

O desenvolvimento do Terceiro Setor e a profissionalização

Cristiane dos Santos Schleiniger*
Lise Mari Nitsche Ortiz*

O Terceiro Setor é o setor da sociedade que emprega aproximadamente 1 milhão de pessoas. Estimativas indicam que 340 mil empregos foram criados no setor entre os anos de 91 a 95 (GIFE, 2004).

Fernandes (1994), definiu como sendo o Terceiro Setor formado pelas “organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”, não tendo fins lucrativos. Nesta mesma conceituação, o Primeiro Setor é o governo (iniciativas públicas com fins públicos) e o Segundo Setor, as empresas (iniciativa privada com fins privados). Esta é uma nomenclatura nova, considerando que há muito que a sociedade civil se organiza e luta por melhores condições de vida.

Desde 1550, instituições como as Santas Casas mobilizavam pessoas que, solidárias e caridosas, prestavam serviços assistenciais aos menos favorecidos. Nos anos 30, muito embora a função assistencialista não fosse mais exercida pela Igreja e sim pelo Estado, houve uma manutenção do *status quo* – o mais favorecido ajudando o menos favorecido.

Foi somente nos anos 70 que instituições tornaram-se porta-vozes dos oprimidos, denunciando as injustiças e as repressões, sendo contrárias a qualquer governo, por isso mesmo sendo denominadas organizações não-governamentais. Muito embora muitas destas ações não tenham realmente transformado a realidade, serviram para impulsionar o sentimento individual de poder e da capacidade de transformação.

Hoje, há uma diversidade de organizações e finalidades, havendo uma evolução nas propostas das instituições e na forma de pensar dos indivíduos, que juntos constituem e fazem as instituições. Ainda encontramos instituições cujas ações são meramente assistencialistas, enquanto há outras em um patamar de desenvolvimento que promove a transformação da comunidade onde estão inseridas, produzindo um real impacto social.

Neste artigo, propomos discutir este processo de crescimento das organizações do Terceiro Setor, salientando a necessidade do desenvolvimento de um maior profissionalismo em sua atuação.

O Papel Social de cada Cidadão

Durante muito tempo, a função assistencialista da Igreja, associada à existência de uma crença de que o Estado deveria ser responsável e provedor, corroborou com a idéia da não responsabilidade do cidadão pela situação da sociedade como um todo.

Hoje em dia, pelo aumento das necessidades sociais, aliados à existência de um Estado mínimo e a tantos outros motivos, cada vez mais pessoas parecem estar se dando conta de

* Psicólogas com formação em Dinâmica dos Grupos pela SBDG. Sócias-diretoras da FIDES Desenvolvimento Pessoal e Social Ltda.

que todos somos responsáveis pela realidade em que vivemos. É o exercício do papel social.

Neste entendimento, cada indivíduo pode ser responsável socialmente se fizer a sua parte frente à transformação social, engajando-se em causas sociais. Este engajamento pode ser de várias formas, mas aqui enfocaremos aquelas vinculadas a instituições sem fins lucrativos. Estamos falando de voluntários, funcionários e /ou financiadores de instituições.

Atualmente, com a crescente divulgação dos conceitos de responsabilidade social, papel social e voluntariado, mais pessoas estão se unindo a instituições sem fins lucrativos. Porém estes novos atores têm dado preferência a organizações que dêem resultados e que realmente possibilitem a transformação da realidade, o que tem exigido das instituições um repensar e uma nova postura.

Idealismo x Resultados

Uma das primeiras necessidades de mudança das instituições do terceiro setor diz respeito à resolução do conflito idealismo x resultados.

Considerando que a razão da existência de uma instituição do Terceiro setor é dar conta de uma injustiça social, os criadores e líderes do movimento são pessoas idealistas, assim como as pessoas que se engajam, pelo menos quando no seu início. Durante muito tempo este idealismo pôde garantir a existência de uma instituição, pois a causa conquistava doações financeiras e também mobilizava voluntários. Mas a realidade hoje não é mais a mesma.

As pessoas que antes faziam doações a fundo perdido estão dando lugar aos financiadores, ou seja, a investidores que estão priorizando ações sociais que tragam resultados, gerem impacto social, tudo isso com um custo reduzido. Estas pessoas estão acompanhando, cada vez mais, o resultado de seus investimentos.

Neste sentido, aquele líder de instituição está tendo que aliar o seu idealismo a uma busca de profissionalismo e eficiência, caso contrário, está destinado a sucumbir pela falta de investimentos.

Assistencialismo x Transformação

A necessidade de buscar resultados dentro das instituições tem trazido à tona outro conflito, que é o assistencialismo x a transformação.

Ainda é comum a existência de organizações que exercem um papel provedor dentro de suas comunidades beneficiadas, corroborando a dependência do favorecido com a instituição. A prática assistencialista, apesar de reconhecer a injustiça social, mantém o sistema de desigualdade, pois atende a uma necessidade imediata, sem produzir um resultado de impacto na vida dos beneficiados.

Embora existam demandas urgentes, a exemplo da fome, as instituições vêm percebendo a necessidade de agregar a estas ações assistencialistas ações transformadoras, que tornam os beneficiados agentes ativos na resolução de seus problemas. Neste sentido, as organizações estão tendo que desenvolver projetos que despertem o potencial dos indivíduos e

promovam a educação, a inclusão social e o exercício da cidadania com consciência, responsabilidade e produtividade. Esta nova proposta exige maior profissionalismo e qualificação de todos envolvidos.

A profissionalização do Terceiro Setor

Uma vez passada esta etapa inicial de conflito, as instituições dão-se conta da necessidade de se desenvolverem e se profissionalizarem. Pela falta de conhecimento técnico, no entanto, muitas delas não sabem nem por onde iniciar este processo, nem onde buscar ajuda.

Você, que esta lendo este artigo, pode contribuir com a profissionalização destas organizações - veja algumas das demandas emergenciais da maioria delas:

- *Visão estratégica*

Muitas vezes o ideal que motivou a criação da instituição já se perdeu, e os serviços que ela oferece à comunidade são entendidos como sendo a própria instituição. O que causa uma grande confusão nos que nela trabalham, assim como nos beneficiados.

A falta de foco faz com que a instituição acabe desenvolvendo várias frentes de trabalho, tentando dar conta de um todo, e acaba despendendo muitos esforços, gerando poucos resultados, principalmente naquilo que ela se propõe a fazer.

Os líderes das instituições do Terceiro Setor devem ser capacitados no sentido de pensar estrategicamente a organização. Ou de mobilizar pessoas que possam estar contribuindo com esta visão estratégica.

É necessário um olhar na instituição como um todo, identificando missão, visão, objetivos, crenças e valores, propondo inclusive adequações nos serviços prestados, caso estes não estejam de acordo com os objetivos da instituição. É claro que este processo, se realizado junto a todos os colaboradores da instituição, tende a comprometê-los e a aumentar seu sentimento de responsabilidade, além de reconhecê-los como capazes de contribuir.

- *Planejamento e Acompanhamento das Ações*

Em função das instituições não terem um planejamento estratégico, a maioria também não tem um planejamento de suas ações. Comumente as ações são pensadas e executadas na medida em que a demanda surge.

A partir do planejamento estratégico, deve ser revisto todo o negócio da instituição e os serviços prestados, adequando-os à missão e à visão. Já com esta definição, a instituição deve trabalhar a partir de projetos, planejando ações a curto e a longo prazo, definindo resultados esperados e seus indicadores.

Além do planejamento inicial e da avaliação dos resultados esperados, as ações devem ser acompanhadas e monitoradas, possibilitando, a partir do processo de avaliação sistemática, melhorias no plano de trabalho.

▪ *Articulação e Gestão de pessoas*

Instituições do Terceiro Setor são boas em mobilização social e articulação de pessoas. Mas esta facilidade de mobilização, no entanto, não garante a contribuição efetiva individual para a causa.

A instituição deve conseguir fazer com que os recursos humanos nela envolvidos compartilhem a causa e trabalhem em equipe para o alcance dos resultados institucionais maiores. É claro que para isso deve haver a possibilidade de participação de todos no processo decisório, assim como a divulgação das estratégias e dos resultados alcançados. Algumas instituições do terceiro setor já trabalham com a gestão participativa e, por isso mesmo, desenvolvem a capacidade dos envolvidos para o trabalho em equipe.

Várias instituições, no entanto, não têm clareza nos papéis e funções dos colaboradores, o que acaba contribuindo negativamente para a motivação da equipe. Sabemos que a falta da divisão de tarefas, por exemplo, ocasiona uma sobrecarga de alguns e a dissociação da equipe.

Com relação aos voluntários, outro entendimento distorcido. Embora o voluntário esteja realizando uma doação, isso não quer dizer que qualquer tipo de ajuda é bem vinda, pois um voluntário não bem orientado pode trazer dificuldades para a instituição. Neste sentido, o voluntariado deve ser conceituado e gerenciado de forma organizada. O grupo de voluntários deve ser integrado à causa e com as pessoas da organização; trabalhando sua expectativa, envolvimento, comprometimento e responsabilidade, garantindo que as ações promovam a transformação de acordo com as crenças e os valores da instituição.

Dentro deste contexto, os líderes das instituições necessitam de preparo para desenvolver suas equipes, direcionando funcionários e voluntários para um objetivo comum e para o compartilhamento de esforços dentro de papéis bem definidos. Somente capacitando e motivando constantemente os envolvidos, as organizações poderão contar com uma contribuição efetiva dos indivíduos.

▪ *Capacitação Técnica dos Recursos Humanos*

A profissionalização do Terceiro Setor passa, necessariamente, pela capacitação técnica dos recursos humanos. Somente o sentimento solidário existente nos envolvidos não sustenta um trabalho qualificado, que exige o treinamento constante das pessoas nas suas áreas de atuação.

A capacitação de gestores, funcionários e voluntários pode ser feita de várias formas. Uma delas é através do repasse da tecnologia desenvolvida no Segundo Setor para o Terceiro Setor, o que pode ser feito por consultores ou empresas, voluntários ou não. Outra forma de parceria ocorre quando o setor privado investe capital na contratação de novos colaboradores, já capacitados, e também quando oferece vagas em cursos de qualificação e/ou investe no pagamento de cursos para as equipes. Tudo isso possibilita um trabalho com maior eficiência junto aos beneficiados.

O importante é que os recursos humanos sejam cada vez mais especializados na busca de soluções dos problemas sociais, e as instituições, assim como os financiadores, passem dar mais valor ao investimento nas pessoas. Porque, infelizmente, ainda é maior o investimento

em bens materiais, na participação em construções e na doação de alimentos, roupas e móveis, corroborando para a cultura assistencialista de nossa sociedade.

▪ *Comunicação: Transparência e prestação de contas*

Outra demanda de profissionalização para uma boa gestão das instituições é a transparência e a prestação de contas, tanto no que se refere à questão financeira, quanto aos resultados imediatos e de impacto junto aos beneficiados.

As organizações devem coletar e divulgar os resultados de suas ações, prestando contas da aplicação dos recursos a todos os envolvidos no processo de desenvolvimento social (beneficiados, funcionários, voluntários, financiadores, comunidade). O processo de comunicação deve ser mais bem desenvolvido, buscando reafirmar diariamente aos envolvidos na causa que o projeto é de sucesso e que merece a continuidade do investimento.

A comunicação clara, transparente e profissionalizada também é necessária quando se quer ampliar e diversificar a captação de recursos de uma instituição. Somente desta forma o 3º setor conseguirá fazer parcerias com os outros setores da sociedade.

O Crescimento Necessário

Atualmente, o terceiro setor é a peça chave para o crescimento social, desde que alie solidariedade com eficiência e competência. Ele desenvolve um trabalho diferenciado porque, ao mesmo tempo em que trabalha com a heterogeneidade (diferentes pessoas, diferentes faixas etárias, diferentes necessidades, diferentes realidades), deve ser homogêneo em suas ações e resultados. Ao mesmo tempo em que trabalha com a dureza da vida – pobreza, fome, miséria, violência, exclusão - faz um trabalho afetivo com seus beneficiados, de aproximação física, emocional e cognitiva, condições indispensáveis para a construção do vínculo e a transformação de si, do outro e da comunidade.

Investir na profissionalização do terceiro setor é investir em pessoas que vão especializar-se na promoção da inclusão social, através da atuação em segmentos de maior vulnerabilidade social.

Referências Bibliográficas

FERNANDES, Ruben César. *Privado porém Público: o Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumara, 1994.

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Entidades, 2004 - www.gife.org.br