manter parcerias com segmentos diversos da sociedade e disseminar a metodologia por meio de convênios com o poder público.

Entre os fatores críticos estão a dificuldade para atrair e fidelizar parceiros, mudanças no cenário político, “mercado” competitivo entre as OTS, arrefecimento da ajuda de organizações internacionais para o Brasil e a inexistência da cultura de voluntariado no Brasil.

Para a maioria das Organizações a capacidade de articulação institucional e mesmo de diálogo com as empresas ainda são limitadas. São poucas as que realizam ações sistemáticas e intencionais para a aproximação com o setor, o que amplia a dificuldade para atrair e fidelizar parceiros diretos, especialmente.

É difícil chegar até eles. Um empresário de uma grande empresa nunca iria ouvir o que eu tenho a falar, mas de qualquer forma temos que divulgar. (E7)

As poucas parcerias que temos com o setor privado são pelas leis de incentivo. Não fazemos nenhuma ação para nos aproximar deles. (E5)

Nós não temos muito o trabalho de assessoria de imprensa contratado. Nós não temos uma infraestrutura de marketing montada. Então, não tem um trabalho estruturado nesse sentido, de buscar o contato com as empresas, não existe um trabalho específico nesse sentido. (E8)

A gente vem se aproximando por meio das leis de incentivo, principalmente. É a grande porta de entrada. Lógico que o relacionamento com algumas agências facilita. Então a gente mantém um bom relacionamento com as agências de captação. (E10)

Temos a figura das empresas que captam recursos. São elas que no fundo intermediam a relação com as empresas. Têm empresas que a gente tem uma relação direta. Porém, geralmente tem um filtro que são as empresas que captam recursos via leis de incentivo e a gente segue esse filtro. (E3)

Especificamente com o setor privado temos pouco, porque a gente tinha pouca necessidade de correr atrás. Para o ano que vem a gente está querendo fazer um plano institucional, um plano de relacionamento, de parcerias institucionais. (E6)

Poderíamos nos articular mais, pois eu tenho muita facilidade para fazer isso com as empresas. A relação institucional com empresas privadas tem uma dependência da minha presença que é maior do que eu gostaria e do que deveria pra Organização pelo fato de eu ser uma pessoa pública e ter essa facilidade. (E9)

As formas de articulação e a capacidade de interlocução das Organizações com o poder público variam bastante. Porém, é nítida a importância atribuída ao primeiro setor e também o desejo de se aproximar deste para ampliar a capacidade de atendimento, disseminar metodologias e/ou influenciar políticas públicas. Ao mesmo tempo, há preocupações com a possibilidade de vínculo partidário, com mudanças no cenário político e com as prioridades do governo.

Com o poder público as condições podiam ser melhores, mas para o que a gente precisa, o que a gente pede hoje que é o espaço público, está de bom tamanho. Não acho que se o setor público sair que a gente não continue. Continuará de uma forma diferente, mas hoje eles são vitais na nossa atividade. (E5)

A nossa relação com o poder público é satisfatória. Procuramos não nos envolver tanto porque a chance de acontecer uma vinculação é muito grande e eles adoram isso. Avisamos, “vocês não podem usar isso de forma nenhuma como propaganda político-partidária”. É sempre perigoso em uma época de campanha botarem a foto do projeto onde as crianças aparecem ou a do fundador abraçado ao prefeito. (E6)

Crescemos bastante na relação com o poder público. Isso passa por você ter mais resultados, ter uma proeminência maior, um impacto maior. Essa relação também é de dificuldade porque o funcionamento do poder público é complicado, desde a relação do projeto com a escola pública do bairro, sempre é muito burocrático. A gente faz bastante esforço, pois penso que vale a pena. (E9)

Com o poder público a gente trabalha muito num processo de financiamento via convênio público, basicamente municipal e estadual. Contudo, às vezes eles nos deixam numa situação de insegurança jurídica muito grande. Por exemplo, você tem um projeto financiado pra uma prefeitura e, de repente, termina o mandato do prefeito, muda a equipe, muda o partido... Então o processo pode acabar sofrendo uma solução de continuidade. (E8)

Estamos formalizando uma parceria para levar um processo de formação para um município, trabalhando com o gestor, com o coordenador e, posteriormente, com o educador de esportes. A gente encara que esse projeto tem um papel político, ele não é só metodológico. Ele tem uma agenda clara de incidir na política pública municipal. (E3)

Você precisa estar sempre marcando no corpo a corpo os representantes políticos da sua região, isso é fundamental. Em uma esfera maior, em nível estadual, por meio das leis, é preciso saber quem são as pessoas que trabalham na função de aprovação, quais são os critérios. Não que você vá se beneficiar de alguma forma ilícita, mas para que você possa se alinhar aos critérios que já são estabelecidos. Conhecer sobre política, nesse sentido, é importante. (E4)

Estreitar relações com a comunidade atendida e a articulação institucional com os vários segmentos da sociedade são evidenciados como aspectos importantes para a sobrevivência das Organizações. Como fatores críticos são citados de forma pontual, o “mercado” competitivo entre as OTS, a dificuldade em trabalhar com voluntários e o arrefecimento da ajuda de organizações internacionais para o Brasil.

Eu vejo como fundamental a articulação com a comunidade, porque quanto mais participação comunitária você tiver no seu projeto, desde o planejamento até a execução, mais possibilidade você tem de atingir seu objetivo. Ninguém melhor que o beneficiário pra dizer quais são as suas carências e qual é o melhor caminho pra atendê-las. Havendo essa articulação, você estará sempre caminhando no sentido da sustentabilidade econômica, social e política para Organização e para os projetos. (E8)

Para a Organização existir precisa ser reconhecida pelo poder público, pelas empresas, pelas famílias, pelas crianças atendidas, pela comunidade. É fundamental, ninguém existe sozinho. Você precisa do todos, das pessoas te validando também. Uma instituição não tem um fim em si própria, ela tem uma finalidade pública. Então, precisa dialogar. Se a gente quer incidir na política pública, levar metodologia e inspirar novas práticas é necessário mantermos esse relacionamento com o Estado, com o governo. (E10)

A gente tem vários projetos em universidades. Também temos uma parceria com uma instituição francesa. Fazemos intercâmbio com eles há dez anos. (E9)

Você não pode enxergar as outras organizações como concorrentes apenas, que de fato são. Devemos trazê-las como parceiras, para poder aprender juntas, conhecer esse mercado e, até mesmo, criar esse novo mercado no Brasil. (E4)

Gostaríamos de trabalhar com mais voluntários, mas o engajamento de voluntários no Brasil não é bom. (E6)

Existiam muitas fundações internacionais que viam o Brasil como um país pobre, em desenvolvimento. Pouco a pouco essas empresas foram realizando esse papel, com ações diretas. Hoje em dia quase não existem fundos internacionais, porque eles não veem mais o Brasil como um país pobre. As empresas que investiam direto deixaram de investir. (E9)

O fortalecimento da maioria das Organizações por meio da articulação institucional ainda carece de maior suporte e maior disponibilidade de investimentos tanto financeiros como de tempo visto que, as demandas do dia a dia muitas vezes inviabilizam ações mais sistemáticas nesse sentido por parte das Organizações.

Armani (2003) identifica dois enfoques básicos subjacentes ao fortalecimento institucional: o gerencial, que privilegia os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência das organizações; e o sistêmico, que também integra a dimensão gerencial, mas de forma articulada à dimensão sociopolítica da organização, isto é, sua base social e legitimidade, sua transparência e credibilidade, sua rede de interlocução e ação conjunta com organizações da sociedade civil e com o Estado, e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social. Para Falconer (1999), o principal desafio no nível organizacional consiste em alcançar a eficiência, a eficácia e em muitos casos, a perpetuidade organizacional.

Em relação à capacidade de articulação conjunta do setor, os fatores facilitadores para a sobrevivência das Organizações foram a constituição de redes, a existência de articulação política coletiva por meio dessas redes, o *advocacy* coletivo, a capacidade de interlocução coletiva com o poder público e a influência do setor na constituição de políticas públicas. Esse resultado corrobora Falconer (1999), que afirma que a perspectiva de resolução de problemas públicos e de políticas públicas deve estar presentes no pensamento dos gestores de OTS tanto quanto os problemas imediatos de sobrevivência de suas organizações.

Cabe-nos aqui lembrar que todas as Organizações participantes dessa pesquisa, conforme apresentado no item Coleta de Dados da seção Procedimentos Metodológicos, fazem parte da REMS, por conseguinte, atuam coletivamente por meio de pelo menos uma rede. Quando perguntados sobre a capacidade de articulação da sua Organização, todos os entrevistados ressaltaram a participação nessa rede, em especial.

Fazemos parte da REMS desde seu início, há quatro anos. Nossa coordenador de projetos faz parte do Conselho, é quem participa mais e nos dá feedback. Já fomos falar sobre a nossa metodologia em Barcelona, nos EUA e na Argentina. Encontramos outra organização chamada Pace Players que trabalha com esportes em locais onde ocorreram guerras, utilizando o esporte como cultura de paz. A Lawrence Foundation também esteve aqui para conhecer nosso trabalho. (E1)

Participamos de uma rede de esporte e temos bastante articulação para ver o que está sendo desenvolvido, do ponto de vista de gestão, de comunicação, de metodologia. Ali é um grande espaço de troca e isso já é preciosíssimo. (E10)

No setor específico do esporte, em nível nacional, fazemos parte da REMS, somos membros fundadores, desde 2007. Também fazemos parte da Rede Oeste, uma rede local com organizações que atuam em diferentes áreas, não apenas com o esporte. Em nível mundial, fazemos parte da Street Football World, uma rede que trabalha com o futebol para o desenvolvimento humano e social. (E4)

Participamos da REMS, que tem dado um resultado bastante legal. Vejo como um caminho de fortalecimento e de troca de informações. Nossa fundadora também é diretora da Atletas pelo Brasil, que trabalha com advocacy e acaba agregando uma série de outras instituições. Isso amplia o nosso relacionamento com essas instituições por meio de participação em diversos eventos. (E8)

Considero nossa articulação como sendo grande através das redes que a gente faz parte, da REMS, da Street e também da prefeitura ou dos próprios locais que a gente tem projetos e com outras ONGs que também estão inseridas. Temos aqui na cidade um espaço do terceiro setor em que todo mundo se encontra pelo menos uma vez por semestre, às vezes mais, com várias ONGs de esporte, cultura, meio ambiente, vários outros temas. (E5)

Alavancamos essa situação basicamente por meio da REMS. Ao longo do tempo a gente criou relação com algumas instituições, mas quando fomos pra REMS tornou-se um caminho duplo. Encontramos instituições que estavam mais avançadas em algumas coisas e nos tornamos tutores de instituições que estão muito menos avançadas que a gente, que são embrionárias, que estão começando. (E6)

A articulação setorial com os diversos segmentos da sociedade também é tida como fator fundamental para a sobrevivência das OETS pesquisadas. A seguir, apresentamos os principais argumentos apontados pelos participantes desse estudo para referendar essa visão.

Pelo lado da sobrevivência, quanto mais você opera em rede, mais fortalecido você fica, mais conhecimento você adquire. O caminho da sustentabilidade pra organização do terceiro setor passa bem pela articulação com todos os setores da sociedade, todos os atores sociais, como eu costumo chamar. (E8)

Com a REMS e a Atletas pelo Brasil, a gente tem ganhado força. A REMS está vendendo as questões da mudança da lei de incentivo ao esporte. Então é uma pressão do setor. E não só pressionando, mas também trabalhando junto. O Ministério tem interesse tanto nessas questões da Atletas como da REMS. Então, vejo como um movimento muito importante que se formou e que só tende a crescer e que é muito maior do que você individualmente. (E7)

A gente já conseguiu estabelecer uma agenda por meio da REMS, direto com o Ministério do Esporte e com a Secretaria de Esporte. Estamos tentando, nas esferas municipal e federal, reordenar todo o Sistema Nacional de Esportes, isso afeta toda a esfera esportiva. Definir esses conceitos tem sido um grande desafio, mesmo internamente na rede, porque você precisa se debruçar sobre a matéria, precisa ter estudiosos, teóricos ali. No País, para você achar um especialista em políticas públicas esportivas, é difícil. (E3)

Quanto você está sozinho você é muito fraco na visão do todo. A partir do momento em que você tem vários parceiros dentro de uma rede que tem representatividade nas cinco regiões do País. Organizações de diversos estados, que fazem o mesmo trabalho, que acreditam na mesma causa, que propõem uma prática nova para a área do esporte no Brasil. A atuação no ambiente de rede te dá mais força para você ser visto, ser mais atuante, para trocar informações. (E4)

Temos um papel importante nesse trabalho com a REMS, de tentar desenvolver uma política pública, ajudar nessa construção de uma política pública. (E1)

Além da REMS, já fizemos parte com algumas redes, por exemplo, a Todos pela Educação. Independente de resultados imediatos, é sempre rico. Tem essa questão do amadurecimento da sociedade civil, que é primordial, Isso tem ajudado o setor, tem fortalecido o setor como um todo. (E9)

A REMS trouxe um poder de relação numa perspectiva que a gente não tinha, inclusive de advocacy, de buscar uma causa. Trabalhar com o governo por uma mudança de política não é uma coisa que eu tinha de característica e nem nosso fundador também. Era uma coisa que a gente nunca quis se envolver, mas que com a REMS eu estou aos poucos me envolvendo. (E6)

Estamos evoluindo nessa questão em razão da mobilização exercida por algumas instituições sócio-esportivas e parceiras que instituíram a REMS. Muitas portas se abriram, novas organizações passaram a fazer parte da rede e a replicar isso nas regiões em que atuam. Hoje a REMS é fortíssima, conversa com a totalidade do poder público, influenciando inclusive na política nacional do esporte. (E5)

Temos um papel de protagonismo ocupando o Conselho da REMS. A gente está com uma campanha rodando em torno da defesa de um Sistema Nacional Desportivo que traga o esporte nessa perspectiva de fator de desenvolvimento humano integrado a outras políticas intersetoriais. Que defina papéis claros dos entes federativos (União, Estados e Municípios), que defina o papel de todas as instituições (confederações, federações, clubes) e que tenha o ser humano, ao longo da vida, como principal objeto. É isso que a gente defende enquanto rede. (E10)

Para melhor analisarmos a importância atribuída pelas Organizações pesquisadas ao setor público e o grande vínculo existente entre a maioria delas com este setor, por meio das leis de incentivo, traremos algumas breves considerações concernentes ao que chamaremos de início dessa forte relação.

Após o processo de redemocratização no Brasil e a partir do movimento de globalização da economia mundial e das reformas econômicas impostas aos países emergentes pelo Consenso de Washington, políticas de inspiração neoliberais aqui estabelecidas propuseram novas figuras institucionais, as organizações sociais, para absorver atividades que até então deveriam ser concretizadas diretamente pelo Estado (FISCHER, 2002; GOHN, 2011).

A abertura política e econômica e a queda da ditadura militar propiciaram o crescimento das organizações sociais no Brasil. A promulgação da Constituição Brasileira de 1988 representou um divisor de águas para as ONGs, a ruptura com a tradição até então prevalente: ser contra o Estado (GOHN, 2000). Essas organizações, ao contrário, buscam a parceria com o Estado e procuram se firmar com ações propositivas (GOHN, 2011).

O contexto nacional e internacional desse período, destacando-se a mudança na prioridade das agências internacionais de cooperação para o Leste europeu e para a África, o Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil e maiores exigências em questões de eficiência organizacional e de desenvolvimento institucional também provocaram mudanças relevantes nessas organizações que, a partir desse cenário, têm sido desafiadas a se fortalecerem institucionalmente como condição a sua sustentabilidade (ARMANI, 2003).

O Marco Legal do Terceiro Setor (Lei nº 9.790/1999) ambicionou trazer à tona o novo perfil almejado para as OTS, princípios éticos de gestão, administração por profissionais qualificados, capazes de planejar e desenvolver programas eficazes de interesse público e de utilizar os recursos disponibilizados de forma eficiente (FERREIRA, 2005). A partir de então, o Estado tem usado o processo de publicização, por meio de parcerias com associações, ONGs, OS e OSCIP para que essas exerçam atividades não consideradas-fim pelo governo (BAGGENSTOSS; DONADONE, 2013).

Os resultados da pesquisa em relação à capacidade de articulação setorial demonstram que seus fundadores e/ou gestores têm clareza e consciência da importância da atuação coletiva por meio de redes e da articulação com diversos segmentos da sociedade para a sobrevivência da Organização.

Sinalizam que, em especial, a participação na REMS e, no caso dos fundadores ex-atletas, na ONG Atletas pelo Brasil, tem ajudado a fortalecer o setor como um todo, inclusive no sentido de abertura de diálogo, de estabelecimento de agenda e de uma maior interlocução

com o poder público assim como pela representatividade alcançada por essas duas redes para influenciar políticas públicas.

No entanto, apesar da agenda firmada com o Ministério do Esporte e com a Secretaria de Esportes já para 2015 e da vitória conquistada no Senado Federal com a aprovação da Medida Provisória 620/2013 agregada à Lei Pelé – que condiciona o repasse de verbas públicas a uma série de mudanças nas entidades esportivas (clubes, federações e confederações), entre elas, mandatos de quatro anos com apenas uma reeleição, representação de atletas em órgãos e conselhos técnicos e transparência na gestão, principalmente no que diz respeito a dados financeiros e patrocínios (ATLETAS PELO BRASIL, 2014), assinalam que os resultados ainda são tímidos perto do que almejam.

Por fim, trataremos agora dos fatores relacionados à transparência e prestação de contas (*accountability*) assim como à credibilidade e legitimidade que influenciam a sobrevivência das OETS pesquisadas. Todavia, não por os considerarmos menos importantes e sim por entendermos que especialmente no contexto do TS, esses aspectos devam ser fundantes. Em relação à transparência e prestação de contas, encontramos singularidades e também similaridades entre as Organizações, conforme podemos observar nos depoimentos a seguir.

Eu acredito que isso deva ser uma iniciativa nossa independente do interesse deles ou não. A gente tem parceiros que estão conosco há muito tempo, mas não fazem questão de se envolver com o que a instituição faz. A gente não tem fôlego para fazer tudo. O mesmo cara que está lá no dia a dia do projeto, que coordena tem que fazer a prestação de contas, acaba sobre carregando. É bem complicado! A prestação de contas aprovada fica disponível no site do Ministério do Esporte, até porque a gente não começa um ano se a do ano anterior não foi aprovada. Mas a gente não consegue disponibilizar no nosso site, só tem a primeira. (E1)

Esse ano a gente já não executou auditoria externa em razão de recursos, porque é bastante custoso. Ano passado desligamos seis funcionários, então, fica difícil contratar auditoria externa, a gente tem que pesar tudo isso. Até gostaríamos... Além disso, as leis de incentivo não exigem e não autorizam colocar no projeto, não é aprovado. A gente chegou a colocar nos primeiros anos, mas não aprova. Se você for fazer tem que bancar, tem que ser com recurso direto. (E2)

Nós contamos sempre com auditoria do Ministério Público e um contador externo certificado sempre revisa todos os processos. Também temos uma visita anual do Ministério Público para certificar as contas. Enviamos ao parceiro o relatório do projeto específico que ele patrocinou e o relatório geral da instituição é disponibilizado no site, ele é muito maior, mais complexo e pode ser baixado pelo site. Disponibilizamos no site também nossos relatórios de desenvolvimento de atividades, os resultados das nossas práticas e o modelo de metodologia que a gente desenvolve. (E4)

Temos contas separadas pra cada projeto e formas de prestação de contas específicas para cada parceiro. Transparência é fundamental, não ter nada a esconder. É assim que as empresas veem sua honestidade. E isso eu não acho que é uma característica, é uma obrigação. É um pressuposto básico pra você trabalhar com o social. A gente publica todos os anos o balanço em jornal de grande

circulação aqui do estado. Também enviamos esse balanço financeiro do ano inteiro para cada parceiro. Ainda não conseguimos colocar no site. (E5)

Isso é um princípio do instituto. A gente tem todos os nossos balanços na internet, a gente presta conta para o Ministério da Justiça porque somos uma OSCIP. Muito mais do que somente prestar conta, usamos processos de sustentabilidade, de governança, de transparência, claros. Temos esse compromisso com a sociedade, ninguém vai investir dinheiro se não sente confiança. Então, valorizamos muito esse princípio de transparência. (E6)

A prestação de contas é uma coisa minuciosa, detalhista. Tem que bater tão certinha que ela se torna chata e demorada. Acho que o poder público peca um pouco sim nessa seara. Porque eles não te analisam e não te aconselham. Eles já te julgam quando é tarde demais. A gente não coloca no site, que até terminou recentemente. Falta verba. Fazemos relatório e entregamos para os parceiros. (E7)

Somos bastante ortodoxos pra seguir as regras da área financeira. É importante, fazemos a prestação de contas, fazemos um relatório anual desde o segundo ano do projeto. Tem uma empresa que pagamos pra fazer a auditoria. Fazemos relatórios anuais e a prestação de contas depende do parceiro, uns pedem bimestral, outros semestral, outros não pedem muito, mas a gente faz questão de fazer. Os últimos relatórios, passamos a disponibilizar pelo site, até por questão de custo de impressão. (E9)

A gente presta conta para cada patrocinador, diretamente. A gente é auditado pelo Ministério da Justiça anualmente, por ser OSCIP, e eles dão a opção da gente abrir ou não nossas contas. Optamos por sempre abrir. Dá um trabalho danado, porque a gente presta conta para o patrocínio, para o governo, para o Ministério do Esporte, para prefeitura, para o FUNCAD. A gente avalia que isso ajuda a instituição. A gente dá transparência, o nosso interesse é público, então, não tem o que temer. Ano a ano o certificado só é renovado se as contas estiverem em dia. É feito um pente fino no nosso balanço em relação aos projetos, aos recursos, às contas. (E10)

Os relatos que seguem denotam que as OETS pesquisadas vêm conquistando cada vez mais credibilidade e legitimidade perante seus parceiros e financiadores.

A gente vem trazendo parceiros durante vários anos e percebemos que, tanto o propósito do que a gente faz como a forma com que a instituição vem sendo tocada durante esses anos, acabam atraindo alguns parceiros. Todos os parceiros que a gente tem hoje eu arrisco dizer que estão em razão disso. Grande parte desses parceiros se interessa em razão do que está sendo executado ou em razão da forma como a instituição é gerida durante esses anos. (E2)

Conta muito a questão da ética, da forma como você trabalha com o dinheiro público. É muito esse feedback. Mas a gente precisava ser mais proativo. O que acontece é que as pessoas vêm. Não é a gente que vai e fala que temos um trabalho assim e assim. É mais quem chega e quer ser parceiro do que a gente ir atrás. (E1)

A gente tem uma representatividade local, por meio da prefeitura, do poder público local que é facilitada pela tradição de ser uma das primeiras organizações do terceiro setor desse município. Acredito que a visão que essas pessoas têm da Organização é altamente positiva, porque muitos já estão ali há muitos anos. Esses colaboradores acreditam no que é feito pela instituição. (E4)

Tem algumas empresas que nos acompanham há quatro anos, tem empresas que haviam saído e que voltaram porque gostam do nosso trabalho. E com o poder público o nosso relacionamento é muito saudável, porém independente. Temos uma relação muito estreita, mas não com repasse de verbas e sim com o uso de espaço. Não apoiamos ninguém e ninguém nos apoia em relação à política, cada um tem a sua preferência e isso é deixado de fora do projeto. (E5)

Nosso fundador traz muita credibilidade e reconhecimento para o instituto, mas às vezes isso dificulta também, porque as pessoas querem a imagem dele. Temos feito uma força muito grande ao longo desses dez anos do Instituto pra tornar os resultados consistentes pra valorizar ainda mais o Instituto. Queremos que as empresas identifiquem o resultado que a gente tem com as crianças. (E6)

Somos benquistas entre os parceiros, nosso trabalho é reconhecido. Tanto pela Secretaria de Esportes como pela Secretaria de Educação. Também pelo Funcad, já fomos agraciados três vezes. Acredito que a gente tem deixado uma marca positiva. O que a gente nota é que as empresas que entram continuam, permanecem. A gente virou uma referência no viés social dessa modalidade em São Paulo. (E7)

Depois desses anos todos de atuação, vejo que a Fundação conquistou respeito, legitimidade por meio dos resultados, da consistência do trabalho que a gente faz. Isso nos faz ser referência no setor e também na sociedade como um todo. Temos credibilidade, as pessoas associam a Fundação a uma coisa séria. Também existe um respeito e uma evolução na nossa relação com o poder público e o setor privado. (E9)

Somos formalmente validados e reconhecidos como OSCIP desde 2006. A Secretaria de Direitos Humanos nos reconhece por uma atuação que defende e garante direitos humanos assim como o Conselho Municipal dos Direitos do Adolescente de São Paulo como uma instituição que promove, defende e garante os direitos da criança e do adolescente e a Prefeitura por considerar nosso trabalho como de altíssima relevância e de interesse público para a população em situação de vulnerabilidade. Também pelo Ministério do Esporte e a Secretaria Estadual de Esporte e Lazer e Juventude de São Paulo que vêm aprovando os nossos projetos nos últimos anos. Em relação às empresas, acreditamos que exista um reconhecimento pelo fato deles apoarem os projetos, inclusive com parceria institucional. Essas empresas apoiam, acompanham, veem os resultados e continuam, permanecem. (E10)

Outro aspecto que merece destaque diz respeito à credibilidade e legitimidade conquistada junto às famílias atendidas e à sociedade. Contudo, assinalam que a mídia, em geral, destaca mais fatos negativos relacionados ao setor.

A gente percebe que o Instituto é muito reconhecido pelas famílias. Por exemplo, na iminência da ausência do serviço, gerou uma mobilização por parte dos pais. E a gente viu os pais fazendo abaixo-assinado, querendo protestar na frente da Secretaria de Estado, fazendo carta e tudo. As instituições parceiras também trazem para gente essa validação. Inclusive, em várias instituições a nossa equipe é chamada para dar formação para os educadores deles. (E3)

Em nível regional e estadual nós somos até mais valorizados, porque nosso projeto atinge o público local, mas o alcance dessas boas práticas é amplo. Nós somos muito reconhecidos nesses setores, nessas redes de organizações nas quais desenvolvemos essas relações de parcerias. Por exemplo, no ano de 2014 nós fomos premiados como a melhor prática de esporte educacional e no nosso município poucas pessoas sabem disso. É uma falha na nossa comunicação, comunicar bem o que a gente faz. (E4)

Foi fundamental a validação da comunidade para implantarmos o nosso projeto. Foi ela quem nos abriu a porta, colocando inclusive um agente comunitário à nossa disposição. A comunidade nos acolhe de maneira fantástica, pois existem muitos projetos, mas ela acredita no nosso potencial e numa ação de longo prazo. Isso é fundamental pra promover essas mudanças efetivas dentro da comunidade. (E5)

Fizemos recentemente uma pesquisa com os nossos stakeholders e identificamos resultados incríveis sobre o Instituto. Por exemplo, eles nos veem como uma instituição de credibilidade, porque a gente entrega o que a gente promete, se preocupa com qualidade. Isso tudo tem uma relação muito forte com o fundador e essa relação se torna muito positiva, pois os parceiros reconhecem isso. (E6)

O trabalho que temos desenvolvido tem muita aceitação. Teve um projeto que a gente começou em um estacionamento e a comunidade se apropriou dele. Foi até a subprefeitura e pediu para virar um espaço deles. A gente valoriza isso, como um trabalho mesmo de apropriação de espaços. Então, você percebe que tem uma aceitação muito grande. (E7)

Fazemos avaliação das famílias que são atendidas, dos beneficiários diretos em diversos bairros e a gente tem um reconhecimento muito grande. Em 2014, ficamos ausentes de dois núcleos por conta da dificuldade de captar recursos e a meninada continua se reunindo para a prática esportiva, buscaram alternativas. Eles carregam essa marca e isso para gente é muito bacana. Trabalhamos lá por seis anos e isso mostra que promovemos um impacto muito grande. (E10)

Só aparece na mídia se acontecer qualquer coisa errada. A gente tem certeza de que qualquer escorregão isso rapidamente sai na mídia. Talvez até por nossa falha de não ter uma comunicação em que você manda releases para um jornal falando de coisa boa, o cara não quer, o cara quer sangue. (E1)

Mesmo quando nós estávamos envolvidos na execução financeira e administrativa de grande projeto, em nível nacional, todas as cinco modalidades que faziam parte tiveram resultados inéditos, históricos, ainda assim não houve nenhum interesse da mídia. Aí apareceu um atleta que tinha dado uma alteração no exame de doping, aparecem vários repórteres. Mas isso é cultural. (E2)

Quanto a preconceitos e estereótipos relacionados às ONGs e ao terceiro setor observamos quase unanimidade em relação à percepção dos respondentes.

A gente convive frequentemente com essa insegurança de ONGs que surgem para fazer a coisa do jeito que não deveria fazer e acaba manchando a imagem de todo mundo que trabalha de uma forma bacana. Sempre pinga alguma coisinha que tal organização foi montada para benefício próprio, isso é bem complicado. Acaba todo mundo entrando nesse mesmo tacho e isso compromete a credibilidade de quem é sério, de que faz a coisa com seriedade. (E1)

Já foi muito estereotipado no passado o terceiro setor no Brasil por causa de práticas fraudulentas, pois também no setor existem os aproveitadores. Esses poucos aproveitadores acabam queimando a imagem de todos os outros. Sofremos, sim, preconceito no sentido de ser uma organização do terceiro setor, de sermos classificados como ONG, de sempre estar na porta do investidor pedindo. Mas nós já estamos mudando isso. Quando a gente vai abordar um potencial investidor é na linha de como eu posso contribuir para o seu negócio. Se a gente não identificar essa sinergia eu prefiro nem ter o investimento. (E4)

Sem dúvida, há muito preconceito. Hoje parece que você tem que ter vergonha de carregar o nome de ONG. É horrível esse preconceito que existe. Sem dúvida a gente sofre aqui, na época de captar, na época de apresentar projetos, na época de marcar reunião “lá vem o pessoal da ONG, pedir dinheiro...”. Essa discriminação tem relação com projetos mal tocados ou por ONGs que nunca existiram de fato e que pegaram dinheiro e também por descaso do poder público na fiscalização e na distribuição dessas verbas. Muitas vezes são as ONGs dos próprios políticos que afetando o nome de quem está trabalhando direito no setor. Em função disso, instituto, fundação é mais bem-vindo pra se apresentar hoje do que ONG. (E5)

Em função dos problemas que houve com ONGs nos últimos cinco anos, penso que sim. Mas a sociedade é permeada por isso, o poder público tem problema e a iniciativa privada também tem "n" problemas relacionados à ética e à corrupção. O problema é que a sociedade começa a incorporar o conceito de que ONG é uma coisa ruim, quando a gente tem ONGs fantásticas, que é a grande maioria no mundo todo, fazendo coisas muito boas. Temos que aprender a conviver com isso e a cada dia ser menos assistencialista e mais profissional no terceiro setor. (E6)

Às vezes tem um comentário ou outro porque já tiveram alguns escândalos envolvendo ONGs, inclusive de esporte. Sempre tem alguém que acha que a ONG está ganhando muito dinheiro. Mas, no nosso caso, nunca senti. Somos uma ONG relativamente pequena, então, da comunidade eu não sinto muito isso. O trabalho que a gente faz está ali, é muito fácil de aferir. (E7)

A gente sabe que no terceiro setor há algum tempo tiveram casos de corrupção, mas isso não é só no terceiro setor. No primeiro setor vemos empresas sendo denunciadas, no poder público também. Acho que é uma questão que está enraizada na sociedade brasileira. Então, cabe à gente desenvolver um bom trabalho, ser transparente nas nossas contas, fazer com dignidade e justiça, creio que isso é fundamental. Contudo, nunca tive essa percepção relacionada diretamente ao Instituto. (E10)

A conduta ética, a valorização da transparência na gestão dos recursos e a valorização da democratização das decisões são princípios e preocupações comuns relacionados à gestão social. Sinaliza uma nova cultura política que se dissemina por meio dessas práticas. Este aspecto constitui mais um desafio significativo que se coloca às OTS (FRANÇA FILHO, 2008).

O contexto no qual as organizações e profissionais que atuam no TS estão inseridos também levado a vivenciar a construção histórica de um novo modo de gestão social que, conforme com Oliveira (2004), recusa a lógica da filantropia, da caridade e do assistencialismo para incorporar uma lógica empreendedora.

A valorização da transparência e de princípios éticos pelas OETS que fazem parte desse estudo se revela por meio da credibilidade e legitimidade que estas vêm conquistando perante seus parceiros, beneficiários e poder público. Igualmente, a busca por inovação na solução de problemas sociais, por meio de ações que geram a emancipação social, a inclusão social e o empoderamento dos cidadãos são aspectos evidenciados tanto nas palavras dos fundadores e dos gestores quanto na definição da missão dessas Organizações, corroboram França Filho (2008) e Oliveira (2004).

Ao identificarmos e analisarmos nesse estudo os fatores facilitadores e os fatores críticos relacionados à sobrevivência das OETS pudemos observar as relações existentes entre eles e como se influenciam mutuamente, conforme sintetizaremos a seguir.

A credibilidade do fundador e sua imagem estar associada à ética influenciam a credibilidade da Organização, principalmente por se tratar de um contexto em que casos de corrupção envolvendo ONGs estiveram presentes no noticiário nacional nos últimos anos. O desenvolvimento de projetos que tenham impacto e relevância social e que sejam reconhecidos local e nacionalmente influenciam sua legitimização e validação pelos *stakeholders* das OETS. Todos esses aspectos contribuem para fortalecer a Organização.

O desenvolvimento de projetos sociais relevantes está diretamente relacionado com recursos humanos qualificados, com um processo de PMA democrático e participativo e com a sistematização do trabalho e do conhecimento produzido. Uma gestão de recursos humanos que busca profissionais identificados com a causa social e que investe, promove e incentiva a atualização e formação continuada influencia a baixa rotatividade destes, mesmo em um contexto de instabilidade ocasionado por projetos de curta duração.

Ter o projeto reconhecido como sendo de utilidade pública e se tornar referência para o poder público, o setor privado e para outras OTS influenciam a disseminação da metodologia desenvolvida. Estreitar relações com a comunidade atendida e esta se apropriar e se engajar nos projetos influencia a continuidade dos mesmos. Do mesmo modo, a articulação institucional com diversos segmentos da sociedade e a capacidade de interlocução com o poder público sem vínculos partidários também contribuem para fortalecer a Organização. Todavia, todos os fatores facilitadores citados não garantem investimentos por si só. Eles sofrem influência de fatores críticos intrínsecos e extrínsecos à Organização, conforme veremos a seguir.

Entre os principais fatores críticos intrínsecos podemos citar equipes reduzidas e com múltiplas funções. Isso pode significar na prática a inexistência de equipes ou profissionais específicos para as áreas de captação de recursos, de comunicação e de marketing e para estabelecer e executar os planejamentos estratégico e pedagógico. A carência desses profissionais influencia diretamente no desenvolvimento e na divulgação dos projetos e dos resultados sociais bem como na efetivação de ações para atrair e fidelizar parceiros e patrocinadores.

Esses aspectos influenciam e comprometem a mobilização de recursos de forma eficiente, continuada e diversificada, em especial, de financiamentos diretos, podendo gerar grande dependência de recursos incentivados. Tal cenário se traduz em insuficiência de recursos para questões institucionais estratégicas como as citadas anteriormente, promovendo, assim, um ciclo vicioso que precisa ser quebrado, pois afeta diretamente a sobrevivência das Organizações.

Os principais fatores críticos extrínsecos que afetam o fortalecimento das OETS e influenciam na sua sobrevivência são o modelo de financiamento ainda em construção no Brasil e a legislação que, apesar dos avanços, não satisfaz às especificidades do setor. Este contexto se traduz em burocracia e morosidade no repasse das verbas, dificuldades para captar recursos e pouca flexibilidade para a sua utilização. Bem como em projetos de curta duração, concorrência desigual pelos financiamentos com o esporte de elite e substituição, por parte das empresas, do investimento via recursos de marketing pelo via leis de incentivo.

Por outro lado, o fortalecimento do setor por meio da articulação política e o *advocacy* coletivos visando ampliar a capacidade de interlocução com o poder público, podem influenciar a adequação da legislação e, mais ainda, a constituição de políticas públicas de esporte, contribuindo assim, tanto para minorar fatores críticos extrínsecos quanto para fortalecer as Organizações e contribuir para a sua sobrevivência.

Ao finalizarmos a análise dos resultados dessa pesquisa referentes às categorias de análise estabelecidas *a priori*, constatamos, com base nos depoimentos dos participantes, a importância de influenciar políticas públicas para democratizar a prática de esporte numa perspectiva mais ampla, de desenvolvimento humano, conforme almejam as Organizações e também a relevância social dos idealizadores e gestores dessas OETS.

A relevância desses atores sociais é endossada pelo reconhecimento, legitimidade e validação dos seus projetos pelos principais *stakeholders* dessas Organizações – poder público, setor privado e, principalmente, os beneficiários diretos e indiretos. Assim, avaliamos ser essencial para essa análise, acrescentarmos, *a posteriori*, conforme referendado por Flores (1994), mais um item às nossas categorias de análise: o empreendedor social.

Para tanto, apresentaremos a seguir as principais motivações que levaram esses empreendedores sociais a aceitar o desafio de contribuir para o desenvolvimento humano tendo o esporte como fator desse processo – conforme as palavras de um dos entrevistados – assim como a respectiva Missão de cada uma dessas Organizações.

MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO A: Contribuir para o desenvolvimento humano e social por meio do esporte educacional, participativo e de alto rendimento em programas e projetos de alto impacto e relevância.

Motivação do empreendedor social:

Foi um desejo, ainda enquanto atleta, de retribuir o que o esporte me deu. O esporte agregou valores e eu fui muito privilegiada em relação a todas as meninas com quem eu convivi. Chega uma hora que o funil é tão estreito que fica essa coisa muito elitista de “só quem é bom é que pode fazer esporte”. Então, a ideia era justamente isso, dar oportunidade para a criançada poder conhecer o esporte e o esporte ser uma ferramenta para a formação de valores.

MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO B: Contribuir com a formação integral de crianças e adolescentes por meio do esporte, educação e cultura.

Motivação do empreendedor social:

Tudo começou com pessoas da sociedade civil, pessoas autônomas e alguns empresários locais, entre eles nosso fundador, que sentiram necessidade de fazer algo a mais pelas crianças e jovens do município relacionado ao esporte. Nesse início o projeto tinha como principal objetivo a formação de atletas, detecção de talentos. Depois, perceberam que o campo de atuação relacionado ao esporte e à educação que gostariam de desenvolver era para contribuir para as questões e problemáticas sociais.

MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO C: Inclusão social através da prática esportiva e educação.

Motivação do empreendedor social:

A motivação foi a intenção de trabalhar com esporte, mas não da área do alto rendimento, eu vim da área esportiva e já passei por treinamentos, conheço bem a área do alto rendimento, mas queria fazer alguma coisa na área que fosse voltada ao social e ao educacional também. Que a gente pudesse mesclar esses dois aspectos sem fugir do esporte.

MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO D: Desenvolvimento humano por meio do esporte.

Motivação do empreendedor social:

A motivação foi desenvolver um projeto social sem a intenção de formar atletas e sim pra incentivar a base com uma metodologia própria e tentar entrar nas escolas.

MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO E: Contribuir para o desenvolvimento esportivo, educacional e cultural no território brasileiro, através da gestão de projetos, programas, instituições, equipamentos e espaços, públicos ou privados.

Motivação do empreendedor social:

Inicialmente o objetivo era trabalhar a modalidade com o objetivo de desenvolvimento desse esporte. Muito tempo depois, quando conheci essa realidade da escola pública, todas aquelas crianças, foi aí que eu descobri que, na verdade, não era o tênis que eu precisava desenvolver. Era a criança, o ser humano, por intermédio do esporte.

MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO F: Contribuir para a formação educacional e cultural de crianças e jovens para que possam atuar com autonomia na transformação de suas realidades.

Motivação do empreendedor social:

Foram dois motivos, em especial. Primeiro, porque meu pai sempre nos ensinou a prestar atenção aos vários universos, a ter esse olhar para os excluídos. Tive um estímulo muito familiar para isso. O segundo foi o fato de me sentir uma pessoa privilegiada, pelas oportunidades que a vida me deu, meus pais... E depois, por ter tido uma carreira de sucesso, me senti até mais privilegiado ainda num universo de injustiças.

MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO G: Promover o desenvolvimento humano por meio do esporte e da educação pautado em valores éticos.

Motivação do empreendedor social:

A grande motivação que levou o fundador e a família a criar um instituto foi conseguir mensurar aquilo que eles investiam, pelo fato dele ter tido muito sucesso financeiro no esporte e por não ter nascido numa família rica. Sempre faziam doações e ajudavam instituições de uma forma pontual, sem controle. Então, resolveu fazer alguma coisa diretamente para ajudar a molecada da região.

De acordo com Drayton (2002), fundador da Ashoka, empreendedores sociais são indivíduos que combinam pragmatismo, compromisso com resultados e visão de futuro para realizar profundas transformações sociais. Para Thake e Zadek (1997), empreendedores sociais são movidos por um desejo de justiça social e têm como objetivo produzir soluções que são sustentáveis financeira, organizacional, social e ambientalmente. Alford et al. (2004), por sua vez, ressaltam que os empreendedores sociais criam soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e mobilizam as ideias, capacidades, recursos e arranjos sociais necessários para as transformações sociais.

Para a Schwab Foundation (2005), empreendedorismo social é a aplicação de abordagens práticas, inovadoras e sustentáveis em benefício da sociedade em geral, com ênfase naqueles que são marginalizados e pobres. Dees (1998b) acrescenta ainda que ES é desempenhar o papel de agente de mudança no setor social por adotar uma missão para criar e sustentar valor social, reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir essa missão. Pontua ainda que é engajar-se em um processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem, agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos na mão, e expor intensificada prestação de contas aos eletores para os resultados criados.

Ao observarmos os motivos que levaram os fundadores a criar as Organizações pesquisadas e a declaração da Missão dessas Organizações é possível notar relações com várias características associadas aos empreendedores sociais e ao empreendedorismo social elencadas pelos autores citados. Por exemplo, o desejo de contribuir para minorar problemas sociais, para o desenvolvimento humano e social e para democratizar o acesso à prática do esporte. Bem como promover a inclusão social por meio do esporte e da educação, contribuir para a formação educacional e cultural de crianças e jovens e possibilitar a transformação de um contexto de injustiças sociais.

Vale ressaltar ainda que muitas dessas características também são observadas nos depoimentos e nas ações desenvolvidas pelos diretores, gestores e coordenadores que participaram dessa pesquisa. Assim, nas considerações finais desse estudo trataremos como empreendedores sociais, tanto os fundadores quanto os gestores partitipantes, dada a relevância evidenciada desses atores para o desenvolvimento dos projetos e para a gestão dessas Organizações.

Mesmo inseridos em um em um contexto instável esses empreendedores sociais muitas vezes exibem maior tolerância ao risco, buscam identificar novas oportunidades em meio aos desafios diários e procuram desenvolver ideias inovadoras e criativas visando expandir suas ações e projetos e, consequentemente, a sobrevivência das suas Organizações.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar sobre os fatores que influenciam para a sobrevivência de organizações empreendedoras do terceiro setor (OETS) que atuam com o esporte educacional e de participação, objeto de estudo da presente pesquisa é um desafio, considerando que esse tipo de pesquisa, especialmente no Brasil, ainda é incipiente. Dada a relevância social e política dessas organizações para minorar problemas sociais ainda prementes na sociedade brasileira, como a desigualdade social e a falta de acesso à prática de esportes para todos, sem distinção, conforme garantidos na Constituição Federal do Brasil, de 1988, consideramos importante o aprofundamento desses estudos.

As OETS fazem parte do sistema social, político e econômico do País. Prestam serviços em setores nos quais o poder público não consegue – ou muitas vezes não se interessam em – atender. Suprem, portanto, uma lacuna deixada pelo Estado, mas, mais do que isso, realizam um trabalho social de importância para a construção de uma sociedade mais justa no que tange à democratização da prática de esporte e ao desenvolvimento humano.

Não obstante as OETS terem um papel fundamental na sociedade como um todo e, mesmo contando com uma lei específica – o Marco Regulatório do Terceiro Setor –, a adequação desta às necessidades do setor, apesar dos avanços observados, ainda não se dá de maneira satisfatória. Com isso, essas organizações deparam muitas vezes com dificuldades que podem comprometer o desenvolvimento e a continuidade de seus projetos e até mesmo inviabilizar a sua sobrevivência.

A partir da identificação e análise dos fatores facilitadores e dos fatores críticos para a sobrevivência das OETS pesquisadas, constatamos que eles estão relacionados a três grandes temas que influenciam diretamente essa sobrevivência: o fortalecimento da organização, o fortalecimento do setor e o estabelecimento de políticas públicas de esporte numa perspectiva mais ampla. Assim, conhecer esses fatores e compreender como se influenciam mutuamente é fundamental para melhor atuar sobre eles visando, por um lado, ressaltar os que contribuem para a sobrevivência da Organização e, por outro, minimizar os que a dificulta.

As OETS, mesmo cumprindo com as rígidas obrigações legais estabelecidas ao setor referentes à prestação de contas, sofrem com os preconceitos associados às ONGs, em particular, e ao terceiro setor, como um todo. Muitas esbarram ainda em desafios como os altos custos inerentes à execução de auditoria externa e às limitações das próprias leis de incentivo ao esporte, que na aprovação dos projetos não preveem gastos com esse tipo de

serviço e tão pouco com a comunicação e divulgação desses dados e informações, que são de interesse público.

Outra particularidade relacionada às leis de incentivo é o financiamento de projetos, normalmente de 12 meses, e não de programas de médio e longo prazo. Essa característica impacta diretamente na gestão organizacional, especialmente na mobilização dos recursos, na gestão de recursos humanos e na continuidade dos projetos. Vale lembrar também que a isenção de impostos é a mesma tanto para quem apoia o esporte de alto rendimento quanto para quem apoia o esporte educacional e o de participação. Isso promove, como vimos anteriormente, uma concorrência desleal a esses financiamentos, uma vez que a visibilidade e o interesse da mídia com relação ao chamado esporte de elite são superiores, proporcionando maiores retornos às empresas.

Tendo em vista este cenário, as OETS que atuam com o esporte educacional e o de participação acabam por fazer, com dificuldades, o papel complementar de suprir a lacuna de um sistema que denota muitas vezes um olhar reducionista e, por que não dizer, desconectado da importância social, econômica e cultural do esporte. Assim, o fortalecimento do setor por meio da articulação conjunta, de um maior alinhamento quanto à constituição de ideias, agendas, pautas, propostas, ações e reivindicações comuns visando ampliar o grau de interlocução com o poder público, bem como a capacidade de influenciar políticas públicas de esporte e de educação no Brasil para mudar esse contexto, são fatores que contribuem para a sobrevivência das OETS.

Do mesmo modo, o fortalecimento da Organização, por meio de uma gestão profissional que valoriza as pessoas, que incentiva sua atualização e formação continuada, bem como investe em metodologias inovadoras, em planejamento participativo e em ações criativas, contribui para o desenvolvimento e a execução de projetos que tenham impacto e relevância social. A articulação institucional com diversos segmentos da sociedade, como o poder público, o setor privado, Órgãos de fomento, universidades e outras entidades, favorece a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de *know how*, fortalece a Organização e contribui para sua sobrevivência.

A legitimidade e a credibilidade que as OETS pesquisadas vêm conquistando junto ao poder público e ao setor privado contribuem para a continuidade dos projetos desenvolvidos por elas. Por sua vez, o reconhecimento e a validação desses projetos por parte da sociedade, sobretudo pelos beneficiários diretos e indiretos, também representam fatores importantes para sua sobrevivência. Esses fatores aliados à transparência na gestão dessas Organizações,

especialmente no que tange à prestação de contas e à demonstração de resultados sociais, influenciam a vinda e a permanência de parceiros, patrocinadores e apoiadores.

A constituição de redes como a REMS e a Atletas pelo Brasil aponta um importante caminho para o fortalecimento do terceiro setor, como um todo, assim como das OETS que atuam com esporte educacional e de participação, em particular. A articulação institucional com os diversos segmentos da sociedade, como universidades, por exemplo, pode trazer novas referências contributivas para o escopo teórico e metodológico, o que justifica a presença de cursos de pós-graduação alinhados às pesquisas técnico-tecnológicas, propiciando, assim, conhecimentos advindos da prática no contexto da realidade circundante.

Tudo isso só é possível, no entanto, se pautado nas motivações postuladas pelos idealizadores e gestores dessas Organizações. Se orquestrado por empreendedores sociais em seu sentido mais profundo, pessoas que exercem com primazia essa função social, dados os valores que defendem e promovem, como ética, verdade, comprometimento, perseverança, coragem, dignidade, fraternidade e solidariedade.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Essa pesquisa não é um fim em si mesmo. Não obstante seus resultados propiciarem respostas para a questão de pesquisa e também para os objetivos delineados, os mesmos não podem ser generalizados. As contribuições desveladas circunstanciam as OETS que atuam com esporte educacional e de participação respondentes da presente pesquisa. No entanto, dada a profundidade com que os dados foram tratados, outras organizações com similaridades de atuação podem usufruir da troca de aprendizagem expressa pelos empreendedores sociais que participaram da pesquisa. Outro ponto a ser considerado diz respeito à literatura incipiente sobre o tema estudado, dificultando a comparação dos resultados com OETS de outras regiões.

6.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Considerando a maturidade adquirida nesse processo, no papel de pesquisadora, sugerimos algumas alternativas para trabalhos futuros:

- Aprofundar os estudos de cada um dos fatores abordados na pesquisa que influenciam a sobrevivência de OETS que atuam em diferentes setores;

- Compreender quais são as competências empreendedoras dos agentes de transformação social pelo esporte;
- Criar uma métrica que propicie transparência de ações e resultados para dar visibilidade aos patrocinadores que investem e fomentam projetos nestas Organizações; e,
- Investigar a importância de atuação em rede para fortalecer o setor visando à conquista de mudanças das políticas públicas para favorecer as OETS.

6.4 APLICAÇÃO DO ESTUDO

Os resultados coletados a partir das sete OETS pesquisadas, cujos respondentes são pessoas de relevância, não só no esporte, mas também na educação e para a sociedade, evidenciaram dados que contribuem para a estruturação, construção, legitimidade e implementação de políticas, visando a sobrevivência dessas organizações empreendedoras no contexto nacional.

Dada a relevância das atividades e ações demandadas e executadas por elas, vislumbramos perspectivas para uma transformação social efetiva corroborada pelos relatos dos respondentes da presente pesquisa. Assim, foi possível elencar fatores que contribuem para a sobrevivência das OETS que atuam com o esporte educacional e de participação, conforme a Figura 25.

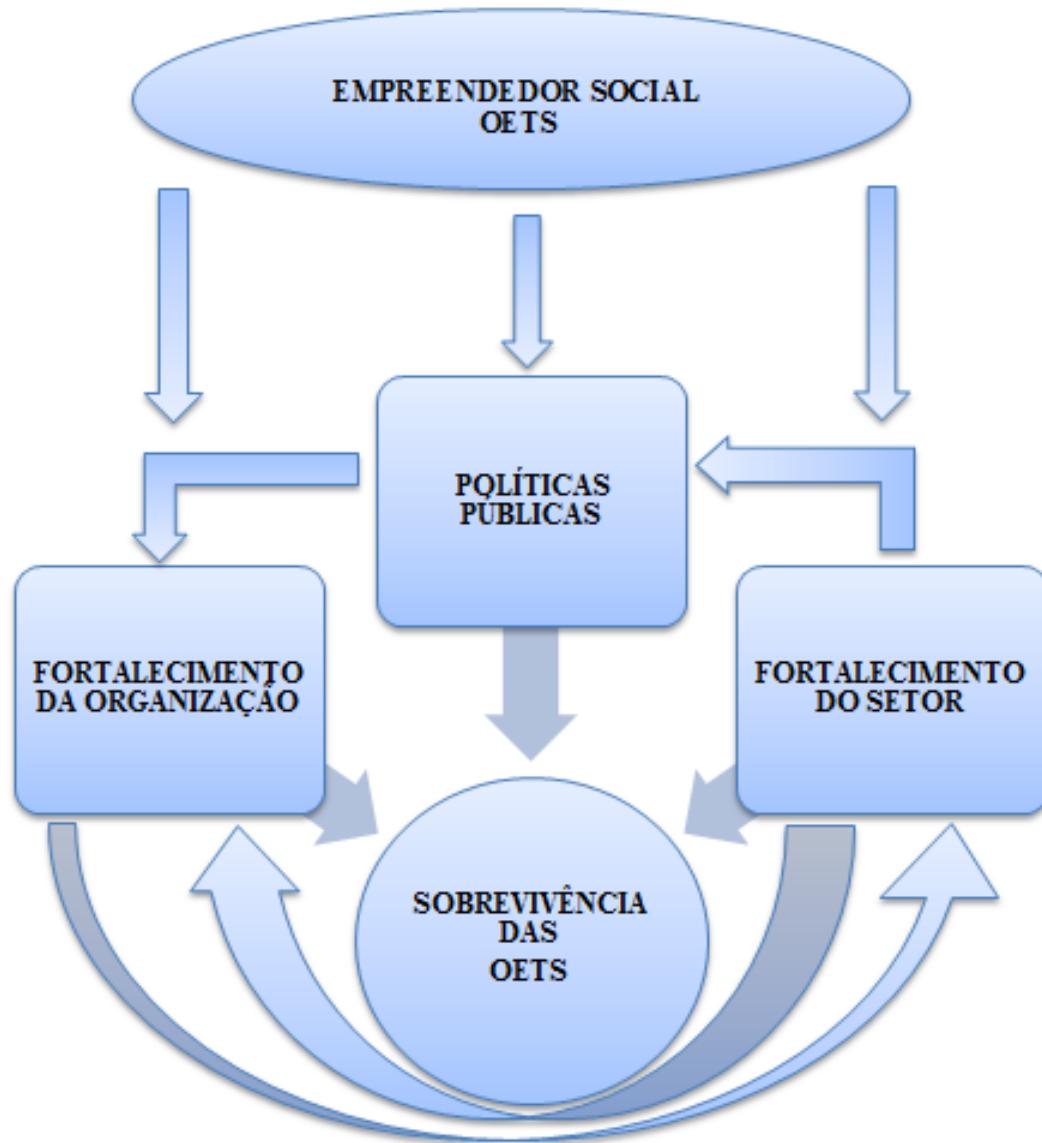


FIGURA 25 – RELAÇÃO DE INFLUÊNCIA ENTRE OS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS OETS - ESPORTE EDUCACIONAL E DE PARTICIPAÇÃO

Fonte: elaborada pela autora

Por meio do esquema proposto podemos observar as relações existentes entre os fatores que contribuem para a sobrevivência das OETS. Assim, no topo do esquema aparece a figura do empreendedor social que identifica problemas sociais e, com persistência, coragem, criatividade e inovação, os transforma em oportunidades para desenvolver projetos relevantes e de impacto social visando influenciar políticas públicas e favorecer a democratização do esporte, o desenvolvimento humano e a justiça social. Um empreendedor social atuante e bem articulado contribui diretamente para o fortalecimento de sua Organização bem como do setor como um todo. Do mesmo modo, suas ações podem influenciar direta e indiretamente o estabelecimento de políticas públicas.

O fortalecimento da Organização contribui diretamente para a sua sobrevivência. Por sua vez, o fortalecimento do setor por meio da articulação com os diversos segmentos da sociedade e da atuação conjunta das OETS aliado à participação ativa de empreendedores sociais comprometidos com a causa social influencia a construção de políticas públicas. De tal modo, esse fortalecimento setorial influencia direta e indiretamente o fortalecimento das Organizações e vice-versa.

Fechado o esquema, essas relações de influências mútuas contribuem direta e/ou indiretamente para a sobrevivência das OETS. Assim sendo, para seu bom funcionamento, conforme apresentado na Figura 25, sugerimos que os olhares sejam direcionados para os diferentes fatores contextuais apresentados anteriormente de forma mais ampla no levantamento e na análise dos resultados e, a seguir, de forma sintética:

- **EMPREENDEDOR SOCIAL**
 - Motivação: transformação, justiça social
 - Perfil: liderança, persistência, coragem, crença na causa social; agente de transformação social pelo esporte
- **FORTALECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**
 - *Accountability*, Credibilidade e Legitimidade: perante seus *stakeholders*
 - Gestão Organizacional: valorização e investimento em RH; planejamento democrático e participativo; projetos de impacto e relevância social; capacidade de mobilizar recursos de forma continuada e suficiente
 - Articulação Institucional: com diversos segmentos da sociedade
- **FORTALECIMENTO DO SETOR**
 - Articulação Setorial: com diversos segmentos da sociedade
 - *Advocacy* coletivo
 - Capacidade de interlocução conjunta com o poder público
 - Influência na construção de políticas públicas
- **POLÍTICAS PÚBLICAS**
 - Que priorizem a democratização da prática de esportes com foco no desenvolvimento humano
 - Que sejam alinhadas às necessidades da população, do setor e das Organizações

Tendo em vista a característica do Mestrado Profissional, que propõe uma pesquisa teórica visando uma aplicação prática, apresentaremos a seguir algumas proposições relacionadas aos fatores críticos (intrínsecos e extrínsecos) específicos a essas Organizações. Vale ressaltar que não temos a pretensão de solucionar todos os problemas vivenciados por essas OETS, mas sim contribuir para minorar alguns dos desafios relacionados à sua sobrevivência. Para tanto, organizamos em quatro grupos os fatores críticos intrínsecos que se relacionam entre si e em três grupos os fatores críticos extrínsecos. Após distinguir cada um desses grupos especificamos as respectivas proposições tendo por base os depoimentos dos participantes e o referencial teórico utilizado.

➤ **Fatores críticos intrínsecos relacionados entre si**

Grupo 1: Fonte única de receita; Dependência grande de recursos incentivados; Ausência de financiadores diretos; Insuficiência de recursos para questões institucionais.

Proposições:

- 1) Desenvolver ações estratégicas para atrair doações diretas de empresas. Por exemplo, identificar as que tenham interesse direto na região em que os projetos estão inseridos, nos indivíduos pertencentes a essa classe socioeconômica ou em questões relacionadas ao esporte, educação, saúde e lazer;
- 2) Criar as figuras de padrinhos/madrinhas dos beneficiários para aumentar o vínculo e fidelizar pequenos doadores diretos junto à Organização;
- 3) Promover eventos para divulgar os projetos e estreitar relações com possíveis *stakeholders* visando atrair e fidelizar doadores diversificados;
- 4) Participar de eventos empresariais, acadêmicos, públicos e do terceiro setor para fazer *networking* e atrair novos parceiros;
- 5) Ampliar as possibilidades de atuação da Organização, por exemplo, propondo eventos esportivos como passeios ciclísticos, corridas e caminhadas;
- 6) Participar de editais de Órgãos de fomento do esporte, educação e cultura;
- 7) Fazer *benchmarking* com outras OTS para compreender seus processos de sobrevivência.

Grupo 2: Contratação de funcionários por modalidades distintas e alta rotatividade destes; Comprometimento financeiro elevado com RH; Equipes reduzidas e com múltiplas funções; Ausência de departamentos de captação de recursos, de comunicação e marketing e de recursos humanos; Dificuldade para colocar em prática o que foi estabelecido no planejamento estratégico.

Proposições:

- 1) Adequar a forma de contratação dos funcionários;
- 2) Promover um processo seletivo cuidadoso visando atrair profissionais qualificados e identificados com a causa social;
- 3) Investir, promover e incentivar a atualização profissional e a formação continuada;

- 4) Buscar parcerias e convênios com o poder público para utilizar profissionais da rede pública, especialmente educadores, para atuar nos projetos;
- 5) Buscar voluntários ou parcerias visando obter assessoria para setores estratégicos como os de comunicação e marketing e também de RH com universidades que tenham esses cursos e com empresas/agências profissionais que atuam nessa área;
- 6) Estabelecer pequenas metas dentro do planejamento estratégico, delegar tarefas e definir prazos para a realização ou a adequação dessas metas;
- 7) Unificar equipes e articular as ações de departamentos estratégicos para otimizar sua gestão;
- 8) Instituir um Conselho com empresários experientes, empreendedores bem sucedidos, especialistas nos assuntos estratégicos e vitais da Organização e personalidades influentes que possam contribuir efetivamente para a mesma.

Grupo 3: Dificuldade para mobilizar recursos de forma eficiente, continuada e diversificada; Dificuldade para atrair e fidelizar parceiros; Ser pouco conhecida local e nacionalmente.

Proposições:

- 1) Desenvolver estratégias para transformar a Organização em um negócio social sustentável, por exemplo, por meio da comercialização de produtos com a logomarca do projeto e da Organização e/ou da prestação de serviços;
- 2) Desenvolver ações estratégicas para atrair doações diretas de empresas. Por exemplo, identificar as que tenham interesse direto na região em que os projetos estão inseridos, nos indivíduos pertencentes a essa classe socioeconômica ou em questões relacionadas ao esporte, educação, saúde e lazer;
- 3) Criar as figuras de padrinhos/madrinhas dos beneficiários para aumentar o vínculo e fidelizar pequenos doadores diretos junto à Organização;
- 4) Promover eventos para divulgar os projetos e estreitar relações com possíveis *stakeholders* visando atrair e fidelizar doadores diversificados;
- 5) Buscar parcerias e convênios com o poder público para utilizar profissionais da rede pública, especialmente educadores, para atuar nos projetos.

Grupo 4: Dificuldade para mensurar resultados sociais; Falta de legitimação acadêmica da metodologia utilizada.

Proposições:

- 1) Buscar profissionais da área acadêmica – mestre e doutores vinculados a universidades – bem como de outras entidades que pesquisam e desenvolvem métodos para avaliação de projetos sociais, para referendar ou, se for o caso, ajustar os parâmetros e critérios usados para avaliar e/ou legitimar a metodologia utilizada.

➤ **Fatores críticos extrínsecos relacionados entre si**

Grupo 1: Modelo de financiamento ainda em construção no Brasil; Restrições e limitações inerentes às leis de incentivo ao esporte; Burocracia e morosidade no repasse de verbas incentivadas; Pouca atenção do poder público com o esporte educacional e o de participação;

Prestação de contas exigida pelo poder público enfoca números em detrimento de resultados; Curta duração dos projetos; Concorrência com o esporte de alto rendimento pelos mesmos recursos incentivados; Altos custos trabalhistas.

Proposições:

- 1) Participar de articulação e *advocacy* coletivos por meio de redes para influenciar ajustes na legislação e também a constituição de políticas públicas de esporte;
- 2) Estabelecer um alinhamento quanto à constituição de ideias, agendas, pautas, propostas, ações e reivindicações comuns ao setor;
- 3) Conhecer e se fazer conhecida do poder público para ampliar a capacidade de interlocução institucional e setorial;
- 4) Atrair defensores de peso para a causa e torná-la conhecida do grande público.

Grupo 2: Mudanças no cenário político; Cultura do imediatismo no Brasil; Mercado competitivo entre as ONGs; Pouco espaço e visibilidade na mídia; Arrefecimento da ajuda internacional; Preconceito em relação às ONGs e ao terceiro setor; Inexistência da cultura de voluntariado no Brasil.

Proposições:

- 1) Não criar vínculos partidários;
- 2) Investir no desenvolvimento de projetos de impacto e relevância social para diferenciar-se no mercado;
- 3) Buscar parcerias e convênios com o poder público para utilizar profissionais da rede pública, especialmente educadores, para atuar nos projetos;
- 4) Promover a transparência em todos os níveis da Organização e também por meio do site, tanto no que tange à prestação de contas quanto à divulgação de resultados;
- 5) Buscar parcerias com universidades visando trocar conhecimentos, experiências e práticas de gestão, ampliando assim, o *know how* da Organização, bem como para articular propostas com profissionais e estudantes voluntários.

Grupo 3: Substituição do investimento por meio de recursos do marketing via leis de incentivo por parte das empresas; Pulverização dos investimentos em várias Organizações por parte das empresas; Intenções marqueteiras de algumas empresas; Exigência de maior visibilidade por parte das empresas.

Proposições:

- 1) Divulgar os projetos e a Organização no meio empresarial dando mais ênfase à causa social;
- 2) Buscar investimentos diretos embasados em responsabilidade social empresarial.

7 REFERÊNCIAS

- ALBERT, M. *Capitalism vs. capitalism: How America's obsession with individual achievement and short-term profit has led it to the brink of collapse*. New York: Four Walls Eight Windows, 1993.
- ALFORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. *Social entrepreneurship: leadership that facilitates societal transformation*. Working Paper, Center for Public Leadership. In: John F. Kennedy School of Government, 2004.
- ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *RAE-eletrônica*, v.6, n.1, art.1, 2007.
- ANDERSON, P. Balanço do Neoliberalismo. In: *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. SADER, E.; GENTILI, P. (Orgs.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- ARMANI, D. O Desenvolvimento Institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: CÂMARA, C. (Org.) *Aids e Sustentabilidade: sobre as ações das Organizações da Sociedade Civil*. Brasília: Ministério da Saúde, 2003. Disponível em <http://www.aids.gov.br/final/biblioteca/sustenta/home.htm>. Acesso em: 7/jan./2014.
- ARMANI, D. *Sustentabilidade: do que se trata, afinal?* Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002. Mimeo.
- ASHOKA, E. S.; MCKINSEY, Inc. *Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- ATLETAS PELO BRASIL. Entidades esportivas brasileiras alteram estatutos por conta de nova lei, 2014. Disponível em <http://atletaspelobrasil.org.br/entidades-esportivas-brasileiras-alteram-estatutos-por-conta-de-nova-lei/> Acessado em 20 de janeiro de 2015.
- ATLETAS PELO BRASIL. I Relatório Cidades do Esporte. 1ª Edição, novembro, 2014.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.30, p.1–22, 2006.
- BACQ, S.; JANSSEN, F. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, v.23, n.5–6, p.373–403, June 2011.
- BAGGENSTOSS, S.; DONADONE, J. C. Empreendedorismo social: reflexões acerca do papel das organizações e do Estado. *Gestão e Sociedade*. Belo Horizonte, v.7, n.16, p.112–131, jan./abr. 2013.

BOGDAN, R.; TAYLOR, S. *Introduction to Qualitative Research Methods*, New York: Wiley, 2000.

BÖHME; GADOW; GÜLDENPFENNIG; JENSEN; PFISTER. *Sport im Spätkapitalismus*. Frankfurt, 1971.

BORDIN, E. M. B. A Gestão Social no contexto das Organizações da Sociedade Civil: desafios para efetivação da cidadania. *Cadernos Gestão Social*, v4, n.1, p.39-56, jan./jun. 2013.

BORIM-DE-SOUZA, R. *O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional*. Dissertação (Mestrado em Administração). Univ. Estadual de Maringá (UEM) / Univ. Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

BOURDIEU, P. Como é possível ser esportivo? (Org.) In: *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983, p.136-163.

BRACHT, V. Esporte, história e cultura. In: PRONI, M; LUCENA, R. (Orgs.). *Esporte: história e sociedade*. Campinas: Autores Associados, 2002. p.191-205.

BRACHT, V. *Sociologia Crítica do Esporte: uma introdução*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

BRASIL. *Constituição Federal brasileira*. São Paulo: Tecnoprint, 1988.

BRASIL/ME. Decreto nº 981, de 11 de novembro de 1993 - Regulamenta a Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993, que institui Normas Gerais sobre Desportos, (1993A). Acesso em 12/out./2014, disponível em Senado Federal - SICON: <http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaBasica.action>

BRASIL/ME. Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: <www.mj.gov.br/snj/oscip/legislacao/lei9790_99.pdf>. Acesso em: 20/mar./2014.

BRASIL/ME. Lei nº 10.672 - de 15 de maio de 2003 - Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências, (2003C). Acesso em 20/mar./2014, disponível em Senado Federal - SICON: <http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaBasica.action>

BRASIL/ME. Lei nº 11.472, de 2 de maio de 2007 - Altera e acresce dispositivos à Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006, que dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo, (2007A). Acesso em 20/març./2014, disponível em Senado Federal - SICON: <http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaBasica.action>

BRESSER-PEREIRA, L. C. A crise financeira global e depois: um novo capitalismo? *Novos Estudos*, CEBRAP, v.86, p.51-72, mar. 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. As duas fases da História e as fases do capitalismo. Crítica e Sociedade: *Revista de Cultura Política*. v.1, n.1., jan./jun. 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (Orgs.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BRINKERHOFF, P. Why you need to be more entrepreneurial – an how to get started. *Nonprofit World*, v.19, n.6, p.12–15, 2001.

BROHM, J. M. (Org.) *Deport, cultura y represión*. Barcelona: Ed. Gtavo Gili, 1978a.

BROHM, J. M. *Sport: a Prision of Measured Time*. London, 1978b.

BUCAR, B.; GLAS, M.; HISRICH, R. D. Ethics and Entrepreneurs: an international comparative study. *Journal of Business Venturing*, v.18, p.261–281, 2003.

BUENO, L. *Políticas públicas do esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento*. Tese de Doutorado. São Paulo: Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2008.

CABRAL, E. H. S. *Terceiro setor: gestão e controle social*. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAGIGAL, J. M. El deporte en la sociedad actual. In: *Obras Selectas*. Madrid: Comité Olímpico Español, 1996.

CAMPOS, T. M.; MARTENS, C. D. P.; RESENDE, M. R.; CARMONA, V. C.; LIMA, E. Produção Científica Brasileira sobre Empreendedorismo Social entre 2000 e 2012. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.1, n.2, 2012.

CARMO, Paulo Sérgio do. *A ideologia do trabalho*. São Paulo: Moderna, 2005.

CARVALHO, A. O.; FADUL, E. M. C. Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Organizações Não Governamentais. *APGS*, Viçosa, v.4, n.2, p.148-171, abr./jun. 2012.

CARVALHO, M. C. B. A ação em rede na implementação de políticas e programas sociais públicos. Disponível em: http://www.cenpec.org.br/modules/xt_conteudo/index.php?id=31. Acesso em: 05/jul./2007.

CARVALHO, M. C. B. Gestão social: alguns apontamentos para o debate. In: *Gestão social - uma questão em debate*. São Paulo: EDUC-IEE, 1999, p.19-29.

CASTELLANI FILHO, L. Educação física no Brasil: A história que não se conta. Campinas, SP: Papirus, 1988.

CATANI, A. M. *O que é capitalismo?* São Paulo: Brasiliense, 2011.

CHOMSKY, N. *O lucro ou as pessoas? Neoliberalismo e ordem global*. São Paulo: Bertrand Brasil, 2002.

CINTRA, A. C.; FARHI, M. A Crise Financeira e o Global Shadow Banking System. *Novos Estudos*, CEBRAP, v.82, p.35-55, nov. 2008.

CLARKE, R.; ARAN, J. Universal Values, Behavioral Ethics and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, v.16: p.561–572, 1997.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo - *RAC*, Curitiba, v.15, n.2, p.179-197, mar./abr. 2011.

COSTA, S. S. *Transformações nas configurações entre Estado e ONGs no Brasil: uma análise a partir das novas dimensões do capital*. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2007.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DACIN, M.T.; DACIN, P.A.; TRACEY, P. Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, v.22, n.5, p.1203–1213, 2011.

DACIN, P.A.; DACIN, M.T.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, v.24, n.3, p.37–57, 2010.

DEES, J. G. "Taking social entrepreneurship seriously". *Social Science and Modern Society*, v. 44, n.3, p.24-31, Mar./Apr. 2007.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, v.76, n.1, p.55–66, 1998b.

DEES, J. G. Social ventures as learning laboratories (Special edition for the World Economic Forum at Davos). Boston, MA: *Innovations*, p.11–15. Jan. 2009.

DEES, J. G. The Meaning of "Social Entrepreneurship". Ewing Marion Kauffman Foundation and Standford University. 1998. Disponível em: <http://www.caseatduke.org/documents/dees_sede f.pdf>. Acesso em: 10/fev./ 2014.

DOWBOR, L. A gestão social em busca de Paradigmas. In: *Gestão social - uma questão em debate*. São Paulo: EDUC-IEE, 1999.

DOWBOR, L. Gestão social e transformação da sociedade. 2006. Disponível em: <http://www.dowbor.org>. Acesso em: 17/set./2006.

DRAYTON, W. The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, v.44, n.3, p.120–132, 2002.

DULANY, P. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, E. [et al.] 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

- DUNNING, E. Die Entstehung des Fussballsports. In: HOPF, W. (Hrsg.) *Fussball: Sozialgeschichte einer populären Sportart*. Bensheim: Päd. Extra Buchverlag, 1979, p. 42-53.
- DUPAS, G. *Tensões contemporâneas entre o público e o privado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Pesquisa gerencial em administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ELIAS, N.; DUNNING, E. *A busca da excitação*. Lisboa: Difel, 1992.
- ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FALCONER, A. P. *A Promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu campo de gestão*. São Paulo: CEATS / USP, 1999.
- FALCONER, A. P. Um setor ou diversos? Reconhecendo o Terceiro Setor no Brasil. *III Seminário de Especialização em Administração*. São Paulo: FEAUSP, 1998.
- FERREIRA, V. C. P. *ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- FISCHER, R. M. Empreendedorismo social: apontamentos para um debate. In: SOLA, L. (Org.) *Políticas Sociais – Ideias e Práticas*. São Paulo: Editora Moderna, p.183-286, 2011.
- FISCHER, R. M.. A constituição dos três setores no Brasil. In: _____. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresa e Terceiro Setor*. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P.. Desafios da parceria Governo e Terceiro Setor. *RAUSP – Revista de Administração*, v.33, n.1, 1998.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLORES, J. G. *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: LTC, PPU S.A, 1994.
- FOWLER, A. NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, v.21, n.4, p.637–654, 2000.
- FRAGA, P. C. P. As ONGs e o espaço público no Brasil. Disponível na internet em www.unesco.org.uy/most/seminario/onesgobernancia/documento/PauloFontesFraga.doc. Acesso em: 11/set/2003.

- FRANÇA FILHO, G. C. *Definindo gestão social*. In: SILVA JR et al. (Orgs.): Gestão Social: Práticas em Debate, Teorias em Construção. Universidade Federal do Ceará, 2008.
- FUQUA SCHOOL. 2005. <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/>
- GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.2, 2005.
- GOHN, M. G. 500 Anos de Lutas Sociais no Brasil: Movimentos Sociais, ONGs e Terceiro Setor. *Rev. Mediações*, Londrina, v.5, n.1, p.11-40, jan./jun. 2000.
- GOHN, M. G. 500 anos de lutas sociais no Brasil: movimentos sociais, ONGs e terceiro setor. *Rev. Mediações*, Londrina, v.5, n.1, p.11-40, jan./jun., 2000.
- GOHN, M. G. Movimentos sociais na contemporaneidade. *Revista Brasileira de Educação*, v.16, n.47, mai./ago. 2011.
- GOHN, M. G. O Novo Associativismo e o Terceiro Setor. *Revista Serviço Social e Sociedade*, n. 58, São Paulo, Ed. Cortez, nov. 1998.
- GOMES, F. G. Conflito social e *Welfare State*: Estado e desenvolvimento social no Brasil. *RAP*, Rio de Janeiro, v.40, n.2, p.201-36, mar./abr. 2006.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. *Método em pesquisa social*. São Paulo: Nacional, 1979.
- GRIFI, G. *História da Educação Física e do Esporte*. Porto Alegre, D. C. Luzzatto Editores, 1989.
- GUTTMANN, A. *Vom Ritual zum Rekord*. Schorndorf: Karl Hofmann, 1979.
- HANNAFEY, F. T. Entrepreneurship and Ethics: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, v.46, p.99-110, 2003.
- HARRIS, J. D.; SAPIENZA, H. J.; BOWIE, N. E. Ethics and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v.24, p.407–418, 2009.
- HOBSBAWN, E. *A era das revoluções: 1789 - 1848*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
- HOBSBAWN, E. *A era dos extremos: o breve século xx: 1914 – 1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOLLAND, M.; BRITO, I. A. A Crise de 2008 e a Economia da Depressão. *Revista de Economia Política*, v.30, n.1, 2010.
- IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research. *Journal of Management*, v.33. n.6, p.891-927, Dec./2007.

KATZENSTEIN, J.; CHRISPIN, B. R. Social Entrepreneurship and a New Model For International Development In The 21st Century. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v.16, n.1, p.87–102, 2011.

KORSAKAS, P.; DE ROSE, D. Os encontros e desencontros entre esporte e educação: uma discussão filosófico-pedagógica. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, v.1, n.1, p.83-93, 2002.

KURATKO, D. F.; GOLDSBY, M. G. Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship - *Journal of Business Ethics*, v.55, p.13-30, 2004.

LAGUILAUMIE, P. Para uma crítica fundamental del deporte. In: BROHM, J. M. et al. *Deporte, cultura y represión*. Barcelona: Gustavo Gili, 1978.

LEADBETTER, C. The rise of social entrepreneurship. Demos, London, 1997.

LIÁO JR, R. *Hegemonia e contra-hegemonia na construção de políticas de Esporte e Lazer: a experiência do Consórcio Brasília*. Tese de Doutorado. Campinas: Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, 2013.

MACMILLAN, I. A, 2005.

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewfeature&id=766>.

MAGALHÃES, O. A. V.; MILANI, C.; SIQUEIRA, T.; AGUIAR, V. C. (Re) Definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de dias práticas sociais. *Cadernos EBAPE.BR*, v.4, n.2, jun. 2006.

MAIA, M. Gestão Social – Reconhecendo e construindo referenciais. *Revista Virtual Textos & Contextos*, n.4, dez. 2005;

MAIR, J. Social Entrepreneurship: taking stock and looking ahead. *IESE Business School - University of Navarra*, WP n.888, Nov. 2010.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *J. World Business*, v.41, n.1, p.36–44, 2006.

MAIR, J.; MARTÍ, I. Social Entrepreneurship: what are we talking about? A framework for future research. *IESE Business School, University of Navarra*, WP n.546, 2004.

MARCELLINO, N. C. *Estudos do Lazer e esporte: uma introdução*. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2006.

MARCELLINO, N. C. *Lazer e esporte: políticas públicas*. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2001.

MARQUES, R. F. R. *Esporte e Qualidade de Vida: reflexão sociológica*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

MARQUES, R. F. R.; GUTIERREZ, G. L.; ALMEIDA, M. A. B. *1º Encontro da Alesde “Esporte na América Latina: atualidade e perspectivas”* UFPR – Curitiba / Paraná – Brasil 30, 31/10 e 01/11/2008.

MARTIN, R.; OSBERG, S. “Social Entrepreneurship: The Case for Definition”, *Social Innovation Review*, v.5, n.2, p.27-39, 2007.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Livro I, volume 2. O processo de produção do capital. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MATTAR, M. F.; MATTAR, F. N. *Gestão de Negócios Esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MCCHESNEY, R. Introdução. In: CHOMSKY, N., *O lucro ou as pessoas? Neoliberalismo e ordem global*. p.7-17. São Paulo: Bertrand Brasil, 2002.

ME. <http://www.esporte.gov.br/institucional/historico.jsp>, 2003. Acessado em 16/abr./2014.

ME. <http://www2.esporte.gov.br/conferencianacional/conferencia1.jsp>, 2004. Acessado em 16/abr./2014.

ME. <http://www2.esporte.gov.br/snelis/esportesocial/default.jsp>, 2007. Acessado em 16/abr./2014.

ME. <http://www2.esporte.gov.br/institucional/ministerio.jsp>, 2014. Acessado em 24/ago./2014.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F.; FROES, C. *Empreendedorismo social: A transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MELO, V. A. Apontamentos para uma história comparada do esporte: um modelo heurístico *Rev. bras. Educação Física e Esporte*, São Paulo, v.24, n.1, p.107-20, jan./mar., 2010.

MELUCCI, A. *A invenção do presente: movimentos sociais nas sociedades complexas*. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MERRIAM, S. B. *Qualitative Research in Practice: examples for discussion and analysis.* San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MONTAÑO, C.. *Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.* São Paulo: Cortez, 2002.

MORT, G.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualization and measurement. *American Marketing Association Conference Proceedings*, v.13, n.5, 2002.

MUNK, M.; BANSI, A. C.; DIAS, B. G.; CELLA-DE-OLIVEIRA, S. A. Em Busca da Sustentabilidade Organizacional: a proposição de um framework. *Revista Alcance-Eletrônica*, v.20, n.4 p.460-477, out./dez. 2013.

NASSIF, V. M. J.; PRANDO, R. A.; COSENTINO, H. M. Ações Estatais Assistencialistas e Empreendedorismo Social Sustentável no Brasil: um estudo exploratório. *Gestão & Planejamento*, v.11, n.2, 2010.

NYU Stern, 2005. <http://w4.stern.nyu.edu/berkley/social.cfm>.

OLIVEIRA, E. M. *Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias.* 2004. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual Paulista – Unesp, Franca, 2004.

OLIVEIRA, E. M. *Tratamento da informação na prática profissional do assistente social: um estudo de caso.* Dissertação (Mestrado) – São Paulo: PUC, 1996.

PAOLI, M. C.. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SOUZA SANTOS, B. (Org.) *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PARENTE, C.; COSTA, D.; SANTOS, M.; CHAVES, R. R. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. In: *Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho: emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização*, 14, Anais... Lisboa, 2011.

PEIXOTO, S. L. F; ARRAIS, E. Políticas Sociais Públicas no Capitalismo contemporâneo e a realidade brasileira. *RAUn.* Ano IV, n.2 – abr./set. 2012.

PEREDO, A. M., M. MCLEAN. Social Entrepreneurship: a critical review of the concept. *J. World Bus.* v.1, p.56–65, 2006.

PEREIRA, R. S.; MORAES, F. C. C.; MATTOS JUNIOR, A. B.; PALMISANO, A. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. *Revista Organizações em Contexto.* v.9, n.18, p.167-195, jul./dez. 2013.

PINTO, A. L. S.; NUNES, J. R.; e ALMEIDA, R. S. A política cultural do Governo Lula: Necessidade de superação para além do Segundo Tempo, 2009.

<http://cbce.tempsite.ws/congressos/index.php/CONBRACE/XVI/paper/view/1368> - Acessado em: 04/mai./2014.

PRONI, M.W. Brohm e a organização capitalista do esporte. In: PRONI, M. W.; LUCENA, R. F. (Orgs.). *Esporte: história e sociedade*. Campinas, SP: Editores Associados, 2002.

PRONI, M. W. A Reinvenção dos Jogos Olímpicos: um projeto de marketing. *Revista Esporte e Sociedade*, ano 3, n. 9, jul./out., 2008.

REIS, T. *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, MI, 1999.

RIGAUER, B. *Sport und Arbeit*. Münster: Lit Verlag, 1981 (1^a edição, Suhrkamp, 1969).

RIGAUER, B. *Warenstrukturelle Bedingungen leistungssportlichen Handelns*. Achenbach: Lollar, 1978.

ROBSBAWM, E.; RANGER, T. *A invenção das tradições*. São Paulo: Paz e Terra, 1984.

RUBIO (2002) Do Olimpo ao Pós-olimpismo: elementos para uma reflexão sobre o esporte atual. *Revista Paulista de Educação Física*, São Paulo, 16(2): 130-43, jul./dez., 2002.

SACHS, I. Sociedade, Cultura e Meio Ambiente. *Mundo & Vida*, v.2, n.1, 2000.

SACHS, I. Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível? *Estudos Avançados*, v. 11, n.30, p.213-242, 1997.

SAID BUSINESS SCHOOL. 2005. <http://www.sbs.ox.ac.uk/skoll/>.

SALVATORE, V. A Racionalidade do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (Org). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2004.

SANTOS, T. C. S. S. Organizações da Sociedade Civil e as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade. *Cadernos Gestão Social*, Salvador, v.2, n.1, pp.105-120, set./dez. 2009.

SCHINDLER, A.; NAIGEBORIN, V. Empreendedorismo Social e desenvolvimento. In: VOLTOLINI, R. (Org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2004.

SCHWAB FOUNDATION. 2005. <http://www.schwabfound.org>.

SEELOS, C.; MAIR, J. Social Entrepreneurship: creating new business models to serve the poor. *Business Horizon*, v.48, n.3, p.241–246, 2005.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. “The promise of entrepreneurship as a field of research”. *Academy of Management Review*, v.25, n.1, p.217–226, 2000.

SHAW, E. Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial? *Qualitative Marketing Research: an International Journal*, v.7, n.3, p.194–205, 2004.

SHAW, E.; CARTER, S. Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v.14, n.3, p.418–434, 2007.

SHORT, J. C.; MOSS, T. W.; LUMPKIN, G.T. Research in social entrepreneurship: Past contribution and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v.3, p.161–194, 2009.

SILVA, A. A. A gestão da seguridade social brasileira: entre a política pública e o mercado. São Paulo: Cortez, 2004.

SILVA, A. C. A. *Trajetórias de classe e empreendedorismo social: um estudo exploratório*. Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, Faculdade de Economia e à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Coimbra, 2012.

SILVA, C. G. E. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *RAP – Rio de Janeiro*, v.44, n.6, p.1301-25, nov./dez. 2010.

SILVA, J. A. Reflexões sobre a história do capitalismo. *Revista Filosofia Capital*, v.2, ed.5, 2007.

SIMSON, V.; JENNINGS, A. *Os senhores dos anéis: poder, dinheiro e drogas nas Olimpíadas Modernas*. São Paulo, Best Seller, 1992.

SINGER, P. Para além do neoliberalismo. A saga do capitalismo contemporâneo. *São Paulo em Perspectiva*, v.12, n.2, 1998.

SMITH, B. R.; STEVENS, C. E. Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship & Regional Development*, v.22, n.6, p.575–598, Oct. 2010.

SOUTO MAIOR FONTES, B. A. Capital social e Terceiro Setor: sobre a estruturação das redes sociais em associações voluntárias. In: *Anais do II Seminário sobre gestão de organizações do Terceiro Setor*. São Leopoldo, UNISINOS, 2000.

SOUZA, C. E. *A formação do estado capitalista no brasil e a institucionalização do Esporte na aparelhagem estatal: entre os anos de 1930 e 1990*. IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas “História, Sociedade e Educação No Brasil” Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – 31/07 a 03/08/2012 – Anais Eletrônicos – ISBN 978-85-7745-551-5.

TCE/PR. Aprovado o Marco Regulatório do Terceiro Setor. Disponível em: <http://www1.tce.pr.gov.br/noticias/aprovado-o-marco-regulatorio-do-terceiro-setor/2679/N>. Acessado em 10/01/2015.

- TENÓRIO, F. G. (Org.). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 11^a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- TENÓRIO, F. G. (Org.). *Gestão social: metodologia e casos*. 3^a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- TENÓRIO, F. G. (Re) Visitando o Conceito de Gestão Social. *Desenvolvimento em Questão, Editora Unijuí*, Ano 3, n.5, jan./jun. 2005.
- TENÓRIO, F. G. *Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado*. Chile: ISTR-Lac, 1999.
- TEODÓSIO, A. S. S. (et.al.) Projetos sociais em pequenas empresas: entre a competitividade e a solidariedade. In: *Anais do II Seminário sobre gestão de organizações do Terceiro Setor*. São Leopoldo, UNISINOS, 2000.
- TERRA, A. M.; BRANDÃO, H. C.; FLAUSINO, M. S.; MASCARENHAS, F. As Conferências Nacionais do Esporte: avanços e limites na construção das Políticas de Esporte e Lazer. In: *Anais do XVI Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte e III Congresso Internacional de Ciências do Esporte*. Salvador, Bahia – Brasil, 20 a 25 de setembro de 2009.
- THAKE, S., ZADEK, S. *Practical people, noble causes. How to support community based social entrepreneurs*. New Economic Foundation, 1997.
- THERBORN, G. A crise e o futuro do capitalismo. In: *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. SADER, E.; GENTILI, P. (Orgs.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- TUBINO, J. M. G. *Dimensões sociais do esporte*. São Paulo: Cortez: Autores associados, 1992.
- TUBINO, M. J. G. *Estudos Brasileiros sobre o Esporte: ênfase no esporte-educação*. Maringá: Eduem, 2010.
- TUBINO, M. J. G.; GARRIDO, F.; TUBINO, F. *Dicionário enciclopédico Tubino do esporte*. Rio de Janeiro: SENAC, 2006.
- VINNAI, G. *Fussball als Ideologie*. Frankfurt, 1970.
- VISEU, F.; MENEGHETTI, F. K.; SEIFERT, R. E. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. *Cadernos EBAPE.BR*, v.10, n.3, set./2012.
- WEBER, M. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2004. Título original: *Die Protestantische Ethic und der Geist des Kapitalismus*.
- WILLIAMS, D. A.; K'NIFE, K. A. K. The dark side of social entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship*, v.16, p.63-75, 2012.

YASBEK, M. C. Terceiro Setor e a despolitização da questão social brasileira. *Revista Inscrita*. Brasília: CFESS, n.6, jun./2000.

YASBEK, M. C. Voluntariado e profissionalidade na intervenção social. *Revista de Políticas Públicas*. São Luiz, v.6, n.2, p.23-40, jan./jun. 2002.

ZAHRA, S. A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D.; SHULMAN, J. Atypology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, v.24, n.5, p.519–532, 2009.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o Empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, Edição Especial, v.9, n.8, p.135-150, nov./dez., 2008.

8 APÊNDICES

8.1 CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado/a Sr./a,

Sou discente da pós-graduação Strictu Sensu em Administração: Gestão do Esporte e estou pesquisando sobre Gestão em Organizações do Terceiro Setor que atuam com o Esporte Educacional. O resultado desse estudo fará parte da Dissertação de Mestrado a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração: Gestão do Esporte, da Universidade Nove de Julho como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, que está sendo realizada sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Vânia Maria Jorge Nassif.

Esse trabalho consistirá na realização de estudos de caso em organizações que se enquadram dentro da temática do empreendedorismo social com foco no esporte educacional e de participação.

A pesquisa objetiva identificar os fatores que influenciam para sobrevivência de organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte educacional e de participação. Também tem em vista somar-se aos estudos desenvolvidos a respeito do tema, a fim de se tornar possível fonte de referência para empreendedores sociais que buscam a continuidade de seus projetos e empreendimentos sociais.

A análise e sistematização das informações coletadas na entrevista e nos documentos disponibilizados terá aplicação estritamente acadêmica, e comprometo-me manter sigilo em relação a essas informações e só publicar os resultados da pesquisa em qualquer meio, com o prévio consentimento da instituição pesquisada.

Assim sendo, vimos por meio desta, solicitar sua autorização para a realização do estudo de caso em sua instituição, que consistirá em uma entrevista com o(a) fundador(a) da instituição e com o coordenador/gestor envolvido na condução do(s) projeto(s).

Caso esteja de acordo, favor confirmar por meio do e-mail: ana@anamota.com.br.

Desde já, agradecemos a sua colaboração,

Ana Mota (Discente)

Vânia Maria Jorge Nassif (Orientadora)

8.2 DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE DOS PESQUISADORES

Eu, Ana Lúcia Castilho da Mota, aluna do Programa de Mestrado em Administração: Gestão do Esporte, juntamente com a minha orientadora, Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif, nos responsabilizamos pela pesquisa denominada **Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor: desafos para a sobrevivência no contexto do esporte educacional e de participação**, declaramos que:

- assumimos o compromisso de zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações que serão obtidas e utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa;
- os materiais e as informações obtidas no desenvolvimento deste trabalho serão utilizados exclusivamente para se atingir o objetivo da pesquisa;
- os resultados da pesquisa poderão ser tornados públicos por meio de publicação em periódicos científicos e/ou encontros científicos, respeitando-se sempre a privacidade dos sujeitos da pesquisa.

Ana Lúcia Castilho da Mota / CPF: 111.857.928-30

Vânia Maria Jorge Nassif / CPF: 020.182.638-03

São Paulo, _____ de _____ de 2014.

8.3 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor: desafios para a sobrevivência no contexto do esporte educacional e de participação.

Eu _____

____ R.G _____ dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário da pesquisa supracitada, sob a responsabilidade da pesquisadora Ana Lúcia Castilho da Mota, aluna do curso de Pós-Graduação em Administração: Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho, e da orientadora Prof.^a Dr.^a Vânia Maria Jorge Nassif, docente do curso de Pós-Graduação em Administração: Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho.

Assinado esse Termo de Consentimento, estou ciente de que:

- 1- O objetivo da pesquisa é identificar os fatores que influenciam para a sobrevivência de organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte educacional e de participação.
- 2- Para o estudo será realizada uma entrevista com o/a fundador/a e/ou coordenador da instituição apoiada em roteiro com perguntas;
- 3- Obteve todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre a minha participação na referida pesquisa;
- 4- Estou livre para interromper a qualquer momento a minha participação na pesquisa;
- 5- Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos acima, incluída sua publicação na literatura científica especializada;
- 6- Esse Termo de Consentimento é feito em duas vias: uma permanecerá em meu poder, outra com a pesquisadora responsável.

São Paulo, _____ de _____ de 2014.

Nome do respondente

8.4 ROTEIRO DA ENTREVISTA

Parte 1

1. O que te motivou a criar a Organização?
2. Fale-me um pouco sobre a Missão da Organização.

Parte 2

Baseada nas proposições de Falconer (1998) e Armani (2003)

I. Accountability, Credibilidade e Legitimidade

1. De que forma a Organização lida com a questão da transparência?
2. Qual a sua percepção quanto à credibilidade e à legitimidade da Organização perante os apoiadores (financiadores e parceiros)?
3. E perante os familiares e beneficiários?
4. Em sua opinião, a Organização é afetada por discriminações ou estereótipos relacionados às ONGs ou ao Terceiro Setor?
5. Faz parte dos objetivos da Organização ser referência pública? Existem resultados concretos nesse sentido?

II. Sustentabilidade/Sobrevivência

1. Que tipos de apoiadores a Organização tem?
2. A Organização realiza ações específicas para atrair e fidelizar apoiadores?
3. Os financiadores investem na Organização e/ou em projetos?
4. Como é feita a captação de recursos?
5. Como se dá a destinação dos recursos? Quais as prioridades? Onde falta?
6. Quais são as maiores dificuldades para conseguir investimentos?
7. Quais os principais desafios para a sobrevivência da Organização e dos projetos?
8. Creio que há Organizações que tenham mais facilidade de conquistar recursos do que outras. Como você posiciona essa Organização?

III. Gestão Organizacional

1. É feito planejamento? Quem participa desse processo?
2. É feita avaliação dos resultados? Quem participa?
3. Vocês monitoram a opinião dos beneficiários e familiares em relação aos serviços prestados?
4. A opinião deles influencia no desenvolvimento dos projetos? Cite exemplos:

5. Quantos funcionários a Organização tem?
6. Quais as formas de contratação e o perfil desejado?
7. O atual quadro de funcionários atende às necessidades da Organização?
8. A Organização investe em atualização, formação continuada dos funcionários?
9. Há formas alternativas, sem ser a contratação, de engajar as pessoas nos projetos?
10. Quais as principais dificuldades encontradas em relação à gestão de RH?

IV. Articulação Institucional e Articulação Setorial

1. Como você avalia a capacidade de articulação da Organização com os diversos segmentos da sociedade?
2. E com o setor privado?
3. Qual a importância dessa articulação para a Organização?
4. E a capacidade de interlocução da Organização com o poder público?
5. E a capacidade de interlocução conjunta do setor?