



PLANEJAMENTO E GESTÃO COLABORATIVA

Maria Amelia Jundurian Corá¹

- Pode dizer-me que caminho devo tomar?
 - Isto depende do lugar para onde você quer ir.
(Respondeu com muito propósito o gato)
 - Não tenho destino certo.
 - Neste caso qualquer caminho serve.
- Lewis Carrol. *Alice no País das Maravilhas*.

RESUMO:

Este artigo busca provocar o debate do planejamento e da gestão colaborativa nas organizações da sociedade civil produzindo iniciativas que visam a gestão social. Ele foi elaborado para apoiar estudantes e gestores de organizações da sociedade civil, daí a preocupação em ter uma linguagem de fácil compreensão. O texto é composto das seguintes partes: Terceiro Setor e Gestão Social; Planejamento na gestão social, fases do planejamento: diagnóstico, plano de ação, implementação, comunicação e monitoramento. Finalizando com um caso, questões e filmes sugeridos.

Palavras chave: planejamento, gestão social, gestão colaborativa e parceria

ABSTRACT

This article seeks to provoke discussion on planning and collaborative management in civil society organizations producing initiatives aimed at social management. It is designed to support students and managers of organizations of civil society, hence the concern about having a language easily understood. The text consists of the following parts: Third Sector and Social Management; Planning in social management, planning phases: diagnosis, action plan, implementation, communication and monitoring. Ending with a case, questions and suggested films.

Keywords: *planning, social management, collaborative management and partnership*

¹ Formada em Administração, Mestre em Administração e doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora do Departamento de Administração da PUCSP e pesquisadora do Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor (NEATS).

1. Terceiro Setor e Gestão Social

O Terceiro Setor constitui-se como um conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativos, com finalidades coletivas ou públicas (FISCHER, 2002). São organizações que possuem espaço próprio de atuação, diferindo tanto do governo como do mercado (DRUCKER, 1993), constituindo um setor social autônomo.

O Terceiro Setor tem se apresentado como uma alternativa gerada pela sociedade para canalizar esforços tendo em vista a consecução do desenvolvimento social. Hoje, essas organizações já são incontáveis e atuam em campos diversos, como cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa de direitos humanos, meio ambiente, desenvolvimento comunitário, entre outros.

Para Tenório (1998, p.20), o Terceiro Setor diferencia-se do Primeiro Setor e do Segundo Setor na medida em que desenvolve atividades públicas através de associações profissionais, associações voluntárias, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não governamentais e demais organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil. Seis são as condições que definem uma organização do Terceiro Setor:

(i) estruturadas, (ii) localizadas fora do aparato formal do Estado, (iii) que não se destinam a distribuir lucros auferidos com suas atividades aos seus diretores ou entre um conjunto de acionistas, (iv) autogovernadas, (v) que envolvem indivíduos num significativo esforço voluntário, e (vi) que produzem bens e/ou serviços de uso coletivo (IPEA/PNUD, 1996, p.146).

Essas características buscam concretizar a posição do Terceiro Setor desvinculado do Estado e das organizações com fins lucrativos, e, além disso, o Terceiro Setor tem como foco ações que buscam o bem coletivo.

Fischer (2002) argumenta que as entidades do Terceiro Setor vêm ganhando maior consistência institucional e novas competências organizacionais, sendo percebidas como instituições legítimas para estabelecer uma aliança de colaboração com o Estado e, no caso de ONGs, de colaboração com as empresas dispostas a realizar algum investimento social. O ganho de importância se relaciona diretamente ao contexto ambiental atual.

Segundo Salamon (1998, p.5), “com sua pequena escala, flexibilidade e capacidade de canalizar a participação popular, as organizações privadas sem fins lucrativos estão mais bem capacitadas para preencher esse espaço [de atender as necessidades humanas]”. O aparato burocrático do Estado impede ações rápidas e torna complexos procedimentos que em organizações do Terceiro Setor são mais fáceis e rápidos de se concretizar.

as ONGs mostram-se mais eficientes e eficazes: mais eficientes, por serem dotadas de uma estrutura organizacional bem menor e, em geral, mais dinâmica; e mais eficazes, por terem um foco muito maior no cliente, advindo do seu contato mais próximo com a comunidade envolvida (RODRIGUES, 1998, p 43).

A principal característica das organizações do Terceiro Setor é a sua finalidade social. O não provimento de lucro não elimina, *a priori*, a possibilidade de existir excedente financeiro, mas obriga a que esse excedente seja reinvestido integralmente na própria organização. Ao gerar *superavit* essas organizações provêm sua **sustentabilidade**.

Entretanto, as organizações sem fins lucrativos ainda padecem da falta de um planejamento estratégico adequado à sua realidade. As dificuldades são inúmeras, destacando-se, evidentemente, a financeira, apesar de a criatividade na captação de recursos ser um diferencial positivo na manutenção de muitas entidades do Terceiro Setor (JUNQUEIRA, 1999). Daí, a necessidade da construção de uma nova realidade social que atue intersetorialmente no processo de execução de políticas sociais eficazes, permitindo uma visão global dos problemas sociais e um trabalho integrado entre os diversos setores envolvidos.

Dessa forma, o Terceiro Setor assume um papel importante na gestão das políticas sociais, mediante a parceria com o Estado. Contudo, essa parceria não significa substituição, mas complementação, articulação. Essa articulação pode ser uma forma eficaz de o Terceiro Setor contribuir para a reforma solidária e participativa do Estado. É o Estado que deve criar maneiras de diferenciar o Terceiro Setor, organizações privadas sem fins lucrativos, das organizações privadas capitalistas.

A parceria do Estado com as organizações do Terceiro Setor deve ser firmada e articulada no âmbito da gestão social, mas para que isso ocorra o Estado deve descentralizar a gestão, dando autonomia às suas diversas unidades organizacionais. Esse é um processo que demanda controle, pois descentralizar não significa apenas transferir competências, mas também desenvolver mecanismos de avaliação e controle, para aferir resultados, medir a eficácia e a eficiência das ações transferidas. Essa mudança demanda o desenvolvimento de metodologias de gestão de políticas sociais e de sistemas de avaliação, difundindo-as junto às equipes da área social, tanto nas organizações estatais como nas parceiras.

A parceria é uma rede de relações resultante de um esforço continuado de produção e reprodução de relações úteis e duráveis de pessoas que, deliberadamente, manifestam o seu interesse em agrupar-se diante de objetivos comuns, compartilhando solidariamente os recursos disponíveis, desenvolvendo uma rede de interesses voltados para os objetivos da parceria. É com base nesse padrão de solidariedade, de confiança, que se garante a concentração daquilo que se denomina de capital social, para obter lucros materiais ou simbólicos (BOURDIEU, 1998).

Assim, a cooperação ocorre quando há confiança mútua e a certeza de que se pode contar com os outros parceiros. Quando os atores são incapazes de assumir compromissos entre si, eles também não são capazes de renunciar à oportunidade que não trazem consigo o interesse mútuo. É necessário que estejam presentes na parceria certas características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da cooperação, facilitando as ações coordenadas (PUTNAM, 2000).

A parceria também depende da comunicação, seja entre os parceiros, seja no âmbito de cada organização e com seus públicos. Nesse processo de relacionamento, há expectativas mútuas que, para serem satisfeitas, exigem responsabilidades. Estas por sua vez demandam compromissos para que a cooperação se realize, tendo a intersetorialidade como a integração de saberes e de competências existentes entre as organizações envolvidas. A complexidade do processo intersetorial, tornando-se uma prática, demanda de cada organização que preserve sua identidade e participe da aprendizagem contínua, característica da parceria.

Assim, a parceria entre Terceiro Setor e Estado é uma dinâmica complexa, onde os interesses organizacionais nem sempre são convergentes na gestão das políticas sociais. Contudo, é uma articulação entre atores, em princípio, envolvidos com a construção de sociedade solidária, justa e equânime, onde as políticas sociais são gerenciadas para atender direitos sociais e não carências. Nesse processo, as organizações sem fins lucrativos se colocam como atores centrais, pois elas são capazes de mobilizar a sociedade civil.

A complexidade desses problemas exige vários olhares, diversas maneiras de abordá-los, integrando saberes e práticas para o entendimento e a construção integrada de soluções que garantam à população uma vida com qualidade.

As organizações se articulam em redes sociais para inovar e criar de maneira dinâmica a realidade social que cada vez mais se complexifica. Daí, a necessidade de compreender a sociedade em suas diversas dimensões geográficas, políticas, estratégicas e construindo um saber local coletivo que interfira na consolidação do poder local para garantir condições socioeconômicas e ambientais para a população.

Quando se fala em gestão social, está se referindo à gestão de ações sociais públicas, ou seja, da demanda e necessidade dos cidadãos. Carvalho (1999, p.25) afirma que há uma clara percepção de que os atores sociais são co-responsáveis na implementação de decisões e respostas às necessidades sociais. Não é que o Estado perca a centralidade na gestão do social, ou deixe de ser o responsável na garantia de oferta de bens e serviços de direito dos cidadãos; o que se altera é o modo de processar tal responsabilidade. A descentralização, a participação, o fortalecimento da sociedade civil pressionam por decisões negociadas, por políticas e programas controlados por fóruns públicos não estatais, por uma execução em parceria e, portanto publicizada.

Nota-se que esse posicionamento está bastante antenado com o que é proposto pelo Estado, comprovando a necessidade de transformação no aparato da gestão pública, a fim de renovar e melhorar as ferramentas de aplicação propostas pelo Estado para suprir os direitos e necessidades dos cidadãos.

Ainda, Carvalho (op. cit., p.28) assegura que “a gestão social tem um compromisso, com a sociedade e com os cidadãos, de assegurar por meio das políticas e programas públicos o acesso efetivo aos bens, serviços e riquezas societárias. Por isso mesmo, precisa ser estratégica e consequente”.

Em relação aos diversos desafios das responsabilidades da gestão social, Wilhelm (1999, p.51) demonstra-se atento ao fato de que o universo das ONGs e todo o Terceiro Setor devem enfrentar os problemas, decidindo quais desejam assumir responsabilidades importantes no campo do “público não estatal”, atuando diretamente para o desenvolvimento, participando da formulação e da construção do futuro comum, da implantação contínua dos direitos dos cidadãos.

Já em relação às transformações na forma de gerir o campo público não estatal, o mesmo autor considera que:

Além das complexidades decorrentes dessas alterações de parceiros, a gestão da coisa pública apresenta desafios resultantes de alterações na forma de organizar o trabalho. Estamos habituados a organizar o trabalho segundo hierarquias, mormente, no setor público estatal. Esse processo gerado pela disciplina militar, implica relações de cima para baixo. Ora, atualmente a gestão social crescentemente implica parcerias, isto é, trabalho conjunto de entidades de natureza diversa, não sujeitas a uma hierarquia única. E as parcerias frequentemente constroem uma rede para executar suas tarefas em conjunto, sem afetar as vinculações que cada uma mantém para outros fins. É o que em inglês se denomina *networking*. (WILHEIM, 1999, p. 52)

Mais do que nunca, é fundamental entender e compreender as mudanças que estão ocorrendo no cenário nacional e mundial, provocadas pela ebulição da gestão social. O que se busca agora é tornar essa gestão algo concreto e eficiente, capaz de gerar desenvolvimentos e melhorias sociais perceptíveis a todos os envolvidos.

2. Planejamento na gestão social

O planejamento determina e revela o propósito organizacional em termos de valores, missão, objetivos, estratégias, metas e ações, com foco em priorizar a alocação de recursos, delimitando os domínios de atuação da instituição e engajando todos os níveis da organização para a consecução dos fins maiores.

Diante disso para Mintzberg (2000, p.17), é “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

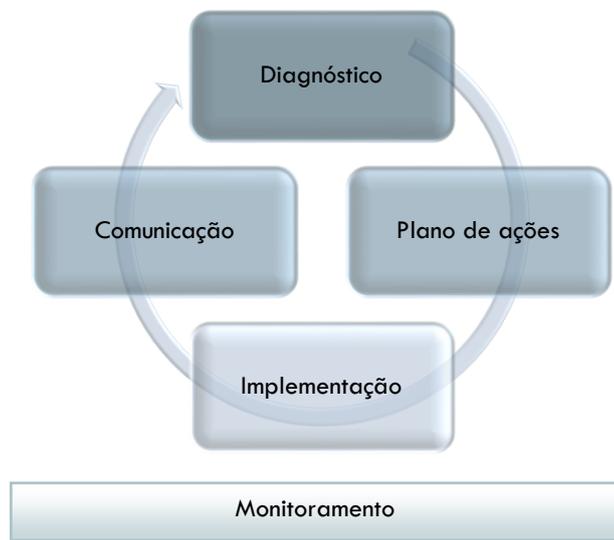
Os principais benefícios da realização de planejamento:

- agiliza decisões;
- melhora a comunicação;
- aumenta a capacidade gerencial para tomar decisões;
- promove uma consciência coletiva;
- proporciona uma visão de conjunto;
- acrescenta maior delegação de tarefas;
- possibilita direção única para todos;
- melhora o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo.

Como afirma Drucker (1986, p.32) que o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes, para a elaboração de um planejamento estratégico torna-se necessária a realização de um diagnóstico interno da organização, analisando se ela está sendo criada a partir de um momento de reflexão para o alinhamento àquilo que a sustentará.

Assim, sugerimos as seguintes etapas para a realização de um planejamento:

Figura 1: Etapas para a elaboração do planejamento



Fonte: elaboração própria

Fase I – Diagnóstico

O diagnóstico representa todo o trabalho de levantamento e sistematização de informações acerca da organização e o contexto ambiental em que ela se encontra inserida. As informações que não podem faltar são:

a. Olhando internamente para organização: Valores, Missão e Visão

DEFINIÇÃO DOS VALORES

As crenças em torno das quais a organização foi construída são ideias fundamentais, pois representam as convicções dominantes e básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.

DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A Missão é uma declaração sobre o propósito da organização, sua razão de ser. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

Questões a serem respondidas:

- Quem somos?
- Qual é a nossa finalidade?
- Que fazemos para reconhecer, antecipar e responder à finalidade?
- Como devemos responder aos nossos Grupos de Influências?
- Quais são nossa cultura e nossa filosofia?
- Que nos faz ser distinto e único?

DEFINIÇÃO DA VISÃO

A Visão representa um estado futuro desejável da organização, é uma conquista estratégica de grande valor para a organização.

- Como se pretende que a organização seja vista e reconhecida;
- É uma projeção das oportunidades futuras da organização e uma concentração de esforços na sua busca;
- Onde desejamos colocar a organização;
- Como incorporar as inovações necessárias ao seu atingimento;
- É semelhante a um sonho. Mas ao contrário do sonho, ela diz respeito à realidade.

Histórico

Toda organização tem uma história que trata das suas motivações, do papel do(s) fundador(es), das experiências já vividas e da relação dos serviços desenvolvidos com o público atendido. É importante apresentar os principais êxitos, fracassos, desafios, fatos marcantes, entre outros.

Pessoas

Esse item refere-se às pessoas que participam da organização, em especial os funcionários, voluntários e prestadores de serviços. São os conhecimentos agregados por essas pessoas que diferenciam e tornam cada organização única. Diante disso, a valorização das habilidades e competências individuais são parte do capital da organização, que mobiliza e gerencia esses saberes e práticas aplicados às necessidades dos trabalhos executados.

Serviços/Produtos

A sistematização dos serviços e produtos já realizada pela organização demonstra a experiência da mesma quanto ao seu passado e, mais que isso, quanto às ações que está apta a executar junto aos seus parceiros e público-alvo. Vale ressaltar nesse item a importância de se ter atestados que comprovem a realização das atividades, pois isso dá mais credibilidade em relação aos futuros projetos e parceiros.

b. Olhando para fora da organização

Olhar para fora da organização é dedicar um tempo para conhecer o ambiente em que ela está inserida, e é relevante, pois nenhuma organização sobrevive sozinha, daí a necessidade de se observar quem e o que está acontecendo ao seu redor.

Dessa forma, mapear as organizações congêneres, ou seja, aquelas que atuam em áreas, serviços e público similares, seria pertinente. Ao falar em projetos sociais, seria uma contradição tratar essas organizações como concorrentes, no sentido capitalista do mercado, mas deve-se estar ciente de que elas concorrem muitas vezes por recursos e parceiros. Essa concorrência deve ser encarada como um estímulo para diferenciar cada vez mais os serviços e a qualidade. Essas organizações congêneres devem se tornar parceiras para fortalecimento de uma rede que tenha como finalidade o bem social, assim, além de mapeá-las, devem ser incorporadas como parceiras, sempre que possível.

Os fornecedores são aqueles que apoiam a realização dos serviços e a manutenção da organização social, sendo assim, além de preço e pontualidade, esses fornecedores devem ser escolhidos pela qualidade e, preferencialmente, por compartilhar as causas defendidas. Uma possibilidade, por exemplo, é ter fornecedores de cooperativas ou associações, como padarias comunitárias, redes de compras solidárias, entre outras.

Como recursos externos à organização pode-se entender que sejam os chamados parceiros, aqueles que trocam recursos, como, por exemplo, o uso de laboratórios, espaços coletivos, consultorias e assessorias, entre outros.

Por fim, no ambiente externo encontram-se as pessoas que são ou podem ser atendidas pelos serviços prestados pela organização social. Conhecer aqueles para quem a missão institucional é pensada torna-se não só relevante, mas essencial, pois sem público a organização social não tem finalidade. Conhecer e ouvir esses atores é a base da organização, para assim atendê-los da melhor maneira possível.

Fazer um estudo macroambiental permite conhecer a realidade social para além do território de atuação, fazendo com que o cenário ampliado seja incorporado para pensar as melhores ações que compõem o planejamento. Assim, dados demográficos, indicadores econômicos e sociais e legislação fazem parte do diagnóstico. As fontes de informação para elaborá-lo podem ser encontradas em:

- Opinião de especialistas: apontam tendências;
- Indicadores (relatórios, balanços de gestão, jornais etc.);
- Dados, estatísticas, relatórios (empresariais, governamentais e do 3º. Setor);
- *Benchmarking*: observar as outras organizações – fontes para inovar;
- Pessoas: nos mais diversos níveis da organização (não apenas os gestores), público-alvo, investidores/apoiadores, ex-membros etc.

O diagnóstico da organização será um documento que comporta uma visão completa do ambiente organizacional, tanto interno quanto externo. A partir disso pode-se analisar os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças.

Quadro 1: Diagnóstico do ambiente interno e externo da organização

FATORES INTERNOS	Pontos fortes	Vantagens internas da organização em relação aos objetivos.
	Pontos fracos	Desvantagens internas da organização em relação aos objetivos.
FATORES EXTERNOS	Oportunidades	Aspectos positivos do ambiente que envolvem a organização com potencial de trazer-lhe vantagens.
	Ameaças	Aspectos negativos do ambiente que envolvem a organização com potencial para comprometer as vantagens que ela possui.

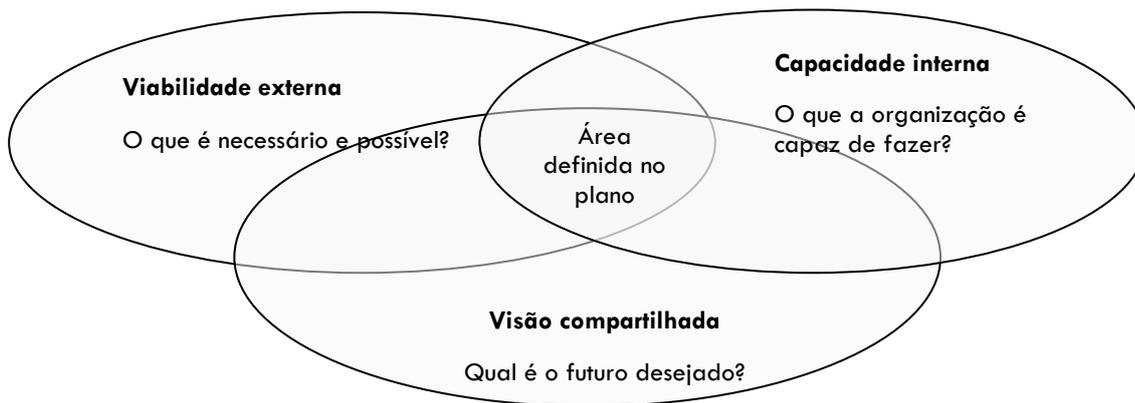
Fonte: elaboração própria

É fazendo a análise dos fatores internos e externos que o planejamento começa a ser estruturado para alcançar um modelo que alinhe as ações propostas e as estratégias organizacionais. Além disso, com essa análise fica mais claro para o gestor analisar quais serão as ações necessárias para reduzir os pontos fracos e minimizar as ameaças de um lado, e de outro fortalecer as oportunidades e forças das organizações. Ao finalizar o diagnóstico, o planejamento passa para a segunda parte, que é a de elaboração do plano de ação da organização social.

Fase II – Plano de ação

Após se fazer o diagnóstico da organização, a próxima etapa deve ser a elaboração de estratégias para aproveitar as oportunidades de ação e minimizar as ameaças à organização. Para tanto, ela deve considerar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, além de responder as questões expostas na figura abaixo.

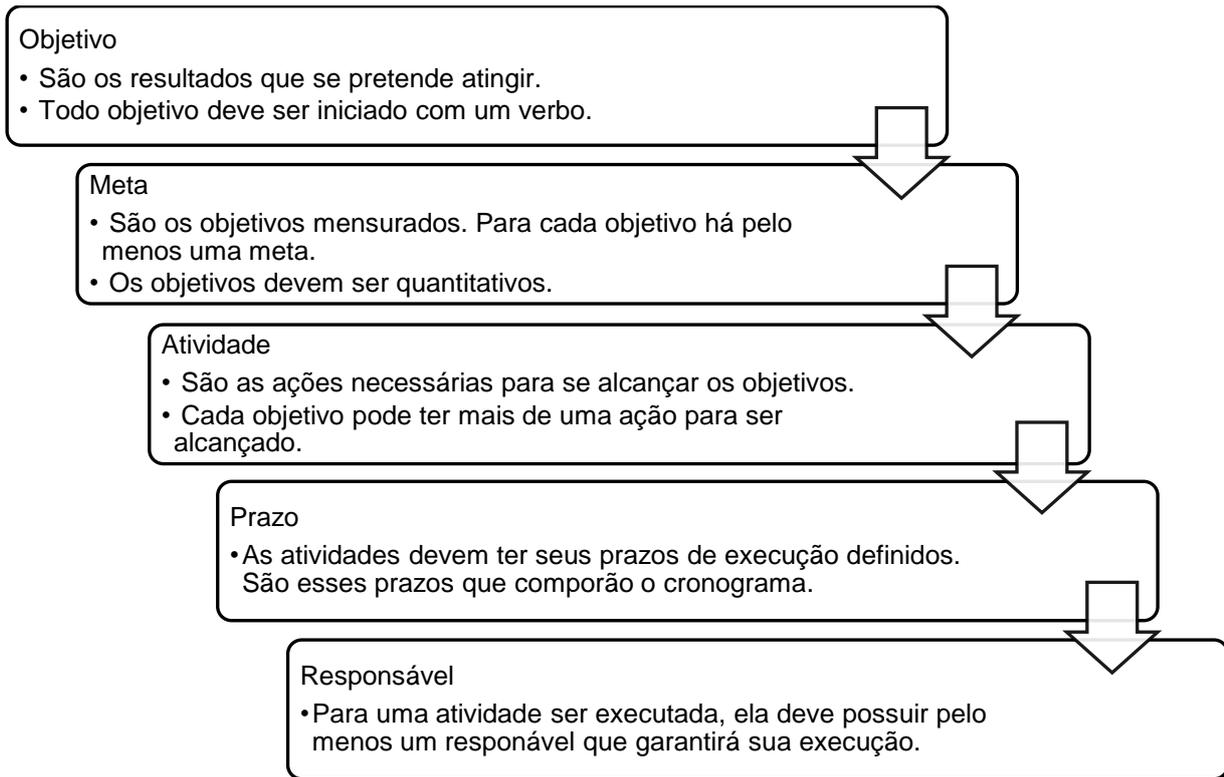
Figura 2: Questões para planejar as ações



Fonte: elaboração própria

O Plano de Ação deve conter as seguintes etapas:

Figura 3: Etapas para o plano de ação



Fonte: elaboração própria

Quadro 2: Exemplo de plano de ação

Objetivo	Meta	Ação	Prazo	Responsável
Formar jovens em técnica de jardinagem	30 jovens formados em técnicos de jardinagem	Realizar planejamento pedagógico com os oficinairos	1ª. semana	Coordenador pedagógico
		Elaborar material pedagógico	2ª. e 3ª. semana	Oficineiros
		Selecionar 30 jovens	3ª. e 4ª. semana	Coordenador pedagógico
		Ministrar aulas	5ª. a 12ª. semana	Oficineiros
		Realizar estágio programado	13ª. a 16ª. semana	Parceria CIEE
		Avaliação e finalização do curso	17ª. e 18ª. semana	Coordenador pedagógico e oficinairos

Fonte: elaboração própria

O plano de ação detalha todas as atividades de forma ordenada a fim de garantir um planejamento de recursos humanos, materiais, físico e financeiro dentro de um cronograma. Assim, os recursos podem ser melhor utilizados evitando ociosidade e gastos inesperados. Mesmo com o cuidado de realizar um plano de ação detalhado, sabe-se que no decorrer das ações muita coisa é alterada, tanto pela inclusão de novas atividades quanto pela descoberta de

que ações e atividades previstas são inadequadas para a realização do que estava programado, são as chamadas estratégias emergentes.

As etapas **implementação, comunicação e monitoramento** serão trabalhadas de forma mais aprofundada no próximo artigo desta publicação. Antes, porém, segue uma breve apresentação do assunto.

Fase III - Implementação

Nessa fase, as ações que foram elaboradas no plano de ação são colocadas em prática.

É necessário incorporar um modelo de desenvolvimento de atores sociais a partir do planejamento estratégico, do fortalecimento da motivação da militância – superando a ingenuidade e buscando a profissionalização, além da superação da “velha” dicotomia entre a gestão racional, mecanicista para uma gestão crítica e compromissada com processos práticos e reflexivos.

Nesse sentido, considerar a gestão do Terceiro Setor, partindo da noção dos atores sociais, permite pensar em agentes de mudanças, em pessoas que atuam como catalisadores e assumem a responsabilidade pela administração das atividades de uma mudança planejada.

Os objetivos de uma mudança planejada é melhorar a capacidade da organização adaptada às mudanças em seu ambiente e ao comportamento dos envolvidos a fim de se alcançar os resultados esperados.

Outra situação que não deve ser descartada, quando se fala na implementação de um planejamento, é o aparecimento das estratégias emergentes. O termo “estratégia emergente” foi introduzido por MINTZBERG (1978), referindo-se à “estratégia não planejada”, sendo a ação só percebida como estratégica pela organização à medida que vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu.

As estratégias emergentes são interpretadas como um processo de aprendizagem contínua:

Figura 4: Processo de aprendizagem das estratégias emergentes



Fonte: elaboração própria

FASE IV - Comunicação

A comunicação com todos os públicos de interesse da organização, como fornecedores, funcionários, governo, público atendido etc., é fundamental para a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor.

A comunicação deve ser bilateral e transparente, podendo utilizar como ferramentas jornais, folhetos, *site* da organização, quadros de aviso em locais de fácil acesso, uso de canais de comunicação na internet, além de espaços de interação e a realização de *feedback* de forma permanente.

MONITORAMENTO

O monitoramento refere-se ao acompanhamento e à correção das ações de forma contínua. Essa fase acontece durante todo o ciclo do planejamento estratégico, implementação e avaliação dos projetos, pois as informações e ações devem ser constantemente checadas e, caso haja necessidade, devem ser alteradas.

QUESTÕES

Qual a importância do planejamento para as organizações do Terceiro Setor?

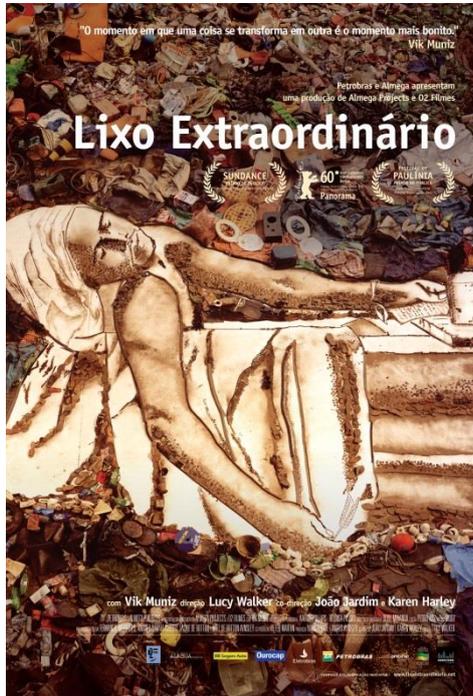
Como se dá o processo de planejamento para projetos sociais?

Quais as particularidades do planejamento para as organizações do Terceiro Setor?

De que forma a comunicação colaborativa pode auxiliar no modelo de gestão social?

Casos a serem trabalhados por filmes:

- *Lixo extraordinário:*



Filmado ao longo de dois anos (agosto de 2007 a maio de 2009), *Lixo Extraordinário* acompanha o trabalho do artista plástico Vik Muniz em um dos maiores aterros sanitários do mundo: o Jardim Gramacho, na periferia do Rio de Janeiro. Lá, ele fotografa um grupo de catadores de materiais recicláveis, com o objetivo inicial de retratá-los. No entanto, o trabalho com essas personagens revela a dignidade e o desespero que enfrentam quando é sugerido que reimaginem suas vidas fora daquele ambiente.

Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=4Xkml9dJLM> > .

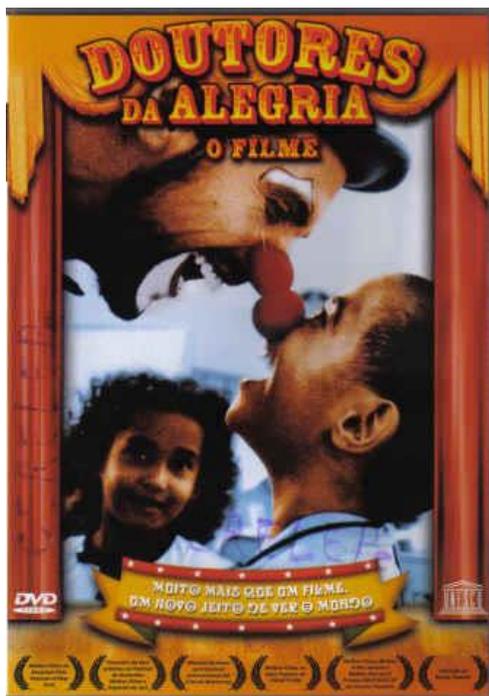
- *Quanto vale ou é por quilo?*



Filmado em 2005, o drama, dirigido por Sérgio Bianchi, faz uma analogia entre o antigo comércio de escravos e a atual exploração da miséria pelo *marketing* social, que forma uma solidariedade de fachada. O filme critica ONGs e suas captações de recursos junto ao governo e empresas privadas.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=fZhaZdCqrHg>> .

- *Doutores da Alegria*



Filmado em 2005, apresenta o cotidiano dos hospitais que recebem visitas do grupo Doutores da Alegria, formado por atores que se vestem de palhaços para alegrar as crianças internadas. O filme mostra a transformação pela qual o ambiente passa com a simples presença dos palhaços, proporcionando cenas engraçadas e, ainda, apresenta depoimentos tocantes dos pacientes, seus pais e médicos.

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=7sYASJU4aHA>>.

Referências:

- BOURDIEU, Pierre. “Capital social. – Notas provisórias”. In NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (orgs.) Escritos de educação. Petropolis/RJ: Vozes, 1998.
- DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FISCHER, Rosa Maria. Desafio da Colaboração. Editora Gente: São Paulo, 2002.
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Gestão Social: alguns apontamentos para debate. In: RICO, Elizabeth e RAICHELUS, Rachel (org). Gestão Social, uma questão em debate. EDUC: São Paulo, 1999.
- FISCHER, Rosa Maria. O Desafio da Colaboração: práticas da responsabilidade entre empresas e terceiro setor. São Paulo; Editora Gente, 2002.
- JUNQUEIRA, Luciano A Prates. Descentralização, intersectorialidade e rede como estratégias de gestão da cidade, Revista FEA-PUC SP, São Paulo, v. 1, p. 57-72, nov. 1999.
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safaria de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia; experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- RODRIGUES, Maria Cecília Prates. Demandas sociais versus crise do financiamento: o papel do Terceiro Setor no Brasil. In: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro v. 32 nº 5 p. 25 – 67. Setembro/Outubro 1998.
- SALAMON, Lester. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. In: Revista de Administração, São Paulo v. 33, nº 1, p. 5-11, janeiro/março 1998.
- TENORIO, Fernando G. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. In: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro v. 32 nº 5 p. 07 – 23. Setembro/Outubro 1998.
- WILHEIM, Jorge. O contexto atual da gestão social. In: RICO, Elizabeth e RAICHELUS, Rachel (org). Gestão Social, uma questão em debate. EDUC: São Paulo, 1999.