

# Negociação em projetos sociais: personagens e interesses

ROBERTA DALVO PEREIRA DA CONCEIÇÃO (UNIABEU)  
ANA ALICE VILAS BOAS (UNIABEU)

ISSN 1518-4382

---

## REFERÊNCIA:

CONCEIÇÃO, Roberta Dalvo Pereira da; VILAS BOAS, Ana Alice. Negociação em projetos sociais: personagens e interesses In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 383-395.

## Resumo

O estudo buscou analisar os personagens do ambiente de negociação em um projeto social. Com esse intuito, foi utilizado como base o Projeto Social A, situado na Baixada Fluminense no Estado do Rio de Janeiro e seus agentes de negociação. Este estudo descreve cada elemento desse processo e seus interesses na negociação. O Projeto Social A é um projeto idealizado pela empresa A e existe a 13 anos numa comunidade da Baixada Fluminense. Este projeto tem por objetivo a capacitação e a geração de renda da comunidade envolvida no mesmo. A capacitação e a geração de renda se dão através de cursos voltados principalmente para produtos de materiais reciclados. Este modelo de projeto foi desenhado pelo fato da comunidade local ter um nível de escolaridade baixíssimo e com isso escassez de vagas de trabalho. Com objetivo de sanar o problema foram estruturados os cursos e alocados os materiais para essa realidade. Além disso, implementou-se um sistema de ajuda de custo pelo empenho nos cursos através de uma moeda social, denominada Moneca. Essa moeda social pode ser usada para feitura de compras de alimentos, vestuários, acessórios para o lar, perfumaria, entre outros. As personagens envolvidas no processo de negociação são: o Governo e/ou companhias ligadas a ele, as empresas privadas, a própria empresa e seus funcionários, a comunidade e os voluntários e outros projetos que estejam interligados. Todos os agentes e atores envolvidos no processo de negociação têm buscado a solução ganhar-ganhar nas atividades de responsabilidade social.

## 1. INTRODUÇÃO

O espírito de negociação é um fator intrínseco do ser humano, independente do ambiente em que este esteja inserido (pessoal ou organizacional). De acordo com esta colocação os projetos sociais não estariam livres dos agentes e dos processos de negociação. Mas, com um diferencial, nos projetos sociais é seguida à teoria do ganha-ganha. Ou seja, todos os participantes da negociação ganham diferentemente da teoria do ganha-perde.

Neste universo de negociação uma pratica está entrando em cena como um diferencial empresarial e até mesmo uma vantagem competitiva – a Responsabilidade Social. Segundo o Instituto Ethos:

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

A responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.

### 1.1 Objetivos

O principal objetivo deste artigo é identificar e apresentar os agentes que integram o processo de negociação de um projeto social e discorrer sobre seus interesses neste processo.

Como objetivos específicos buscaram-se: identificar o perfil dos agentes e identificar o nível de interesses de cada agente.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Negociação

Segundo alguns autores a negociação é definida como:

- “Negociação é um processo bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”(Fisher apud Ury, 1985, p.30)
- “Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades”. (Acuff, 1993, p.21)
- “Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem”. (Matos, 1989, p. 240).
- Negociação é um negócio que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e pode produzir benefícios duradouros para todos os participantes”. (Nierenberg, 1981, p.3)

De acordo com Acuff (1993, p.25), a negociação pode ser dividida em várias etapas:

- Orientação e busca dos fatos: trata-se do estágio mais crítico de uma negociação, e nem sempre se dá a ele a devida atenção;
- Etapa da resistência: poder ser uma parte penosa da negociação; porém o negociador não deve se deixar abalar com a resistência que normalmente encontra;
- Etapa da reformulação das estratégias: nesta fase, a principal característica é a da revisão das estratégias, que deve ser feita continuamente;
- Barganha e tomada de decisão: essa fase de barganha é muito questionada por alguns, que defendem que a barganha não deve acontecer num processo de negociação, devendo-se buscar atender aos interesses de ambas as partes envolvidas;
- Etapa do acordo: trata-se da etapa da garantia da compreensão mútua quanto a todos os detalhes que foram negociados e deverão ser cumpridos;
- Acompanhamento: constitui-se no estabelecimento do estágio para próxima negociação a ser executada.

Segundo Bazerman apud Neale (1995, p.17) “negociar é racionalmente significa tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses”.

#### 2.1.1 A importância de Negociar

Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p.11), existe contextos em que é explícito a importância e a necessidade crescente de negociar:

- ‘Quando as negociações estão presentes, não apenas quando se firmam acordos (...), quando pessoas, provenientes de culturas organizacionais distintas e até conflitantes, devem encontrar termos comuns para trabalharem numa mesma direção;
- Um novo estilo de gerencia que busca o máximo aproveitamento das potencialidades das pessoas, (...), que não encontrem espaço em ambientes em que prevaleça conceitos (...)
- A nova estrutura organizacional, com o achatamento da pirâmide e a diminuição dos níveis hierárquicos, em que as decisões em redes, equipes de trabalho e força tarefa substituem as decisões de cima para baixo;
- Os crescentes conflitos entre etnias, em que as formas não negociadas de solução redundem em procedimentos extremamente perversos;
- As conseqüências negativas ou os custos do progresso. (...).

Da mesma forma este autor define a negociação “como o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais”. (Andrade, Alyrio e Macedo, 2004, p11)

## 2.2 Projetos Sociais

Os Projetos Sociais e as ações de cunho social estão espelhados nas organizações não-governamentais (ONGs) que, genericamente, define qualquer organização sem fins lucrativos e de natureza não estatal. Esta denominação passou a ser usada na década de 1980 para designar as entidades que, nascidas dos vários movimentos sociais da década anterior, atuavam com tendências ideológicas diversas, como o marxismo e o cristianismo, e passaram a contar com estreita cooperação de entidades não-governamentais internacionais.

Segundo o PMI (2004), o projeto é definido através das seguintes etapas: 1. Consiste em uma combinação de recursos organizacionais para se criar algo que não existia anteriormente e que irá fornecer uma melhora na capacidade de desempenho. Os projetos têm um ciclo de vida definido, que começa com o surgimento de uma idéia na fase conceptual e vai até a apresentação dos resultados do projeto ao usuário ou cliente. 2. São atividades que redundam na produção de um relatório final que sintetize dados originais (práticos ou teóricos), colhidos por eles, no decurso de experiências, inquéritos ou entrevistas com especialistas. O projeto deve visar à solução de um problema que serve de título ao projeto.

Entretanto, Cecimic (1968) afirma que o projeto se executa em quatro fases distintas: A) Intenção – curiosidade e desejo de resolver uma situação concreta; B) Preparação – estudo e busca dos meios necessários para a solução; C) Execução – aplicação dos meios de trabalho escolhidos; D) Apreciação – avaliação do trabalho realizado, em relação aos objetivos finais.

### 2.2.1 Componentes de negociação em projetos sociais

Durante muito tempo acreditou-se que para fins de recebimento de doação não era necessário muito processo de negociação e muita insistência. Pois, ações deste tipo eram encaradas com caridade. Sendo assim, faz jus ao ditado: “Cavalo dado não se olha os dentes”. Logo não há escolha em nenhum sentido para uma doação ou parceria. Porém, com a mudança de atitude do próprio mercado em relação ao sentido de negociação, os próprios projetos sociais se adequaram a esta realidade – negociação ganha-ganha.

Com a mesma necessidade dos outros setores, o terceiro setor aprendeu a adaptar-se a suas fontes de recursos e ao mesmo tempo deixou de ser passivo – tornando-se um negociador ativo e ético, acima de tudo.

Através deste estudo são apresentados os principais agentes de uma negociação feita no território do terceiro setor. Além de mostrar uma mudança, ainda que tímida, destes agentes em relação à necessidade dos projetos por recursos (financeiros ou humanos) e as necessidades destes agentes (interno ou externo). Os principais agentes destacados pelo o estudo são: Governo e/ou companhias ligadas a este, Empresas Privadas, Empresa de origem do projeto/ RH / Funcionários, Comunidade/ Voluntário, Outros Projetos.

#### a) Governo e/ou Companhias ligadas a Ele

Os projetos Sociais e as ações de Responsabilidade Social auxiliam o Governo na atuação social de forma pontual. Ou seja, em uma determinada comunidade ou região.

A negociação com este tipo de agente é, principalmente, feita através da busca de financiamento público ou de leis de incentivo. O ponto mais sensível nesta negociação é o fato de se ter uma oferta muito pequena de recursos em relação à crescente demanda. Como consequência há uma necessidade crescente de profissionalização destas organizações para manterem seu lugar ao sol.

Este cenário é explícito em pesquisa feita pelo PMI (Project Management Institute) (2004), na qual observou-se a necessidade das organizações do terceiro setor em utilizarem algum tipo de instrumento de gerenciamento de projeto tanto para poder apresentar uma proposta com a finalidade de concorrer ao financiamento do projeto como no controle de custo e emissão de relatórios para financiadores. Segundo uma pesquisa do PMI (2004), 57% das organizações utilizam algum tipo de metodologia para acompanhar a execução dos projetos e ao mesmo tempo foi detectado que 85% dos entrevistados estão abertos ao desenvolvimento de melhores práticas na área de gerenciamento de projetos.

#### b) Empresas Privadas

As empresas são consideradas um outro tipo de fonte de financiamento ou parcerias – como é atualmente mais usado. Mas, engana-se quem na hora de vender o seu “peixe social” utiliza o velho discurso do final da década de 1990: As empresas que atuam em responsabilidade social têm como benefício, além de ajudar a sociedade e ser reconhecida como tal, a dedução desta doação através do imposto de renda. Hoje, as empresas se mostram não interessadas por esse tipo de “prêmio de bondade”. Se for por mudança de postura através de uma maior consciência ou não, isso é outro assunto. Mas, um ponto é inegável as empresas não querem ser vista como a “galinha dos ovos de ouro”, e sim como parceiras.

Com esse intuito, as empresas se tornam fontes de recursos – de preferência ligados ao seu ramo de atuação e ao mesmo tempo serem receptoras de recursos sociais – que auxiliem-na a própria Responsabilidade Social interna ou externa direta. Por exemplo: A empresa “A”, que atua no ramo de produtos e essenciais para cosméticos, faz uma parceria com o Projeto Social “B” que atua na área de educação fundamental e cursos profissionalizantes artesanais – com carro chefe no curso de cosméticos e sabonetes artesanais. A parceria se estabelece da seguinte forma: A empresa “A” doa a matéria prima proveniente do seu negócio para estes cursos artesanais e o Projeto Social “B” se propõem a instalar nesta empresa um núcleo de educação fundamental para atender os funcionários desta empresa “A”.

A proposta deste tipo de parceria é o ganha – ganha. Ou seja, o projeto social ganha através de doações de recursos físicos ou financeiros e a empresa ganha através da satisfação de uma necessidade interna de seus funcionários ou etapas de um procedimento de certificação. Além disso quando existe a possibilidade de se doar recursos inerentes do próprio negócio as empresas ficam menores resistentes a esse tipo de parceria.

#### 2.2.1.1 Empresa de origem do projeto/ RH / Funcionários

Quem trabalha com Projetos Sociais em empresas sabe como é tênue a linha do relacionamento/negociação entre: o Projeto Social e a empresa personificada na figura da Alta Direção e RH, o Projeto Social e os funcionários. Muitas vezes, vender o “peixe social” é quase que uma missão impossível, pois a alta direção quer resultados e sustentabilidade imediata. O que na prática este “imediato” é na realidade em longo prazo. Pois em projetos sociais mais do que em qualquer organização a palavra comprometimento e conscientização é o mandamento. E este comportamento não é nada fácil de vir a tona, pois muitas vezes é complicado gerar uma mudança de postura de uma comunidade que esta desacreditada ate por ela mesma. E isso não é traduzido em números de estatística ou formulas matemáticas. Outro fato que atinge diretamente esta mudança de postura social são os próprios funcionários que não se sentem participantes ou responsáveis por esse processo. Pelo contrario acham, em alguns casos, que investir neste tipo de ação tira recursos ou

oportunidades dos próprios funcionários. Este pensamento é reflexo, muitas vezes, da falta de desenvolvimento de um trabalho com o funcionário pelo RH. Segundo a Revista Filantropia on Line:

Nem sempre o conceito de responsabilidade social é claro para as empresas – muitas acreditam que já se tornam socialmente responsáveis ao estruturar um programa de voluntariado com os funcionários. Na realidade, a concepção é bem mais ampla, pois envolve uma postura ética diante dos variados públicos e compromisso com a promoção de mudanças que façam diferença na comunidade. Além disso, a empresa deve encarar o programa como qualquer outro projeto, sendo necessário estabelecer objetivos e metas, previsão de recursos financeiros, físicos e/ou materiais. Esse planejamento precisa ser elaborado por todos os envolvidos e contar com apoio e envolvimento da diretoria. Não menos importante no processo é a definição dos tipos de projetos a serem desenvolvidos e do público beneficiário dessas atividades. O programa pode visar, por exemplo, a ações de conscientização (consumo consciente, coleta seletiva) ou ao trabalho voluntário em alguma organização social. No segundo caso é fundamental que a organização também esteja envolvida no planejamento, para que haja melhor aproveitamento de todo o potencial do trabalho voluntário, que merece acompanhamento qualitativo e quantitativo, fatores essenciais para definir a consistência de uma iniciativa.

Se de um lado a falta de um trabalho com o funcionário, de outro há falta de conhecimento sobre o assunto do próprio RH. De acordo com a reportagem da Revista Filantropia on Line (2004):

Apesar de Recursos Humanos ser considerado agente fundamental nas ações sociais das empresas, esses profissionais pouco sabem sobre o tema. O debate transcorreu na mais completa superficialidade, onde a platéia demonstrou ter pouca intimidade com o assunto. Vale frisar que a grande parte dos congressistas presentes era de nível gerencial, ou seja, quem tem poder de decisão dentro das organizações.

#### 2.2.1.2 Comunidade/ Voluntário

Conscientizar é o verbo de todo trabalho social. Pois conscientizar implica em participar – colocar toda a esperança e acreditar em si mesmo e nas que é capaz de fazer, sentir que cada pedaço do todo compete ou é responsabilidade de sua e de alguém. Até que a comunidade segue a essa conclusão é necessária toda uma estrutura física e psicológica para a mudança. Pois esta comunidade, muitas vezes, não acredita nem em si mesmo e vê nos outros a desconfiança de uma massa de manobra. Tudo senso social e de saciar, mesmo que minimamente, as necessidades básicas são inexistentes ou são conseguidas através da negociação perversa e viciante do assistencialismo ingressante que “não ensina e nem ajuda a pescar”. O que ocorre nesta lógica é a falta de um completo interesse pelo o que é doado a comunidade, pois se tem a visível sensação de que aonde veio esse vem mais. Logo o indivíduo perde a noção de cidadania e auto estima.

Este cenário é comumente visto em ações sociais fajutas em comunidades carentes, pois se tem a errônea idéia de que todos os problemas terminam quando a fome acaba. Esta visão, após longo período de trabalho, substituída através a inserção desta comunidade nas negociações sobre o rumo do projeto e da própria comunidade. O projeto deixa de ser caridade para ser responsabilidade de todos os participantes. Neste sentido, a comunidade se sente necessária e pronta para atuar e exercer seu papel de cidadã.

Neste sentido que consiste um dos pontos mais significativos na filosofia do Projeto Social A, pois acredita que todo ser humano não deve ficar por toda vida a mercê de um ciclo vicioso. Todos devem ser estimulados a buscarem seu próprio sustento. Com este intuito foi criado pelo projeto social A uma moeda social chamada *moneca*. Moeda que dentro do projeto é equivalente à moeda nacional e fora não tem valor algum. Este mecanismo foi utilizado devido ao ambiente em torno desta comunidade, além de evitar a corrupção da função social do projeto. Através do poder de

compra desta moeda, os participantes deste projeto podem decidir ou escolher o que querem comprar e quando. Dando a essa comunidade o sentimento de consumidor latente em qualquer individuo.

### 2.2.1.3 Outros Projetos

A relação de parceria com outros projetos sociais é comumente feita através da junção destes para o recebimento de doações de financiadores ou a doação de um benefício de um projeto social para outro. Foi observada a utilização, pelo projeto Social A, uma ação denominada terceirização de projetos sociais. Que consiste na utilização de mão de obra de outros projetos sociais para aquisição de *know-how* ou atendimento da demanda de produção de produtos sociais de um projeto. Este tipo de negociação é possível através dos projetos sociais que chegaram a um nível de desenvolvimento sustentável que pode ser equiparado as empresas de outros setores, ou seja, se mantém na sua maior parte pela geração dos próprios recursos.

O lado positivo desta terceirização é o fato de haver uma maior probabilidade de acerto e baixo custo de implementação para o receptor da ação, uma vez que estas práticas já foram utilizadas em outros projetos e obtiveram sucesso. Para o emissor da ação esta pratica lhe dá a possibilidade de suprir outras necessidades ou adquirir novas ações na qual não tem *know-how* para o seu próprio projeto social. Além de fortalecer sua *network* social e como consequência ter uma visibilidade maior na sociedade possibilitando o contato com outros financiadores/parceiros.

## 3. METODOLOGIA

Segundo Hoppen (1996), a pesquisa exploratória trata de aprofundar conceitos preliminares, muitas vezes inéditos. Seu objetivo é desenvolver as hipóteses e as proposições que irão redundar em pesquisas complementares. Assim sendo, a pesquisa exploratória se esforça em melhor definir novos conceitos a estudar, apontando também para a melhor maneira de medi-los. Por outro lado, um estudo de caso, segundo Yin (1999, p.32), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

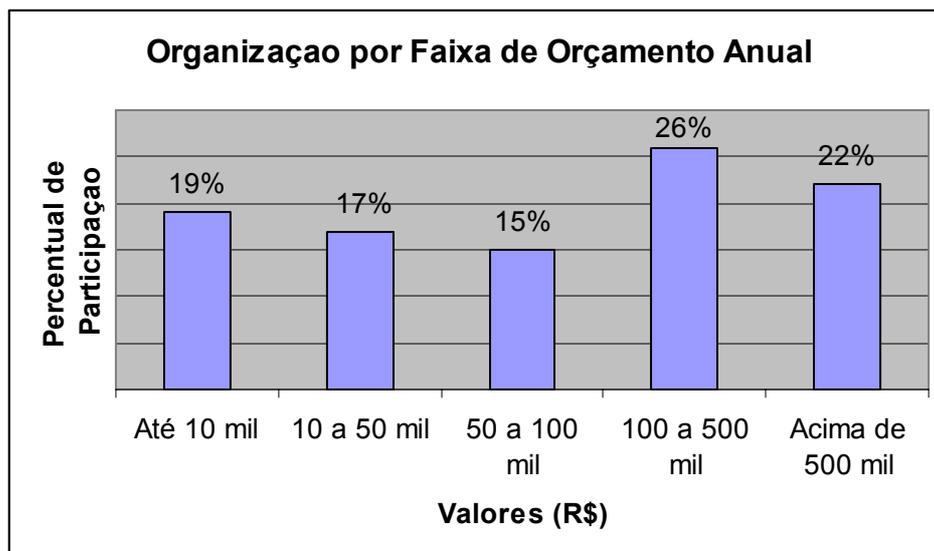
Este artigo é baseado em um estudo de caso realizado na Empresa Sonoleve e em dados secundários coletados no site do IPEA (IPEA, 2004). Realizou-se uma análise comparativa das informações coletadas na referida empresa e os dados publicados pelo IPEA.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 Orçamento das Organizações

Cerca de metade das organizações possui orçamento anual superior a 100 mil reais. A outra metade, tem orçamento anual que vai de até 10 mil reais até 100 mil reais. No caso do Projeto Social A seu orçamento anual é concentrado na faixa de 10 mil reais/ ano. Valor muito pequeno levando-se em conta que apenas 19% das organizações apresentam orçamento anual inferior a 10 mil Reais/ano.

Gráfico 1: Orçamento Anual



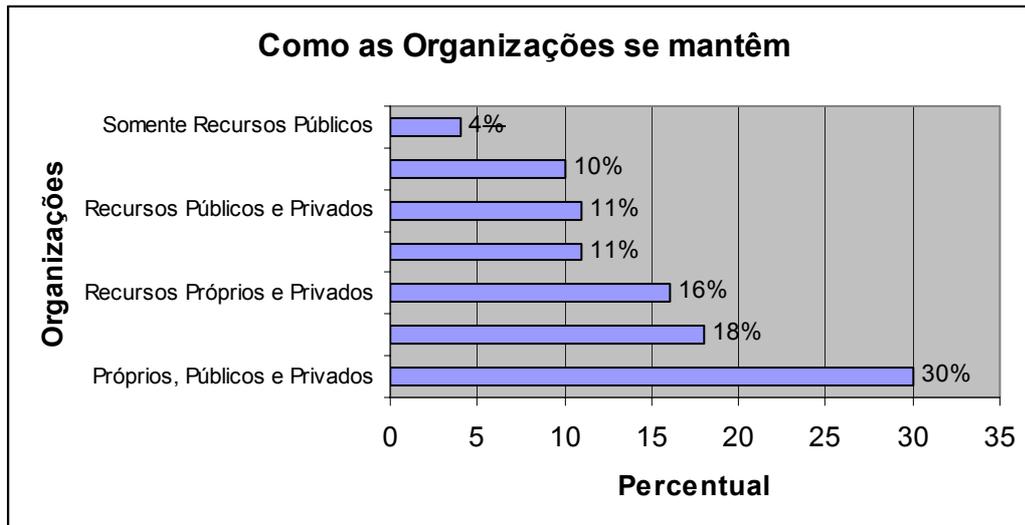
Fonte: IPEA

#### 4.2 Fontes de Recursos das Organizações

As fontes de recursos das organizações podem ser próprias, públicas ou privadas. Usualmente, as organizações têm seus recursos gerados por mais de uma fonte: 30% pelas três fontes; 16% por recursos próprios e privados; 11% por recursos públicos e privados; e 10% por recursos próprios e públicos. No entanto, 1/3 mantém suas atividades com apenas uma fonte de recursos: 18% somente com recursos próprios, 11% somente com recursos privados e 4% somente com recursos públicos. O Projeto Social A está dentro do percentual dos 16%, pois seus recursos hoje estão de origem própria (60%) e de algum tipo de parceria privada (40%).

Com esse intuito, as empresas se tornam fontes de recursos – de preferência ligados ao seu ramo de atuação e ao mesmo tempo serem receptoras de recursos sociais – que auxiliam nas suas próprias atividades de Responsabilidade Social interna ou externa. Por exemplo: A empresa “A”, que atua no ramo de produtos e essências para cosméticos, faz uma parceria com o Projeto Social “B” que atua na área de educação fundamental e cursos profissionalizantes artesanais – como carro chefe no curso de cosméticos e sabonetes artesanais. A parceria se estabelece da seguinte forma: A empresa “A” doa a matéria prima proveniente do seu negócio para estes cursos artesanais e o Projeto Social “B” se propõe a instalar nesta empresa um núcleo de educação fundamental para atender os funcionários desta empresa “A”. (Projeto Social A)

Gráfico 2: Manutenção das Organizações



Fonte: IPEA

Os recursos próprios têm origem na realização de eventos e campanhas, da mensalidade dos associados, da venda de produtos e serviços e de aplicações financeiras. Os recursos privados são obtidos pela doação de pessoas físicas, jurídicas e de organizações internacionais. Já os públicos, são de convênios e subvenções governamentais. O projeto Social A é mantido por recursos próprios e privados. Sendo os próprios são oriundos de vendas dos seus produtos artesanais em feiras, exposições, lojas do grupo a qual pertence e na própria sede do Projeto Social. Já os recursos Privados são oriundos de parcerias ou doações esporádicas de pessoas física ou jurídica. Estas doações privadas são sempre em forma de produtos devido à filosofia do Projeto Social

#### 4.3 Formas de Captação de recursos pelas Organizações

Hoje 69% das organizações se mantêm através de eventos e campanhas seguido logo atrás por Doações de pessoas físicas (68%) e Doações e convênios com pessoas jurídicas (65%). O Projeto Social A tem como formas de captação de recursos à feitura de eventos, doações de pessoas físicas e jurídicas e a venda de produtos e serviços. Sendo que 60% dos seus recursos estão concentrados no item vendas de produtos e serviços.

A proposta deste tipo de parceria é o ganha – ganha. Ou seja, o projeto social ganha através de doações de recursos físicos ou financeiros e a empresa ganha através da satisfação de uma necessidade interna de seus funcionários ou etapas de um procedimento de certificação. Além disso, quando existe a possibilidade de se doar recursos inerentes do próprio negócio as empresas ficam menos resistentes a esse tipo de parceria.

Gráfico 3: Captação de Recursos Financeiros



Fonte: IPEA

#### 4.4 Composição do quadro de colaboradores das Organizações

##### a) A Empresa e seus Funcionários

Quem trabalha com Projetos Sociais em empresas sabe como é tênue a linha do relacionamento/negociação entre: o Projeto Social e a empresa personificada na figura da Alta Direção e dos funcionários. Muitas vezes, vender o “peixe social” é quase que uma missão impossível, pois a alta direção quer resultados e sustentabilidade imediata. No entanto, na prática este “imediato” é na realidade a longo prazo. Pois, em projetos sociais mais do que em qualquer organização as palavras comprometimento e conscientização são o mandamento. Este comportamento não é nada fácil de vir à tona, pois muitas vezes é complicado gerar uma mudança de postura de uma comunidade que esta desacreditada até por ela mesma. Isso não é traduzido em números de estatística ou fórmulas matemáticas.

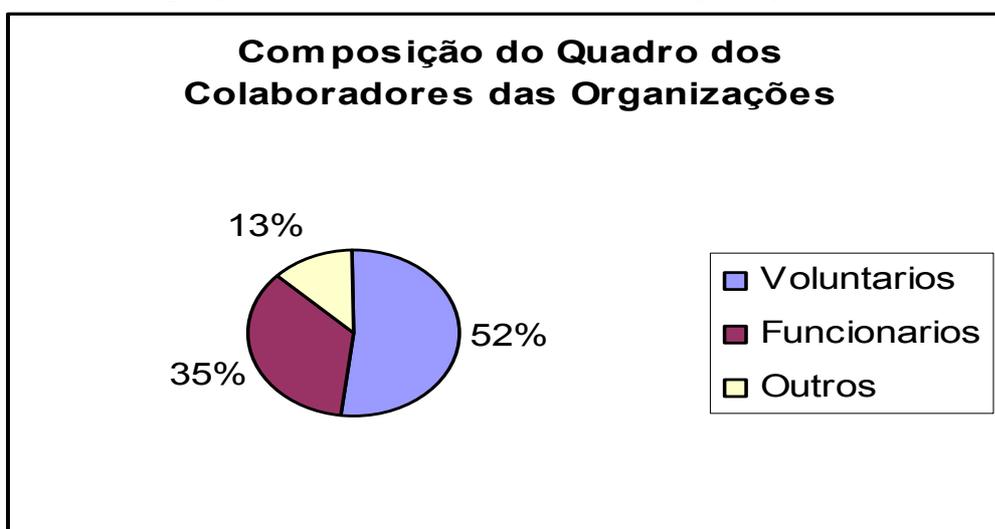
Outro fato que reflete diretamente esta mudança de postura social são os próprios funcionários que não se sentem participantes ou responsáveis por esse processo. Pelo contrário acham, em alguns casos, que investir neste tipo de ação tira recursos ou oportunidades deles mesmos. Este pensamento é reflexo, muitas vezes, da falta de desenvolvimento de um trabalho com o funcionário. Segundo a Revista Filantropia on Line (2004):

‘Nem sempre o conceito de responsabilidade social é claro para as empresas – muitas acreditam que já se tornam socialmente responsáveis ao estruturar um programa de voluntariado com os funcionários. Na realidade, a concepção é bem mais ampla, pois envolve uma postura ética diante dos variados públicos e compromisso com a promoção de mudanças que façam diferença na comunidade. Além disso, a empresa deve encarar o programa como qualquer outro projeto, sendo necessário estabelecer objetivos e metas, previsão de recursos financeiros, físicos e/ou materiais. Esse planejamento precisa ser elaborado por todos os envolvidos e contar com apoio e envolvimento da diretoria. Não menos importante no processo é a definição dos tipos de projetos a serem desenvolvidos e do público beneficiário dessas atividades. O programa pode visar, por exemplo, a ações de conscientização (consumo consciente, coleta seletiva) ou ao trabalho voluntário em alguma organização social. No segundo caso é fundamental que a organização também esteja envolvida no planejamento, para que haja melhor aproveitamento de todo o potencial do trabalho voluntário, que merece acompanhamento qualitativo e quantitativo, fatores essenciais para definir a consistência de uma iniciativa. (Filantropia on Line, 2004)

Se de um lado a falta um trabalho com o funcionário, de outro falta conhecimento sobre o assunto pelo próprio Departamento de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. De acordo com a reportagem da Revista Filantropia on Line (2004):

‘Apesar do Departamento de Recursos Humanos ser considerado agente fundamental nas ações sociais das empresas, esses profissionais pouco sabem sobre o tema. O debate transcorreu na mais completa superficialidade, onde a platéia demonstrou ter pouca intimidade com o assunto. Vale frisar que a grande parte dos congressistas presentes era de nível gerencial, ou seja, quem tem poder de decisão dentro das organizações’.

**Gráfico 4: Composição do Quadro dos Colaboradores das Organizações**



Fonte: IPEA

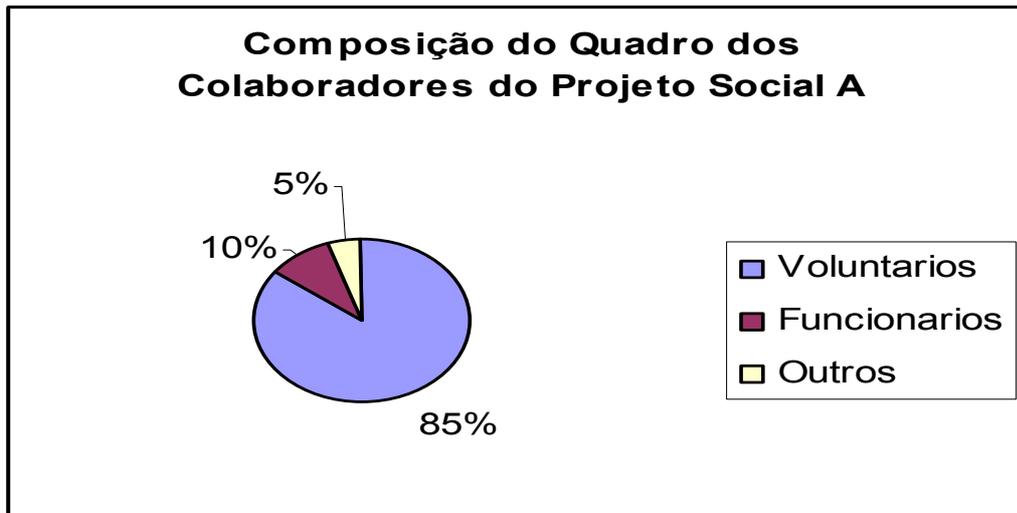
#### b) Comunidade e Voluntário

Como já foi visto anteriormente a conscientização do indivíduo é essencial para o sucesso das ações sociais. Este sucesso é alcançado através da participação do indivíduo no processo de construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Fato este que pode ser visto em experiências de empresas que por não incluírem a “voz da comunidade” em suas ações cometem erros e gastam dinheiro sem esperança nenhuma de resultado. Um exemplo é o da empresa C que para melhorar sua relação com a comunidade construiu tanques para comunidade num espaço comum desta. Com o tempo o tanque foi utilizado para todos os fins (banho, banheiro e feitura de necessidades) e ao mesmo tempo depredado. Após um estudo junto a comunidade foi constatado os seguintes principais fatos:

- A comunidade se sentia violada pelo fato de construírem algo sem a permissão e participação;
- A comunidade utilizava o tanque para outros fins porque em suas “casas” não havia vaso sanitário, chuveiro ou água.

Este pequeno exemplo nos traduz de forma simples como a falta de negociação ou mesmo a falta de uma pequena conversa evitaria a transformação de boas ações em grandes problemas.

Gráfico 5: Composição do Quadro dos Colaboradores do Projeto Social A



Fonte: Projeto Social A

Os voluntários são uma importante força de trabalho. Metade das organizações conta com eles na realização de suas atividades. Sendo formados na maioria por 51% de voluntários. No projeto Social A não é diferente esta colocação, porém seu quadro é distribuído na seguinte disposição: 85% de voluntários, 10% funcionários e 5% outros.

### c) Outros Projetos

A relação de parceria com outros projetos sociais é comumente feita através da junção destes para o recebimento de doações de financiadores ou a doação de um benefício de um projeto social para outro. Foi observada a utilização, pelo Projeto Social A de uma ação denominada terceirização de projetos sociais. Que consiste na utilização de mão de obra de outros projetos sociais para aquisição de *know-how* ou atendimento da demanda de produção de produtos sociais de um projeto. Este tipo de negociação é possível através dos projetos sociais que chegaram a um nível de desenvolvimento sustentável que pode ser equiparado ao desenvolvimento de outros setores, ou seja, se mantém na sua maior parte pela geração dos próprios recursos.

O lado positivo desta terceirização é o fato de haver uma maior probabilidade de acerto e baixo custo de implementação para o receptor da ação, uma vez que estas práticas já foram utilizadas em outros projetos e obtiveram sucesso. Para o emissor da ação esta prática lhe dá a possibilidade de suprir outras necessidades ou adquirir novas ações na qual não tem *know-how* para o seu próprio projeto social. Além de fortalecer sua *network* social e como consequência ter uma visibilidade maior na sociedade possibilitando o contato com outros financiadores ou parceiros.

## 5. CONCLUSÃO

A negociação é um processo relacional intrínseco do ser humano e está presente em qualquer ambiente, seja ele: pessoal ou profissional. Sendo assim, não pode estar de fora das relações e interesses dos grupos que compõem ou permeiam o Terceiro Setor.

Segundo dados do IPEA (2004)– 50% das ONGs possui um orçamento anual maior que 100 mil reais. Sendo que 30% destas organizações se mantêm através de recursos: próprios, públicos e privados. Estes recursos são captados em sua maior parte (69%) através de campanhas e eventos vindo logo atrás, com 68%, as doações de pessoas físicas e 65% de doações e convênios com pessoas jurídicas. A composição destas organizações é em sua maior parte (51%) de voluntários. Este cenário de recursos escassos e muitas demandas é um fértil terreno para negociação.

O artigo relaciona os grupos que fazem parte do ambiente de negociação do Projeto Social A, o qual foi considerado para efeito deste estudo. Através deste cenário é visto que a antiga noção de que: ‘no ato de doação, não é permitida negociação’ está ultrapassada. Nesta mesma linha de pensamento, o uso do velho discurso: ‘abater no imposto de renda do financiador’, em negociação com potenciais financiadores, também está fora de moda.

Quem ainda está nesta linha está atrasado, pois projetos sociais como este que foi usado para o estudo está utilizando formas de negociação mais voltadas para o tipo ganhar-ganhar. Um exemplo é o fato da sua contrapartida, não mais o discurso do “imposto” mas, num discurso mais responsável socialmente como a sociedade procura.

Outro ponto é que os próprios voluntários e beneficiados, também, aprenderam ou chamaram para dentro do Social as antigas práticas empresariais, porém de forma mais voltada para o lado humano e de uma sociedade mais justa para todos.

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Senac, 1993.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Princípios de Negociação: ferramentas e gestão**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CEMINIC, Disponível em <http://cnep.org.br/Glossario/index.asp?letra=p&offset=25>, acessado em 10 de novembro de 2004.

BAZERMAN, M. **Judgement in managerial decision making**. 3.ed. New York: John Wiley, 1995.

Filantropia on Line. Available at <http://www.filantropia.org/noticias.htm> Accessed in 2004

FISHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce. **Como chegar ao Sim: A negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

INSTITUTO ETHOS. Available at <http://www.ethos.org.br> Accessed in 2004

IPEA. Available at <http://www.ipea.gov.br/asocial> Accessed in 2004

MAPA. Available at <http://www.mapa.org.br> Accessed in 2004.

MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação e solução de conflitos: o impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATOS, F.G. **Negociação gerencial: aprendendo a negociar**. 2.ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1989.

NEWSLETTER. Available at <http://www.fermanconsultoria.com.br> Accessed on 1<sup>st</sup> August 2004.

PMI (Project Management Institute): <http://www.pmis.org.br> Accessed in June 2004

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.