

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**REBECA REGINA GUILHON RIBEIRO**

**TANZÂNIA – O IMPACTO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIOEDUCATIVAS NA  
SOCIEDADE CAPITALISTA: sustentabilidade organizacional**

São Luís  
2018

**REBECA REGINA GUILHON RIBEIRO**

**TANZÂNIA – O IMPACTO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIOEDUCATIVAS NA  
SOCIEDADE CAPITALISTA: sustentabilidade organizacional**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Ademir da Rosa Martins  
Co-orientadora: Aline Alvares Melo

São Luís

2018

Ribeiro, Rebeca Regina Guilhon.

Tanzânia – o impacto das organizações socioeducativas na sociedade capitalista: sustentabilidade organizacional / Rebeca Regina Guilhon Ribeiro. – 2018.  
95 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.  
Co-orientador(a): Aline Alvares Melo  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Organizações Sociais. 2. Sustentabilidade Organizacional.  
3. Reforma Administrativa. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Melo, Aline Alvares. III. Título.

**REBECA REGINA GUILHON RIBEIRO**

**TANZÂNIA – O IMPACTO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIOEDUCATIVAS NA  
SOCIEDADE CAPITALISTA: sustentabilidade organizacional**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: / 06 /2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ademir Martins (orientador)  
Dr. em Informática na Educação/UFRGS  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. Hélio Trindade de Matos (2º Examinador)  
Dr. em Administração e Mestre em Desenvolvimento Socioespacial e Regional  
Universidade Estadual do Maranhão

---

Prof. Walber Lins Pontes (3º Examinador)  
Graduado em Direito e Administração de Empresa  
Universidade Estadual do Maranhão



A Deus, por Sua infinita graça e misericórdia com as quais me presenteou em toda minha jornada.

Aos meus pais que foram companheiros nunca duvidando da minha capacidade, mas ensinando-me sempre no caminho em que devia andar.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por nunca ter desistido de mim e por ter sido a rocha sob meus pés.

À minha família pelo apoio, motivação e amor.

Aos professores Orientadores Ademir Martins e Aline, braços amigos de todas as etapas deste trabalho, por sua dedicação e paciência.

Ao professor Irailton pela inspiração em refletir o que verdadeiramente é ser um mestre, um alguém que infundi o melhor.

À professora Leoneide Martins, que desde o início foi uma das fontes inspiradoras em minha vida acadêmica e na vida pessoal.

A esta banca examinadora que, atenciosamente, tem se disponibilizado a esta necessária e desafiadora apresentação.

“A raiz da inovação está na teoria e nos métodos, não na prática. Absorver as melhores práticas, como tem estado em moda, não gera aprendizagem real. A organização que aprende não é uma máquina de clonagem das melhores práticas de outros.”

Peter Senge, 1990

## RESUMO

A necessidade de desenvolvimento e mudança dos processos, na manutenção e suprimento das carências da sociedade, adotado pelas organizações contribuem para a adoção da aprendizagem que visa o crescimento qualitativo e quantitativo. O objetivo deste trabalho é analisar os métodos estabelecidos e aplicados pelas organizações sociais, assim como, propor um modelo que condicione a maximização dos impactos sociais positivos. Como estratégia metodológica foi adotada a pesquisa de duas organizações sociais presentes em cenários semelhantes, porém, com suas particularidades, sendo estas a ABCD Nossa Casa e a Ngerengere River Eco Camp. Nesta perspectiva, o principal desafio foi indisposição das organizações às mudanças e adequações aos planejamentos estratégicos de sustentabilidade, uma vez que nos últimos anos, o comportamento organizacional foi cada vez mais vista como uma das principais causas dos problemas sociais, ambientais e econômicos. Contudo, tendo em vista a necessidade e funcionalidade da existência das organizações como um todo, principalmente das organizações de cunho social no que tange ao interesse deste trabalho, e em reconhecimento da relevância das mesmas na geração de riquezas sociais, buscar somente a sobrevivência das mesmas é insuficiente, e entende-se a importância de ir além, ampliando e expandindo suas capacidades e independência. Os resultados obtidos permitem concluir a existência de equívocos legais, devido à resistência gerada no cenário organizacional, independentemente da capacidade de geração de receita de cada uma. Também indicam que os esforços ativos dos indivíduos são indispensáveis na criação e desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Contribuímos assim, para uma maior compreensão da aplicabilidade e expansão da metodologia de sustentabilidade da organização, o que exigiu disponibilidade para observar, compreender e desenvolver cada uma das competências analisadas, visando uma sustentabilidade organizacional independente.

**Palavras-chave:** Organizações Sociais. Impactos Sociais. Aprendizagem e Sustentabilidade Organizacional. Reforma Administrativa.

## ABSTRACT

The need of development and change of processes, in the maintenance and supply of the needs of the society, adopted by the organizations contribute to the adoption of the learning that aims at the qualitative and quantitative growth. The objective of this study is to analyze the methods established and applied by social organizations, as well as to propose a model that conditions the maximization of positive social impacts. As a methodological strategy was adopted the research of two social organizations present in similar scenarios, however, with their particularities, these being ABCD Nossa Casa and Ngerengere River Eco Camp. In this perspective, the main challenge was the organizations' unwillingness to change and adapt to strategic sustainability planning, since in recent years, organizational behavior has been increasingly seen as one of the main causes of social, environmental and economic problems. However, in view of the necessity and functionality of the existence of organizations as a whole, especially of social organizations with regard to the interest of this work, and in recognition of their relevance in generating social wealth, seek only the survival of the same is insufficient, it is understood the importance of going beyond, expanding and expanding its capabilities and independence. The obtained results allow to conclude the existence of legal mistakes, due to the resistance generated in the organizational scenario, independently of the capacity of revenue generation of each one. They also indicate that the active efforts of individuals are indispensable in the creation and development of organizational learning. We thus contributed to a better understanding of the applicability and expansion of the organization's sustainability methodology, which required the availability to observe, understand and develop each of the competencies analyzed, aiming at an independent organizational sustainability.

**Keywords:** Social Organization. Social Impacts. Organizational Learning and Sustainability. administrative reform.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIDS	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
CDS	Credit Default Swap
EY	Ernst Young
HIV	Vírus da Imunodeficiência Humana
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
O.S	Organizações Sociais
ONG's	Organizações Não Governamentais
PIB	Produto Interno Bruto
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Estudantes
PPC	Paridade de Poder de Compra
SFL	Sem Fins Lucrativos
T.S.	Terceiro Setor

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de analfabetismo entre pessoas de 10 anos ou mais .....	38
Gráfico 2 – Taxa de analfabetismo entre pessoas de 15 anos.....	39
Gráfico 3 – PIB Valores Correntes Brasil – 2009/2015 .....	42
Gráfico 4 – Tanzânia: Dívida pública bruta em % do PIB.....	44
Gráfico 5 – Tanzânia: Produto interno bruto (em milhões de dólares) .....	44
Gráfico 6 – A saúde no Brasil: Gastos do ministério da saúde/medicamentos, 2003- 2017 .....	46
Gráfico 7 – Tanzânia: Taxa de natalidade (por 1000 habitantes).....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura das instituições sociais.....	18
Quadro 2 – Brasil x Tanzânia: informações básicas .....	37
Quadro 3 – ABCD Nossa Casa: Atendimento 2014-2017 .....	51
Quadro 4 – ABCD Nossa Casa: balanço contábil 2014-2017 .....	52
Quadro 5 – <i>Ngerengere River Eco Camp</i> : Atendimento 2014-2017 .....	54
Quadro 6 – Organização Social Alfa e Ômega: características.....	63



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....</b>	<b>17</b>
2.1	Visão histórica .....	17
2.2	Os Fundamentos das Organizações Sociais.....	19
2.3	As Organizações Sociais.....	21
2.4	O Processo de Socialização nas Organizações.....	22
2.5	Terceiro Setor.....	26
2.6	As Muralhas do Terceiro Setor .....	28
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
3.1	Método de Pesquisa Qualitativo .....	32
3.2	Método de Pesquisa Quantitativo.....	33
<b>4</b>	<b>BRASIL - TANZÂNIA: COMPARAÇÃO DOS IMPACTOS SOCIAIS .....</b>	<b>35</b>
4.1	Indicadores de impactos sociais.....	35
4.2	As instituições analisadas .....	36
4.3	Impacto Social: Educação .....	37
4.3.1	No Brasil.....	37
4.3.2	Na Tanzânia .....	40
4.4	Impacto social: Economia.....	41
4.4.1	No Brasil.....	41
4.4.2	Na Tanzânia .....	43
4.5	Impacto social: Saúde .....	45
4.5.1	No Brasil.....	45
4.5.2	Na Tanzânia .....	46
4.6	Impacto Social: Ponto de vista organizacional. ....	48
4.6.1	Na ABCD Nossa Casa .....	48
4.6.2	Na <i>Ngengere River Eco Camp</i> .....	52
<b>5</b>	<b>ADMINISTRANDO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: MÉTODO DE SUSTENTABILIDADE &amp; SOBREVIVÊNCIA .....</b>	<b>57</b>
5.1	Sustentabilidade x Sobrevivência.....	57
5.2	Uma proposta alfa e ômega: capitalismo humanitário.....	60
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>

<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA ONLINE (E-MAIL) - TANZÂNIA .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO A – ABCD - BALANÇO 2014.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO B – ABCD - BALANÇO 2015.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO C – ABCD - BALANÇO 2016.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO D – ABCD - BALANÇO 2017.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO E – OECD – PISA 2015.....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Como parte da experiência humana tem-se poluição, pobreza, injustiça, doenças, desigualdade, fome e analfabetismo. Problemas como estes vêm sendo discutido há anos e, quando os índices são devidamente observados, o que se ouve é que não se pode pôr um fim a eles. Deve-se cogitar a possibilidade de, com a atenção assistencial necessariamente empregada, invalidar esta afirmação, deve-se pensar na viabilidade de reformular estes índices, e que ao ver tais problemas sociais seja concebível enxergar soluções para os mesmos.

Segundo Andrade (2013), “A organização social é uma qualificação, um título, que a Administração outorga a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do Poder Público (dotações orçamentárias, isenções fiscais etc.), para a realização de seus fins, que devem ser necessariamente de interesse da comunidade”. As organizações sociais surgem como ferramentas de dispersão de problemas sociais. Segundo Cassepp, A. (2013),

As Organizações Sociais (OSs) são pessoas jurídicas de direito privado, sem finalidade lucrativa, criadas para prestar serviços sociais não privativos do Poder Público, mas por ele incentivadas e fiscalizadas, e assim qualificadas após o ajuste de um contrato de gestão.

O sucesso das organizações sociais está cada vez mais relacionado com a capacidade das mesmas em desenvolver suas forças internas, realizando ações que favoreçam o aprendizado contínuo e a obtenção de novos meios de promoção para a sustentabilidade de suas atividades. Segundo Kuzma, E. Dias, S. e Silva, A. et al Soriano, L. Torres, M. e Rosalen, C. (2010), “a sustentabilidade organizacional pode ser tomada como a capacidade de as organizações alavancarem seu capital econômico, social e ambiental a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político.” Para tanto, destaca-se a relevância da investigação da aprendizagem organizacional que é enfatizada pelo interesse no reconhecimento das condições de favorecimento ao desenvolvimento de competências internas e externas que viabilizem independência em relação aos fatores que atuam de forma inconstante e variável sobre as organizações, tais como determinados “colaboradores”, em especial, competências que permitam a elaboração de respostas criativas às mais complexas situações e cenários, como os

de crise, que são os mais incidentes e relevantes para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações sociais.

Segundo dados corroborados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pela Organização das Nações Unidas, o índice de desenvolvimento humano (IDH) da Tanzânia, um país da África Oriental, é de 0,521, número que representa a situação de aproximadamente um terço da população mundial, já o Brasil se manteve na 79ª posição do ranking com 188 países, com o IDH de 0,754. Apesar da contraposição nos números representantes do IDH de ambos países, observa-se que tanto o Brasil quanto a Tanzânia detêm grandes semelhanças nas condições sociais gerais, assim como desde o desenvolvimento histórico social dos mesmos. Tais países contam com o apoio de inúmeros projetos de organizações filantrópicas, entretanto, mesmo com toda a relevância e influência dessas Organizações Sociais na demanda de atestar o abono das necessidades sociais, atualmente, a sociedade vivencia um mal comum, a “miséria compartilhada” nas áreas de educação, saúde e economia, tendo como única opção a luta pela “sobrevivência”.

A necessidade de uma fonte sustentável de investimento/financiamento para as iniciativas das organizações sociais, uma vez que posterior à anos de fortalecimento da mesma, há o anseio pela implementação de uma quantidade maior de atividades inovadoras em combate a uma ampla rede de problemas que se referem ao desenvolvimento social e também pelo progresso das condições da sociedade. No entanto, essas comunidades carecem de empréstimos, doações e assistência para continuarem atuando. Como tais organizações podem garantir a sobrevivência e um equilíbrio social enfrentando grandes ameaças, como nos últimos anos tem ocorrido a repleção de instituições que mal podem sanar suas próprias carências e tampouco garantir a própria existência, pois ainda que não se neguem seus benefícios, a atividade filantrópica é também responsável pelo esgotamento de recursos, uma vez que não possui a lucratividade como principal objetivo.

Como ampliar efetivamente o desenvolvimento dos processos de sustentabilidade dentro das organizações sociais sem que haja o detrimento dos valores organizacionais que permeiam como diretrizes a despeito do comportamento das mesmas sanando as necessidades de ambos: Organização e Sociedade? Tais as perguntas que levam ao motivo que guiou o interesse deste trabalho de pesquisa,

a necessidade de uma fonte sustentável, efetiva, constante, confiável e durável, de financiamento para as iniciativas, porque, após anos de fortalecimento das organizações sociais e capacidade de lançar projetos comunitários inovadores, combater uma ampla gama de problemas relativos ao desenvolvimento social compreende vasta preocupação, onde a maior adversidade está nas formas sustentáveis adotadas por cerca de 99% das organizações sociais gerando grande dependência e instabilidade nos processos das mesmas.

Assim sendo, a escolha desta pesquisa se dá a partir da comparação da ABCD Nossa Casa, situada no Brasil, com a Ngerengere River Eco Camp, localizada na Tanzânia, apresentando o comportamento organizacional imprescindível para o terceiro setor, uma vez observado métodos sustentáveis que se destacam socialmente.

O objetivo geral é analisar os métodos estabelecidos e aplicados pelas organizações sociais, assim como, propor um modelo que condicione a maximização dos impactos sociais positivos. Já os objetivos específicos são: Identificar processos críticos das organizações sociais estudadas; Identificar fatores de inibição diretamente atuantes sobre o desenvolvimento e crescimento das organizações sociais; e propor o desenvolvimento de processos que operem sobre a maximização dos impactos sociais positivos suscitados através da comparação das organizações proposta neste, em resposta as contrariedades e obstáculos das Organizações Sociais em auto sustentabilidade.

Considerando-se a semelhança histórica do cenário a que se desenvolveram o Brasil e Tanzânia, e tendo em vista principalmente no que tange a pobreza social, o comportamento dos índices sociais alcançados por este segundo país, observando a atuação do desempenho da única organização social independente, originária no mesmo e cujos impactos incidentes contribuem diretamente para o crescimento social, e uma vez que, diante do amplo número de organizações existentes no Brasil, país de vasta proporção territorial, definido por acentuadas desigualdades Inter e intra-regionais e sociais, o país ainda sobre com os mesmos problemas enfrentados pela Tanzânia, ainda que com tamanha capacidade de impacto social.

Este trabalho está composto por 6 capítulos. O primeiro introduz o tema, apresenta a problematização, os objetivos e a justificativa. O segundo traz a apresentação de como surgiram as organizações sociais e os princípios a que estas estão pautadas, assim como ocorreu o seu processo de socialização, focando nas

principais barreiras enfrentadas pelas mesmas. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa empregada, enquanto que o quarto capítulo traz a pesquisa comparativa entre as organizações do Brasil e Tanzânia, viabilizando a observação de dos métodos administrativos sustentáveis adotados por ambas. O quinto capítulo oferece a proposta de uma reforma administrativa para as organizações sociais baseada nos termos do capitalismo humanitário. Por fim, no último capítulo são apresentadas as considerações finais.

## 2 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

### 2.1 Visão histórica

A despeito da origem das Organizações Sociais, Coelho (2004) afirma:

Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. [...] Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor. (COELHO, 2004, p. 5).

É importante destacar a diferença entre Organização e Estrutura Organizacional. A primeira é a união de pessoas, ideais, ideologias, e recursos para atingir objetivos. A segunda trata da forma como essa organização será racionalizada, seus métodos e estruturação para agir.

Sua definição pode se dar segundo a capacidade que a mesma tem de ser mais ou menos flexível. Organizações menos flexíveis são propensas à política de burocracia, enquanto que as organizações com maior flexibilidade tendem ao estilo adocrático, conceitos desenvolvidos por Max Weber (1991), “A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes”; e Morgan (2006, p. 71), “A adocracia caracteriza organizações que são temporárias por natureza... É uma forma altamente adequada para o desempenho de tarefas complexas e incertas em ambientes turbulentos”.

Tal complexidade não significa necessariamente que uma grande empresa terá complexidade menor que uma pequena empresa. A complexidade está ligada aos processos organizacionais internos, sua estrutura e comportamento. Cury (2003, p.131) divide as organizações em três tipos, conforme a complexidade:

- a) A primeira empresa possui característica tradicional, fazendo uso de tecnologias simples, com processos de produção rotineira, agregadas em um ambiente de grande estabilidade, mecanicista, tendo foco nos próprios processos e atividades;
- b) A segunda empresa apresenta um cenário de nível de maior complexidade, tanto na tecnologia em uso quanto no ambiente de

produção, não tão estável, enfatizando seus processos no indivíduo, buscando a motivação do mesmo para o trabalho.

- c) A terceira empresa possui tecnologia de ponta, em um ambiente de grande instabilidade, com turbulências e alta interdependência no que diz respeito às áreas diversificadas, foca no grupo, buscando mobilizar a força de trabalho, induzindo a abordagem adocrática e contingencial.

Segundo Cataneo (2009), as organizações sociais (sem fins lucrativos) são uma produção cultural significativa dos grupos humanos, tais como, Igreja, Família, Estado, Escola, Empresas e outros, inseridas em tal contexto para orientar a conduta social e facilitar a satisfação de boa parte das necessidades da sociedade (Quadro 1). Como um dos conceitos de melhor definição objetiva das ideias do socialismo e seu objeto de estudo, pode-se conceituar instituições sociais como:

Uma estrutura relativamente permanente de padrões, papéis e relações que os indivíduos realizam segundo determinadas formas sancionadas e unificadas, com o objetivo de satisfazer necessidades sociais básicas. De acordo com Fichter. (apud LAKATOS, 1997, p. 74).

Quadro 1 – Estrutura das instituições sociais.

Partes da Estrutura	Família	Igreja	Estado	Empresa	Escola
Modelo de atitudes e comportamentos	Afeto Amor Lealdade Respeito	Reverência Lealdade Temor Devoção	Subordinação Cooperação Temor Obediência	Subordinação Cooperação Temor Obediência	Ensino Aprendizagem Cooperação Respeito
Traços culturais simbólicos (Símbolos)	Aliança Brasão Escudo de armas Bens móveis	Cruz Imagens Relicários Altar	Bandeira Selo Emblema Hino	Marca comercial Patente Emblema (logo)	Emblema Símbolo da profissão Beca
Emblema Símbolo da profissão Beca	Lar Habitação Propriedades	Igreja Catedral Templo	Edifícios públicos Obras públicas	Escritório Fábrica Loja	Edifícios Campus
Códigos orais ou escritos	Certidão de casamento Testamento Genealogia	Credo Doutrina Livro Sagrado Hinos	Constituição Tratados Leis Estatutos	Contratos Licença Franquias Estatutos	Lei Orgânica do Ensino Regimentos Currículos

Fonte: Lakatos, 1997, p. 75.

Havia uma grande preocupação por parte de vários pensadores no século XIX, quanto a encontrar e fornecer respostas aos inúmeros problemas sociais que eram desenvolvidos ao seio de uma sociedade capitalista. Os primeiros a



oferecerem a proposta e teorizar os meios para resolução da expressa diferença notada entre os partícipes do proletariado e da mediocracia foram os socialistas de ideias utópicas.

Contudo, as organizações sociais tem sua existência antes da industrialização e mesmo das escolas científicas, onde foram construídas as primordiais teorias sobre as referidas organizações sociais, que surgiram desde 1990 por meio de movimentos que impeliram a ideia e criação das Organizações sem fins lucrativos, mantidas inicialmente, a partir de trabalhos voluntários no âmbito não governamental, sem a limitação aos termos de caridade e filantropia, uma vez passando a incorporar a estes uma representação social e noção de cidadania, conforme o que apresenta Rodrigues, A (2004).

Para tanto, temos os pensadores Friedrich Engels e Karl Marx, no ano de 1848, que surgem com uma elaborada estrutura conjectural tendo por principal objetivo a renovação do socialismo. Ambos tiveram que realizar uma atividade de complexa reflexão referente às relações humanas com as organizações de regulamentação da sociedade.

## **2.2 Os Fundamentos das Organizações Sociais**

Para explorar de forma expressiva a origem e princípios das organizações sociais é indispensável à exposição de algumas premissas chave do capitalismo, o que será brevemente discorrido a seguir.

Segundo Millôr Fernandes (1976), o capitalismo é a exploração do homem pelo homem. Já Paulo Freire (1994) afirma que o que o capitalismo tem de bom é apenas a moldura democrática. Um dos maiores erros históricos das esquerdas que se fanatizaram foi antagonizar socialismo e democracia. Além destes, ao abordar o tema capitalismo encontra-se nomes de contribuições consideravelmente relevantes ao aprofundamento dos apontamentos que se seguirão.

O capitalismo é um sistema de economia efetivo, com aplicação mundial (apesar das nações onde predomina atualmente o socialismo como forma de governo – países socialistas), que se caracteriza principalmente pela economia de mercado e sociedade de classes, ou seja, inclusão a propriedade privada, trabalhos assalariados, competitividade mercantil e acumulação de capital, tendo por objetivo principal a obtenção de lucros.

Buscando entender tal sistema como forma social específica e descobrir as suas contradições e diferenças, que acarretariam em uma futura transformação, Marx (O capital) afirmando que “O capitalismo é marcado por relações sociais de produção nas quais uns são proprietários dos meios de produção e outros vendem sua força de trabalho como mercadoria para garantir a reprodução material de suas vidas”.

Segundo Smith (Riquezas das Nações, 1789), “a intensa acentuação da função econômica do lucro do capital e da acumulação do capital é o que mais decisivamente dá unidade e força à estrutura de Riqueza das Nações”. E ainda destaca:

Naquele estágio primitivo da sociedade em que não existe divisão do trabalho, em que raramente se efectuam trocas, e em que cada homem fornece a si mesmo tudo aquilo de que precisa, não se torna necessário acumular ou armazenar previamente quaisquer bens com o fim de permitir a realização da atividade da sociedade. (SMITH, 1789, p.)

A desvantagem do capitalismo é a desigual distribuição das riquezas; a vantagem do socialismo é a igual distribuição das misérias (Winston Churchill, 1945). Para a teoria marxiana, uma vez que o capitalismo é um sistema de exploração mundial, a única forma de o socialismo obter sucesso seria por meio da união da classe trabalhadora, para tanto a famosa frase: “Trabalhadores do mundo, uni-vos”.

Atualmente, o capitalismo teve suas premissas fundadas na competitividade oportunizada pela economia, com a ocupação numerosa de empresas. Após mudanças sofridas com o cenário das guerras mundiais, acarretando capitalismo monopolista e processos de unificação das sociedades, assim como crises econômicas, desencadeando desemprego e instabilidade monetária internacional, se estabeleceu diante de um novo mundo cujas deficiências e necessidades foram geradas pelo próprio e somente poderiam ser supridas pelo mesmo.

Sendo assim, através da análise e observação das características, assim como os cenários históricos em que surgiram e foram desenvolvidos os preceitos que hoje orientam as organizações como um todo, entendem-se as divergências enquanto buscam-se as convergências do por que, pra quê e como de ambos, viabilizando o entendimento das contribuições internas e externas dos mesmos para as organizações, e efetivando processos de progresso no que tangem aos

benefícios que podem acarretar, tendo em vista a grande problemática da sociedade atual: A alocação do capital para as organizações sociais.

Não sendo principal propósito deste abordar o conteúdo socialista e capitalista de determinados fenômenos e movimentos de caráter político-cultural que se intensificam na esfera contemporânea mundial, a exemplo de manifestações aproximadas a ideias integralistas, entre outras, pois uma abordagem dessa natureza requisita espaço próprio, adentrar-se-á ao assunto de real relevância de encargo deste. No entanto, a seguir poder-se-á compreender com maior visão as contribuições desses momentos históricos para o objeto de estudo: as Organizações Sociais.

### **2.3 As Organizações Sociais**

Hoje o mundo requer organizações de maior complexidade, pois elas devem acompanhar a sua alta volatilidade, contudo tais organizações devem procurar a melhor “forma de organização” proporcionando os melhores resultados, independentemente do tipo por elas adotado. Com o passar do tempo, as organizações se estruturaram de maneiras diferenciadas, adaptando-se ao cenário que vivenciaram e no qual foram inseridas, modificando e sendo modificadas pelo ambiente.

Cada momento foi indispensável para aprender com as falhas históricas e procurar os pontos de acerto, aperfeiçoando através do tempo e desenvolvendo diferentes formas de realização da arte e ciência de Administrar. Lembrando que as organizações podem possuir pessoas e ideias (identidade) com maior capacidade de mobilizar e propor transformações sociais necessárias. Porém se não focarem na estrutura e nos processos não poderão esperar um crescimento que gere qualquer diferença real no mundo.

Para Milton Friedman (2007), em sua crítica à noção do que diz respeito à responsabilidade social, na antiga visão do capitalismo, a organização contribui para a sociedade quando der lucro, sustentando para a mesma, empregos, consumo, impostos, salários e investimentos. Sendo assim, a empresa é uma entidade autossuficiente.

Apesar dos variados conceitos de organização que seguem a mesma linha, dois conceitos destacam-se, o primeiro é desenvolvido por Cury (2000, p.116),

reunindo conceitos de diversos autores renomados: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. O segundo conceito é desenvolvido por Meireles e Paixão (2003), ligando a ideia de Gareth Morgan de estrutura complexa, à ideia de Herbert Simon de artefato, chegando ao conceito:

A organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.) (MEIRELES, 2003, p. 46).

Segundo Durkheim (1895) pode-se conceituar as instituições sociais como um mecanismo de estabelecimento de proteção para a sociedade, sendo este o aglomerado de regras e processos protocolados socialmente, admitidos e sancionados pela sociedade, cuja relevância estratégica é a indubitabilidade da organização, da comunidade ou grupo que satisfaça assim as necessidades dos indivíduos participantes dela.

As definições de instituição social são extensivamente utilizadas pela Sociologia e analisadas por diversas escolas sociológicas. Em suma, as instituições sociais são o agrupamento das relações entre as partes de um grupo, conglomerados ou pessoas.

## **2.4 O Processo de Socialização nas Organizações**

Toda sociedade não possui condições de resistência sem apresentar aparelhamento e relacionamento entre seus envolvidos. São indispensáveis para a existência de uma sociedade, interações racionalizadas entre os indivíduos da mesma. Sem tal aparelhamento (organização), o indivíduo não poderia alcançar com perfeição todos os seus potenciais, mais para tanto, tais organizações sofreram um processo de socialização.

A forma como as organizações auferem aos novos colaboradores e integram os mesmos a sua visão, cultura e realidade, ou seja, conforme a doutrina organizacional, o processo pelo qual a organização busca influenciar ao novo integrante, em sua forma de pensar e modo de agir, esta é a chamada de Socialização Organizacional, segundo Chiavenato (2010).

Os processos sociais básicos principais são classificados como cooperação, conflito, competição, assimilação e acomodação (Dias, 2010), como serão observadas a seguir:

- a) **Cooperação:** Ação grupal de baixa complexidade na realização de determinado fim. Alguns exemplos são a formação da cooperativa, a divisão de trabalho, no intuito de efetuar a manutenção da sociedade interna e externa, ou seja, dentro e fora da instituição.
- b) **Conflito:** Processo de busca pela superação dos competidores, aonde a recompensa vem pela eliminação e enfraquecimento destes. Caracterizado pela intermitência e periodicidade, e pela atitude emocional, consciente e transitória, pode levar a resultado mais extremo, quando ocorre a eliminação total dos oponentes.
- c) **Competição:** Processo social definido pela disputa consciente ou inconsciente por riquezas e vantagens sociais limitadas, ou seja, bens escassos, constituindo desta forma um processo permanente. Nas organizações sociais, os indivíduos são estimulados a uma competição “benéfica”, visando o crescimento mútuo. Se não houver o controle deliberado à competição pode se tornar em conflito, contudo, quando é regulada fornece grande utilidade para a sociedade.
- d) **Assimilação:** Grande mudança de ideais dos grupos e indivíduos é necessário nesse processo, uma vez dada à alta complexidade e longevidade processual, garantindo solução permanente para os conflitos. A assimilação constitui um método de difusão cultural mútua. No entanto, tal processo somente pode surgir a partir do sucesso da acomodação.
- e) **Acomodação:** É a forma de ajuste dos indivíduos na organização diante das situações conflitantes sem admissão de mudanças relevantes. Sua consistência está na criação de acordos temporários entres os oponentes, visando o encerramento do quadro conflitivo, no entanto, esta pode ter duração de vida curta ou mesmo secular. É o processo de ajustamento no ambiente de conflito que pode apresentar vários graus: coerção, tolerância, acordo e conciliação.

Ainda segundo Dias (2010), Instituição social é um sistema complexo e organizado de relações sociais relativamente permanentes, que incorpora valores e procedimentos comuns e atende a certas necessidades básicas da sociedade.

Para Banov (2011), o processo de socialização organizacional traz o intuito de inserção manutenção e adaptação do colaborador dentro da cultura organizacional, tanto quanto busca torna-lo um membro da instituição. Assim sendo, o colaborador tem a responsabilidade de incorporar as representações e informações, em sua totalidade, que lhe servirão de orientação sobre a cultura empresarial.

São propostas estratégias diferenciadas para socializar os novos colaboradores as organizações, sendo que tais estratégias padronizam experiências de aprendizagem dos referidos colaboradores, em uma função organizacional específica e corrente (Van Maanen, 1996).

Portanto, entende-se O.S como sendo a definição outorgada pela Administração à determinada entidade privada, sem fins lucrativos, para que a mesma tenha o direito de receber benefícios do Poder Público, para realização de seus fins, devendo ser de interesse comunitário. Podem ser qualificadas como O.S. pessoas jurídicas de direito privado, cujas atividades sociais tenham foco no ensino, saúde, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, pesquisa científica, cultura, atendidos os requisitos previstos. Isso nos termos da Lei Federal nº 9.637, de 18/05/1998.

As O.S. apresentam as seguintes características, sendo estas as de maior relevância para os processos organizacionais: O modo primário de filiação é de voluntariado, inscrição no fundamento da filiação primária, de emprego no fundamento da filiação secundária, cujo tipo de tarefas deve ser específico, e a estrutura primária de poder deverá ser participativa (Dias, 2008).

Tendo observado os conceitos e premissas que fundamentam e orientam as origens e aplicações das organizações sociais, pode-se então apontar as principais instituições sociais, que são caracterizadas como os principais agentes de socialização: Família; Instituições de ensino; Instituição religiosa; Instituição jurídica; Instituição econômica; Instituição política;

- a) **Família:** Grupo social primário, principal agente, fundamental por exercer influência desde o nascimento do indivíduo - tal influência começa a partir do nascimento do referido na organização - onde são

estabelecidas relações entre os indivíduos pautadas na subjetividade do sentimentalismo das pessoas. Sendo este, o grupo de inicialização dos processos de socialização.

- b) **Instituição de Ensino:** Grupo que procura satisfazer e justificar a responsabilidade social através de uma área específica que é a Educação. É uma organização complexa e passível de análise, exercendo funções variadas e congregando diversos atores, porém, com objetivos comuns. E ainda fornecendo mudanças através das experiências de organização, com maior nível de burocracia, onde as relações sociais divergem das encontradas na Família.
- c) **Instituições Religiosas:** São organizações sociais atuantes diretamente na comunidade através da aplicação de atividades de incentivo a métodos de cooperação na realização de processos que forneçam recursos basicamente necessários, porém de difícil acesso, muitas vezes oferecendo serviços sociais de responsabilidades caracterizadas governamentais. Segundo Durkheim (1912), “um sistema unificado de crenças e práticas que unem numa comunidade moral única todos os que a adotam”.
- d) **Instituição Jurídica:** É a organização cujos fins estão em atender às necessidades sociais de âmbito jurídico, obedecendo objetivamente o regime jurídico.
- e) **Instituição Econômica:** Organização que fomenta seus processos através de modelos de comportamento e atitudes que gerem atividades de caráter econômico, de forma a tornar os recursos acessíveis aos indivíduos de baixa renda. Apresentam as seguintes características: Historicidade, objetividade, exterioridade, autoridade moral e coercitividade. Sendo as empresas as principais instituições na economia capitalista.
- f) **Instituição Política:** Esta é um mecanismo que restringe ou incentiva alguma ação, visando o aumento da participação da sociedade nos interesses políticos. Como por exemplo, as associações profissionais, assim como os partidos, exército e agências governamentais. Essas instituições políticas formam o estado.

## 2.5 Terceiro Setor

Maximiano (2008) trata do assunto, através da seguinte afirmação:

Não há discussão sobre o fato de que as organizações, assim como os indivíduos, têm responsabilidades sociais, na medida em que seu comportamento afeta outras pessoas e, querendo elas ou não, há pessoas e grupos dispostos a cobrar essas responsabilidades por meio do ativismo político, da imprensa, da legislação e da atuação nos parlamentos. (MAXIMIANO, 2008, p. 425)

Tais ações tem relação o que se conhece como Terceiro Setor. Para Coelho (2000), terceiro setor detém muitas denominações, uma vez que variados artigos e livros, assim como em reportagens, confundem o mesmo, para tanto, organizações voluntárias, organizações não governamentais ou ONGs, organizações sem fins lucrativos, entre outras. Portanto, neste trabalho serão expostos diversos conceitos fundamentados.

Entre as décadas de 1980 e 1990, o Terceiro Setor tem sido altamente destacado na sociedade complexa e moderna a nível global, tendo em vista o desempenho das organizações de sociedade civil, assim como os novos personagens sociais que portam uma solidariedade não mecanizada, que muitas das vezes caracteriza a substituição do próprio Estado.

Considerando ser o governo a entidade de contemplação das organizações do primeiro setor, e o segundo setor é composto pelas empresas privadas, o terceiro setor é apresentado como sendo a convergência, ou seja, a mescla de ambos, segundo Camargo:

[...] buscando entre os extremos opostos uma ideologia, um caminho central conciliador, que seja composto por premissas de ambos os lados, de tal forma que harmonize e até ou até mesmo integre elementos em debate, tendo em vista pontos comuns entre si. Nesse cenário pode-se considerar o terceiro setor como um meio-termo do ambiente político-econômico, intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange as questões de melhora social. Seu principal mérito é agregar modelos organizacionais eficientes aos seus objetivos voltados à filantropia (CAMARGO, 2001, p.15).

O T.S. não é um fenômeno novo, uma vez que sempre houve entre o Estado e Mercado associações tipificadas, assumindo grande importância nos termos econômicos e uma alternativa tendo como objetivo a prestação de serviços públicos



em diversas áreas, tal qual a organização social, que apesar de apresentar uma “função assistencial estatal”, permanece como privada sem vínculo com o Estado, ocupando seu espaço público. Sendo assim, o espaço público ocupado na sociedade pelas organizações constitui-se como o Terceiro Setor.

Este apresenta valores, onde predomina em relevância a solidariedade em contrapartida ao lucro (que é valor predominante no setor privado), compreendendo as, já estudadas, organizações sem fins lucrativos, como fundações, entidades filantrópicas e ONGs. Importante é ressaltarmos que as organizações sem fins lucrativos não representam novidade no cenário social.

Thompson (1997) cita a definição apresentada por *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, projeto executado pela *John Hopkins University*, onde as entidades sociais deveriam compartilhar cinco características essenciais: Organizadas e institucionalizadas; privadas, ou seja, separadas do governo; não promover o lucro; autogovernadas; e em grande parte voluntárias.

Em primeiro lugar, as ONGs representavam formas de ação política, que se opunham ao autoritarismo. Havia surgido em um contexto de regimes militares, como alternativa ao fechamento do sistema político e seu principal propósito era o de manter espaços de ação cidadã e de defesa de certos valores democráticos. Tinham um caráter transitório, devido àquele momento histórico cuja tendência seria a de desaparecer, quando fosse retomada a democracia e, com ela, as formas tradicionais de representação e participação, tais como os partidos políticos e os sindicatos [...] destinavam-se a favorecer a participação dos excluídos, dotadas de uma forte identificação com os setores populares, as “bases” sociais (THOMPSON, 1997, p.43).

De todos os termos e conceitos em uso, terceiro setor é a expressão que tem encontrado maior nível de aceitação na designação do conjunto de iniciativas que provêm da sociedade, segundo Rubem César Fernandes, voltada à produção de bens públicos, como a prevenção de doenças transmissíveis ou a organização esportiva, entre outros.

A emergência do terceiro setor representa uma mudança de predisposição profunda no que tange ao papel do Estado e do Mercado e, ao modo como o cidadão participa na esfera pública. O que tem levado à crescente concordância na ampliação do conceito de público como não tão somente sinônimo do estado: “público não estatal”. Sendo o estudo, um dos temas que mais desperta interesse.

Uma das características primordiais do terceiro setor de ser não governamental e não lucrativo, estabelece a crença irreal de o mesmo ser imune às influências do Estado e do Mercado, assim como as dos condicionamentos sociais, por não considerarem que as organizações sem fins lucrativos distendem uma cultura organizacional, o que permite aflorar todos os problemas característicos existentes em qualquer instituição.

A Lei nº 9.790/99 recentemente estabeleceu um condicionamento jurídico às pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que são participantes do Terceiro Setor, conferindo a contingência de serem aprovadas, pelo Ministério da Justiça, como OSCIPs, ou seja, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Sendo considerado o “Marco Legal do Terceiro Setor”.

Essas instituições, atualmente, representam a tendência econômica que mais cresce mundialmente, em termos econômicos. Deve-se considerar ser o terceiro setor o único, levando em conta o privado e o público, que tem aumentado o nível de empregabilidade de forma geral. O que caracteriza a tendência conclusiva de o terceiro setor, na sociedade moderna, posicionar-se em um tripé sobre o qual se apoiarão os demais sistemas econômicos.

O terceiro setor atualmente tem um novo papel onde se caracteriza como um processo de evolução da sociedade, como um todo, que ainda está em construção, que surge do chamado processo dialético de “negação da negação”, negando primeiramente ser governo, preocupando-se com a marcação do seu diferencial junto/com o mercado, não visando o lucro. Aparentando ser um limbo: “nem privado, nem público”, desponta com alternativa da organização social, ou da sociedade.

## **2.6 As Muralhas do Terceiro Setor**

Com a grande diversidade de transformações políticas, econômicas e sociais, ocorridas durante os últimos anos, os processos de gestão organizacional encontram dificuldade com a determinação de novos e crescentes desafios às ações de produção de benefícios sociais efetivos e de maneira sustentável, a que visa o terceiro setor.

Tais organizações enfrentam barreiras de ordens variadas, tais quais: a identificação das fontes de financiamento, elaboração de propostas consistentes e

de grande atração aos stakeholders envolvidos, captação dos recursos e o gerenciamento das organizações e seus projetos. Ainda poder-se-ia listar outras dificuldades que caracterizam grande problemática a estas instituições, no entanto temos aqui, referidos acima, os pontos de formação do que atualmente se conhece como as muralhas do terceiro setor.

Para a pesquisadora Hebe Signorini, sobre as ONGs: "É preciso avaliar com cuidado as questões envolvendo ONGs, pois esse universo é bastante diverso e complexo". Segundo Gouveia, F. (2018) e Jorge Gonzaga de Oliveira, da ONG Aheda: "as dificuldades para captar recursos estão maiores: é preciso aprender a elaborar bons projetos e parcerias, conhecer os incentivos fiscais e empresas interessadas em financiar projetos sociais". O que levanta a principal barreira encontrada pelas Organizações Sociais, a sustentabilidade.

Segundo o Relatório Brundtland, encomendado pela ONU – Organização das Nações Unidas – a primeira ministra da noruega Gro Brundtland (1987), "ser sustentável é conseguir prover as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras em garantir suas próprias necessidades".

Segundo Félix, R. (2010 apud Silva, 2008) alega:

Ser sustentável é, portanto, o exercício cotidiano da responsabilidade e da busca da satisfação dos associados, fundadores, beneficiários, parceiros, colaboradores e a comunidade, para colocar a organização em uma nova trajetória, no qual, sua ação possa ser perene e parte do processo civilizatório que deverá levar a sociedade humana a ter mais e uma melhor qualidade de vida nas próximas décadas. Essa é a busca da perenidade das empresas e outras organizações através da sustentabilidade. (apud SILVA, 2008, p. )

Os métodos para que as instituições tornem-se autossustentáveis apesar de requererem atenção a planejamentos que busquem a ampliação e diversificação das fontes de recursos, assim como fortes parcerias e capacitação de recursos internos, não podem ser enquadrados em uma fórmula de aplicabilidade geral, uma vez que cada organização deve respeitar o seu ambiente corporativo, seja este interno e externo, tanto quanto suas áreas de atuação.

A maioria das O.S. atualmente contam os chamados mantenedores, que são sócios ou parceiros que investem e sustentam a mesma. No entanto, tal sociedade cria grande dependência e um cenário instável, uma vez considerada a possível

perda desse parceiro, o que acontece com frequência, sendo assim tais instituições buscam meios alternativos que viabilizem essa tão falada sustentabilidade, aonde se destaca as principais fontes de recursos: doações espontâneas; subvenções sociais; auxílios; incentivos fiscais; transferências voluntárias por parte Poder Público, assim como trabalhos voluntários.

Outras dificuldades que devem ser pontadas por sua intensificação são: A restrição financeira, receita, falta de capital de giro, falta de visão estratégica e principalmente, falta de autoconhecimento. Segundo NANUS e DOBBS (2000):

Não somente captar e administrar recursos, mas o líder deve, principalmente, direcionar a organização. Movê-la para a direção certa, isto é, para um caminho onde seja possível criar ações e contribuições sociais duradouras. [...] Gerenciar significa preocupar-se com processos e operações, “como” e “o que” fazer. [...] Liderar, portanto, tem um objetivo mais amplo e a longo prazo, visando preparar a organização para o futuro. (NANUS e BOBBS, 2000, p. )

Observa-se que tais métodos de sustentabilidade estão diretamente ligados as atividades de planejamento estratégico, adaptabilidade, contabilidade e a uma visão de futuro, ou seja, um planejamento em longo prazo. Para tanto, faz-se necessário que seus líderes e gestores detenham uma flexibilidade na forma de administrar as organizações, entendendo as necessidades e estando aptos a desenvolver e inovar, não somente para crescer como para alcançar a satisfação em seus processos através do suprimento equilibrado da sua missão.

Apesar dos empreendimentos de inovação crescente corrente, as O.S. por caracterizarem-se como sendo SFL, sempre encontraram grande dificuldade de obtenção de recursos que lhe permitissem “existir”, o que não difere da situação atual, no entanto, a questão envolta neste cenário não se refere somente à existência organizacional, mas a efetividade de seus ideais e desenvolvimento de suas conquistas.

Segundo Ghilardi, W. e Ceretta, P. (2004), sobre os equívocos legais da filantropia:

[...] isenções poderão se constituir em um problema para as entidades que delas não se utilizarem com primor, pois, se de um lado estarão beneficiando-se, de outro estarão comprometidas para com o Estado, pois, ao contemplar-se com os incentivos fiscais estão deixando o seu estado liberal para dividir seus propósitos com o Estado que, além de fiscalizá-las,

poderá vedar o seu funcionamento, pondo em risco o seu patrimônio e a sua própria existência [...]. (GHILARDI e CERETTA, 2004, p. )

Para tanto, observa-se a grande ironia apresentada na questão, estando em as referidas organizações existem para sustentar o progresso e desenvolvimento social tendo que lidar com as falhas nos processos de sua própria sustentabilidade, ou seja: Como sustentar-se para sustentar o outro?

Portanto é importante considerar que ao longo da história tais organizações do terceiro setor nunca alcançaram o papel que vêm assumindo atualmente, sendo tal comportamento um diferencial na sociedade como um todo. Contudo, apesar de tais conquistas e comportamentos tendenciosos, é relevante a análise e estudo objetivo do comportamento das organizações sociais e ter em vista a importância da evolução e desenvolvimento dos métodos sustentáveis e que esses métodos e processos devem considerar e estar pautados nos resultados obtidos pelas organizações de terceiro setor: Os impactos sociais.

### 3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado é quali-quantitativo, ou seja, qualitativo e quantitativo, sustentando-se em táticas de coleta de dados. Segundo Neves (1996, p. 01), a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos, ela serve para obter dados descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos. E para Ferreira, L. (2015) apud Alda J. Alves (Ibid. p. 55):

Os investigadores qualitativos fazem parte de um universo, em que o [...] conhecedor e conhecido estão sempre em interação e a influência dos valores é inerente ao processo de investigação [...] deixar de valorizar a imersão do pesquisador no contexto, em interação com os participantes, procurando apreender o significado por eles atribuído aos fenômenos estudados.

#### 3.1 Método de Pesquisa Qualitativo

Sendo assim, o método qualitativo mantém o foco no levantamento de dados considerando as motivações do Diretor Administrativo, sobre quem o mesmo foi aplicado, assim como na compreensão e interpretação de determinados comportamentos, analisando suas opiniões e expectativas, que são incidentes no processo de tomada de decisão correta sobre uma questão-problema.

Isto tendo em vista a relevância da observação a partir de informações congruentes aos objetivos propostos, valorizando o dado obtido através da investigação que permite fundamentar os argumentos apresentados neste, uma vez que se fazem necessárias a solidez e precisão dos mesmos.

Logo, este método foi aplicado para mensurar a capacidade da específica gestão em ampliar sua percepção dos tributos disponíveis, permitindo a visualização do tipo de gestão administrativa que motiva os impactos e possibilita mudanças expressivas, demonstrando que sem as quais, torna-se inviável o desenvolvimento institucional que vise o progresso social, lembrando que o método referido visa qualificar meios de selecionar e desenvolver as qualidades gestoras, identificando dados de desqualificação (para assim, os eliminar) apontando aqueles que podem e devem ser trabalhados para valoração dos resultados obtidos pelo mesmo.

### **3.2 Método de Pesquisa Quantitativo**

Já o método quantitativo dá-se pela importância em apresentar dados reais na forma de números para melhor estabelecer a percepção que aqui se busca. Uma vez dada à proposta de comparação dos índices sociais, assim como, dos impactos sociais nas três áreas de maior relevância para o desenvolvimento social, educação, economia e saúde, apresentada no próximo capítulo.

Tal método, comum quando se trata de mercado - o que não é o caso - também oferece objetividade e prioriza apontar numericamente a assiduidade, assim como, à intensidade dos comportamentos organizacionais refletidos na sociedade, para tanto se tem a população amostral que viabiliza a aplicação deste método.

O método quantitativo, que demonstra os índices do desenvolvimento social permitiu a observação e comparação dos resultados das organizações sociais em questão, apontando medidas mais precisas e úteis para um processo decisório mais agressivo, tendo em vista seu caráter assertivo, gerando confiabilidade por meio do rigor de sua estrutura para assim, proporcionar a inferência de resultados sobre a população de interesse.

### **3.3 Aplicação dos Métodos**

Este estudo foi desenvolvido por meio de Pesquisa bibliográfica com análise dos conceitos do processo de socialização nas organizações, o comportamento das organizações sociais e seus impactos, os métodos sustentáveis econômicos e sociais nas organizações ABCD Nossa Casa (Brasil) e Ngerengere River Eco Camp (Tanzânia) e as propostas do capitalismo humanitário como reforma administrativa nas Organizações Sociais.

A pesquisa foi realizada através de material disponibilizado online, onde através dos sites foram obtidos dados como os balanços contábeis (anexos neste), assim como informações acerca dos parceiros e dos métodos sustentáveis adotados e aplicados sobre as O.S.

Também foram obtidas informações por troca de e-mails, a partir do qual, foram viabilizadas as respostas a um dos questionários com questões de formulação aberta, de origem exploratória, direcionadas aos CEO de ambas as organizações. A

realização da entrevista de forma online se deu tendo em vista a dificuldade gerada pela distância para ambas as organizações.

Reforça-se o esclarecimento de que somente o Diretor Executivo da Ngerengere River Eco Camp atendeu às expectativas expressas através do questionário, sendo assim, a entrevista com a ABCD Nossa Casa, que visava salientar o ponto de vista organizacional quanto aos impactos sociais que as organizações em questão estão causando, assim como, apontar as suas visões de maximização por meio dos métodos de sustentabilidade das mesmas, foi inviabilizado. Sendo possível somente a entrevista online através do e-mail corporativo com o representante da organização da Tanzânia.

Lembrando que tais entrevistas foram pensadas a partir da relevância dos cargos dos diretores a esta graduação, uma vez que, a importância deste está nos métodos, interpretações e perspectiva do administrador. Portanto, dada à brevidade deste capítulo, uma vez que se segue com o aprofundamento dos dados e informações obtidas por meio da aplicação desta metodologia no capítulo seguinte, observa-se a relevância destes métodos escolhidos e inferidos para correta e clara análise do comportamento destas organizações.



## 4 BRASIL - TANZÂNIA: COMPARAÇÃO DOS IMPACTOS SOCIAIS

Nos itens a seguir dar-se-á procedência ao estudo de análise dos aspectos e estatísticas que demonstrem a real situação social a que estão inseridas as duas organizações sociais analisadas.

### 4.1 Indicadores de impactos sociais

Os impactos sociais promovidos pelas organizações sociais são e sempre foram alvo de relevantes estudos e análise comportamental, com a ambição de compreender o que os impulsiona assim como a ampliação do desenvolvimento dos mesmos; a exemplo, tem-se a seguir uma pesquisa realizada pela Universidade dos Estados Unidos.

Pesquisa realizada pela The Johns Hopkins University (EUA) em 35 países, incluindo o Brasil, mostrou que o terceiro setor movimenta US\$ 1,33 trilhão. Se fosse um país, o setor sem fins lucrativos ocuparia a sexta posição no ranking dos maiores PIBs do mundo, na frente de países como Inglaterra, Itália, Espanha e Canadá, consolidando-se como uma das maiores forças econômicas mundiais.” (Rocha, 2002, Subeditor da rede GIFE).

Tal pesquisa evidencia os efeitos e intensidade gerados pelos impactos sociais desenvolvidos pelas organizações sociais. Tais impactos devem ser primeiramente estabelecidos e visionados pelas mesmas, fazendo parte dos objetivos a serem alcançados, mas, para tanto, faz-se necessário à compreensão sobre o que representam esses impactos, o que será explanado a partir deste capítulo.

Os impactos sociais causados pelas organizações acarretam grande valor e expectativa, uma vez que, a vista de muitos são elas as causadoras de tamanha desigualdade social, como disse Iamamoto (1999, p.27), “[...] desigualdades da sociedade capitalista madura, que tem uma raiz comum: a produção social é cada vez mais coletiva, o trabalho torna-se mais amplamente social, enquanto as apropriações dos seus frutos mantêm-se privada, [...]”.

Ainda sobre os impactos sociais, afirma Telles (1996, p.85):

[...] a questão social é a aporia das sociedades modernas que põe em foco a disjunção, sempre renovada, entre a lógica do mercado e a dinâmica societária, entre a exigência ética dos direitos e os imperativos de eficácia

da economia, entre a ordem legal que promete igualdade e a realidade das desigualdades e exclusões tramada na dinâmica das relações de poder e dominação. (TELLES, 1996, p. 85)

A exemplo de tais impactos, uma vez que a sustentabilidade das economias, das sociedades e das comunidades, pode ser comprometida pelas desigualdades sociais, cuja ocorrência pode ser observada com frequência, enfraquecendo os esforços que visam atingir objetivos de desenvolvimento sustentável, o que a Organização das Nações Unidas alerta através do Relatório Mundial de Ciências Sociais (2016).

Tem-se o conceito abordado segundo o professor Amartya Sen (1979), que diz ser o impacto social o “efeito de uma ação a médio ou longo prazo, que leve a desenvolvimento ou melhora social, uma transformação que deve ser mensurável.” Considerando assim, o conceito de pobreza, que para o referido autor não pode ser definido apenas pelo poder econômico, mas sim pela acessibilidade aos serviços de educação, moradia, saúde e saneamento. Levando a observação para os impactos sociais segundo iniciativas que relevem as quatro dimensões: Acesso, autonomia, transparência e escala.

## 4.2 As instituições analisadas

São analisadas nesse trabalho duas organizações sociais: uma do Brasil e outra da Tanzânia. A representante brasileira é a ABCD Nossa Casa e representante da Tanzânia é a *Ngerengere River Eco Camp*.

A **ABCD Nossa Casa** é uma sociedade sem fins lucrativos, criada em 2000, com a missão de promover a integração de jovens, crianças e adolescentes na sociedade utilizando a educação como principal veículo de desenvolvimento, aproximação e capacitação.

A ***Ngerengere River Eco Camp*** é uma organização não governamental da Tanzânia que teve o início no ano de 2006 como uma iniciativa de associação com voluntários e organizações locais, passando a registrar-se em 2009, localizada na aldeia de Lukwambe, a 40 km de Morogoro na Tanzânia. Apresenta ampla gama de oportunidades de voluntariado que dependem das habilidades, interesse e necessidade atual, cujo principal serviço é o turismo sustentável, cuja proposta é

oferecer experiências nativas autênticas, levando ao interesse dos turistas vivências históricas onde os mesmos possam participar das atividades naturais.

No intuito de viabilizar a comparação e demonstração das conjunturas das organizações em questão, tem-se no Quadro 2 um painéis de informações básicas dos países onde essas instituições sociais atuam.

Quadro 2 – Brasil x Tanzânia: informações básicas

<b>Informação</b>	<b>Brasil</b>	<b>Tanzânia</b>
<b>População/hab</b>	207 660 929	52 482 726
<b>PIB total</b>	3.217 trilhões	39,262 bilhões
<b>I.D.H.</b>	0,754 (79) - elevado	0,531 (151) - baixo
<b>Renda per capita (u\$)</b>	15.646	1.256
<b>Expect. de vida</b>	75,8 anos	62,6 Anos
<b>Área total</b>	8.515.767,049 km <sup>2</sup>	945.087 km <sup>2</sup>
<b>Org. Internacionais</b>	ONU (OMC), Mercosul, OEA, CPLP, Aladi, OTCA, Unasul, CI-A, ULe OIE	ONU, UA, SADC, G20, Comunidade das Nações

Fonte: Autora (2018).

### 4.3 Impacto Social: Educação

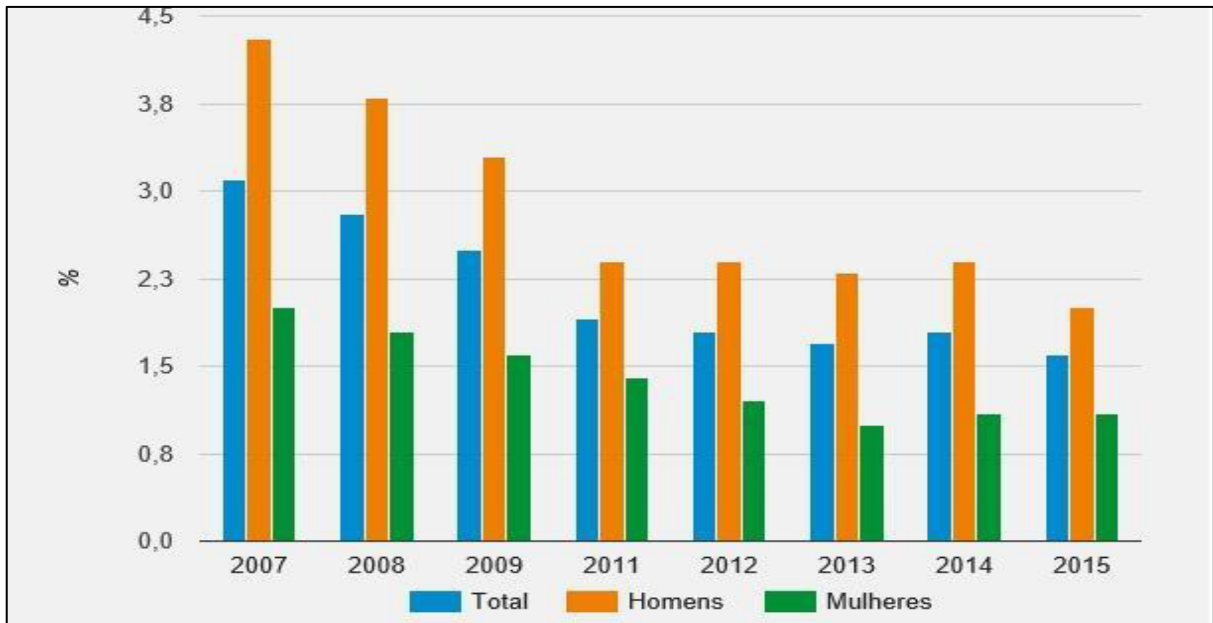
#### 4.3.1 No Brasil

No Brasil a educação é organizada pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que determina que o Governo, os Estados, o Distrito e os Municípios devem gerir seus respectivos sistemas de ensino, sendo a manutenção de responsabilidade de cada sistema, gerando fundos como fonte de recursos.

Segundo o artigo 208, VII, § 1º da Constituição Federal de 1988, a educação no Brasil é um direito de todos e dever do Estado e da família (Art. 205), sendo a oferta pública organizada através do “regime de colaboração” entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios (Art. 211) e o ensino livre à iniciativa privada (Art. 209). O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é um direito público subjetivo sendo o Poder Público responsabilizado pelo não oferecimento ou oferta irregular.

Pesquisas demonstram como vem acontecendo o desenvolvimento da educação do país com o passar dos anos. Entre os anos de 2007 a 2015, a taxa de analfabetismo das pessoas de dez anos ou mais de idade, por sexo podem ser observadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Taxa de analfabetismo entre pessoas de 10 anos ou mais



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2007/2015.

No Gráfico 1 percebe-se que entre os anos de 2007 e 2015 a taxa de analfabetismo para pessoas de dez anos ou mais no Brasil sofreu uma queda significativa, tanto para o sexo masculino como para o feminino. Considera-se que neste período já era existente a atuação da ABCD Nossa Casa, apontando aqui a clara contribuição da mesma, uma vez já tendo observado o trabalho da mesma na realização efetiva de projetos educacionais.

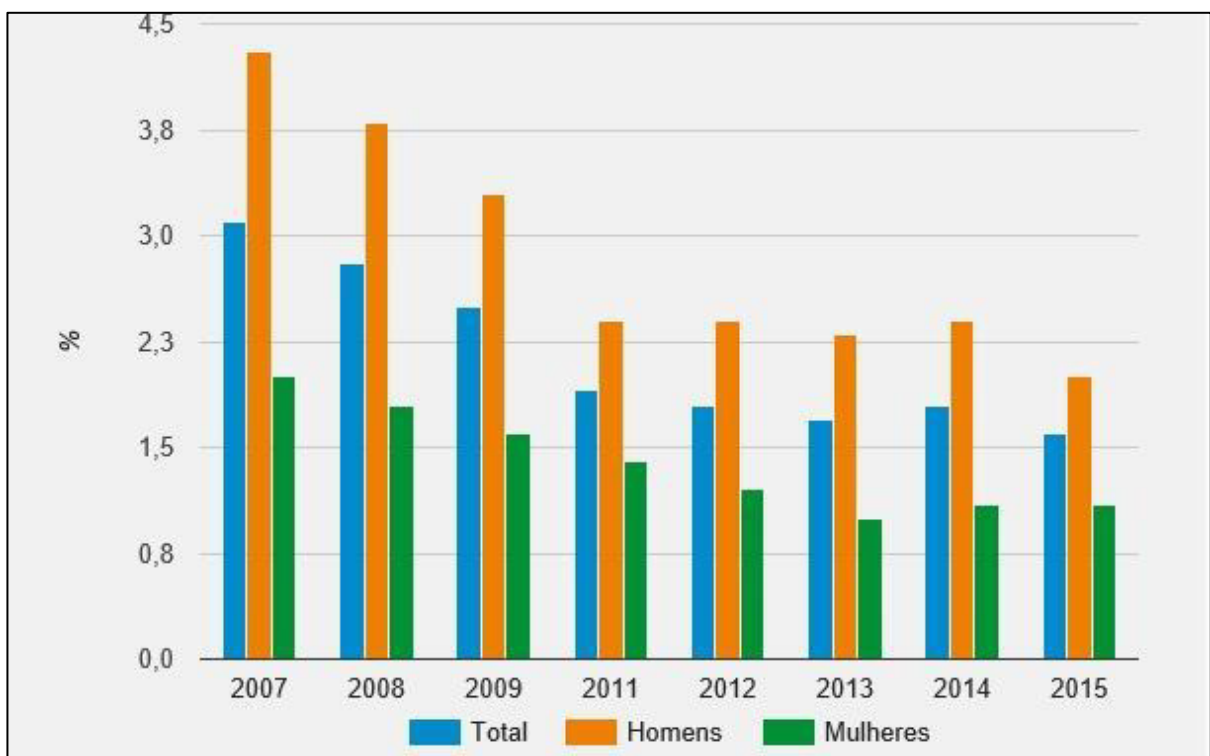
No entanto, é necessário destacar que, ao mesmo tempo em que esta organização atuava, outras organizações sociais de cunho educacional também contribuíam com o desenvolvimento social no país. Isto se afirma pelo alto número de organizações sociais existentes no Brasil, que mesmo não sendo objeto de estudo deste trabalho, faz-se relevante para compreensão do cenário organizacional a que este reside.

Ainda segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística:

No período de 2007 a 2014 foi mantida a tendência de declínio das taxas de analfabetismo e de crescimento da taxa de escolarização do grupo etário de 6 a 14 anos e do nível de educação da população. [...]. O nível de instrução cresceu de 2007 para 2014, sendo que o grupo de pessoas com pelo menos 11 anos de estudo, na população de 25 anos ou mais de idade, passou de 33,6% para 42,5%. (IBGE, 2015).

A seguir pode ser observada a taxa de analfabetismo entre pessoas de quinze anos de idade ou mais no mesmo período demonstrado anteriormente, apresentando também uma queda considerável que representa 92.6%, no ano de 2017 (Gráfico 2)

Gráfico 2 – Taxa de analfabetismo entre pessoas de 15 anos



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2007/2015.

Segundo o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), em 2015 o Brasil obteve resultados piores do que países como México, Uruguai e Colômbia, ainda que tendo um custo médio por aluno inferior ao do Brasil. Por exemplo, o Chile, mais próximo ao Brasil em termos de gasto por aluno (USD 40.607), superou o país com uma pontuação equivalente a quatrocentos e setenta e sete (477) pontos em ciências. O que indica a urgência em os investimentos

monetários realizados na área da educação ser convertidos em resultados satisfatórios e proporcionais aos mesmos.

Atualmente, o Brasil ocupa o quinquagésimo terceiro (53º) lugar na educação.

#### 4.3.2 Na Tanzânia

Em contrapartida, dentre todos os níveis de educação, a educação primária é reconhecida como direito fundamental e obrigatório de toda criança, portanto isenta de taxas. O sistema educacional da Tanzânia se dá em dois anos de educação pré-primária, que ocorre dos cinco aos seis anos de idade, e primária dos sete aos treze anos. No ano de 2012, tais níveis de ensino representaram respectivamente, 95% e 97% de inscrições.

De acordo com o relatório de avaliação nº 17 da República Unida da Tanzânia (2013), quanto ao progresso educacional do país:

Os Ministérios, Departamentos e Agências (MDAs), as autoridades e os principais intervenientes locais implementaram estes planos e estratégias com vista a melhorar as condições de vida das populações. Um resultado digno de menção neste processo foram os índices de crescimento do PIB que excederam 6% durante oito anos consecutivos não obstante um clima caracterizado por seca aguda e uma grave crise económica. A Tanzânia deve ser louvada pelas melhorias consideráveis registadas nos índices de acesso a educação. Os índices das inscrições líquidas no ensino primário dispararam de 59% em 2000 para 87% em 2008 e os das inscrições no ensino secundário de 6% em 2002 para 30,8% em 2010. (Relatório de avaliação nº 17 da República Unida da Tanzânia, 2013).

O mesmo refere-se ao plano inaugurado pelo governo do país para estratégia de crescimento do mesmo e redução da pobreza, que objetivava o progresso de índices de crescimentos altos em relação a qualidade de vida, estabilidade econômica, boa governança, e principalmente a educação de alta qualidade e competitividade internacional.

Várias reformas políticas e estruturais para melhoria da qualidade da educação foram iniciadas pelo governo da Tanzânia, no intuito de assegurar a educação primária universal para todos, em fortalecimento da ligação entre a educação oferecida (todos os níveis) e o desenvolvimento socioeconômico do país, uma vez que a educação tem um impacto relevante para o progresso da sociedade e humano, tendo como principais desafios a alfabetização, pobreza, fertilidade e

saúde materno-infantil. O maior impacto dos resultados sociais se dá pela educação primária, representando cerca de 60% do impacto total.

O governo da Tanzânia investe na educação dos seus cidadãos através de programas como o Programa de Desenvolvimento da Educação Primária (PEDP), cujo objetivo é a coordenação de atividades ligadas ao investimento/financiamento de programas educacionais, que incluem eventos de arrecadação de fundos. O referido programa é desenvolvido através de atividades como a reparação e coordenação de reuniões de diálogos setoriais, da defesa dos fundos no setor da educação, assim como parceiros e doadores, entre outras.

Também são desenvolvidos projetos para necessidades especiais que são oferecidas para crianças com dificuldades de aprendizagem, oferecendo acesso aos serviços de educação para órfãos, portadoras de HIV e AIDS, e de famílias de baixa renda, isso em decorrência do reconhecimento do direito da criança à educação.

Segundo o Banco Mundial em 2014 a Tanzânia investiu 650.78% do PIB por habitante na educação superior e 12.14% na educação secundária. De acordo com o mesmo, no ano de 2016, o governo da Tanzânia realizou "melhorias significativas na oferta de serviços de educação e saúde".

"Nos últimos anos, o governo tanzaniano conseguiu grandes avanços no acesso a programas de educação primária para meninos e meninas", Tariq Al Gurg (CEO da Dubai Care).

#### **4.4 Impacto social: Economia**

##### **4.4.1 No Brasil**

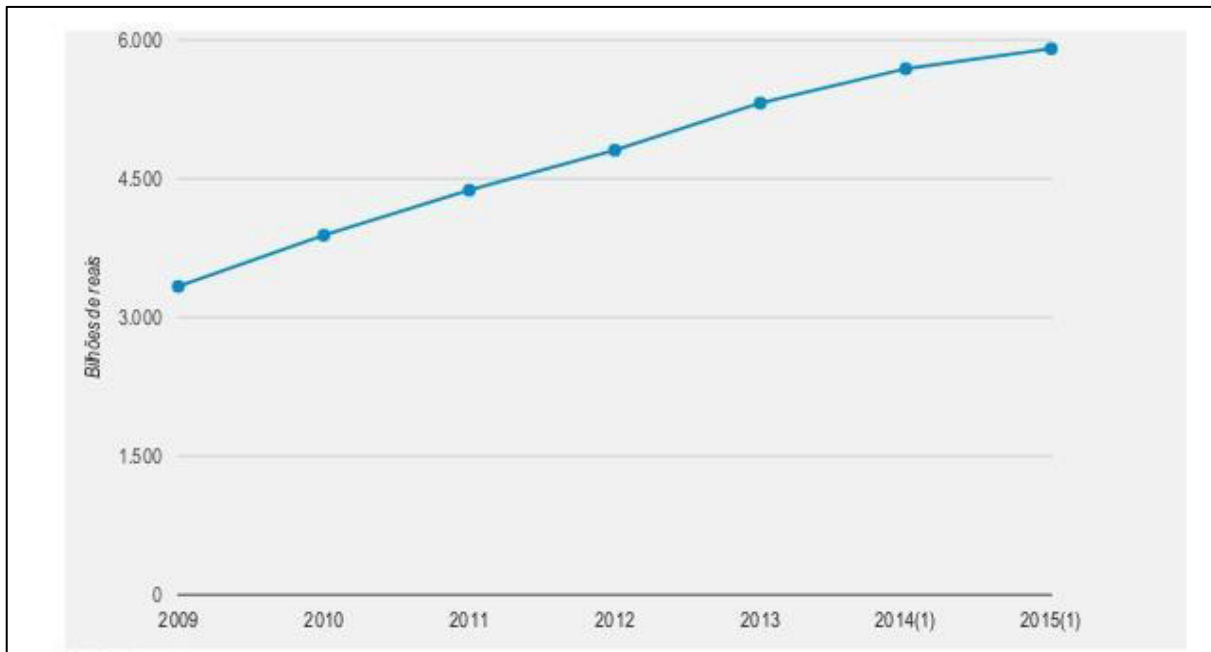
Segundo o Banco Mundial, em 2009 o Brasil detinha uma Renda Nacional Bruta (\$) de 1.588.139.441.833, em 2010 a RNB (\$) era de 2.172.767.166.894, enquanto que em 2014 o Brasil foi classificado na sétima posição com RNB (\$) de 2.309.333.729.923, demonstração de uma crescente econômica no país. Já a dívida do país atualmente é de 74.04% do PIB.

Entre os anos de 2009 e 2016, o país enfrentou grande período de crise econômica, apresentando momentos de declínio e também superação econômica. O Produto Interno Bruto do Brasil sofreu uma queda de 1,9% em 2015 e de 2,6% na

comparação com o segundo trimestre de 2014, crise prolongada pelos enormes déficits no orçamento público, que começou a ser superada no ano de 2017.

Podem-se observar os dados do IBGE, segundo o quadro de Valores Correntes do país ocorrente entre o período de 2009 e 2015, no Gráfico 3.

Gráfico 3 – PIB Valores Correntes Brasil – 2009/2015



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

A economia brasileira ocupa a nona posição como maior, mundialmente, por produto interno bruto (PIB) nominal, a sétima posição por paridade de poder de compra (PPC) e atualmente, é a maior da América Latina, o que não o isenta dos obstáculos e dificuldades como a crise econômica.

No ano de 2017 a principal reforma econômica no país abrangeu corte de gastos, melhora no ambiente de negócios, atualização das leis trabalhistas e reforma previdenciária melhorando as expectativas econômicas do mesmo. Com o cenário de alta inflação, aumento na taxa de juros e desequilíbrio fiscal, o país passou por grandes recessões financeiras, que atingiram diretamente outras áreas, gerando grandes conflitos sociais.

Contudo, segundo os contratos de Credit Default Swap (CDS) que mediram o risco Brasil, o mesmo “apresentou uma melhora expressiva ao passar de quase 500 pontos no início do ano passado para 213 no início de 2017”. O que representa a existência de maior segurança e credibilidade em relação ao País, resultando em



mais investimentos, produtividade e crescimento econômico, em contradição as atuais crises econômicas.

Ressalta-se que, atualmente, o Brasil gasta 4,9% do PIB com a educação.

#### 4.4.2 Na Tanzânia

Já no ano de 2012, a Tanzânia era um dos países mais pobres do mundo com um PIB per capita de mil e setecentos (1700) dólares, já em 2016 o PIB per capita foi de 879,19. Contudo altos índices de crescimento econômico foram alcançados por meio do desenvolvimento da produção de ouro e pelo investimento no turismo, concluindo a sua transição para uma economia liberalizada de mercado, mesmo com a presença em setores de telecomunicação, mineração, energia e outros.

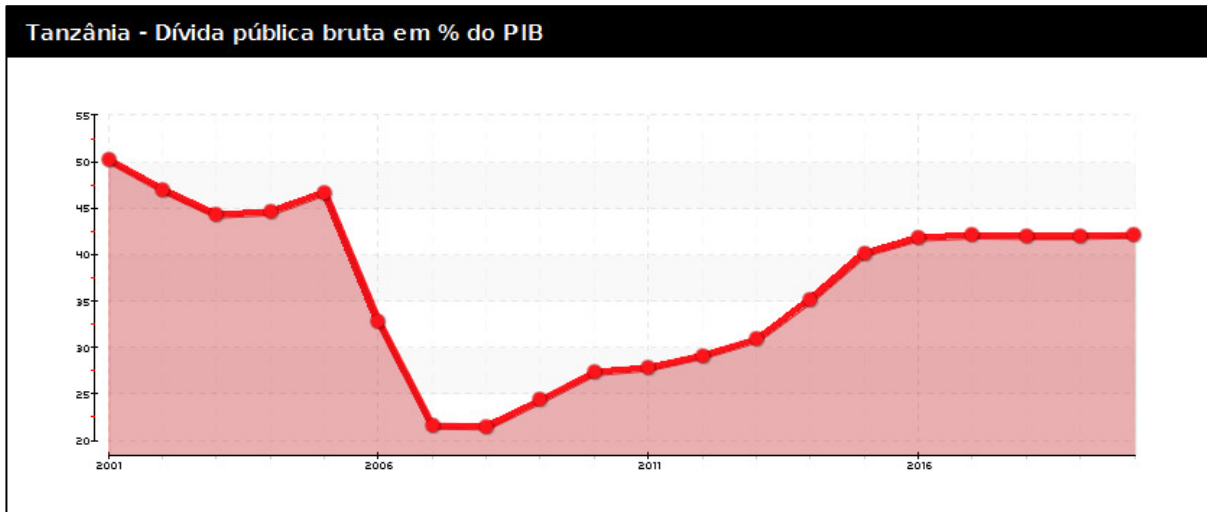
A maior dependência econômica do país está na agricultura que caracteriza responsabilidade de  $\frac{1}{4}$  do PIB, 85% das atividades de exportação e 80% da mão de obra, mesmo a limitação das áreas de cultivo representadas por 40%. A principal ocupação da indústria é com os processos da produção agrícola do país e alguns bens de consumo.

A economia do país recebe apoio de doadores internacionais, assim como do Banco Mundial, que enviam investimento em valor monetário no intuito de modernizar a infraestrutura pelo potencial observado através do crescimento e capacidade de geração de riqueza do país, pelo setor, e também, a mudança do quadro de pobreza. Tal crescimento foi estabelecido e permanece por meio das políticas econômicas que apresentam grande solidez.

A segunda principal base da economia da Tanzânia, o turismo, atualmente conta um fluxo de entrada de um milhão, cento e treze mil (1.113.000) turistas, segundo o IBGE.

A seguir, analisando no Gráfico 4 a movimentação da dívida pública bruta da Tanzânia entre os anos de 2001 até 2017, pode-se observar a queda da referida dívida do país, apesar do aumento da mesma no ano de 2016 logo após uma considerável queda depois do ano de 2016, a mesma caracteriza um avanço econômico relevante para o desenvolvimento do país.

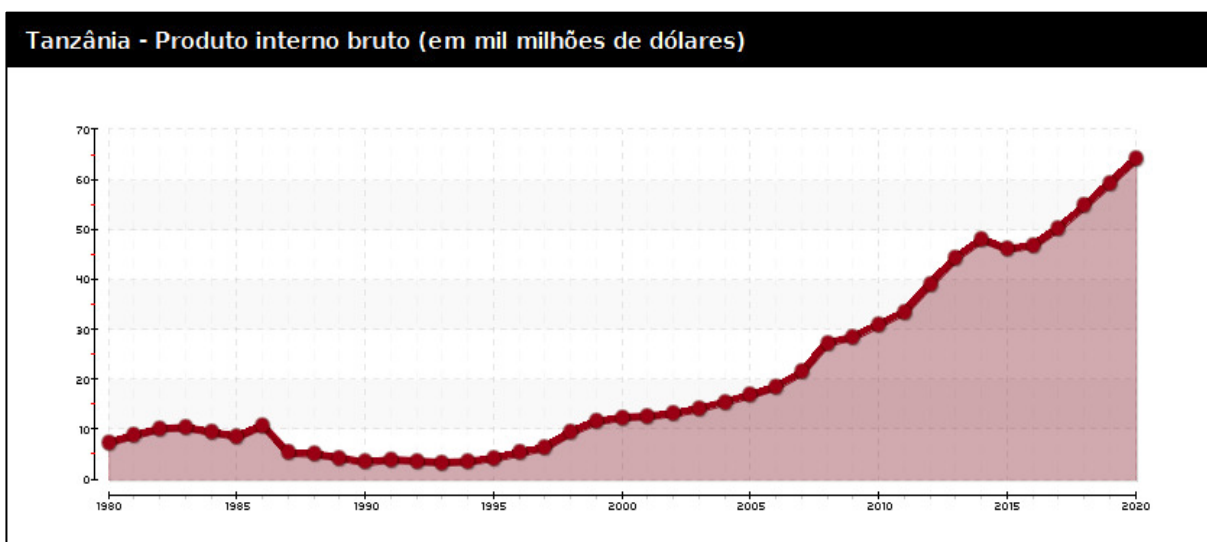
Gráfico 4 – Tanzânia: Dívida pública bruta em % do PIB



Fonte: FMI, 2015 (apud, Site Actualitix.com)

Atualmente, a dívida da Tanzânia é de 50.2%, bem abaixo do maior valor desde 2000, caracterizando uma recuperação econômica do país. Tal observação é reforçada através do Gráfico 5, onde claramente tem-se a relevante elevação do PIB do ano de 2000 até 2017, e a extensão em previsão da continuidade dessa elevação até 2020.

Gráfico 5 – Tanzânia: Produto interno bruto (em milhões de dólares)



Fonte: FMI, 2015 (apud, Site Actualitix.com)

A economia da Tanzânia apresenta um quadro evidente de superação, buscando manter os planos econômicos que tem viabilizado o desenvolvimento da economia do país, otimizando os processos já existentes, ou seja, proporcionando

um evidente crescimento no investimento das áreas de produção agrícola, turismo e manufatura.

## **4.5 Impacto social: Saúde**

### 4.5.1 No Brasil

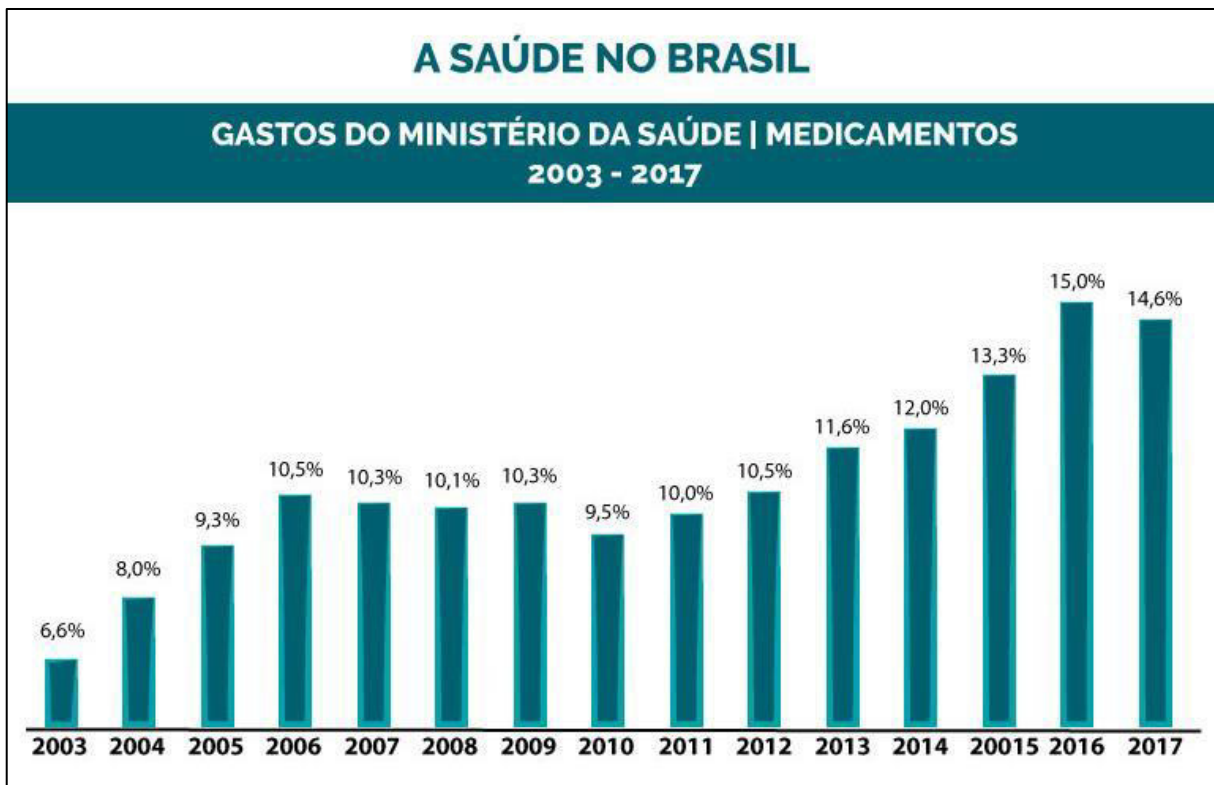
O SUS, Sistema Único de Saúde, tem o seu fornecimento e gerenciamento por todos os níveis de governo do país, é o maior sistema desse tipo no mundo. Enquanto que os sistemas de saúde privada têm o seu papel complementar. É garantido a todos os cidadãos o acesso aos serviços de saúde públicos, com gratuidade.

No ano de 2009, o Brasil possuía 1,72 médicos e 2,4 leitos hospitalares para cada mil (1000) habitantes. Contudo, a manutenção, assim como a construção de novos centros de saúde e hospitais obtém financiamento dos impostos, o país gasta aproximadamente cerca de 9% do PIB nesta área.

Mesmo com o progresso obtido desde o surgimento/criação do SUS no ano de 1988, ainda persistem demasiados problemas de saúde pública no país. Os principais problemas, desde 2006, são a mortalidade as altas taxas de infantil, morte materna, ou seja, por nascimento, e mortes por doenças, sendo estas transmissíveis e não transmissíveis, como doenças vasculares e câncer, assim como acidentes, que caracterizam grande impacto sobre a saúde brasileira.

Tais problemas somente podem ser sanados por meio da principal fonte de investimento da área da saúde, que é o que representam os investimentos econômicos. No entanto, desde a crise econômica do ano de 2014, e conseqüentemente, a queda do PIB per-capita, e ainda que com o acréscimo de 1% no PIB em 2017, o setor de serviços (saúde) sofreu um decréscimo de 0,7% no mesmo ano e com os planos do atual governo de redução de recursos que poderiam ser utilizados para os programas sociais, assim como a saúde pública, observa-se a atual situação da mesma no Gráfico 6.

Gráfico 6 – A saúde no Brasil: Gastos do ministério da saúde/medicamentos, 2003-2017



Fonte: MOPOG ILOAs, 2017 (apud, Site Interfarma).

A partir da observação e análise dos dados do Gráfico 6, e comparando-os com a atual situação da saúde, deficiente, no Brasil, em que compreende o aumento dos gastos com a referida área desde o ano de 2003 até o ano de 2017, no mesmo período a queda de investimentos com a mesma e, assim sendo, a involução desta. Fica evidente a necessidade de maiores impactos na saúde, por meio da otimização dos recursos já distribuídos e maximização dos investimentos oferecidos.

Segundo a OMS (2017), o Brasil gastou menos da média mundial na área, com 6,8%.

#### 4.5.2 Na Tanzânia

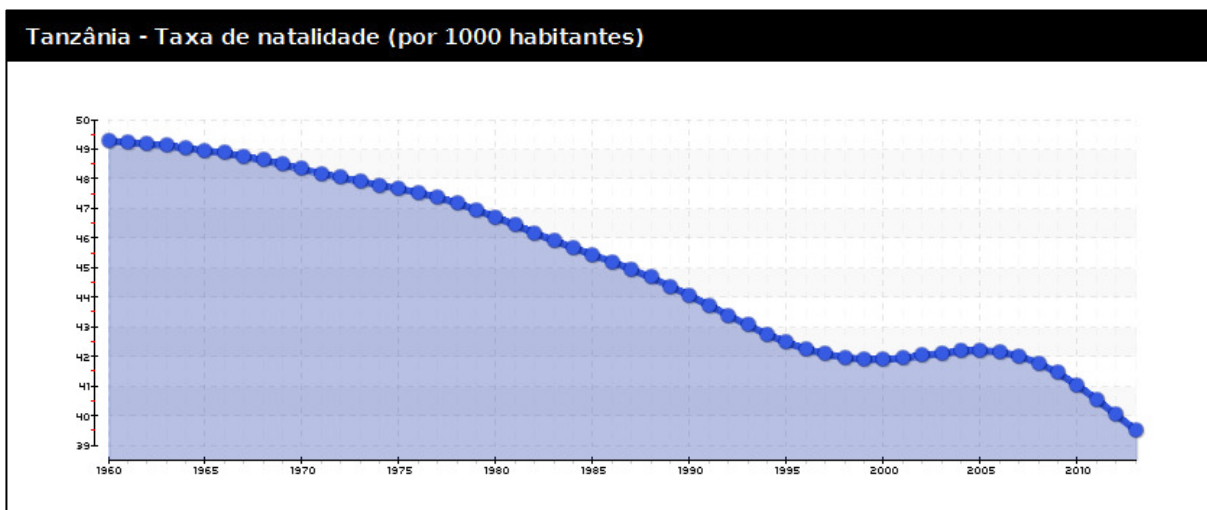
Por outro lado, na Tanzânia, a principal causa de preocupação do governo em relação à saúde, são as doenças, muitas das vezes geradas pela desnutrição, ou mesmo questões ambientais do país, para tanto a atenção a área tem se elevado através de investimentos em programas como, o *Zanzibar Malaria Elimination Programme* junto a *Aberystwyth University*, cuja iniciativa faz uso da tecnologia

avançada, por meio de drones, que objetiva a erradicação da malária. O país também recebe apoio internacional, da ONU, da OMS, e também de países que trabalham em parcerias.

Segundo o Ministério da Saúde, a Tanzânia mantém relações diplomáticas e de apoio na área da saúde, principalmente no que diz respeito ao combate da HIV, desde 1970, mantendo o apoio também a projetos de cooperação nas áreas de pecuária e horticultura.

Uma evidência do desenvolvimento na área da saúde, alcançado pela Tanzânia, mesmo em meio ao cenário desfavorável no qual o país cresceu, é a apresentada no Gráfico 7, onde observa-se a considerável redução da taxa de mortalidade por habitantes entre os anos de 1960, como uma taxa de aproximadamente 45% e, 41% em 2010. Atualmente, a taxa de natalidade do país equivale a 35.59%.

Gráfico 7 – Tanzânia: Taxa de natalidade (por 1000 habitantes)



Fonte: Banco Mundial, 2015 (apud, Atualitix.com).

Segundo o IBGE, atualmente os gastos públicos com saúde representam 7,3% do PIB.

Com base nos dados de base nas áreas da educação, economia e saúde dos países em estudo Tanzânia e Brasil, que juntos compõem o pilar do sustento do desenvolvimento social, observados e analisados anteriormente, compreende-se os pontos onde os mesmos caracterizam cenário igualitário, como as barreiras e preocupações de ambos os governos, como as suas principais preocupações e os

impactos administrados nas referidas áreas onde se percebe o histórico de crescimento e decréscimo representado por números reais, expressando a veracidade e complexidade da situação de cada país, assim como os pontos onde os mesmos divergem, apresentando suas particularidades.

Os impactos sociais enfrentados por ambos os países e a demonstração de seus resultados, representam o alcance do potencial da administração a ser explorado, visando à ampliação própria, em mérito da aprendizagem do comportamento dos índices dos setores estudados, numa percepção de aplicabilidade e desenvolvimento do chamado empreendedorismo social. Uma obtendo maior compreensão dos fatores envolvidos pode-se dar continuidade no ponto em que cabe o interesse deste trabalho: Administrando organizações sociais: método de sustentabilidade e sobrevivência.

O impacto social gerado por grandes empreendimentos é um tema tão amplo e complexo que há a tendência de tentar qualificá-lo para poder compreendê-lo. Exemplos como aumento de receitas, remoção da população local, geração de empregos, impacto em comunidades nativas, aumento do custo de vida e pressão nos equipamentos sociais expressam apenas alguns elementos da diversidade desses impactos. No entanto, lidar com eles não se faz por meio de um modelo único e definitivo ou por um projeto pré-formatado que se “implante” numa determinada região, mas por meio de um processo de construção coletiva, tendo a comunidade como um grande agente transformador. (Risério, Avelar e Freitas, 2013)

#### **4.6 Impacto Social: Ponto de vista organizacional.**

Nesse item segue-se com a análise comparativa de Organizações Sociais atuantes respectivamente no Brasil e na Tanzânia, demonstrando os comportamentos organizacionais que ocasionam o fracasso de determinados processos e aqueles que conduzem ao sucesso de deliberados métodos, considerando a semelhança do cenário, assim como dos recursos disponíveis a serem explorados, tais quais, respectivamente, na **ABCD Nossa Casa** e na **Ngengere River Eco Camp**.

##### **4.6.1 Na ABCD Nossa Casa**

Os projetos são desenvolvidos a partir dos trabalhos de atuação na área da educação através da orientação, arte, terapia, música, informática, esportes, artes

marciais, capoeira, alimentação, saúde, educação ambiental, dança, teatro, oficina de história e inglês, como se pode observar a seguir:

- a) Grupo de Orientação de realização mensal, onde são oferecidos aos jovens e as famílias todas as ferramentas necessárias para a formação do seu caráter, através do reforço de valores positivos e de atividades em grupo, tais quais: dinâmicas de grupo, reflexões, terapias musicais, e outras, considerando e superando as dificuldades individuais de cada um.
- b) A arte por meio da terapia visa libertar o potencial criativo, como a sensibilidade e o incentivo a auto expressão, de forma simples, aproximando os jovens de suas famílias e da própria organização. Na informática também são realizados trabalhos de sociais, acreditando no apoio da tecnologia na escolaridade, visando ampliar as formas de aprendizagem, disponibilizando e facilitando o acesso aos recursos interativos como, a internet, bibliotecas virtuais e outros. Buscando participação social, integração, desenvolvimento da capacidade do raciocínio, são realizados trabalhos de música na Orquestra GerAção Azul.
- c) A organização trabalha o esporte por meio das artes macias, no intuito de despertar o potencial das crianças e jovens, alimentando a autoestima e incentivando o trabalho em equipe de ambos, através de práticas saudáveis de esportes, como: vôlei, basquete, etc. Também oferece a capoeira, dentre tantos esportes praticados na ABCD Nossa Casa, buscando a disciplina e respeito, ajudando na interação e formação de jovens.
- d) Na saúde são oferecidas condições necessárias para o desenvolvimento saudável, através de prevenções de doenças, acompanhamento alimentar, odontológica, e trabalhos de conscientização por meio de palestras. Já na educação ambiental, o trabalho realizado é para a formação de cidadãos conscientes atuantes por intervenções comunitárias com projetos de coleta seletiva e verificação de descarte local do lixo.
- e) Por meio da dança a sensibilidade é estimulada na descoberta e potencial do indivíduo, levando a superação dos obstáculos que o

mesmo enfrenta. Da mesma forma o teatro desenvolve a criatividade e capacidade de autonomia, sensibilidade, entre outros ampliados pelo universo cultural preparando e capacitando os indivíduos para as atividades profissionais e o exercício da cidadania. Desta forma, são desenvolvidos os projetos de integração de jovens, crianças e adolescentes na sociedade, assim como outros, todos com o intuito de colaborar para o desenvolvimento e crescimento social.

A sustentabilidade desta organização apoia-se nos projetos de compostagem, adubo orgânico para horta; economizando nos últimos três meses em média mil e quinhentos reais por mês em compras, utilizando itens da horta na alimentação diária das unidades. Além da economia, os produtos são livres de agrotóxicos, tornando assim, as refeições mais saudáveis.

Conforme o balanço social disponibilizado, pode-se observar o crescimento e solidez da ABCD Nossa Casa desde o ano de 2014 até o ano de 2017, como ilustra o Quadro 2.



Quadro 3 – ABCD Nossa Casa: Atendimento 2014-2017

Período (ano)	Projetos educacionais	Recursos	
2014	313 crianças/adolescentes	Parceiros	35
		Apoiadores	LENC, Amaryllis, Mesa Brasil SESC, Rudloff, Empiricus Research, Sociedade das Crianças Antigas, Soft Color, Colmeia Medicina Integrada, ONG Banco de Alimentos, Pão de Açúcar e Pinacoteca São Paulo.
		Financeiro	Doações monetárias, de serviços e produtos;
2015	300 crianças/adolescentes	Parceiros da Rede Pública e Particular	33
		Apoiadores	Prefeitura de São Paulo, Instituto Cândido e EY Brasil;
		Financeiro	Doações monetárias, venda de produtos sociais e patrocínios;
2016	300 crianças/adolescentes	Parceiros da Rede Pública e Particular	34
		Apoiadores	EY Brasil, Prefeitura de São Paulo e Instituto Cândido;
		Financeiro	Doação Monetária, de produtos e serviços, patrocínios;
2017	300 crianças/adolescentes	Parceiros da Rede Pública e Particular	32
		Apoiadores	EY Brasil, Prefeitura de São Paulo, Instituto Cândido, Empiricus Research e Mitisui&Co;
		Financeiro	Doação Monetária, de produtos e serviços, patrocínios;

Fonte: Autora (2018).

Constata-se que os recursos são obtidos por meio de doação em valores monetários e de produtos e serviços para o desenvolvimento de atividades de diversas áreas da ABCD Nossa Casa, apoiadores e patrocínios de eventos, com equipamentos, projetos, infraestrutura e outros. No intuito de fomentar e completar as informações econômicas da organização disponibiliza-se adendo o balanço contábil referente aos anos de 2013 a 2017 da mesma.

A partir dos mesmos pode-se fazer uma comparação no balanço contábil para o mesmo período, tendo as informações detalhadas adendo como anteriormente, simplificando nas informações presente no Quadro 4.

Quadro 4 – ABCD Nossa Casa: balanço contábil 2014-2017

PERÍODO (ANO)	VALOR TOTAL (\$)		SUPERÁVIT/DÉFICIT DO EXERCÍCIO (\$)
2014	Receita	3.276.444,00	154.440,00
	Despesa	3.122.004,00	
2015	Receita	2.959.050,00	-158.853,00
	Despesa	3.117.903,00	
2016	Receita	2.582.916,00	-262.012,00
	Despesa	2.844.928,00	
2017	Receita	2.621.994,00	-33.939,00
	Despesa	2.655.934,00	

Fonte: Autora (2018).

Observa-se a partir do Quadro 3, o aumento das despesas geradas pelo crescente número de projetos desenvolvidos e o decréscimo das receitas, decorrente da variação de fluxo dos apoiadores e financiadores da organização, e uma vez constatada a sujeição das organizações aos seus mantenedores, fica mais e mais evidente a instabilidade a que se apoia a existência organizacional.

Sendo assim, nota-se com clareza a dependência total da organização em questão para com os seus “mantenedores”, uma vez que as atividades somente podem realizar-se mediante o investimento dos mesmos, até o projeto com horta e compostagem é realizado mediante doações orgânicas, o que dificulta o aumento do percentual de desenvolvimento dos projetos sociais a que se destina a mesma. Tal argumento pode melhor ser evidenciado através dos balanços sociais disponíveis adendo, entre o ano de 2014 e 2017.

#### 4.6.2 Na Ngengere River Eco Camp

Tal organização busca o desenvolvimento com a filosofia de trabalhar com a comunidade, para a comunidade concentrando projetos que são distribuídos

principalmente em três áreas inter-relacionadas: sustentabilidade ambiental, fontes alternativas de renda e educação, mantendo o foco nas atividades sustentáveis, como meios alternativos de renda, sem perda da autenticidade da organização no que diz respeito a preservação ambiental.

Através da construção da escola primária dos tijolos felizes em 2015, originária da *Happy Bricks Foundation* no Reino Unido, que objetiva o fornecimento e viabilidade da educação para atualmente crianças de Lukwambe, a organização preocupa-se em espalhar a consciência e ensinar mais sobre a conservação da natureza, por meio do projeto de alimentos e do projeto de acesso à água, o que leva ao trabalho de apicultura que é uma ótima estratégia para criar meios alternativos de renda, estabelecendo 40 colmeias de abelhas no Eco Camp.

A *Ngerengere River Eco Camp* também desenvolve outros projetos, tais quais: projeto de água segura, carvão vegetal sustentável e energia solar, entre outros, que visam à sustentabilidade da organização assim como o desenvolvimento social, principal por meio do uso de recursos naturais. Realizando também networking e parceria com voluntários e convidados de todo o mundo.

A sustentabilidade das principais atividades exercidas pela *Ngerengere River Eco Camp* e de seus projetos são os financiamentos obtidos por meio de doações e ganhos do ecoturismo e outras atividades a que se apoia a mesma, não recebendo apoio financeiro de governos nem de organizações internacionais, no intuito de garantir e assegurar a total independência. Sendo assim, os projetos são elaborados e desenvolvidos sempre para as necessidades da comunidade, mas não de acordo com critérios de governos ou organizações alheias, leigas ou mesmo, nativas ao cenário da região.

A seguir, observa-se através do nível de alcance da comunidade dos projetos de desenvolvimento social, para melhor compreender a relevância e o valor de sua existência (Quadro 5).

Quadro 5 – *Ngerengere River Eco Camp*: Atendimento 2014-2017

Período (ano)	Projetos educacionais	Recursos	
2014	115 crianças/adolescentes	Parceiros	4
		Apoiadores	Independent Volunteer.Org, Read International, Paper for All e Omprakash.
		Financeiro	Ecoturismo, horta, doações de materiais e serviços;
2015	115 crianças/adolescentes	Parceiros da Rede Pública e Particular	5
		Apoiadores	Independent Volunteer.Org, Happy Bricks Foundation, Read International, Paper for All e Omprakash.
		Financeiro	Ecoturismo, horta, doações de materiais e serviços;
2016	115 crianças/adolescentes	Parceiros da Rede Pública e Particular	5
		Apoiadores	Independent Volunteer.Org, Happy Bricks Foundation, Read International, Paper for All e Omprakash.
		Financeiro	Ecoturismo, horta, doações de materiais e serviços;
2017	115 crianças/adolescentes	Parceiros da Rede Pública e Particular	5
		Apoiadores	Independent Volunteer.Org, Happy Bricks Foundation, Read International, Paper for All e Omprakash.
		Financeiro	Ecoturismo, horta, doações de materiais e serviços;

Fonte: Autora (2018).

A partir do Quadro 4, observa-se a diferença em números no que tange a quantidade de parceiros e apoiadores da *Ngerengere River Eco Camp*, em relação a Organização ABCD Nossa Casa, o que não afeta o alcance comunitário dos projetos de desenvolvimento social realizados pela mesma. Tal fato se dá por causa dos métodos sustentáveis a que a mesma desenvolve, ou seja, através da opção pelo

modelo sustentável independente, a *Ngerengere River Eco Camp* mantêm seus projetos educacionais e demais atividades sem a preocupação com perda de parceiros, em contrariedade ao ocorrido na ABCD Nossa Casa.

É evidente a disparidade quantitativa dos projetos educacionais desta organização quando comparada a primeira, porém, deve-se considerar que uma de suas divergências está na objetividade das atividades realizadas, ou seja, enquanto que a primeira é mais complexa em seus projetos, possuindo uma variedade maior de trabalhos adjacentes ao principal proposto pela mesma, esta segunda organização tem o foco na objetividade dos trabalhos realizados.

A mesma preocupa-se em manter o foco nos projetos principais investindo nestes de forma mais assertiva e acentuada, logo, em vez de buscar o aumento quantitativo de projetos, preocupa-se na busca pelo aumento qualitativo dos projetos em andamento, para assim investir no progresso organizacional, maximizando os impactos sociais por esta provocados.

De acordo com a entrevista realizada com o Diretor Executivo Remigius Mushenga a forma de sustentabilidade da Ngerengre River Eco Camp foi assim determinada no intuito de garantir total independência, entendendo os riscos que a organização corre limitando tão bruscamente seus parceiros e colaboradores.

Contudo, por outro lado, entendendo o risco que estes oferecem a entidade, uma vez participantes da mesma, tais quais: a perda de identidade ou mesmo o desvio de propósito, assim como a instabilidade e limitação gerada pela dependência de recursos, assim sendo, optou pela total independência na administração da referida, obtendo também maior liberdade nos processos decisórios.

Ideal seria o acesso à demonstração sintetizada do resumo financeiro desta organização em estudo para os anos de 2014 a 2017, assim como realizado na ABCD Nossa Casa, que permitiriam melhor visualização dos resultados em termos sustentáveis dos projetos e atividades, no entanto, devido ao período corrente que representa maior pico de atividades da Ngerengere River Eco Camp, foi inviável a obtenção de tais dados.

E ainda que não fosse possível observar os valores monetários, ou seja, receita e despesa para o referido período, pela observação dos métodos administrativos apresentados pelo Diretor Executivo da mesma, e em atenção ao quadro de demonstração dos projetos educacionais, entende-se que a presença de

déficit no referido balanço, não procede, uma vez que esta independe de doações monetárias.

Segundo Rossetto, C. e Rossetto, A., 2005 (Apud Aldrich e Pfeffer, 1976):

Sugerem que existe uma perspectiva alternativa à institucional que eles denominaram de Dependência de Recursos, a qual considera o ambiente como fonte de influência nas organizações, mas de uma maneira diferente. A premissa básica da perspectiva da Dependência de Recursos é que as decisões são tomadas dentro das organizações, ou seja, dentro do contexto político interno das mesmas, e se relacionam com condições ambientais enfrentadas por elas. Nela o gerenciamento das relações externas é a chave para a sobrevivência organizacional, e é fortemente influenciada pelas forças externas. (apud ALDRICH e PFEFFER, 1976, p. 2).

Os autores mencionados acima entendem a importância da tomada de decisão, principalmente no que tange a chamada dependência de recursos, ser deliberada internamente, isso pela importância da autonomia institucional ainda que haja influência externa. Os mesmos sugerem uma alternativa para tal tomada de decisão, que foge dos padrões dos métodos atualmente adotados, como observado, porém, não alheia aos prestígios e atuação dos mesmos, mas literalmente, aprendendo com os referidos métodos.

## **5 ADMINISTRANDO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: MÉTODO DE SUSTENTABILIDADE & SOBREVIVÊNCIA**

Após observar os métodos adotados nos processos de administrar as organizações sociais, e entender a maneira como as mesmas são influenciadas e influenciadoras do ambiente a que estão envoltas, percebe-se a relevância da qualificação para a administração genuína, para que os temas sustentabilidade e sobrevivência passem a ser meios e não fins, ou seja, fazer uso destes para o desenvolvimento de encadeamento e amparo das reais intenções destas organizações, em predisposição a alcances e ambições maiores das atualmente consideradas pelas limitações levadas pelo curso da sustentabilidade e sobrevivência organizacional.

Essas duas variáveis, por sua vez, incidem sobre as organizações sociais com tamanha força a determinar e discernir seus rumos e fins, como se pôde observar anteriormente. Sendo assim, este estudo aprofundar-se-á em um método conceitualmente polêmico e pouco explorado, porém, cuja proposta visa a caminhada mútua das faladas sustentabilidade e sobrevivência organizacional, conhecido como capitalismo humanitário, para tanto, deve-se observar primeiramente os preceitos de ambas.

### **5.1 Sustentabilidade x Sobrevivência.**

Dentro deste cenário de mudança, as organizações sociais, como observado no capítulo anterior, buscam formas de sustentabilidade que forneçam meios de garantia a sua sobrevivência, encontrando barreiras devido às limitações impostas pela complexidade e baixa variância destes métodos, ou seja, a falta de alternativas substitutivas, coerentes, satisfatórias e adaptáveis aos interesses e propostas dessas organizações.

Tal afirmativa é complementada de acordo com Munck, L. e Souza, R. (2009):

O Planeta é constituído de várias sociedades e cada sociedade é dependente da ação de inúmeras personagens sociais, logo, a busca por um desenvolvimento sustentável é fator resultante de ações realizadas em níveis micro e macrosociais.

Sendo assim, devido à variedade social a que o homem está submetido, e tendo em vista a dependência da participação dos protagonistas a que o autor se refere, é que se dá a substituição da preocupação das organizações sociais da manutenção da sustentabilidade organizacional pelo desenvolvimento de meios diferenciados de efetivo progresso dessa sustentabilidade, observando as limitações dos referidos níveis sociais.

Considerando que, segundo afirma Elkington (1994), criador do termo *Triple Bottom Line*, que diz que a sustentabilidade define-se pelo equilíbrio dos três pilares, sendo estes: ambiental, econômico e social, os pilares cuja relevância sobressai neste trabalho são o econômico e o social.

Portanto, desde a adoção dos métodos sustentáveis pelas organizações sociais, considerando o que já fora exposto sobre as mesmas no que dizem respeito a ser essa a maior preocupação destas instituições sociais, as mesmas restringiram seus processos administrativos ao desenvolvimento de competências acopladas como complemento de apoio a estrutura da proposta sustentável, logo, a gestão destas organizações sociais entende a relevância de uma transição estratégica que viabilize independência dos processos de sustento das mesmas.

Segundo Resende (2000), as competências para a sustentabilidade da organização social são classificadas como competências técnicas, competências intelectuais, competências cognitivas, competências relacionais, competências sociais e políticas, competências didático-pedagógicas, competências metodológicas, dentre outras. De maior destaque ao que interessa a esta pesquisa tem-se competências empresariais e organizacionais, cuja preocupação está nos métodos de gestão organizacional que busque a capacidade de inovação para os impactos sociais.

O desafio para atender aos requisitos da sustentabilidade nas organizações, conforme Ângelo (2009) exige uma transformação de todos os seguimentos organizacionais, a qual é denominada de “Projeto de organização sustentável”, na qual fazem parte: missão, estratégias, sistemas formais e estrutura, cultura organizacional, bem como suas core competencies (competências essenciais).

De acordo com Krajnc e Glavic (2005):

A sustentabilidade social sob a óptica das organizações refere-se às atitudes organizacionais em relação aos próprios colaboradores,



fornecedores, contratados e consumidores, além de impactos na sociedade em geral, para além de seus domínios [...].

Logo, percebe-se a dificuldade em falar de sustentabilidade quando tais atitudes impedem a própria organização social da quebra da padronização de seus meios de sustento e, ironicamente, ameaçam a sua existência, revelando uma “faca de dois gumes”, onde a mão que a manuseia precisa aprender a administrar.

De acordo com Santos e Costa (2016), as organizações do Terceiro Setor carecem de um gerenciamento organizado e planejado, a partir da adoção de concepções básicas da administração, tais quais, planejamento, direção, organização e controle. Tendo em vista, que muitas dessas organizações não sobrevivem diante da ausência do emprego das faladas competências administrativas na gestão do indivíduo, econômica, de marketing e, principalmente, de desenvolvimento organizacional. O que reforça Gomes (2012):

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

As organizações sociais que cobram pelos serviços oferecidos, com o intuito somente de manutenção desses serviços são chamadas de empreendimentos sem fins lucrativos. Isso por que a única maneira de sobreviver diante de uma sociedade gerida pelo sistema capitalista, adotando uma postura de fornecimento de acesso aos serviços essenciais a existência humana, implica em planejamento estratégico econômico, que viabilize uma alternativa a dependência gerada pelos métodos de sustentabilidade.

Para tanto, esses empreendimentos sem fins lucrativos visam não estímulo dessas organizações ao mercado, mas utilização de meios característicos do comércio na tentativa de sobrevivência organizacional, que para “sustentar a sociedade” precisa oferecer serviços indispensáveis, e por sua vez, todo serviço tem um custo, que para a organização social apresenta-se na forma de sua existência e sustento.

Segundo Santos e Costa (2016): “O gerenciamento de pessoas e o papel do líder nessas organizações são de suma importância para sua sobrevivência”. Para

que haja a sobrevivência de uma organização social sem fins lucrativos, faz-se necessárias duas constantes, a contabilidade financeira e a gerencial. Para tanto, os administradores desses recursos organizacionais precisam de capacitação para a execução de tais responsabilidades.

Portanto, necessária é a definição do modelo de gestão que satisfaça as necessidades encontradas pela sobrevivência da organização em questão, o que deve refletir no plano de negócio da mesma, uma vez ponderando os objetivos da organização. Considerando que esta gestão objetiva o suprimento dos processos de tomada de decisão a que se refere à sustentabilidade organizacional. (Silva, 2013).

Assim:

faz-se necessário que os gestores de organizações do terceiro setor tenham conhecimentos acerca da gestão de pessoas, do comportamento organizacional, clima organizacional, cultura organizacional, motivação e liderança. Portanto, evidencia-se que os princípios, ferramentas, habilidades e competências administrativas são imprescindíveis para a sobrevivência das organizações do terceiro setor. (Silva e Costa, 2016).

Logo, compreende-se que a chave para a sobrevivência e efetiva sustentabilidade das organizações sociais, de maneira a reproduzir impactos positivos sobre a sociedade, é por meio da mudança na gestão dos processos e métodos das mesmas, ou seja, da reforma administrativa no setor público não estatal.

## **5.2 Uma proposta alfa e ômega: capitalismo humanitário.**

A maior estabilidade financeira internacional decorrente da aplicação do tributo sobre as operações de câmbio teria uma importância especialmente significativa para os países com moedas fracas, sujeitos, ao mesmo tempo, às consequências da instabilidade das moedas fortes (...) e aos efeitos da falta de confiança em relação à sua própria moeda. Todas ótimas razões para defender o tributo (Chesnais, 1999, p. 12-13).

O autor acima citado refere-se com o dado argumento, a criação de um capitalismo humanitário, ou seja, a determinação de um compromisso onde parte da fortuna de investidores, estimadas por seus defensores em torno de 1% dessas riquezas, com destino a programas sociais, onde o capital aliar-se-ia as causas humanitárias. Prática essa atualmente exercida por alguns investidores, sem a obrigação de um compromisso de tamanha complexidade.

No entanto, esse tema tão “escasso”, tão complexo e, por assim dizer, tão temido, traz a proposta simples de unir os acertos dos sistemas capitalista e socialista, em busca de uma alternativa de crescimento e desenvolvimento social, onde ações humanitárias devem ser assistidas pelo benefício das atividades capitalistas, tendo em vista que sua existência se dá para satisfação das necessidades humanas. O que não se trata da amenização da consciência pela responsabilidade social, mas do crescimento social, nacional, para então, ambicionar a um desenvolvimento a nível global.

A exemplo dessa forma de capitalismo tem-se a organização social anteriormente estudada, a *Nigerengere River Eco Camp*, que foca como fonte de renda o trabalho com Ecoturismo, onde assim como já observado, cobra valor monetário pelo turismo, e através deste proporciona a obtenção de mão de obra gratuita para os trabalhos de manutenção organizacional, como atividades de plantio (hortas), entre outras. Caracterizando assim, a manifestação inicial do capitalismo humanitário.

Sendo assim compreende-se que apesar das atuais manifestações polêmicas sobre o tema, pelo capitalismo humanitário trazer essa proposta de reforma administrativa, principalmente, por essa reforma ser interpretada politicamente, sem um aprofundamento dos seus princípios, o mesmo não se apresenta aqui para uma proposta de reforma administrativa política, mas como reforma administrativa dentro das organizações sociais, uma vez compatível com o que objetivam as mesmas.

A reforma administrativa caracteriza uma ação de avaliação da capacidade de gestão das organizações sociais como um todo, das já existentes assim como das futuramente implantadas, numa perspectiva de reestruturação dos métodos administrativos que fortaleçam as mesmas através de consistência e viabilidade dos indicadores propostos.

Para tanto, se faz necessária a compreensão da interação e união dos objetivos e missão a que estão pautadas as organizações sociais, visando as partes de interesses entidade e sociedade, para assim, oferecer uma genuína proposta de tamanho alcance, por assim dizer, de dado nível.

Risério, Avelar e Freitas, et al Reinaldo Bulgarelli (2013), afirmam a respeito da relação entre os interesses sociais com a empresa (observando para este as organizações sociais – Fonte deste estudo) para a legítima ação social:

A legitimidade da ação social está na sintonia com os interesses legítimos da sociedade, mas também na sintonia com os negócios da empresa, por meio dos quais gera impactos positivos e negativos. (Risério, F., Avelar, S. e Freitas, V. et al Reinaldo Bulgarelli, 2013).

No entanto, deve-se ter em mente que dada a amplitude desta proposta, é relevante um planejamento adequado/adaptado aos processos da reforma administrativa, ou seja, tais processos requerem uma mudança no comportamento organizacional, e falar em mudança de comportamentos padrões que oferecem “segurança” até certo ponto para a mesma, é estímulo a reação de rejeição a tal proposta, tanto pela organização em si, como pela sociedade que, diga-se de passagem, já sofreu inúmeros processos promovidos por diversas organizações.

Sendo assim, o processo desta reforma administrativa para as referidas organizações, dar-se-á ainda de forma complexa e trabalhosa, carecendo de maior atenção e formulação em cada etapa de sua aplicabilidade. Requerendo uma atitude de descentralização, participação integral de seus membros e, principalmente, daqueles que compõem o corpo administrativo dentro da mesma, para alcançar universalização e democratização dos serviços públicos sociais a serem oferecidos.

Logo, para que esta reforma se apresente como uma ideia de uma administração na qual é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas no atendimento das necessidades e satisfação plena da sociedade, assentados num movimento de efetiva inovação, caracterizando a organização social como uma diferenciação em seu modo de operar assim como nos resultados posteriores, a curto e longo prazo, se faz indispensável a compreensão e adoção, tanto quanto a cooperação corporativa.

Desta forma, o desenvolvimento da proposta implica na pré-disposição dos gestores de organizações sociais capazes de gerar ampliação de impactos reais que satisfaçam e superem as limitações atuais. E para tanto, no intuito de melhor evidenciar esta alternativa manifesta na forma de uma reforma administrativa organizacional, tem-se a Organização Social modelo fictícia Alfa e Ômega, que assim como as demais organizações de tal cunho, objetiva o desenvolvimento e crescimento da sociedade, independente, deixando de lado os por menores inibidores sustentáveis.

A Organização Social Alfa e Ômega é uma entidade de caráter inovador, cujo modelo administrativo é o proposto pelo capitalismo humanitário, buscando a

independência através de atividades sustentáveis com retorno monetário aplicado totalmente na manutenção organizacional, essas atividades são classificadas em três vertentes, investimentos com retorno de capital, venda de produtos e troca de serviços. Tais características podem ser mais bem observadas a partir da síntese no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Organização Social Alfa e Ômega: características

<b>CARACTERÍSTICAS DA O.S. ALFA E ÔMEGA</b>	
MISSÃO	Oferecer a oportunidade de progresso social utilizando a educação e serviços de saúde como principal veículo no combate a pobreza e desigualdade social para desenvolvimento da sociedade.
VISÃO	Ser referência na área administrativa para organizações sociais atuantes em comunidades socioeconomicamente desfavorecidas, desenvolvendo e transformando a realidade social das mesmas, formando cidadãos inovadores.
VALORES	Compromisso social, respeito, integridade, cooperação e criatividade, com ética e transparência.
ESTRATÉGIA	Estratégia de recursos humanos, finanças e produção, por meio da análise institucional e ambiental, caracterizando a organização que aprende.
ATIVIDADE SUSTENTÁVEL	Investimentos com retorno de capital, como as aplicações seguras na bolsa de valores, assim como compra de títulos.
	Venda de produtos como os produzidos na horta e criação animal.
	Troca de serviços, como os essenciais (moradia, alimentação, saúde) por mão de obra (temporária ou efetiva) para realização dos trabalhos internos.
SISTEMA ADMINISTRATIVO	Capitalismo Humanitário: Práticas capitalistas sem o intuito de obtenção de lucros, para sustento e progresso organizacional, objetivando crescimento social.
	Abertos: apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e de saídas, adaptativos e mantém reciprocidade constante.

Fonte: Autora (2018).

Portanto, a partir da descrição exposta acima se tem a proposta de uma organização modelo cuja gestão apresenta-se na forma do capitalismo humanitário objetivando uma sustentabilidade independente, evidenciada nos aspectos descritos, tais quais, missão, visão, valores, estratégia, atividade sustentável e o próprio sistema administrativo. Tal organização ainda principiante fica neste

disponibilizada como ponto de partida para aprofundamento posterior da proposta neste sugerida. Como afirma George Bernard Shaw (1856-1950): "O progresso é impossível sem mudança. Aqueles que não conseguem mudar as suas mentes não conseguem mudar nada".

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese a tudo quanto foi dito neste trabalho de pesquisa, a real intenção aqui não se tratou de meramente criticar os métodos de sustentabilidade organizacionais atuais a que as ditas organizações sociais fazem uso, mas sim analisar construtivamente um sistema que insatisfaz as crescentes e desafiadoras necessidades da sociedade do século XXI.

Com todas as mudanças tecnológicas, ambientais e mesmo, as sociais, e principalmente estas, é inadmissível a acomodação onde se encontra um cenário de mudança em larga escala. Como dito anteriormente, sempre que falamos em mudança, há um grande desconforto, principalmente por aqueles que devem gerá-la, isso porque acostumamo-nos a manter o básico em vez de desenvolver o súpero.

Nos séculos passados observamos grandes homens como os empreendedores sociais Martin Luter King e Gandi mudarem o rumo da história não por mera ambição, mas pela percepção da necessidade de tal mudança, buscando, sem medo em ariscar-se, um mundo melhor. Frase que ouvimos rotineiramente em campanhas, propagandas e outros, mas obstruídas e inibidas naqueles que se disponibilizam a este trabalho de desenvolvimento social, porém, que sem as ferramentas adequadas acabam como a maioria das organizações que observamos falidas, desistindo de um sonho que poderia transformar toda uma sociedade.

Em contrapartida, atualmente, a maioria de nós limita os conhecimentos e a própria capacidade, ao copiar em vez de criar. O que quero dizer aqui é que somos mais capazes do que nos permitimos ser, podemos e devemos ser gatilhos de transformação em um mundo que carece de tais administradores inovadores. Ademais, durante toda a jornada no curso a que este se refere, somos incentivados a “sair da caixa”, a mudar os padrões quando necessário para, assim, poder exercer uma administração autêntica.

Sendo assim, preocupei-me em mostrar através deste estudo comparativo a realidade a que estão inseridas noventa por cento das organizações sociais, revelando que os métodos aplicados pela mesma já não satisfazem as suas necessidades, o que induz a pergunta: Portanto, como satisfarão as necessidades da sociedade?

Logo, é nítida a necessidade de complemento, se não a transformação no modelo administrativo organizacional, que não se restrinjam a chamada

responsabilidade social, uma vez que esta se apresenta para cumprimento de um dever, enquanto que quando falamos em necessidades sociais, estamos lidando com algo amplamente complexo.

Assim, proponho aqui que esta transformação se dê através do que apresentei como reforma administrativa, que fazendo uso de um planejamento estratégico adaptado, viabilize a uma inovação social uma vez que, por meio dele, são mútuos os benefícios e os mesmos geram um grande impacto na sociedade, possibilitando, assim, que a educação, a saúde e qualidade de vida, tanto quanto, o acesso à informação não sejam apenas um privilégio de poucos, mas sim, alcance um contexto que atinja um público estatal, e com um pouco mais de pretensão, mundial.

Sendo assim, em resposta a tal pergunta, deparei-me com a organização da Tanzânia, que em sua simplicidade em enxergar tão claramente tal realidade, manifesta-se com a proposta básica do capitalismo humanitário, mantendo-se de pé desde o ano de 2006, por adotar um comportamento sustentável buscando sua total independência.

No entanto, antecipo-me a qualquer questionamento sobre o porquê de um novo modelo organizacional, quando supostamente, já existe uma organização que se comporta com a independência aqui desejada, e afirmo que apesar desta ser referência no assunto, não satisfaz completamente a proposta aqui oferecida, uma vez que, mesmo independente, utiliza-se de parceiro para a realização de atividades, ainda que estes apareçam como coadjuvantes. Esclareço, portanto, que a adoção de parceiros não é necessariamente uma mal para a organização, mas ao se tratar de uma organização social, precisa-se de maior estabilidade que não pode mais ser ofertada por tais parceiros.

Contudo, esta comparação nos possibilita a percepção que há certa similaridade quanto à compreensão do empreendedorismo social com três relevantes vertentes, a lógica empresarial, o foco social e o empreendedor social como fator determinante de sucesso.

Finalizo estas considerações afirmando com um pouco de ambição e pretensão, de quem acredita na competência a ser alcançada, que o administrador é e possui a chave para o sucesso mundial, assim sendo, é almejando uma sociedade igualitária, onde todos tenham a oportunidade de crescer, desenvolver-se e superar-se atingindo níveis que ainda não foram cruzados, trilhando caminhos que ainda não



foram trilhados, se assim for necessário, para buscar o tal mundo melhor, que por meio deste dou início ao estudo de pesquisa que deverá ser desenvolvido posteriormente.

## EXTRAS

Sirvo-me deste para esclarecer brevemente os conceitos fundamentais deste trabalho de conclusão de curso.

Segundo Marco Antônio Silveira (2011), apud Mintzberg (2006, p.184): “a organização é uma grande força na sociedade atual” e Omar Aktouf (1996, p.215): “as organizações constituem-se hoje em um dos agentes centrais da concretização de uma escolha de sociedade e dos relacionamentos humanos”.

A necessidade de se juntar pessoas e recursos a fim de produzir bens e/ou serviços para atender a sociedade, nem sempre foi considerada. No entanto, atualmente e desde o tempo contemporâneo, as organizações ganharam complexidade e volume, expandindo e melhorando cotidianamente, estimuladas pela alta competitividade e exigência imposta pela sociedade.

Tais organizações sociais existem no intuito de servir às necessidades e desejos da sociedade. As mesmas são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas por administradores, através da Administração, e é na organização que o administrador nasce e se desenvolve.

O capitalismo humanitário dentro destas organizações sociais representa uma ferramenta de gestão onde o capital seria um aliado das causas humanitárias, assim como, dos movimentos sociais. Tal conceito incentiva a adoção destas organizações a métodos mais “agressivos” de sustento e desenvolvimento, tendo sempre em vista seus ideais.

Para tanto, a Reforma Administrativa é um sistema de alta complexidade em transformação que visa mudar o paradigma empresarial dominante para transcender o limitado paradigma terra-capital-trabalho e articular com competência, viabilizando o progresso organizacional e social.

Sendo assim, compreende-se a ampla relevância dos termos aqui aplicados que representam uma tomada de decisão inovadora que viabilize a transformação social sem demérito do ambiente organizacional interno e externo, porém, ampliando seus atributos e desenvolvendo novas competências para alcance de seus objetivos.

Segundo Demo (2002, p.40): “[...] a solidariedade que produz ajuda assistencialista representa fantástico processo de imbecilização”. Através desta afirmação, entende-se que o processo administrativo organizacional, principalmente

no que tange a organização social compreende alta complexidade, exigindo assim, maior atenção.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Fernando. Adam Smith - O Conceito Mecanicista de Liberdade. Ed.: 2001.
- BANOV, M. R. Psicologia no Gerenciamento de Pessoas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRUINI, Eliane da Costa. Educação no Brasil. Brasil Escola. Ed: Junho de 2018.
- CHIAVENATO, I Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de direito comercial. São Paulo: Saraiva, 2004.
- CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- DURKHEIM, E. As regras do método sociológico. 1895.
- DURKHEIM, E. As Formas Elementares da Vida Religiosa. Editora: Martins Fontes, 1912.
- ENGELS, Friederich. Do Socialismo Utópico ao Socialismo Científico. Primeira Edição: 1880.
- ENGELS, Friedrich. Do socialismo utópico ao socialismo científico. Tradução de Rubens Eduardo Frias. 2. ed. São Paulo: Centauro, 2005. 98 p.
- KIRK, Russel. Original adaptado de The Intelligent Woman's Guide to Conservatism, Hardcover (1957). Traduzido por José Junio Souza da Costa, junho de 2012.
- KOSELLECK, Reinhart. Mudança de experiência e mudança de método. Uma nota histórico-antropológica. Os estratos do ritmo. Barcelona/Buenos Aires/México: Paidós I.C.E./U.A.B., 2013, p. 43-92.
- Kuzma, E. Dias, S. e Silva, S. Competências Para a Sustentabilidade Organizacional: uma revisão sistemática. Cad. EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Artigo 3, Rio de Janeiro, Set. 2017.
- LEIVA, J. Questão Social na Contemporaneidade: Desigualdades sociais, pobreza e o estado de bem-estar social. Universidade Federal do Paraná, 2012, p.11-12.
- MARX, K; ENGELS, F. O manifesto comunista. Fonte digital: Rocket Edition, 1999.
- MARX, Karl & ENGELS, Friedrich. O Manifesto Comunista. Paz e Terra. São Paulo. 2000. 6ª. Edição.
- MARX, K; ENGELS, F. A Ideologia Alemã. São Paulo: Boitempo, 2007
- MEIRELES, Manuel. Teorias da administração: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MEREGE, Luiz Carlos. Terceiro Setor: nova utopia social. Folha de São Paulo, 10/11/1996, p.2-2.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização, 1ª Edição, 1996, Editora Atlas, p. 58-59.

NETTO, Leila E. O conservadorismo clássico: elementos de caracterização crítica. São Paulo: Cortez, 2011.

REIS, A. L. e BANDOS, M. F. C.. A Responsabilidade Social de Instituições de Ensino Superior: Uma reflexão sistêmica tendo em vista o desenvolvimento. Revista Gestão & Conhecimento, Edição Especial - Novembro, 2012.

RISÉRIO, F., AVELAR, S. e FREITAS, V. Gestão de Impactos Sociais nos Empreendimentos: riscos e oportunidades. Publicação: Dezembro, 2013.

ROSSETO, C. e ROSSETO, A. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma visão complementar. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul, 2005.

SILVEIRA, Marco Antonio. Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Inovação, aprendizagem e capital humano. Edição: CTI (Centro de Tecnologia da Informação). Volume 2, outubro de 2011.

SOUZA, Jamerson. O conservadorismo moderno: esboço para uma aproximação. Revista Serviço Social e Sociedade, 2015.

SOUZA, Jameson. Edmund Burke e a gênese conservadorismo. São Paulo, n. 126, p. 360-377, 2016.

VOLTOLINI, Ricardo. Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 2ª ed. – São Paulo: Ed. Senac, 2004

WEBER, M. O Que é a Burocracia. Editora: CFA, 1991.

VAN MAANEN, J. Processando as Pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. Cultura e poder nas organizações. 2 ed. São Paulo: atlas, 1996.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO  
ADMINISTRAÇÃO**

**ENTREVISTADO: Remigius Mushenga  
Acampamento Ecológico Rio Ngerengere**

**INTERVIEWE: Remigius Mushenga  
Ngerengere River Eco Camp**

**Por REBECA REGINA GUILHON RIBEIRO**

**Per REBECA REGINA GUILHON RIBEIRO**

**THEME: The impact of socio-educational organizations in capitalist society: organizational sustainability.**

**SUBJECT: Behavior of Ngerengere River Eco Camp in face of Social Impacts.**

- ✚ Social institutions reflect the complexity of their performance provided by the comprehensiveness of their character. In consideration, point out the main attitudes deliberated by Ngerengere River Eco Camp in resistance and combat such complexity.
- ✚ What are the main internal and external barriers that have been evident since Ngerengere River Eco Camp's planning until its execution? Which one is most relevant to organizational development?
- ✚ Regarding organizational sustainability, what are the main strategies adopted to make the Ngerengere River Eco Camp process development feasible? Do any of the strategic planning methods with regard to partners pose a risk to the integrity of the organization's vision and principles?
- ✚ What advantages can be pointed out as a positive result of the application and maintenance in the processes of organizational socialization, that is, by its social character?
- ✚ As Executive Director, what is your perception of managing the internal shortcomings in relation to the maximization of resources in development and the growing sectoral reach of its social policies?
- ✚ With regard to the maintenance of the activities developed by Ngerengere River Eco Camp, how do you predict the impacts that will be suffered by it?
- ✚ How does one search for the methods of social organizational sustainability and, from his point of view, how can these methods be expanded?
- ✚ What are the main social impacts in relation to the sustainability of the organization in question?

## **APÊNDICE B – ENTREVISTA ONLINE (E-MAIL) - TANZÂNIA**

### **Sábado, 2 de junho de 2018**

Aos cuidados do Diretor Executivo Remigius Mushenga,

Sirvo-me deste para solicitar de vossa senhoria a deliberada cooperação, conforme disponibilidade, quanto a pesquisa (entrevista online) que segue > adendo, tendo como objetivo a obtenção de dados para análise do estudo do comportamento organizacional diante dos impactos sociais gerados pela Ngerengere, a ser usada como fonte de pesquisa no meu tcc monografia para > conclusão do curso e início de pesquisas que fundamentarão o projeto social > de minha autoria, sendo assim, desde já agradeço a atenção e oportunidade. > > Grata, > > Rebeca Regina Guilhon Ribeiro > Graduanda em Administração > Universidade Federal do Maranhão.

### **Segunda-feira, 4 de junho de 2018**

Assunto: Re: Pesquisa Institucional.

Dear Rebeca.

How are you? I hope this email finds you well. Thank you for email. The first time I red your email I was away from my computer, so I was not able to get the translation of what you wrote, I am happy now, I can understand what you are talking about, I am very willing and happy to work with you on your research obtaining data for "organizational behavior study analysis on the social impacts generated by Ngerengere" I can give you as much information as you will require.

### **Segunda-feira, 4 de junho de 2018 4:33 PM**

Thank you for the availability and I am very happy, yes I want to show exactly the origin and relevance of Ngeregere, attached I put some questions and a term of authorization of you for the data. There is a space in the "Extra Considerations" attachment because I would like you to talk about sustainability, how the organization manages to be independent and what impacts this vision takes to society, whether the impact is local (what size) and Ngerengere itself, and I leave it free for any comments you wish to make.

Thankful, Rebeca.

### **Terça-feira, 5 de junho de 2018**

Dear Rebeca,



How are you? Thank you for the email. Attached are the translated information you sent to me. Soon will start to work on it, One more question where did you get information about me/Ngerengere River Eco camp? Thank you.

Best regards Remmy

**Sexta-feira, 8 de junho de 2018**

Good morning, Remmy, how's it going? Thanks for the information, yes I got information on the site of the Ngerengere River Eco camp.

**Sábado, 9 de junho de 2018**

Hello, unfortunately the data on the site is not enough for my research, in the "our independence" section you speak about Ngerengere's support, I would like you to detail it with data (Financial balance, or other) and if possible send me the answer for the questions in the attached document.

Rebeca.

**18 de junho de 2018**

Dear Rebeca. I am doing well. I am very sorry for delaying to sending you the information you requested. For about a month I have been very busy with preparation of receiving 38 people from the USA. It was a bit hard job, but I made it, They left here on 17th. I hope in few days will send you some information. For the time being you get some information from our annual report on the Get involved link "Donating and Fundraising" Very unfortunately we dont have a more current annual report, because need some resources to produce a annual report, But still I can collect for you some figures which can support your research. Thank you and be well. Best regards Remmy.

**20 de junho de 2018**

Good evening, of course I unders

Good morning, I hope your week has been very good. You have to do it, and you can start working for work and for work.

**29 de junho de 2018**

The most important condition is, at the end of all information should mentioned that has been sourced from Ngerengere River Eco camp/Remigius Mushenga. Feel free to ask any question through email or by direct call +255787933579 Once again thank you and welcome. Best regards Remmy.

## ANEXO A – ABCD - BALANÇO 2014

ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE À CRIANÇA DESAMPARADA "NOSSA CASA"  
 Rua Atalaia, 175 D - Pacaembu - Fone (11) 3868-1610 - CEP: 01251-060 - São Paulo - SP  
 Entidade sem fins lucrativos - CNPJ/MF 03.858.692/0001-00 - CCM 2.917.049-4 - CMDCA 932, de 05/03/2002

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM R\$ ENCERRADOS EM:					DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - R\$			
ATIVO	31/12/2014	31/12/2013	PASSIVO	31/12/2014	31/12/2013		31/12/2014	31/12/2013
Caixa e Bancos	21.606	31.091	Salários a Pagar	75.668	76.870	Doações de Órgãos Públicos	2.359.303	1.132.264
Aplicações Financeiras	732.824	796.162	Encargos Sociais a Recolher	55.969	46.195	Doações Privadas	246.047	503.684
Outros Créditos	31.525	7.759	Provisões Trabalhistas	135.059	108.932	Receitas Financeiras	61.358	37.428
Contas a Receber-PMSP	202.603	0	Outras Contas a Pagar	14.426	11.961	Receitas Eventuais	98.330	34.386
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>988.558</b>	<b>835.012</b>	<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>281.122</b>	<b>243.958</b>	Contribuições da EY	474.385	326.208
			Patrimônio Social	700.000	610.000	Receitas Não Operacionais	37.021	2.550
Imobilizado	245.146	193.879	Superávit Anterior	8.469	1.319	<b>TOTAL RECEITAS</b>	<b>3.276.444</b>	<b>2.036.520</b>
Depreciação	-89.673	-76.464	Superávit do Exercício	154.440	97.150	Salários e Encargos Sociais	1.857.749	1.188.885
<b>TOTAL PERMANENTE</b>	<b>155.473</b>	<b>117.415</b>	<b>TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>862.909</b>	<b>708.469</b>	Despesas com Locação	309.307	215.018
						Serviços de Terceiros	183.975	170.616
						Despesas Operacionais	669.198	288.597
						Depreciação e Amortização	23.737	25.582
						Despesas c/ Eventos	17.644	30.062
						Impostos e Taxas	13.448	13.508
						Despesas Não Operacionais	41.002	5.072
						Despesas Financeiras	5.944	2.030
						<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>3.122.004</b>	<b>1.939.370</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>1.144.031</b>	<b>952.427</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>1.144.031</b>	<b>952.427</b>	<b>SUPERÁVIT DO EXERCÍCIO</b>	<b>154.440</b>	<b>97.150</b>

Solange Palma Torelli - Diretora Presidente

Umberto José Tedeschi - CRC: 1-SP 114.210/06

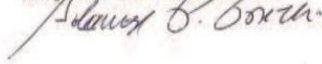
*Solange Palma Torelli*

## ANEXO B – ABCD - BALANÇO 2015

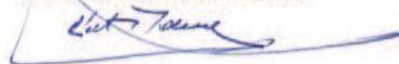
**ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE À CRIANÇA DESAMPARADA "NOSSA CASA"**  
Rua Atalaia, 175 D - Pacaembu - Fone (11) 3868-1610 - CEP: 01251-060 - São Paulo - SP  
Entidade sem fins lucrativos - CNPJ/MF 03.858.692/0001-00 - CCM 2.917.049-4 - CMDCA 932, de 05/03/2002

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM R\$ ENCERRADOS EM:					DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - R\$			
ATIVO	31/12/2015	31/12/2014	PASSIVO	31/12/2015	31/12/2014		31/12/2015	31/12/2014
Caixa e Bancos	199.824	21.606	Salários a Pagar	58.227	75.668	Doações de Órgãos Públicos	2.094.102	2.359.303
Aplicações Financeiras	533.051	732.824	Encargos Sociais a Recolher	46.790	55.969	Doações Privadas	196.940	246.047
Outros Créditos	18.585	31.525	Provisões Trabalhistas	109.871	135.059	Receitas Financeiras	73.413	61.358
Contas a Receber-PMSP	0	202.603	Outras Contas a Pagar	5.547	14.428	Receitas Eventuais	117.943	98.330
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>751.459</b>	<b>988.559</b>	<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>220.435</b>	<b>281.125</b>	Contribuições da EY	476.652	474.385
			Patrimônio Social	700.000	700.000	Receitas Não Operacionais	0	37.021
Imobilizado	296.815	245.146	Superávit Anterior	162.908	8.468	<b>TOTAL RECEITAS</b>	<b>2.959.050</b>	<b>3.276.444</b>
Depreciação	-123.785	-89.673	Superávit/Déficit do Exercício	-158.853	154.440	Salários e Encargos Sociais	1.799.941	1.857.749
<b>TOTAL PERMANENTE</b>	<b>173.030</b>	<b>155.474</b>	<b>TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>704.055</b>	<b>862.908</b>	Despesas com Locação	327.241	309.307
						Serviços de Terceiros	208.799	183.975
						Despesas Operacionais	706.803	669.198
						Depreciação e Amortização	34.112	23.737
						Despesas c/ Eventos	20.052	17.644
						Impostos e Taxas	13.180	13.448
						Despesas Não Operacionais	0	41.002
						Despesas Financeiras	7.774	5.944
						<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>3.117.903</b>	<b>3.122.004</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>924.490</b>	<b>1.144.033</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>924.490</b>	<b>1.144.033</b>	<b>SUPERÁVIT/DÉFICIT DO EXERCÍCIO</b>	<b>-158.853</b>	<b>154.440</b>

Solange Palma Torelli - Diretora Presidente



Umberto José Tedeschi - CRC: 1-SP 114.210/06



## ANEXO C – ABCD - BALANÇO 2016

ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE À CRIANÇA DESAMPARADA "NOSSA CASA"  
 Rua Cotoxó, 970 - Conjunto 111 - CEP 05021-001 - São Paulo - SP  
 Entidade sem fins lucrativos - CNPJ/MF 03.858.692/0001-00 - CCM 2.917.049-4 - CMDCA 932, de 05/03/2002

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM R\$ ENCERRADOS EM:					DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - R\$			
ATIVO	31/12/2016	31/12/2015	PASSIVO	31/12/2016	31/12/2015		31/12/2016	31/12/2015
Caixa e Bancos	42.806	199.824	Fornecedores	56.302	0	Doações de Órgãos Públicos	1.773.808	2.094.102
Aplicações Financeiras	528.485	533.051	Salários a Pagar	68.196	58.227	Doações Privadas	59.953	196.940
Outros Créditos	28.528	18.585	Encargos Sociais a Recolher	53.535	46.790	Receitas Financeiras	67.910	73.413
Contas a Receber-PMSP	0	0	Provisões Trabalhistas	120.940	109.871	Receitas Eventuais	206.079	117.943
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>599.819</b>	<b>751.459</b>	Outras Contas a Pagar	2.049	5.547	Contribuições da EY	475.166	476.652
			<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>301.022</b>	<b>220.435</b>	Receitas Não Operacionais	0	0
						<b>TOTAL RECEITAS</b>	<b>2.582.916</b>	<b>2.959.050</b>
Imobilizado	299.074	296.815	Patrimônio Social	700.000	700.000	Salários e Encargos Sociais	1.661.494	1.799.941
Depreciação	-155.868	-123.785	Superávit Anterior	4.015	162.908	Despesas com Locação	85.595	327.241
<b>TOTAL PERMANENTE</b>	<b>143.206</b>	<b>173.030</b>	Superávit/Déficit do Exercício	-262.012	-158.853	Serviços de Terceiros	254.785	208.799
			<b>TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>442.003</b>	<b>704.055</b>	Despesas Operacionais	773.624	706.803
						Depreciação e Amortização	32.083	34.112
						Despesas c/ Eventos	29.294	20.052
						Impostos e Taxas	2.310	13.180
						Despesas Não Operacionais	610	0
						Despesas Financeiras	5.134	7.774
						<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>2.844.928</b>	<b>3.117.903</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>743.025</b>	<b>924.490</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>743.025</b>	<b>924.490</b>	<b>SUPERÁVIT/DÉFICIT DO EXERCÍCIO</b>	<b>-262.012</b>	<b>-158.853</b>

Solange Palma Torelli - Diretora Presidente

Umberto José Tedeschi - CRC: 1-SP 114.210/06

## ANEXO D – ABCD - BALANÇO 2017



## Sumário

Missão, Visão e Valores	03
Conselho Deliberativo	04
Mensagem da Presidente	05
Nossa História	06
Nossas Unidades	07
Certificados e Transparência	08
Reconhecimento	09
Atendimentos e Projetos	10
Projetos Educacionais	11
Retorno Familiar/ Adoções	13
Voluntários e Doadores	14
Parceiros/ Rede Pública e Particulares	15
Desenvolvimento Institucional	16
Sustentabilidade	17
Captação de Recursos	18
Balanço Contábil	19





# Missão, Visão e Valores

## MISSÃO

Promover a integração de jovens, crianças e adolescentes na sociedade utilizando a educação como principal veículo de desenvolvimento, aproximação e capacitação

## VISÃO

Ser referência na área de educação voltada para jovens, crianças e adolescentes de comunidades socioeconomicamente desfavorecidas. Desenvolvendo e transformando a realidade social do Brasil, formando cidadãos talentosos e inovadores.

## VALORES

Ética, transparência, compromisso social e com resultado, paixão e otimismo, respeito, integridade, cooperação e criatividade.

|@abcdnossacasa



# Conselho Deliberativo

## I – Presidente

Solange Palma Torelli

## II – Vice – Presidente

Maria Teresa Martini Durães

## III – Secretária

Edileuza Bezerra de Lima Longo

## IV – Tesoureiros

1º Cláudio Carneiro de Faria  
2º Cláudio Gonçalo Longo

## V – Conselho Fiscal

1. Sérgio Barcelos Dutra de Almeida  
2. Maurício Dias Rodrigues  
3. Enio A. Ferigatto

## VI – Diretorias

### Administrativa

1. Izabel Margosian Tundisi  
2. Ivone Ferreira Teixeira

### Financeira

1. Sérgio Marques Assumpção  
2. Maria de Lurdes Jabir Assumpção

### Pedagógica


1. Maria Lúcia Federighi  
2. Maria Aparecida Hidaka

### Psicossocial

1. Maria Elisa de Castro Gianini  
2. Fabiana Barrionovo

|@abcdnossacasa

## Mensagem da Presidente



**Caros,**

Não diferente de 2016, 2015, outros, 2017 foi um ano difícil a todos. Quando terminará?

Política, desonestidade, erros e mais erros, falta de compreensão, povo sem paciência, sem tolerância. Balas perdidas, crianças e adolescentes atingidos, morrendo, muito mais que não precisamos descrever. Onde iremos parar?

Com certeza, todos nós, que, fazemos parte da nossa Associação, da nossa Fundação, **LUTOU E LUTA** para um mundo melhor. **FAZEMOS** nossa parte.

Hoje temos um novo nome - OSC – Organização Social Civil. (Não se preocupem com as Siglas, mundo que vivemos). Mudam e mudam, mas, o significado é o mesmo. **Somos uma organização que, desde o ano de 2000 veio para fazer a diferença. Fez. Foi reconhecida.**

Instituto Doar e Revista Época – 14/08/2017 – Texto de Mariana Queiroz Barbosa.  
*“Apresentam a primeira lista das organizações com mais eficiência, qualidade de gestão, transparência e boa governança do Brasil.”*

Lá estávamos nós, entre as cem melhores. Humildemente, junto a outras grandes organizações. Sentimos orgulho do nosso trabalho, da nossa bandeira - **EDUCAÇÃO.**

Assim, a cada bala perdida, que matam crianças e adolescentes, reforçamos nossa missão, proporcionando àqueles, um projeto educacional, um projeto de vida, um projeto de oportunidade, para crescerem e se tornarem cidadãos respeitados, e nunca usarem “balas e perdidas”.



Caros, Diretores, Conselheiros, Equipe, Voluntários, Sócios e toda Família ABCD Nossa Casa, Associação e Fundação, que, mensagem levar a vocês?

**Gratidão. Continuem Conosco.**

**Solange Palma Torelli**

|@abcdnossacasa

## Nossa História

The timeline consists of colored boxes representing key events in the organization's history, arranged in an ascending staircase pattern from left to right. The 2017 box is highlighted with a large black circle.

Ano	Evento
2000	A ABCD Nossa Casa nasce com a ajuda de 12 casais relacionados a EY e se instala no bairro Pompéia. (10 crianças)
2007	Iniciam-se os projetos de educação e cultura. (120 crianças)
2011	Realizadas parcerias em projetos com escolas públicas e CCA. (200 crianças)
2013	SAICA Unidade Bom Retiro (20 crianças) Início da parceria com a Prefeitura de São Paulo
2014	CCA ABCD Nossa Casa. Capacidade de atendimento para mais 300 crianças.
2015	Atendimento de mais de 300 crianças diariamente, com duas unidades no Bom Retiro, ambas conveniadas à Prefeitura de São Paulo.
2016	Nasce a Fundação ABCD Nossa Casa.
2017	A ABCD Nossa Casa é considerada uma das 100 melhores ONGs do Brasil.

|@abcdnossacasa



# Nossas Unidades

## SAICA ABCD Nossa Casa Bom Retiro

Serviço de Assistência Institucional a Criança e Adolescente – 22 crianças e adolescentes.  
Moradia em tempo integral.  
Rua dos Italianos, 1200 – Bom Retiro – 01131-000 – São Paulo  
Telefones: (011) 2389-3743/ (011) 4301-3718



## CCA ABCD Nossa Casa Bom Retiro

Centro da Criança e do Adolescente – crianças de 6 a 14 anos em horário complementar ao da escola, contam com espaço receptivo, alimentação, atendimento psicossocial, e participam de projetos educacionais nas áreas de Educação, Cultura, Saúde.  
Rua dos Italianos, 1264 – Bom Retiro – 01131-000  
São Paulo  
Telefones: (011) 2157-9415/ (011) 2157-9515



|@abcdnossacasa



# Certificados e Transparência

1)	Certificado Instituto Doar
2)	CCM
3)	CENTS
4)	CMDCA
5)	CENEAS
6)	COMAS
7)	DRADS
8)	Certificado de Matrícula de Organização de Assistência Social
9)	CEBAS

|@abcdnossacasa



### Certificado de Gestão e Transparência

No dia 16 de Outubro de 2017, a ABCD Nossa Casa recebeu o certificado de Gestão e Transparência conferido pelo Instituto Doar, que atestou conceito A ao padrão de Gestão e Transparência das organizações sem fins lucrativos pelo terceiro ano consecutivo. O certificado é válido por 1 ano.



## Reconhecimento



A ABCD e outras 99 organizações foram reconhecidas como as melhores ONGs do Brasil. Foi a primeira edição da #melhoresOngs, uma iniciativa do Instituto Doar e da Revista Época. Foram mais de 1500 inscrições, são mais de 300 mil ONGs no Brasil. Entre associações de caridade, organizações da sociedade civil, institutos e fundações filantrópicas, estar entre as 100 é sinal de competência.

Ainda em 2017, a ABCD Nossa Casa recebeu o selo ONG Transparente, concedido pelo Instituto Doar. Após pesquisas e levantamentos com ONGs, o Instituto chegou a 10 critérios.

As organizações que obtiveram o selo, cumprem com os 10 critérios do selo ONG Transparente. Isso significa que as informações são encontradas com facilidade nas páginas dos sites das organizações.



|@abcdnossacasa

## Atendimentos e Projetos

★ **Mais de 12.000**  
atendimentos  
por mês

★ **300 crianças**  
atendidas por dia

Mais de  
★ **600 cestas básicas**  
para as famílias da região

★ **33 adoções**  
ao longo de 17 anos

★ **54 retornos**  
familiares até 2017

★ Só em 2017 foram  
**07 adoções**

|@abcdnossacasa

## Projetos Educacionais

### Prazer de Aprender



As oficinas do Cyberchase, em parceria com a EY Brasil **atendem 60 crianças** e ajudam no desenvolvimento de forma lúdica.

### Esportes



Oficinas de Karatê, capoeira e educação física (futebol, voleibol) atendem todas as crianças que têm interesse. São aproximadamente **500 atendimentos** por semana.

### Cultura



As oficinas de dança, teatro, artesanato, música e dança também são muito procuradas e somam mais de **500 atendimentos** por semana.

### Informática

Em parceria com a UNIBES, são **110 crianças** nas aulas de informática 3 vezes por semana.



|@abcdnossacasa

## Projetos Educacionais

### Orquestra GerAção Azul

Entre aulas de canto, violino, viola, violoncelo, contrabaixo e percussão, e até 2017 com o apoio do Instituto Cândido de Desenvolvimento Social (ICDS), atendemos **150 crianças e adolescentes**. A partir de 2018, devido ao encerramento das atividades do ICDS, a ABCD passa a contar com a contribuição de pessoas físicas e empresas privadas para a manutenção do projeto.

Principais apresentações dos últimos anos:

19/04/2015 – Bazar do Bem Possível no Clube Pinheiros;

19/09/2015 – Pró-TV – Homenagem a Cássio Gabus Mendes – na presença de nomes como Lima Duarte e Eva Wilma;

17/10/2015 – Almoço Italiano ABCD;

22/11/2016 – Teatro Cacilda Becker “Kevin em busca da Paz”

24/11/2016 – SESC “I Encontro Socioeducativo e Cultural dos Serviços Socioassistenciais do Bom Retiro e Santa Cecília – Evento da Prefeitura com apoio do SESC e da ABCD Nossa Casa.

16/05/2017 – Biblioteca Mário de Andrade

06/06/2017 – Faculdade Armando Álvares Penteado (FAAP)

12/12/2017 – Teatro Cacilda Becker “Girindolando pela arte”



|@abcdnossacasa



## Retorno Familiar

A Reintegração Familiar de crianças e adolescentes é um processo delicado que merece dedicação total. A ABCD Nossa Casa estuda o contexto familiar e constrói planos de vida visando à reestruturação pessoal e motivacional através da mudança de valores, fortalecimento dos elos, estabelecimento de valores positivos e da sensibilização e descoberta do potencial da família.

### Supervisor/ Psicólogo e Coordenador

Ricardo De Albuquerque

## Adoções

Em 2017, foram 07 adoções! Um número muito maior do que qualquer expectativa. A ABCD superou todos os obstáculos e deu a 07 crianças a chance de uma nova vida.

|@abcdnossacasa



## Voluntários e doadores

A ABCD Nossa Casa conta com voluntários e doadores vindos de todas as partes, mas todos com o mesmo objetivo: ajudar!

- Voluntários do Amor – Coordenação Camila Giongo e Tati Calixto;
- Maria Inês
- Olga Spina
- Ligia e funcionários da Abiti
- Empresa Abiti comitê de parceria Social
- Clínica Alira
- Quantiq GT e Funcionários – Ação de Natal
- Geni Pascoal e loja
- Grupo DOAS e Lojar ZOHAR
- Thomsom Reuters – André Furtado ação dia das crianças
- Alunas do Colégio Objetivo Alphaville
- Celso Tomio Nakashima
- Alessandra Janaudis oficina de pintura de camisetas
- Flávia Chicarelli ação de Natal
- Adriano voluntário da carona
- Edhti voluntária e madrinha
- Luiza reforço escolar
- Fumcadi ação de Natal
- Fulvio e amigos – ações de páscoa , dia das crianças , campanhas , festa de Natal
- Nanci Butori e amigos, familiares grupo que organiza festa de aniversariantes do mês, campanhas, doações.
- SEBRAE – Marcela doação Mc Dia Feliz 2017
- Instituto Cândido Desenvolvimento Social
- Marcinha Vasconcellos – ações comemorativas e campanhas de doações
- Hilda , familiares, amigos, campanhas de doações e ação de Natal
- GAAST - Teatro Beneficente no Saica apresentação Grupo Tamar e André Sales
- Lidia Storino – doação de ingressos teatros eventos culturais
- Ivaneza Toniollo mensal doadora de produtos de limpeza
- Funcionários Sabesp campanha de material de higiene e dia das crianças coordenação Renata Dias dos Santos Cardoso
- Mitsui
- Funcionários da Hunstman - coordenados por Viviane
- Mônica Toutin – Sociedade das Ciências Antiga – campanhas de doações e ações de Natal
- Grupo Amigos da Dega – Andressa coordenadora – Ação de Natal
- Grupo de estagiários Curso de Nutrição – Centro Universitário São
- Camilo
- Cultura Inglesa
- Grupo Viva Real empresa – dia de recreações
- Alexandre posto de gasolina Bom Retiro
- Sueli Moraes – Sacolinha de Natal
- Zilda Souza – Sacolinha de Natal
- Angelita – Doação de leite para bebês e Ação de Natal
- Rudolf – Mônica Toutin
- Maria Lurdes Jabir Assumpção – Ação de Natal, campanhas eventos
- Padrinhos - Rosi e Renata - apadrinhamento afetivo - Estela e Nilza
- Padrinho Rodrigo - apadrinhamento afetivo Paulo

**Entre tantos outros, muito obrigado!**

|@abcdnossacasa



## Parceiros/ Rede pública e Particulares

### Área da Saúde

UBS Barra Funda: Dra. Marília Milograna Zaneti – Pediatria  
 AACD - Associação de Assistência à Criança Deficiente  
 APAE – Associação Paulista de Amparo ao Excepcional  
 Fraternidade Irmã Clara  
 Hospital Cruz Verde  
 Hospital Santa Casa de Misericórdia de São Paulo  
 Hospital São Paulo  
 Hospital das Clínicas  
 Projeto Equilíbrio  
 Deric - Deric - Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação  
 Unidade Básica de Saúde- UBS Vila Angli - Pediatria/ Clínica / Odontológico  
 Serviço de Atendimento Especializado DST- Aids - Pediatria infectologista/ Exames gerais  
 Centro de Atenção Integrada à Saúde- CAISM - Psiquiatria  
 Sedes Sapientiae - Psicológico  
 Centro Atendimento Psicossocial-

CAPS - Psicológico / Psiquiatria  
 Trevo - Vanderlei Biskui - Optica e Laboratório  
 Farmácia HN-I - Medicamentos homeopáticos- Gratuitos  
 Voluntário: Dr. Maurício Megale Anderi - pediatra/ dermatologista  
 Voluntária: Dra. Karin – Homeopatia  
 Voluntário: Dr. Fábio – Oftalmologista  
 Voluntária: Dra. Flávia Pécora Carneiro de Faria - Dentista

### Área Educacional

Centro da Criança e Adolescente ABCD Nossa Casa  
 Escola Municipal Vereador Antônio Sampaio  
 Escola Estadual Canuto do Val  
 Escola Estadual Marechal Deodoro  
 Escola Municipal Educação Infantil Antônio Figueiredo do Amaral  
 Centro de Educação Infantil – Raphaela Capelano Dias  
 Centro de Educação Infantil Sonho de Criança  
 Instituto Dom Bosco – Curso profissionalizante

### Lazer

SASF – Serviço de Assistência Social a família – Telecentro.  
 Clube Escola Raul Tabajara – Esporte e piscina.  
 Grupo de teatro com a direção de Juliano Barone parceria com Vara da Infância e Juventude do Foro Central, doação de ingressos.  
 Camila de Sario assessora da primeira dama do gabinete do Prefeito transporte para eventos.  
 Grupo El Shadai – Camila Giongo coordenadora – passeios e recreação.

### Grupo Acesso - Sedes - Projeto de Apadrinhamento Afetivo

Coordenação Marcia Porto Ferreira



## Desenvolvimento Institucional


### Comunicação


A transparência na comunicação e a disponibilização de informações de forma fácil, trouxeram à ABCD o selo ONG Transparente em 2017.

Sabemos que comunicar bem e deixar as informações claras e disponíveis, são alguns dos passos fundamentais para um bom relacionamento com parceiros, doadores e voluntários.



### Redes sociais

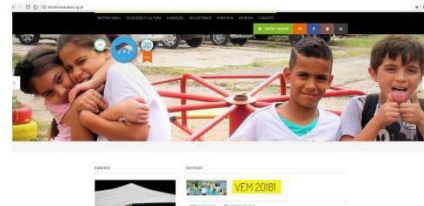
 1863 Fãs  
 Crescimento de 18% em relação a 2016

 639 Seguidores  
 Crescimento de 11% em relação a 2016

### Newsletter



### Site



# Sustentabilidade

- Através da compostagem, as crianças aprendem a fazer adubo orgânico;
- O adubo orgânico é utilizado na horta;
- A horta, idealizada pela Fundação Mitsui, foi inaugurada em 2016;
- Nos últimos três meses, foram economizados em média R\$1.500,00 por mês em compras, utilizando itens da horta na alimentação diária das unidades;
- A ABCD Nossa Casa, somando suas duas unidades, oferece aproximadamente 400 refeições diariamente;
- Além da economia, os produtos são livres de agrotóxicos, tornando assim, as refeições mais saudáveis.



|@abcdnossacasa

# Captação de recursos

## Doações

Doação de produtos e serviços para o desenvolvimento de atividades de diversas áreas da ABCD Nossa Casa.

## Apoiadores

Um dos principais meios de arrecadação da ABCD Nossa Casa é o valor depositado mensalmente por nossos apoiadores.



## Patrocínios

Patrocínios de eventos, com equipamentos, projetos, infraestrutura e outros.

|@abcdnossacasa



# Balanço Contábil

ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE À CRIANÇA DESAMPARADA "NOSSA CASA"

Rua Cotoxó, 970 - 1º. Andar - Sala 111 - Pompéia - Fone (11) 3868-1610 - CEP: 01251-060 - São Paulo - SP

Entidade sem fins lucrativos - CNPJ/MF 03.858.692/0001-00 - CCM 2.917.049-4 - CMDCA 932, de 05/03/2002

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM R\$ ENCERRADOS EM:						DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - R\$		
ATIVO	31/12/2017	31/12/2016	PASSIVO	31/12/2017	31/12/2016		31/12/2017	31/12/2016
Caixa e Bancos	35.480	42.806	Fornecedores	51.628	56.302	Doações de Órgãos Públicos	1.752.486	1.773.808
Aplicações Financeiras	446.513	528.485	Salários a Pagar	69.801	68.196	Doações Privadas	70.211	59.953
Outros Créditos	33.925	28.528	Encargos Sociais a Recolher	31.670	53.535	Receitas Financeiras	34.059	67.910
Contas a Receber-PMSP	0	0	Provisões Trabalhistas	104.076	120.940	Receitas Eventuais	369.739	206.079
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>515.918</b>	<b>599.819</b>	Outras Contas a Pagar	2.637	2.049	Contribuições da EY	395.499	475.166
			<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>259.812</b>	<b>301.022</b>	Receitas Não Operacionais	0	0
						<b>TOTAL RECEITAS</b>	<b>2.621.994</b>	<b>2.582.916</b>
Imobilizado	308.640	299.074	Patrimônio Social	700.000	700.000	Salários e Encargos Sociais	1.508.014	1.661.494
Depreciação	-156.682	-155.868	Superávit Anterior	-257.997	4.015	Despesas com Locação	124.756	85.595
<b>TOTAL PERMANENTE</b>	<b>151.958</b>	<b>143.206</b>	Superávit/Déficit do Exercício	-33.939	-262.012	Serviços de Terceiros	230.283	254.785
			<b>TOTAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>408.064</b>	<b>442.003</b>	Despesas Operacionais	740.974	773.624
						Depreciação e Amortização	37.848	32.083
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>667.876</b>	<b>743.025</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>667.876</b>	<b>743.025</b>	Despesas c/ Eventos	23.458	29.294
						Impostos e Taxas	234	2.310
						Despesas Não Operacionais	-26.074	610
						Despesas Financeiras	16.441	5.134
						<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>2.655.934</b>	<b>2.844.928</b>
						<b>SUPERÁVIT/DÉFICIT DO EXERCÍCIO</b>	<b>-33.939</b>	<b>-262.012</b>

Solange Palma Torelli - Diretora Presidente

Umberto José Tedeschi - CRC: 1-SP 114.210/06

|@abcdnossacasa



[contato@abcdnossacasa.org.br](mailto:contato@abcdnossacasa.org.br)  
[www.abcdnossacasa.org.br](http://www.abcdnossacasa.org.br)  
[www.facebook.com/abcdnossacasa](https://www.facebook.com/abcdnossacasa)

|@abcdnossacasa



## ANEXO E – OECD – PISA 2015



## Brasil

### Resultados principais

- O desempenho dos alunos no Brasil está abaixo da média dos alunos em países da OCDE em ciências (401 pontos, comparados à média de 493 pontos), em leitura (407 pontos, comparados à média de 493 pontos) e em matemática (377 pontos, comparados à média de 490 pontos).
- A média do Brasil na área de ciências se manteve estável desde 2006, o último ciclo do PISA com foco em ciências (uma elevação aproximada de 10 pontos nas notas - que passaram de 390 pontos em 2006 para 401 pontos em 2015 – não representa uma mudança estatisticamente significativa). Estes resultados são semelhantes à evolução histórica observada entre os países da OCDE: um leve declínio na média de 498 pontos em 2006 para 493 pontos em 2015 também não representa uma mudança estatisticamente significativa.
- A média do Brasil na área de leitura também se manteve estável desde o ano 2000. Embora tenha havido uma elevação na pontuação de 396 pontos em 2000 para 407 pontos em 2015, esta diferença não representa uma mudança estatisticamente significativa. Na área de matemática, houve um aumento significativo de 21 pontos na média dos alunos entre 2003 a 2015. Ao mesmo tempo, houve um declínio de 11 pontos se compararmos a média de 2012 à média de 2015.
- O PIB per capita do Brasil (USD 15 893) corresponde a menos da metade da média do PIB per capita nos países da OCDE (USD 39 333). O gasto acumulado por aluno entre 6 e 15 anos de idade no Brasil (USD 38 190) equivale a 42% da média do gasto por aluno em países da OCDE (USD 90 294). Esta proporção correspondia a 32% em 2012. Aumentos no investimento em educação precisam agora ser convertidos em melhores resultados na aprendizagem dos alunos. Outros países, como a Colômbia, o México e o Uruguai obtiveram resultados melhores em 2015 em comparação ao Brasil muito embora tenham um custo médio por aluno inferior. O Chile, com um gasto por aluno semelhante ao do Brasil (USD 40 607), também obteve uma pontuação melhor (477 pontos) em ciências.
- No Brasil, 71% dos jovens na faixa de 15 anos de idade estão matriculados na escola a partir da 7a. série, o que corresponde a um acréscimo de 15 pontos percentuais em relação a 2003, uma ampliação notável de escolarização. O fato de o Brasil ter expandido o acesso escolar a novas parcelas da população de jovens sem declínios no desempenho médio dos alunos é um desenvolvimento bastante positivo.

- Entre os países da OCDE, o desempenho em ciências de um aluno de nível sócio-econômico mais elevado é, em média, 38 pontos superior ao de um aluno com um nível sócio-econômico menor. No Brasil, esta diferença corresponde a 27 pontos, o que equivale a aproximadamente ao aprendizado de um ano letivo.
- No Brasil, menos de 1% dos jovens do sexo masculino estão entre os alunos com rendimento mais elevado no PISA em ciências (aqueles com pontuação no nível de proficiência 5 ou superior). Entre os países da OCDE, esta proporção corresponde a 8.9% dos jovens do sexo masculino. Apenas 0.5% do grupo feminino no Brasil alcançou este mesmo nível de desempenho. Entre os países da OCDE, 6.5% das meninas se destacaram neste nível elevado de proficiência. No Brasil, entre alunos de baixo rendimento em ciências (aqueles com pontuação inferior ao nível básico de proficiência, o nível 2), uma proporção maior entre o grupo feminino espera seguir uma carreira na área de ciências.
- Menos de 10% dos alunos que participaram do PISA 2015 no Brasil são imigrantes (primeira ou segunda geração). Numa comparação entre alunos de mesmo nível sócio-econômico, a média dos alunos imigrantes em ciências é 66 pontos inferior à média de alunos não-imigrantes.
- O Brasil tem uma alta percentual de alunos em camadas desfavorecidas: 43% dos alunos se situam entre os 20% mais desfavorecidos na escala internacional de níveis sócio-econômicos do PISA, uma parcela muito superior à média de 12% de alunos nesta faixa entre os países da OCDE. Esta proporção, no entanto, é semelhante àquela observada na Colômbia. Apenas dois outros países latino-americanos possuem uma proporção ainda maior de alunos neste nível sócio-econômico, o México e o Peru.
- Uma parcela muito reduzida de pais de alunos alcançaram o nível superior de ensino no Brasil. Menos de 15% dos adultos na faixa etária de 35 a 44 anos de idade possuem um diploma universitário, uma taxa bem menor que a média de 37% observada entre os países da OCDE. Entre os países que participaram do PISA 2015, o Brasil está entre os dois países com a menor proporção de adultos com nível superior, ficando atrás apenas da Indonésia onde menos de 9% dos adultos nesta faixa etária alcançaram este nível de escolaridade. A faixa etária entre 35 e 44 anos corresponde aproximadamente à idade dos pais de alunos que participaram do PISA 2015.
- No Brasil, 36% dos jovens de 15 anos afirmam ter repetido uma série escolar ao menos uma vez, uma proporção semelhante à do Uruguai. Entre os países latino-americanos que participaram do PISA 2015, apenas a Colômbia possui uma taxa de repetência escolar (43%) superior à do Brasil. Esta prática é mais comum entre países com um baixo desempenho no PISA e está associada a níveis mais elevados de desigualdade social na escola. No Brasil, altos índices de repetência escolar estão ligados a níveis elevados de abandono da escola. Entre 2009 e 2015, houve um declínio de 6% na taxa de repetência escolar no Brasil, observado principalmente entre os alunos do ensino médio.



## Snapshot of performance in science, reading and mathematics

	Countries/economies with a mean performance/share of top performers above the OECD average Countries/economies with a share of low achievers below the OECD average
	Countries/economies with a mean performance/share of top performers/ share of low achievers not significantly different from the OECD average
	Countries/economies with a mean performance/share of top performers below the OECD average Countries/economies with a share of low achievers above the OECD average

	Science		Reading		Mathematics		Science, reading and mathematics	
	Mean score in PISA 2015	Average three-year trend	Mean score in PISA 2015	Average three-year trend	Mean score in PISA 2015	Average three-year trend	Share of top performers in at least one subject (Level 5 or 6)	Share of low achievers in all three subjects (below Level 2)
	Mean	Score dif.	Mean	Score dif.	Mean	Score dif.	%	%
OECD average	493	-1	493	-1	490	-1	15.3	13.0
Singapore	556	<b>7</b>	535	<b>5</b>	564	<b>1</b>	39.1	4.8
Japan	538	3	516	-2	532	1	25.8	5.6
Estonia	534	2	519	<b>9</b>	520	2	20.4	4.7
Chinese Taipei	532	0	<b>497</b>	1	542	0	29.9	8.3
Finland	531	<b>-11</b>	526	<b>-5</b>	511	<b>-10</b>	21.4	6.3
Macao (China)	529	<b>6</b>	509	<b>11</b>	544	<b>5</b>	23.9	3.5
Canada	528	-2	527	1	516	<b>-4</b>	22.7	5.9
Viet Nam	525	-4	<b>487</b>	<b>-21</b>	<b>495</b>	<b>-17</b>	12.0	4.5
Hong Kong (China)	523	<b>-5</b>	527	-3	548	1	29.3	4.5
B-S-J-G (China)	518	m	<b>494</b>	m	531	m	27.7	10.9
Korea	516	-2	517	<b>-11</b>	524	-3	25.6	7.7
New Zealand	513	<b>-7</b>	509	<b>-6</b>	495	<b>-8</b>	20.5	10.6
Slovenia	513	-2	505	<b>11</b>	510	2	18.1	8.2
Australia	510	<b>-6</b>	503	<b>-6</b>	494	<b>-8</b>	18.4	11.1
United Kingdom	509	-1	498	2	<b>492</b>	-1	16.9	10.1
Germany	509	-2	509	<b>6</b>	506	2	19.2	9.8
Netherlands	509	<b>-5</b>	503	-3	512	<b>-6</b>	20.0	10.9
Switzerland	506	-2	<b>492</b>	-4	521	-1	22.2	10.1
Ireland	503	0	521	<b>13</b>	504	0	<b>15.5</b>	6.8
Belgium	502	-3	499	-4	507	<b>-5</b>	19.7	<b>12.7</b>
Denmark	502	2	500	3	511	-2	14.9	7.5
Poland	501	3	506	3	504	<b>5</b>	15.8	8.3
Portugal	501	<b>8</b>	498	4	<b>492</b>	7	15.6	10.7
Norway	498	3	513	<b>5</b>	502	1	17.6	8.9
United States	496	2	497	-1	470	-2	13.3	13.6
Austria	495	<b>-5</b>	485	<b>-5</b>	497	-2	16.2	13.5
France	495	0	499	2	493	<b>-4</b>	18.4	14.8
Sweden	493	<b>-4</b>	500	1	494	<b>-5</b>	16.7	11.4
Czech Republic	493	<b>-5</b>	487	5	492	<b>-6</b>	14.0	13.7
Spain	493	2	496	7	486	1	10.9	10.3
Latvia	490	1	488	2	482	0	8.3	10.5
Russia	487	3	<b>495</b>	<b>17</b>	<b>494</b>	<b>6</b>	13.0	7.7
Luxembourg	483	0	481	<b>5</b>	486	-2	14.1	17.0
Italy	481	2	485	0	490	7	13.5	12.2
Hungary	477	<b>-9</b>	470	<b>-12</b>	477	<b>-4</b>	10.3	18.5
Lithuania	475	-3	472	2	478	-2	9.5	15.3
Croatia	475	<b>-5</b>	487	<b>5</b>	464	0	9.3	14.5
CABA (Argentina)	475	<b>51</b>	475	<b>46</b>	456	<b>38</b>	7.5	14.5
Iceland	473	<b>-7</b>	482	<b>-9</b>	488	<b>-7</b>	13.2	13.2
Israel	467	<b>5</b>	479	2	470	<b>10</b>	13.9	20.2
Malta	465	2	447	3	479	<b>9</b>	15.3	21.9
Slovak Republic	461	<b>-10</b>	453	<b>-12</b>	475	<b>-6</b>	9.7	20.1
Greece	455	<b>-6</b>	467	<b>-8</b>	454	1	6.8	20.7
Chile	447	2	459	5	423	4	3.3	23.3
Bulgaria	446	4	432	1	441	<b>9</b>	6.9	29.6
United Arab Emirates	437	<b>-12</b>	434	-8	427	-7	5.8	31.3
Uruguay	435	1	437	<b>5</b>	418	-3	3.6	30.8
Romania	435	<b>6</b>	434	4	444	<b>10</b>	4.3	24.3
Cyprus <sup>1</sup>	433	-5	443	-6	437	-3	5.6	26.1
Moldova	428	<b>9</b>	416	<b>17</b>	420	<b>13</b>	2.8	30.1
Albania	427	<b>18</b>	405	<b>10</b>	413	<b>18</b>	2.0	31.1
Turkey	425	2	428	<b>-18</b>	420	2	1.6	31.2
Trinidad and Tobago	425	7	427	5	417	2	4.2	32.9
Thailand	421	2	409	<b>-6</b>	415	1	1.7	35.8
Costa Rica	420	-7	427	<b>-9</b>	400	-6	0.9	33.0
Qatar	418	<b>21</b>	402	<b>15</b>	402	<b>26</b>	3.4	42.0
Colombia	416	<b>8</b>	425	6	390	<b>5</b>	1.2	38.2
Mexico	416	2	423	-1	408	<b>5</b>	0.6	33.8
Montenegro	411	1	427	<b>10</b>	418	<b>6</b>	2.5	33.0
Georgia	411	<b>23</b>	401	<b>16</b>	404	<b>15</b>	2.6	36.3
Jordan	409	<b>-5</b>	408	2	380	-1	0.6	35.7
Indonesia	403	3	397	-2	386	<b>4</b>	0.8	42.3
Brazil	401	3	407	-2	377	<b>6</b>	2.2	44.1
Peru	397	<b>14</b>	398	<b>14</b>	387	<b>10</b>	0.6	46.7
Lebanon	386	m	347	m	396	m	2.5	50.7
Tunisia	386	0	361	<b>-21</b>	367	<b>4</b>	0.6	57.3
FYROM	384	m	352	m	371	m	1.0	52.2
Kosovo	378	m	347	m	362	m	0.0	60.4
Algeria	376	m	350	m	360	m	0.1	61.1
Dominican Republic	332	m	358	m	328	m	0.1	70.7


1. Note by Turkey: The information in this document with reference to "Cyprus" relates to the southern part of the Island. There is no single authority representing both Turkish and Greek Cypriot people on the Island. Turkey recognises the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC). Until a lasting and equitable solution is found within the context of the United Nations, Turkey shall preserve its position concerning the "Cyprus issue".  
Note by all the European Union Member States of the OECD and the European Union: The Republic of Cyprus is recognised by all members of the United Nations with the exception of Turkey. The information in this document relates to the area under the effective control of the Government of the Republic of Cyprus.

Notes: Values that are statistically significant are marked in bold (see Annex A3).

The average trend is reported for the longest available period since PISA 2006 for science, PISA 2009 for reading, and PISA 2003 for mathematics.

Countries and economies are ranked in descending order of the mean science score in PISA 2015.

Source: OECD, PISA 2015 Database, Tables I.2.4a, I.2.6, I.2.7, I.4.4a and I.5.4a.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933431961>

## Snapshot of students' science beliefs, engagement and motivation

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: 0.8em; margin-bottom: 5px;"> <span>Countries/economies with values <b>above</b> the OECD average</span> <span>Countries/economies with values not significantly different from the OECD average</span> <span>Countries/economies with values <b>below</b> the OECD average</span> </div>									
	Mean science score	Beliefs about the nature and origin of scientific knowledge		Share of students with science-related career expectations				Motivation for learning science		
		Mean index	Score-point difference per unit on the index of epistemic beliefs	All students	Boys	Girls	Increased likelihood of boys expecting a career in science	Index of enjoyment of learning science	Score-point difference per unit on the index of enjoyment of learning science	Gender gap in enjoyment of learning science (Boys - Girls)
OECD average	493	0.00	33	24.5	25.0	23.9	1.1	0.02	25	0.13
Singapore	556	0.22	<b>34</b>	28.0	31.8	23.9	<b>1.3</b>	0.59	<b>35</b>	<b>0.17</b>
Japan	538	-0.06	<b>34</b>	18.0	18.5	17.5	1.1	-0.33	<b>27</b>	<b>0.52</b>
Estonia	534	0.01	<b>36</b>	24.7	28.9	20.3	<b>1.4</b>	0.16	<b>24</b>	0.05
Chinese Taipei	532	0.31	<b>38</b>	20.9	25.6	16.0	<b>1.6</b>	-0.06	<b>28</b>	<b>0.39</b>
Finland	531	-0.07	<b>38</b>	17.0	15.4	18.7	<b>0.8</b>	-0.07	<b>30</b>	0.04
Macao (China)	529	-0.06	<b>26</b>	20.8	22.0	19.6	<b>1.1</b>	0.20	<b>21</b>	<b>0.16</b>
Canada	528	0.30	<b>29</b>	33.9	31.2	36.5	<b>0.9</b>	0.40	<b>26</b>	<b>0.15</b>
Viet Nam	525	-0.15	<b>31</b>	19.6	21.2	18.1	<b>1.2</b>	0.65	<b>14</b>	<b>0.06</b>
Hong Kong (China)	523	0.04	<b>23</b>	23.6	22.9	24.2	<b>0.9</b>	0.28	<b>20</b>	<b>0.26</b>
B-S-J-G (China)	518	-0.08	<b>37</b>	16.8	17.1	16.5	1.0	0.37	<b>28</b>	<b>0.14</b>
Korea	516	0.02	<b>38</b>	19.3	21.7	16.7	<b>1.3</b>	-0.14	<b>31</b>	<b>0.32</b>
New Zealand	513	0.22	<b>40</b>	24.8	21.7	27.9	<b>0.8</b>	0.20	<b>32</b>	0.03
Slovenia	513	0.07	<b>33</b>	30.8	34.6	26.8	<b>1.3</b>	-0.36	<b>22</b>	-0.03
Australia	510	0.26	<b>39</b>	29.2	30.3	28.2	<b>1.1</b>	0.12	<b>33</b>	<b>0.16</b>
United Kingdom	509	0.22	<b>37</b>	29.1	28.7	29.6	1.0	0.15	<b>30</b>	<b>0.18</b>
Germany	509	-0.16	<b>34</b>	15.3	17.4	13.2	<b>1.3</b>	-0.18	<b>29</b>	<b>0.43</b>
Netherlands	509	-0.19	<b>46</b>	16.3	16.9	15.7	1.1	-0.52	<b>30</b>	<b>0.25</b>
Switzerland	506	-0.07	<b>34</b>	19.5	19.8	19.1	1.0	-0.02	<b>30</b>	<b>0.17</b>
Ireland	503	0.21	<b>36</b>	27.3	28.0	26.6	1.1	0.20	<b>32</b>	<b>0.09</b>
Belgium	502	0.00	<b>34</b>	24.5	25.3	23.6	<b>1.1</b>	-0.03	<b>28</b>	<b>0.20</b>
Denmark	502	0.17	<b>32</b>	14.8	11.8	17.7	<b>0.7</b>	0.12	<b>26</b>	<b>0.09</b>
Poland	501	-0.08	<b>27</b>	21.0	15.4	26.8	<b>0.6</b>	0.02	<b>18</b>	<b>-0.10</b>
Portugal	501	0.28	<b>33</b>	27.5	26.7	28.3	0.9	0.32	<b>23</b>	<b>0.08</b>
Norway	498	-0.01	<b>35</b>	28.6	28.9	28.4	1.0	0.12	<b>29</b>	<b>0.27</b>
United States	496	0.25	<b>32</b>	38.0	33.0	43.0	<b>0.8</b>	0.23	<b>26</b>	<b>0.21</b>
Austria	495	-0.14	<b>36</b>	22.3	26.6	18.0	<b>1.5</b>	-0.32	<b>25</b>	<b>0.23</b>
France	495	0.01	<b>30</b>	21.2	23.6	18.7	<b>1.3</b>	-0.03	<b>30</b>	<b>0.31</b>
Sweden	493	0.14	<b>38</b>	20.2	21.8	18.5	<b>1.2</b>	0.08	<b>27</b>	<b>0.22</b>
Czech Republic	493	-0.23	<b>41</b>	16.9	18.6	15.0	<b>1.2</b>	-0.34	<b>27</b>	-0.06
Spain	493	0.11	<b>30</b>	28.6	29.5	27.8	1.1	0.03	<b>28</b>	<b>0.11</b>
Latvia	490	-0.26	<b>27</b>	21.3	21.1	21.5	1.0	0.09	<b>18</b>	0.03
Russia	487	-0.26	<b>27</b>	23.5	23.2	23.8	1.0	0.00	<b>16</b>	0.07
Luxembourg	483	-0.15	<b>35</b>	21.1	24.3	18.0	<b>1.4</b>	0.10	<b>26</b>	<b>0.14</b>
Italy	481	-0.10	<b>34</b>	22.6	24.7	20.6	<b>1.2</b>	0.00	<b>22</b>	<b>0.24</b>
Hungary	477	-0.36	<b>35</b>	18.3	23.9	12.8	<b>1.9</b>	-0.23	<b>20</b>	-0.02
Lithuania	475	0.11	<b>22</b>	23.9	22.5	25.4	<b>0.9</b>	0.36	<b>20</b>	<b>-0.14</b>
Croatia	475	0.03	<b>32</b>	24.2	26.8	21.8	<b>1.2</b>	-0.11	<b>22</b>	0.05
CABA (Argentina)	475	0.09	<b>28</b>	27.8	26.2	29.3	0.9	-0.20	<b>15</b>	<b>-0.14</b>
Iceland	473	0.29	<b>28</b>	23.8	20.1	27.3	<b>0.7</b>	0.15	<b>24</b>	<b>0.26</b>
Israel	467	0.18	<b>38</b>	27.8	26.1	29.5	<b>0.9</b>	0.09	<b>20</b>	0.06
Malta	465	0.09	<b>54</b>	25.4	30.2	20.4	<b>1.5</b>	0.18	<b>48</b>	<b>0.11</b>
Slovak Republic	461	-0.35	<b>36</b>	18.8	18.5	19.0	1.0	-0.24	<b>25</b>	-0.02
Greece	455	-0.19	<b>36</b>	25.3	25.7	24.9	1.0	0.13	<b>27</b>	<b>0.12</b>
Chile	447	-0.15	<b>23</b>	37.9	36.9	39.0	0.9	0.08	<b>15</b>	<b>-0.09</b>
Bulgaria	446	-0.18	<b>34</b>	27.5	28.8	25.9	1.1	0.28	<b>17</b>	<b>-0.16</b>
United Arab Emirates	437	0.04	<b>33</b>	41.3	39.9	42.6	<b>0.9</b>	0.47	<b>22</b>	-0.02
Uruguay	435	-0.13	<b>27</b>	28.1	23.8	31.9	<b>0.7</b>	-0.10	<b>16</b>	<b>-0.07</b>
Romania	435	-0.38	<b>27</b>	23.1	23.3	23.0	1.0	-0.03	<b>17</b>	-0.05
Cyprus*	433	-0.15	<b>33</b>	29.9	29.3	30.5	1.0	0.15	<b>29</b>	0.06
Moldova	428	-0.14	<b>37</b>	22.0	22.5	21.3	1.1	0.33	<b>22</b>	<b>-0.17</b>
Albania	427	-0.03	m	24.8	m	m	m	0.72	m	m
Turkey	425	-0.17	<b>18</b>	29.7	34.5	24.9	<b>1.4</b>	0.15	<b>12</b>	0.01
Trinidad and Tobago	425	-0.02	<b>28</b>	27.8	24.6	31.0	<b>0.8</b>	0.19	<b>24</b>	-0.01
Thailand	421	-0.07	<b>35</b>	19.7	12.4	25.2	<b>0.5</b>	0.42	<b>18</b>	-0.05
Costa Rica	420	-0.15	<b>16</b>	44.0	43.8	44.2	1.0	0.35	<b>4</b>	-0.03
Qatar	418	-0.10	<b>33</b>	38.0	36.3	39.9	<b>0.9</b>	0.36	<b>25</b>	0.00
Colombia	416	-0.19	<b>21</b>	39.7	37.1	42.0	<b>0.9</b>	0.32	<b>7</b>	-0.02
Mexico	416	-0.17	<b>17</b>	40.7	45.4	35.8	<b>1.3</b>	0.42	<b>12</b>	0.01
Montenegro	411	-0.32	<b>23</b>	21.2	20.1	22.4	<b>0.9</b>	0.09	<b>14</b>	<b>-0.07</b>
Georgia	411	0.05	<b>42</b>	17.0	16.4	17.7	0.9	0.34	<b>23</b>	<b>-0.13</b>
Jordan	409	-0.13	<b>28</b>	43.7	44.6	42.8	1.0	0.53	<b>23</b>	<b>-0.25</b>
Indonesia	403	-0.30	<b>16</b>	15.3	8.6	22.1	<b>0.4</b>	0.65	<b>6</b>	<b>-0.06</b>
Brazil	401	-0.07	<b>27</b>	38.8	34.4	42.8	<b>0.8</b>	0.23	<b>19</b>	<b>-0.04</b>
Peru	397	-0.16	<b>23</b>	38.7	42.7	34.6	<b>1.2</b>	0.40	<b>9</b>	0.01
Lebanon	386	-0.24	<b>35</b>	39.7	41.0	38.5	1.1	0.38	<b>32</b>	-0.04
Tunisia	386	-0.31	<b>18</b>	34.4	28.5	39.5	<b>0.7</b>	0.52	<b>15</b>	<b>-0.12</b>
FYROM	384	-0.18	<b>30</b>	24.2	20.0	28.8	<b>0.7</b>	0.48	<b>17</b>	<b>-0.29</b>
Kosovo	378	0.03	<b>22</b>	26.4	24.7	28.1	<b>0.9</b>	0.92	<b>14</b>	<b>-0.16</b>
Algeria	376	-0.31	<b>16</b>	26.0	23.1	29.2	<b>0.8</b>	0.46	<b>14</b>	<b>-0.12</b>
Dominican Republic	332	-0.10	<b>13</b>	45.7	44.7	46.8	1.0	0.54	<b>6</b>	-0.05

\* See note 1 under Figure I.1.1.

Note: Values that are statistically significant are indicated in bold (see Annex A3).

Countries and economies are ranked in descending order of the mean science score in PISA 2015.

Source: OECD, PISA 2015 Database, Tables I.2.12a-b, I.3.1a-c and I.3.10a-b.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933431979>



### What is PISA?

The Programme for International Student Assessment (PISA) is an ongoing triennial survey that assesses the extent to which 15-year-olds students near the end of compulsory education have acquired key knowledge and skills that are essential for full participation in modern societies. The assessment does not just ascertain whether students can reproduce knowledge; it also examines how well students can extrapolate from what they have learned and apply that knowledge in unfamiliar settings, both in and outside of school. This approach reflects the fact that modern economies reward individuals not for what they know, but for what they can do with what they know.

PISA offers insights for education policy and practice, and helps monitor trends in students' acquisition of knowledge and skills across countries and in different demographic subgroups within each country. The findings allow policy makers around the world to gauge the knowledge and skills of students in their own countries in comparison with those in other countries, set policy targets against measurable goals achieved by other education systems, and learn from policies and practices applied elsewhere.

### Key features of PISA 2015

- The PISA 2015 survey focused on science, with reading, mathematics and collaborative problem-solving as minor areas of assessment. For the first time, PISA 2015 delivered the assessment of all subjects via computer. Paper-based assessments were provided for countries that chose not to test their students by computer, but the paper-based assessment was limited to questions that could measure trends in science, reading and mathematics performance.

### The students

- Around 540 000 students completed the assessment in 2015, representing about 29 million 15-year-olds in the schools of the 72 participating countries and economies.

### The assessment

- Computer-based tests were used, with assessments lasting a total of two hours for each student.
- Test items were a mixture of multiple-choice questions and questions requiring students to construct their own responses. The items were organised in groups based on a passage setting out a real-life situation. About 810 minutes of test items were covered, with different students taking different combinations of test items.
- Students also answered a background questionnaire, which took 35 minutes to complete. The questionnaire sought information about the students themselves, their homes, and their school and learning experiences. School principals completed a questionnaire that covered the school system and the learning environment. For additional information, some countries/economies decided to distribute a questionnaire to teachers. It was the first time that this optional teacher questionnaire was offered to PISA-participating countries/economies. In some countries/economies, optional questionnaires were distributed to parents, who were asked to provide information on their perceptions of and involvement in their child's school, their support for learning in the home, and their child's career expectations, particularly in science. Countries could choose two other optional questionnaires for students: one asked students about their familiarity with and use of information and communication technologies (ICT);

and the second sought information about students' education to date, including any interruptions in their schooling, and whether and how they are preparing for a future career.

Map of PISA countries and economies



■ OECD countries	■ Partner countries and economies in PISA 2015	■ Partner countries and economies in previous cycles
Australia	Albania	Azerbaijan
Austria	Algeria	Himachal Pradesh-India
Belgium	Argentina	Kyrgyzstan
Canada	Brazil	Liechtenstein
Chile	B-S-J-G (China)*	Mauritius
Czech Republic	Bulgaria	Miranda-Venezuela
Denmark	Colombia	Panama
Estonia	Costa Rica	Serbia
Finland	Croatia	Tamil Nadu-India
France	Cyprus <sup>1</sup>	
Germany	Dominican Republic	
Greece	Former Yugoslav Republic of Macedonia	
Hungary	Georgia	
Iceland	Hong Kong (China)	
Ireland	Indonesia	
Israel	Jordan	
Italy	Kazakhstan	
Japan	Kosovo	
	Lebanon	
	Lithuania	
	Macao (China)	
	Malaysia	
	Malta	
	Moldova	
	Montenegro	
	Peru	
	Qatar	
	Romania	
	Russian Federation	
	Singapore	
	Chinese Taipei	
	Thailand	
	Trinidad and Tobago	
	Tunisia	
	United Arab Emirates	
	Uruguay	
	Viet Nam	

\* B-S-J-G (China) refers to the four PISA participating China provinces: Beijing, Shanghai, Jiangsu, Guangdong.

1. Note by Turkey: The information in this document with reference to "Cyprus" relates to the southern part of the Island. There is no single authority representing both Turkish and Greek Cypriot people on the Island. Turkey recognises the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC). Until a lasting and equitable solution is found within the context of the United Nations, Turkey shall preserve its position concerning the "Cyprus issue".

Note by all the European Union Member States of the OECD and the European Union: The Republic of Cyprus is recognised by all members of the United Nations with the exception of Turkey. The information in this document relates to the area under the effective control of the Government of the Republic of Cyprus.

This work is published under the responsibility of the Secretary-General of the OECD. The opinions expressed and arguments employed herein do not necessarily reflect the official views of OECD member countries.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

#### Note regarding data from Israel

The statistical data for Israel are supplied by and are under the responsibility of the relevant Israeli authorities. The use of such data by the OECD is without prejudice to the status of the Golan Heights, East Jerusalem and Israeli settlements in the West Bank under the terms of international law.

---

This work is available under the [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/) (CC BY-NC-SA 3.0 IGO). For specific information regarding the scope and terms of the licence as well as possible commercial use of this work or the use of PISA data please consult [Terms and Conditions](https://www.oecd.org/termsandconditions/) on [www.oecd.org](https://www.oecd.org/).

---

#### Contacts:

##### Gabriela Ramos

OECD Chief of Staff and Sherpa to the G20

Email: [Gabriela.RAMOS@oecd.org](mailto:Gabriela.RAMOS@oecd.org)

Telephone : +33 1 45 24 89 00

##### Andreas Schleicher

Director for the Directorate for Education and Skills

Email: [Andreas.SCHLEICHER@oecd.org](mailto:Andreas.SCHLEICHER@oecd.org)

Telephone: +33 1 45 24 93 66

##### Esther F. S. Carvalhaes

Analyst, PISA

Email: [Esther.CARVALHAES@oecd.org](mailto:Esther.CARVALHAES@oecd.org)

Telephone: +33 1 45 24 74 76

Para maiores informações sobre o PISA (Programme for International Student Assessment) e para ter acesso aos resultados, visite a website:

[www.oecd.org/edu/pisa](https://www.oecd.org/edu/pisa)

