

Sustentabilidade

das Organizações do Terceiro Setor

Gestão de Pessoas





Sustentabilidade

das Organizações do Terceiro Setor

Gestão de Pessoas



Coordenação Editorial:

Ana Lúcia Suarez Maciel
Antônio Parissi
Inês Amaro da Silva
Jéferson Weber dos Santos
Karina Alvarez Ramalho
Maurício Vian

Capa:

Miriam Buchert

Impressão:

Gráfica Calábria

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Rodrigo Costa Barboza, CRB-10/1694

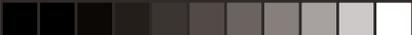
S964 Sustentabilidade das organizações do terceiro setor :
gestão de pessoas / Sandra da Silva Silveira ... [et
al.]. – Porto Alegre : GT3S, 2010.
129 p. ; 30 x 21 cm.

1. Terceiro Setor - Brasil 2. Gestão de Pessoas -
Brasil 3. Carreira Profissional - Brasil 4. Voluntariado -
Brasil 5. Remuneração - Brasil 6. Liderança I. Grupo
de Trabalho para o Desenvolvimento do Terceiro
Setor.

CDU 658.3:061.2(81)

COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TERCEIRO SETOR - GT3S

Associação Rio-Grandense de Fundações - ARF
Conferência dos Religiosos do Brasil - CRB/RS
Conselho de Cidadania da Federação das Indústrias do Rio
Grande do Sul
Conselho Regional de Contabilidade - CRC/RS
Funcriança de Porto Alegre
Fundação de Assistência Social e Cidadania - FASC
Fundação Irmão José Otão
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho
Fundação Projeto Pescar
Instituto Pobres Servos da Divina Providência
Instituto Vonpar
PUCRS/PROEX
Coordenadoria de Desenvolvimento Social
Secretariado de Ação Social da Arquidiocese de
Porto Alegre - SAS/Cáritas
Secretaria da Justiça e do Desenvolvimento Social/Registro



ÍNDICE

Apresentação	09
Introdução	13
Modelos de Gestão no Terceiro Setor - Sandra da Silva Silveira	17
A Gestão de Pessoas no Terceiro Setor - Claudia Cristina Bittencourt	35
Case sobre Modelo de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor - Organização: Centro de Promoção da Infância e da Juventude	45
Terceiro Setor como carreira: Oportunidade na ausência - Léo Voigt	55
O desafio da profissionalização do Terceiro Setor - Ana Lúcia Suárez Maciel e Rosa Maria Castilhos Fernandes	59
Gestão de Voluntários no Terceiro Setor - Lise Mari Nitsche Ortiz	77
Case sobre Gestão do Voluntariado - Organização: Fundação Gaúcha dos Bancos Sociais - Paulo René Benhard	87
Terceiro Setor: Pessoas e carreira - José Francisco Miranda da Cunha e Claudia Maria Muller	97
Case sobre Políticas de Remuneração de Pessoas - Organização: Amurtia Murtel, Luiz Alberto Mincarone e Roger Pacheco Machado	105
Desenvolver para Transformar – Formando Líderes e Equipes no Terceiro Setor - Inês Amaro	115



APRESENTAÇÃO

A partir dos anos 1990, houve um crescimento gigantesco das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos ou do chamado Terceiro Setor. De acordo com pesquisas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), em 1995, existiam no Brasil 106 mil fundações privadas e associações, com estatutos, diretoria, CNPJ, isto é, devidamente constituídas. Na pesquisa realizada em 2005, somaram 338 mil. Desse universo, 25.591 localizam-se no Rio Grande do Sul. Somente esse dado é profundamente significativo para mostrar a importância social, política e econômica do setor na sociedade brasileira.

Essa realidade se deve a inúmeros fatores, destacando-se, entre eles, o maior engajamento dos cidadãos na promoção e na defesa dos direitos sociais básicos e na institucionalização da democracia participativa consagrada na Constituição de 1988. Como afirma Augusto de Franco, “o Estado é necessário e insubstituível – porém não é suficiente. O mesmo vale para o mercado e para o Terceiro Setor”.

A Constituição de 1988 estabeleceu um padrão totalmente novo na relação entre Estado e Sociedade, por meio da institucionalização da democracia participativa, consagrada, especialmente nos artigos 1º e 204. Essa nova cultura, novos paradigmas e novos relacionamentos políticos entre Estado e sociedade civil foram melhores especificados nas legislações infraconstitucionais, como o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) e a LOAS (Lei Orgânica da Assistência Social), entre outras, fazendo crescer uma esfera pública não estatal, que, mais do que uma função complementar

ou suplementar às funções do Estado, tem uma identidade própria e uma lógica específica.

É neste contexto histórico que, em 2000, a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS) criou o Grupo de Trabalho e Mobilização para um Novo Marco Fiscal do Terceiro Setor, tendo, na sua origem, como principal objetivo, consolidar os incentivos fiscais existentes e buscar alternativas para sua ampliação ou para a aprovação de novas renúncias fiscais de empresas e pessoas físicas voltadas para a implementação de políticas sociais promovidas pelas organizações não governamentais.

Em 2007, os integrantes do Grupo, tendo em vista os novos objetivos e as atividades que estavam sendo desenvolvidas, julgou oportuno que o mesmo passasse a ser denominado Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Terceiro Setor – GT3S, sendo sua coordenação assumida pelo Secretariado de Ação Social da Arquidiocese de Porto Alegre / Cáritas.

Atualmente, a missão do Grupo é o “Fortalecimento do Terceiro Setor e de sua sustentabilidade” e tem como linhas norteadoras:

- a) Estudo e aprimoramento da legislação constitutiva e tributária do Terceiro Setor;
- b) Disseminação de conhecimentos e informações pertinentes;
- c) Fomento à mobilização, articulação e sustentabilidade do Terceiro Setor.

Este Grupo é integrado, no momento, por 14 organizações e sua estrutura e funcionamento são estabelecidos por um Regimento Interno. Para a obtenção de seus objetivos, realiza anualmente um planejamento estratégico, onde são estabelecidas as atividades, o cronograma, os indicadores e os respectivos responsáveis. As reuniões

ordinárias são mensais e as reuniões das comissões ocorrem com maior frequência, de acordo com os projetos em desenvolvimento.

São inúmeras as ações e as iniciativas desenvolvidas pelo GT3S ao longo desses 10 anos que constam em seus relatórios, no folder institucional e em outros documentos, podendo ser destacados:

- a) Participação em reuniões da Comunidade Solidária para a criação da Lei Federal das OSCIPs;
- b) Participação na criação, aprovação e execução da Lei Estadual de Inclusão Social (Lei da Solidariedade);
- c) Elaboração da Cartilha com as Orientações para as Organizações do Terceiro Setor sobre o Novo Código Civil;
- d) Elaboração de Proposta de Lei Municipal de Incentivos Fiscais para projetos sociais;
- e) Levantamento das entidades e órgãos nacionais financiadores de projetos sociais;
- f) Elaboração da cartilha “Sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor – Captação de Recursos”;
- g) Promoção de oito seminários do Terceiro Setor do Rio Grande do Sul, com temas propostos pelas entidades, sendo o do ano passado sobre “Elaboração e Avaliação de Projetos Sociais” e, deste ano, “Gestão de Pessoas no Terceiro Setor”.

Em mais uma impactante e significativa iniciativa, o GT3S, apresenta esta Cartilha – Gestão de Pessoas no Terceiro Setor – respondendo a uma demanda de dirigentes, técnicos e voluntários,

elaborada por um conjunto competente de profissionais, acadêmicos e das próprias organizações, visando subsidiar e qualificar as entidades no cumprimento de sua missão.

Como sabemos, as pessoas são o principal capital das organizações e, por isso, se atualiza a importância do estudo dessa realidade e do apontamento de propostas que qualifiquem o processo de gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor.

Frente aos complexos desafios atuais, as organizações são chamadas a agregar mística e técnica, ideal e profissionalismo. Temos certeza que esta relevante e meritória publicação contribuirá em muito para a realização deste objetivo.

Maurício Vian

SAS/ Cáritas

Professor e Coordenador do Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Terceiro Setor - GT3S

INTRODUÇÃO

A palavra “sustentabilidade” tem sido constantemente repetida nas reuniões, cursos e seminários promovidos para profissionais, voluntários e interessados nos temas relacionados ao Terceiro Setor. Na mesma medida em que a atividade ganha em escala, seja no número de organizações, atendimentos e importância estratégica para redução das desigualdades sociais, ganha em responsabilidade, porque são mais serviços, recursos e parcerias para administrar. Sustentar-se e cumprir com sua missão é objetivo de toda organização social.

Diante deste cenário e buscando contribuir para o desenvolvimento do Terceiro Setor no Rio Grande do Sul, o Grupo de Trabalho organizou no ano de 2009 uma cartilha abordando o tema Sustentabilidade, com foco na Captação de Recursos. Neste ano, dando continuidade à reflexão sobre Sustentabilidade, a nova cartilha tratará de um assunto não menos importante: a Gestão de Pessoas.

Conforme abordado na edição anterior, a Sustentabilidade não está adstrita aos recursos, armadilha que muitos gestores caem. Ela também considera a capacidade da instituição em prestar seus serviços, a qualidade do atendimento, a eficaz comunicação e relacionamento com a sociedade, a capacidade da instituição em sensibilizar e angariar recursos e o planejamento de suas ações, entre outras variáveis. É a harmonia desses campos, somados à clareza da missão e visão, que poderá levar a instituição a atingir a tão sonhada e possível Sustentabilidade, de preferência, por longo prazo.

As páginas apresentadas nesta cartilha refletem a experiência e o conhecimento acumulado de pessoas que escolheram a área social para construir suas carreiras. Os capítulos foram interca-

lados com cases, onde instituições sociais apresentam seus avanços e desafios para uma eficiente gestão de pessoas.

É comum ser escutada a seguinte frase nas empresas: “o principal ativo de uma organização são as pessoas”. E como esta questão é tratada no Terceiro Setor? Na prática, as pessoas têm sido reconhecidas por seu mérito? Elas são incentivadas a se qualificarem? São valorizadas? As instituições sociais já conseguem pensar nas suas estratégias, considerando os ativos intangíveis, em especial, sua equipe de trabalho? Estão preparadas para receber os voluntários? Essas são algumas questões que serão refletidas nos capítulos que seguem.

Os dois primeiros capítulos tratam da gestão de pessoas no Terceiro Setor de forma mais abrangente, mostrando a evolução, os modelos e os desafios diante de uma “complexidade singular” encontrada nesta atividade. O case apresentado ajuda a ilustrar como a gestão acontece no dia a dia de uma organização social. Os Capítulos 4 e 5 abordam o Terceiro Setor como carreira e o desafio da profissionalização, respectivamente. São temas pouco debatidos com profundidade, merecendo uma análise mais apurada das razões que levam muitas organizações a não, ao menos, pensarem sobre a possibilidade da ascensão de seus profissionais, seja dentro ou mesmo fora da organização. Independentemente do setor, todos têm expectativas e almejam o desenvolvimento e, porque não, crescimento profissional.

A gestão de voluntários, abordada no capítulo seguinte, tem sido tema recorrente e não poderia deixar de ser, porque grande parte das instituições interdepende do trabalho e da dedicação destes profissionais. O case apresentado mostra como acontece a gestão dos voluntários numa organização. Os dois capítulos seguintes darão continuidade ao debate sobre as pessoas e a carreira, fechando com o case específico sobre a política de remuneração numa organização social.

Por fim, “desenvolver para transformar” é o tema central do último capítulo, mostrando a importância da formação de líderes e equipe no setor.

Analisar a gestão de pessoas num setor com as características do Terceiro é instigante. A área social é movida por sentimentos de fraternidade, norteados por uma visão de solidariedade e compromisso com todas as pessoas, em especial, aquelas que ainda estão à margem dos serviços e recursos que a sociedade oferece. É o pessoal do “bem”, como são conhecidas. Entretanto, as dificuldades em gerir pessoas com suas expectativas, sonhos, dificuldades, algumas com pouca motivação ou descompromissadas, mostram que, independentemente do setor, as características são muito próximas, para não dizer, praticamente as mesmas. Esta é uma das razões das ferramentas utilizadas no primeiro e no segundo setor, em especial este último, serem aplicadas nas organizações sociais. Urge cuidar para que estas ferramentas facilitadoras sejam adaptadas, quando necessário, à lógica do Terceiro Setor, respeitando suas particularidades.

É importante sublinhar que o conjunto dos textos apresentados nesta cartilha expressa a livre opinião de seus autores e, por isso, são de exclusiva responsabilidade dos mesmos. O *GT3S* em nenhum momento teve a intenção de uniformizar o eixo condutor dos textos, ao contrário, a nossa expectativa foi de abranger o maior número de temas relacionados à Gestão de Pessoas no Terceiro Setor e de incorporar as contribuições dos pesquisadores e dos representantes das organizações do Terceiro Setor, permitindo que os saberes daí decorrentes possam ser compartilhados com o conjunto de pessoas que atua no mesmo.

Igualmente nos preocupamos em garantir que os leitores possam interagir com os autores, encaminhando, se for o caso, suas

dúvidas e sugestões para os endereços eletrônicos que são indicados nas notas de rodapé no início de cada artigo.

Outra informação a ser destacada é que os leitores poderão conferir as apresentações dos palestrantes do VIII Seminário do Terceiro Setor no Rio Grande do Sul, ocorrido em agosto de 2010, pelo link

<http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/portal-social/19,0,3023081,Apresentacoes-do-VIII-Seminario-do-Terceiro-Setor-do-Rio-Grande-do-Sul.html>

Boa leitura.

Jéferson Weber dos Santos

Economista
Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho

MODELOS DE GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

Sandra da Silva Silveira

✉ sass@plugin.com.br

Professora e coordenadora do Curso de Especialização de Gestão do Terceiro Setor, da FIJO (Fundação Irmão José Otão). Doutora em Serviço Social pela PUCRS e Especialista em Gestão Pública pela FGV.

Situando o campo, a natureza e os princípios da Gestão Social

Inicialmente, compete delimitar o campo da gestão social a que se refere o presente artigo, tendo em vista que esta não é uma área isenta de disputas ideológicas e política no que se refere à compreensão de seu significado, do âmbito e de seu modo de operar. Entre as inúmeras controvérsias conceituais e pragmáticas, a de maior destaque diz respeito à “extensão” do campo da gestão social: há os que advogam que esta modalidade de gestão se restringe às organizações sociais sem fins lucrativos; no contraponto direto à tese, há os que definem o campo da gestão social exclusivamente aquele exercido pelo poder público estatal na área das políticas de corte social. Por último, existem ainda os que advogam que a gestão social se aplica ao universo das organizações sociais, às áreas do Estado circunscritas às políticas sociais, assim como também ao universo das práticas e políticas de corte social desenvolvidas pelas

empresas privadas (responsabilidade social, gestão socioambiental, filantropia empresarial, investimento social privado).

De modo amplo, e para efeito deste artigo, a gestão social é aqui concebida como aquela que tem por finalidade última tornar concretos os direitos sociais, isto é, transformar políticas sociais em programas, projetos, serviços e produtos, de forma a contribuir para o desenvolvimento social com iniciativas inovadoras, eficientes e autossustentáveis, no âmbito das organizações sociais do chamado Terceiro Setor.

Neste cenário do Terceiro Setor, a gestão social tem como objetivo contribuir para o alcance da **causa** a que uma organização se dedica, pela otimização e potencialização dos recursos (humanos, materiais e financeiros), de forma a contribuir tanto para a sustentabilidade organizacional como para o desenvolvimento local.

Diferentemente dos discursos correntes no ambiente do Terceiro Setor, defende-se aqui que as organizações sociais, desde a sua emergência como tal (Século XVI), têm implementado sistemas de gestão com vistas a garantir resultados efetivos, e não meramente atuando com base na informalidade, na “boa vontade” e na improvisação.

Do ponto de vista histórico, a gestão das organizações sociais esteve intrinsecamente alinhada às diretrizes governamentais, uma vez que o Estado tem como uma de suas prerrogativas definir, em larga medida, o papel e a forma de operar das organizações dessa natureza. A institucionalização do trabalho social fora do aparato estatal tem seus primeiros registros a partir do Século XVI¹ e, já nesse período, observa-se a interferência do Estado. Grosso modo,

¹ Em 1572, Elizabeth I aprova lei que permite as paróquias a cobrar taxas de pobreza para ajudar na manutenção de instituições de caridade e casas de trabalhos - workhouse. (HUDSON, 1999)

é possível destacar, nesse período, similitudes na forma de financiamento (taxas públicas) e de operar (controle rígido da população atendida, baseado na submissão destes às autoridades paroquiais, a exemplo da subordinação do povo à realeza).

Outra referência externa que incide de forma constante no *modus operandi* das organizações de natureza social é o das ordens religiosas, especialmente a católica, exemplificado pela reprodução de alguns rituais nas atividades cotidianas, como orações e culto a imagens sacras, e em relações hierarquizadas, fundadas na obediência.

Já, no Século XX, o que se destaca é a preponderância do referencial estatal laico na administração das organizações sociais, particularmente depois da segunda metade deste século, com a hegemonia do Estado de Bem-Estar Social – *Welfare State* europeu – e do *New Deal* norte-americano. Entre as influências deste modelo de gestão, tem destaque a burocratização e a impessoalidade do atendimento aos moldes weberiano², tão bem ilustrado nos grandes hospitais psiquiátricos e nas organizações assistenciais.

Na contemporaneidade (primeira década do Século XXI), outro referencial de gestão disputa espaço com as diretrizes estatais e com a mística religiosa e incide vertiginosamente na sustentabilidade das organizações sociais: o das empresas privadas, também denominado de mercado. A influência desse novo referencial se observa na ênfase dada ao planejamento, na preocupação com a medição dos resultados e do impacto das ações, no uso de ferramentas de gestão, até então restritas às empresas.

Este último referencial tem se destacado mais do que os outros dois nos processos de organização do trabalho, de prestação

² Reduzidamente, demarca um sistema hierárquico, com alta divisão de responsabilidade, onde seus membros executam invariavelmente regras e procedimentos padrões.

de serviços, de gerenciamento da imagem e da causa, de legitimidade (e, portanto, de sustentabilidade) das organizações sociais. Mas, indubitavelmente, os três referenciais são presentes no conflagrado cotidiano dessas organizações que, premidas a atender as crescentes demandas sociais, não encontra espaço para produzir um modelo outro de gestão, baseado no acúmulo de suas experiências, saberes e especificidades.

Os princípios que regem hoje a governança³ das organizações do Terceiro Setor condensam, em maior ou menor grau, essas três influências, assim como indicam, quiçá, uma embrionária forma própria de gestão. Portanto, justifica-se, aqui, delimitar minimamente alguns dos princípios que, necessariamente, precisam ser considerados para que se garanta a especificidade e a natureza da gestão desse universo, especialmente quando da implantação de sistemas, metodologias ou ferramentas de gestão oriunda do setor privado.

Um princípio que expressa uma das particularidades da gestão social é o incentivo para o exercício ampliado da **Participação**, cada vez mais, uma condição para o desenvolvimento integrado e sustentável das organizações sociais. Essa capacidade de reflexões e de ações coletivas, no âmbito das organizações sociais, tem potencial de gerar soluções inovadoras, criativas e, portanto, de produzir resultados de impacto no campo da cidadania ativa. A origem desse princípio pode ser vislumbrada nos referenciais da teologia da libertação e das Comunidades Eclesiais de Base, disseminados por uma das vertentes da Igreja Católica, na segunda metade do Século XX.

³ Governança significa, aqui, o “Meio e processo capaz de produzir resultados eficazes, sem necessariamente, a utilização expressa da coerção” (GONÇALVES, 2006), através de um sistema em que a participação ampla dos diversos grupos de interesse é assegurada, especialmente no que se refere ao monitoramento e avaliação da gestão.

A **Transparência**, por seu turno, é um princípio contemporâneo que tem raiz no referencial estatal e que, no Brasil, está resguardado no art. 5º, incisos XXXIII, XXXIV e LXXII, da Constituição Federal de 1988. Esse princípio assegura a todos os cidadãos o direito de acessar as informações e os dados de interesse particular público, registrados em órgãos estatais e nas organizações privadas. No âmbito do Terceiro Setor, implica na prática de prestar informações, de forma espontânea, continuada, acessível e inteligível, sobre a organização, seus projetos, parcerias, condição contábil e financeira.

Por último, e não menos importante, tem-se o princípio da **Parceria**, que se expressa no “(...) trabalho conjunto de entidades de naturezas diversas, não sujeitas a uma hierarquia única” (WILHEIM, 1999:32), constituindo um campo no qual a sinergia prevalece tanto para a construção de um objeto comum e o alcance de resultados coletivos, como para a definição de um *protocolo de comportamento* que preserve os parceiros da forte assimetria existente na área social.

Importa registrar que o corolário de princípios que ordena o campo da gestão social não se esgota nos três princípios acima destacados (Participação, Transparência e Parceria). Portanto, a escolha do modelo de gestão pelas organizações sociais sofre, sim, influência da interdependência que estas têm do Estado e das organizações da sociedade civil, mas necessariamente não se reduz a essas.

Modalidades de métodos e ferramentas de gestão

Como recurso para compreender a importância da adoção de modelos de gestão pelas organizações sociais parte-se do pressuposto de que estes são estratégicos para garantir (ou buscar garantir) o cumprimento da causa a que o Terceiro Setor se dedica.

Mas, por mais simples que parece ser definir a causa a qual uma organização social se dedica, não o é delimitar o que dessa causa “lhe cabe”, pois, qualquer que seja, são inúmeros os desafios que coexistem no seu âmbito. Por exemplo, a causa de uma infância plena e protegida tem inúmeros e complexos desafios, que vão desde garantias de acesso a oportunidades (educação, cultura, tecnologias, lazer); de provisão de básicos social (segurança alimentar, saúde biológica e psíquica, condições materiais de vida); de segurança afetiva e emocional. **Sem a definição desse horizonte, a escolha de um ou outro modelo de gestão é, no mínimo, imatura e, portanto, com forte vocação à ineficiência.**

Os dois modelos escolhidos para ilustrar este artigo, entre os tantos existentes, partem da delimitação da missão da organização no contexto de uma causa e estão entre os mais utilizados no Terceiro Setor: a Gestão Estratégica e o Balance Scorecard – BSC.

A primeira (Gestão Estratégica) se qualifica como uma tecnologia de gestão, por ser uma solução metodológica desenvolvida de forma configurada para atender as necessidades de situações particulares de uma organização ou de um conjunto de organizações – neste caso, atende às necessidades de organização, efetividade nos resultados e sustentabilidade em longo prazo de organizações do Terceiro Setor (FRANCO, D.H. RODRIGUES, E. de A.; CAZELA, M. M., 2009).

O segundo modelo (Balance Scorecard) se qualifica como uma ferramenta de gestão, por ser uma técnica utilizada para implementar tecnologias de gestão.

Gestão Estratégica

Esta modalidade de tecnologia de gestão tem por foco estabelecer (definir) uma visão ampla, global e de longo alcance da

organização. Segundo ALBUQUERQUE (2006), precisa ser realinhada periodicamente, por meio de ferramentas de gestão como Balance Scorecard, para prevenir crises e buscar novas perspectivas organizacionais, e não só no momento de criação da organização ou de um projeto ou programa. A seguir, serão destacados apenas os principais passos chaves para implantação desta modelagem de gestão, tendo em vista não ser este o foco deste artigo.

1° Passo: Análise de Cenário

Esta etapa tem como objetivo principal sistematizar e analisar as informações e dados que possam contribuir para a eficiência e efetividade do planejamento e, principalmente, para a definição coerente da finalidade e das estratégias de gestão da organização.

São dois os contextos que compõe a análise de cenário: o contexto interno e o contexto externo. O conjunto dessas informações é que permitirá a organização formar as **decisões** que serão **orientadoras** do Plano (Missão, Visão, Objetivos e Ações), que por sua natureza interdependente e orgânica, são qualificadas como **estratégicas**.

Resumidamente, deve-se atentar para que sejam observados e analisados os seguintes pontos, em cada um dos contextos:

Contexto Externo

Ameaças:

- a) Especificar quais fatores ou fenômenos sociais, políticos, ambientais, culturais, econômicos, tecnológicos e demográficos podem prejudicar a organização, sua causa e ações.
- b) Enumerar quais são as situações ou

fenômenos que podem incidir na redução da demanda que a organização atende (aquilo que justifica o seu *portfólio* de serviços e/ou produtos) e de seu público alvo.

c) Identificar a percepção (ou expectativa, se é uma organização em fase de implantação) que o público beneficiário, os parceiros e os agentes investidores têm da organização, no que se refere à qualidade dos serviços/ produtos ofertados e do atendimento direto.

d) Detalhar quais são as situações e os motivos que podem promover a redução ou a ruptura das fontes de financiamento externo da organização.

e) Mapear quais são as organizações sociais “concorrentes” em termos de agentes financeiros privados e linhas de crédito governamentais e especificar suas estratégias de captação de recursos, bem como o grau de desenvolvimento nesta área (sustentabilidade financeira).

f) Arrolar todas as fontes de recursos da organização e identificar qual o grau de dependência financeira em relação a cada um dos agentes externos (Alto, Médio, Baixo), bem como o histórico de entrada desses recursos (observar quais são crescentes, estáveis, decrescentes ou pontuais).

Oportunidades:

a) Mapear quais fatores ou fenômenos sociais, políticos, ambientais, culturais,

econômicos, tecnológicos e demográficos podem contribuir para o sucesso da organização, de sua causa e suas ações.

b) Listar parceiros e agentes financiadores em potencial, e pesquisar quais são os interesses particulares de cada um em relação à causa da organização.

Contexto Interno

Pontos Fortes:

a) Detalhar quais são os pontos fortes no que se refere à gestão, estrutura física, recursos humanos (contratados e voluntários), materiais e financeiros, patrimônio, experiências e saberes acumulados, imagem e vocação organizacional.

b) Definir quais pontos podem ser potencializados para que os processos de trabalho da organização (ações e atividades continuadas, projetos, programas, áreas – financeira, marketing, desenvolvimento, captação de recursos) ganhem maior eficiência e eficácia.

c) Especificar quais pontos podem ser potencializados para agregar maior benefício à imagem e aos resultados de impacto da organização.

d) Estabelecer, para os dois aspectos acima citados (processo de trabalho e da imagem e resultados de impacto), metas de melhoria em termos de tempo para cada ponto selecionado (curso, médio e longo prazo).

e) Identificar quais pontos fortes pode apresentar oportunidade de desenvolvimento para a organização.

Pontos Fracos:

- a) Detalhar quais são os pontos fracos no que se refere à gestão, estrutura física, recursos humanos (contratados e voluntários), materiais e financeiros, patrimônio, experiências e saberes acumulados, imagem e vocação organizacional.
- b) Identificar quais desses pontos fracos afetam ou podem afetar a eficiência e a eficácia dos processos de trabalho da organização (ações e atividades continuadas, projetos, programas, áreas – financeira, marketing, desenvolvimento, captação de recursos).
- c) Detalhar estratégias para enfrentar cada um dos pontos fracos que afetam ou podem afetar a eficiência e a eficácia dos processos de trabalho da organização.
- d) Especificar quais dos pontos acima requerem exclusivamente recursos internos (da própria organização) e os que também requerem recursos externos.
- e) Definir um plano de curso, médio e longo prazo para equacionamento destes pontos fracos, conforme o grau de necessidade para o sucesso da organização (alto, médio, baixo) e de resolutividade do problema (fácil, médio, difícil).

2º Passo: Definição da Missão – Construindo Transparência

Poupar energia e, ao mesmo tempo, conferir eficiência e eficácia ao trabalho desenvolvido por uma organização, como também ao processo de planejamento ou de realinhamento desses, é um dos muitos benefícios que uma Missão bem definida e clara garante para uma organização. Outro benefício é a possibilidade real de ampliação do número de parceiros simpáticos à causa, pois uma organização social que sabe o que deseja transparece seriedade e segurança.

Do ponto de vista político, é importante que o processo de definição de uma Missão possa envolver o universo do público interno da organização (gestores, funcionários de todos os níveis, voluntários e beneficiários) ou representações diretas desses diversos grupos a fim de assegurar que os compromissos sejam assumidos coletivamente.

Do ponto de vista operacional – isto é, das perspectivas reais de alcance da Missão –, as definições filosóficas e estratégicas presentes no texto da Missão têm que ser confrontadas com os limites materiais e humanos da organização. Nisso, serve de lição a máxima do movimento ambiental: pensar globalmente, mas agir localmente.

Do ponto de vista estratégico, para a definição da Missão, é necessário delinear os problemas mais amplos que interferem na realização da causa que justifica a existência de uma organização social. Esses problemas, quando bem delineados, evidenciam quais necessidades precisam ser atendidas para a solução ou equacionamento de determinado problema ou conjunto de problemas. Será uma dessas necessidades, ou um conjunto dessas necessidades, que a organização procurará atender. Entretanto, a afirma-

ção da(s) necessidade(s) precisa ser referenciada e comprovada, em termos de extensão, veracidade e natureza. Dito de outra forma: a organização precisa comprovar, na forma de dados, a existência concreta dessa(s) necessidade(s); definir, claramente, a extensão do problema que essa(s) necessidade(s) responde(m) ou tem potencial de responder/resolver; e o tipo (origem e natureza) dessa(s) necessidade(s).

Segundo KISIL (2002), o desenho de uma Missão Social precisa levar em conta, necessariamente, as seguintes questões:

- a) Quem são as pessoas, comunidades ou fenômenos que a organização quer contribuir?
- b) Quais problemas/ dificuldades incidem sobre estas pessoas, comunidades ou fenômenos?
- c) Partindo desses problemas/ dificuldades, quais necessidades precisam ser atendidas?
- d) Destas necessidades, quais são as que a organização pode se ocupar, considerando sua capacidade técnica, financeira e material?
- e) Que resultados últimos (impacto) a organização pretende alcançar com suas ações, no âmbito das necessidades que pretende atender?
- f) Por fim, como tudo isso pode ser expresso em uma frase?

3º Passo: Mapa dos *Stakeholders* – Preservando o Princípio da Participação

No cenário das organizações sociais, é importante resguardar ao máximo o princípio da participação de todos os envolvidos no processo de planejamento estratégico. Para isso, a equipe de trabalho pode, em um primeiro momento, mapear todos aqueles

(pessoas e organizações) que tenham algum tipo de interesse e/ou influência na organização, denominados de *stakeholders*.

Tão importante quanto mapear os interessados (gestores, executores, beneficiários, órgãos de representação, agentes e áreas governamentais, agentes comunitários, parceiros, agentes financeiros, etc.), é identificar o posicionamento de cada um desses em relação à organização e a sua causa, em termos, por exemplo, de influência negativa e positiva. Neste exercício, também é importante relacionar, mesmo que hipoteticamente, o tipo de expectativa/ interesse que cada um dos *stakeholders* tem em relação à organização, bem como as virtuais contribuições, resistências ou cobranças que podem oferecer.

Para finalizar essa etapa, é fundamental traçar **estratégias para influenciar** e **envolver** tanto os que têm potencial de contribuir positivamente, como os que apresentam expectativas negativas em relação à organização e/ ou sua causa. Entre as estratégias possíveis, uma tem destaque: a de convidá-los a conhecer e participar da organização, especialmente nos momentos de planejamento e de realinhamento das estratégias de ação e desenvolvimento organizacional.

4º Passo: Definição dos Objetivos Estratégicos

Os objetivos são a linha-mestra da gestão estratégica, pois apontam os propósitos a serem atingidos, em um determinado período de tempo, para o cumprimento da Missão organizacional (ALBUQUERQUE, 2006).

A participação é um dos processos centrais para o sucesso da etapa de elaboração dos objetivos estratégico, especialmente no âmbito das organizações sociais.

São critérios e pressupostos de qualidade dos objetivos estratégicos de organizações sociais:

- a) Clareza e objetividade na sua definição, isto é, os objetivos precisam ser entendíveis por todos e passíveis de serem medidos/ mensurados.
- b) Coerência entre o objetivo e a capacidade da organização em realizá-lo.
- c) Capacidade de encantamento e mobilização das pessoas para sua realização

Balance Scorecard – BSC

Esta ferramenta de gestão complementa o planejamento e as estratégias na gestão das organizações, porque tem como finalidade “traduzir a Missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997). Esta ferramenta permite que uma organização relacione suas ações de curto e longo prazo com sua Missão, Visão e estratégias por meio da elaboração de metas e indicadores mensuráveis, e tem o potencial de comunicar aos funcionários os vetores de sucesso atual e futuro (GRAZIANO, 2009). No contexto empresarial, o BSC é estruturado em quatro perspectivas: 1) financeira; 2) do cliente; 3) dos processos internos; e 4) do aprendizado de crescimento (GALLAS, 2004). As organizações sociais podem traduzir essas perspectivas em: 1) sustentabilidade financeira; 2) do beneficiário; 3) dos processos internos e 4) do aprendizado de crescimento.

Perspectiva de Sustentabilidade Financeira

Nesta perspectiva, são definidos os indicadores que demonstram se os objetivos e as estratégias adotadas pela organização contri-

buem para a sua sustentabilidade financeira. Por isso, os objetivos e as medidas relacionadas aos beneficiários, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento são aqui delimitados em termos de otimização dos recursos financeiros, tendo em vista que seus resultados convergem, em última instância, para o alcance da Missão organizacional.

Perspectiva do Beneficiário

Essa perspectiva tem por objetivo projetar medidas de desempenho em relação ao público beneficiário e à(s) necessidade(s) deste(s) que são atendidas pela organização, em termos de eficiência e de eficácia do atendimento. São exemplos dessas medidas o nível de satisfação dos beneficiários, a inclusão destes nos chamados circuitos de sociabilidade (escola, trabalho reconhecido, cultura, etc.), e a participação dos beneficiários na avaliação institucional e nas tomadas de decisões estratégicas da organização, entre outros.

Perspectiva dos Processos Internos

Neste item, adotam-se medidas que permitam avaliar o uso dos recursos, das capacidades e dos saberes técnicos e administrativos que incidem na qualidade dos processos internos. Essas medidas permitem observar quais processos de trabalho e/ ou produção são críticos e quais têm potencial de maior desempenho, como por exemplo, as medidas que avaliam a qualidade das informações e dos fluxos de referência e contrarreferência, entre a organização e as outras organizações sociais, e da organização com o seu beneficiário.

Perspectiva do Aprendizado de Crescimento

As medidas de desempenho desta perspectiva buscam mensurar a habilidade da organização em inovar, qualificar e apreender com e em suas experiências cotidianas.

A implantação do BSC exige que os objetivos estratégicos sejam alinhados nas quatro dimensões, tendo como **resultante** os indicadores que possibilitam medir o alcance efetivo de cada objetivo, as metas a serem alcançadas, bem como o plano de ação, com o detalhamento das atividades necessária para atingir os objetivos.

Desafios da Gestão Social

O relatório parcial da pesquisa “Estudo Sobre o Terceiro Setor no Rio Grande do Sul”, empreendida pelo Observatório do Terceiro Setor, da FIJO, apresentado em maio de 2010, demonstra que 56% das organizações sociais que participaram do estudo recebem recursos de empresas privadas e que 58% contam, também, com pessoas físicas como fonte de recursos. Essa ampliação do leque de agentes físicos e jurídicos se fez acompanhar de crescentes e complexos critérios para o uso e prestação de contas.

Neste sentido, hoje, nos marcos do Terceiro Setor, a credibilidade das organizações sociais tem como uma das suas âncoras a transparência no que se refere a suas realizações e resultados, o que exige o domínio e a aplicabilidade de estratégias de gestão e de comunicação.

As modelagens e ferramentas de gestão hoje disponíveis para esse fim são aquelas oriundas do setor empresarial e, por isso mesmo, precisam ser avaliadas e adequadas de forma crítica pelas organizações sociais, como forma de salvaguardar sua natureza não lucrativa. Ademais, esse cuidado evita o risco de burocratização das organizações sociais e os conflitos decorrentes da distribuição de poder quando este se alicerça, puramente, na lógica mercantil.

O potencial do Terceiro Setor pode sim, e deve, ser otimizado pelo uso das tecnologias e ferramentas de gestão, especialmente como estratégias capazes de trazer respostas inovadoras às necessidades sociais. Mas não se pode esquecer que, somente com o resguardo daquilo que hoje de melhor caracteriza o ambiente das organizações sociais – os princípios da participação, da transparência e da parceria –, será possível transformar a Missão organizacional em realidade.

Referências Bibliográficas

- ALBUQUERQUE, A. C. C. de. *Terceiro Setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus Editorial, 2006.
- FRANCO, D.H. RODRIGUES, E. de A.; CAZELA, M. M. (orgs.) *Tecnologia e Ferramentas de Gestão*. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2009.
- GALLAS, E. S. *Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseada no Balance Scorecard: estudo de caso de uma instituição pública*. ENANPAD, 2004
- GONÇALVES, Alcindo. *O Conceito de Governança*. São Paulo: USP, 2006.
- GRAZIANO, O. G. Balance Scorecard. In FRANCO, D.H. RODRIGUES, E. de A.; CAZELA, M. M. (orgs.) *Tecnologia e Ferramentas de Gestão*. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2009.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *A Estratégia em Ação: Balance Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KISIL, R. *Guia de Gestão para quem Dirige Entidades Sociais*. São Paulo: Fundação Abrinq, 2002.
- RAICHELIS, R. RICO, E. de M. (orgs.) *Gestão Social: uma questão em debate*. São Paulo: Educação, 1999.

FIJO. *Estudo Sobre o Terceiro Setor no Rio Grande do Sul (Relatório Parcial)*. Porto Alegre: Observatório do Terceiro Setor, maio de 2010.

WILHEIM, J. *O Contexto da Atual Gestão Social*. In RICCO, E. M.; RAICHELIS, R. (orgs.) *Gestão Social: um questão em debate*. São Paulo: EDUC, 1999.

A GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

Claudia Cristina Bitencourt

✉ claudiacb@unisin.br

Doutora em administração. Professora e Pesquisadora da UNISINOS, São Leopoldo, RS. Endereço: Av. D. Pedro II 1273 ap. 306. Porto Alegre – RS. CEP 90.550-143. Fone: 51 81112273.

Se existe um ponto em comum nas organizações da sociedade civil ou no Terceiro Setor é o de colocar no centro do cenário social as pessoas. Se a política se estrutura cada vez mais ao redor do poder e da economia em relação ao lucro, o espaço comum do Terceiro Setor são as necessidades humanas, uma certa utopia com relação ao social" (Thompson, 2000, p. 47).

Introdução

Cada vez mais é recorrente o destaque que se confere às pessoas e aos resultados a serem atingidos pelas organizações. Isso impacta, inclusive, na própria identidade da área de Recursos Humanos que vem sendo apresentada com diferentes nomes, como área de pessoas, setor de seres humanos, entre outras, no intuito de tornar as organizações mais humanas e, ao mesmo tempo, buscar resultados mais efetivos, que dependem do desempenho e dedicação das pessoas ao seu trabalho. Contudo, é preciso muito mais

que “mudar o nome da área” para que se consolide uma identidade que realmente faça a diferença e que apresente uma área de pessoas estratégica, que possa impactar nos resultados organizacionais.

Esta discussão nos leva a pensar no que de fato impulsiona os indivíduos a se comprometerem com os objetivos organizacionais e buscarem resultados mais efetivos para suas ações. Agora, imaginemos essa discussão no âmbito do Terceiro Setor. Ou, em outras palavras, como se dá a gestão de pessoas no Terceiro Setor?

Essa é a questão central que justifica este artigo. Portanto, buscamos levantar reflexões sobre as peculiaridades do Terceiro Setor e como essas características impactam na gestão de pessoas, no sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, na importância de se construir uma identidade coletiva a favor da ação social.

Neste intuito, este artigo se organiza da seguinte maneira: inicialmente apresentamos uma breve discussão sobre a gestão de pessoas no Terceiro Setor e suas relações de trabalho, seguida de reflexões sobre o sentido do trabalho e as ações sociais. Posteriormente, apresentamos as principais dificuldades enfrentadas pelo segmento na gestão de pessoas, seguida de algumas considerações finais.

Gestão Estratégica de Pessoas e o Terceiro Setor

A gestão estratégica de pessoas é um desafio que as organizações enfrentam na busca da construção de ações mais efetivas a partir do comprometimento de seus colaboradores para atingir os resultados organizacionais. Portanto, não estamos falando simplesmente em “cumprir tarefas”, mas em “oferecer o melhor” para atingir os resultados esperados ou mesmo superá-los. Isso não se conquista sem

conferir emoção ao trabalho, sem buscar a construção de um sentido para as ações, sem nos identificarmos com o que fazemos.

Discussões como essa, que são desafios aparentemente novos no campo organizacional, são questões recorrentes nas organizações do Terceiro Setor. Isso acontece porque as organizações neste segmento são imbuídas de valores, sentimentos, emoções. Ou, em outras palavras, são organizações que buscam fazer o bem; e fazer o bem faz bem. Talvez por esse motivo, o engajamento das pessoas seja algo notório e, porque não dizer, admirável.

Contudo, é importante destacar que, desde a sua origem, o Terceiro Setor traz consigo uma complexidade singular, marcada pelo contexto no qual está inserido, pelas suas especificidades e pela gestão peculiar de pessoas.

Em relação ao contexto e às especificidades do Terceiro Setor, conforme destaca Azevedo (2007), este setor emergiu no Brasil como uma alternativa aos problemas sociais, impulsionado pelo crescimento das desigualdades sociais e da pressão dos cidadãos por soluções em diferentes realidades para as mais diversas questões. Mais especificamente, a autora destaca um contexto social no qual se observa a precarização das condições de trabalho e o aumento do desemprego, a desresponsabilização estatal com a questão social e a transformação ideológica da sociedade civil (enquanto arena de lutas) em Terceiro Setor (como espaço que assume autorresponsabilizadas à questão social abandonada/precarizada pelo Estado). Nesse contexto, o debate sobre a emergência do Terceiro Setor como categoria organizacional e representativa das organizações da sociedade civil articulada propicia uma reflexão sobre a configuração, a função e a atuação da esfera pública não-estatal.

Em relação à gestão peculiar de pessoas nas organizações do Terceiro Setor, podemos sintetizar a questão falando sobre a

complexidade, ou mais especificamente, sobre as relações de trabalho. É possível encontrar nas organizações variadas relações de trabalho entre estas e as pessoas que as integram. As diferentes relações, muitas vezes, coexistem nas organizações em diferentes níveis. Destacam-se na sequência, algumas das relações mais comumente encontradas, segundo Pereira (2004):

1) Trabalho Celetista: trata-se da relação de emprego, entendida como aquela descrita na Consolidação das Leis do Trabalho, sendo que as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) equiparam-se à figura do empregador nessa relação. Ao ter trabalhadores celetistas, o Terceiro Setor se sujeita, como as empresas privadas, a todas as exigências da lei que protege o empregado, exceção feita aos benefícios fiscais que lhe são concedidos em razão do serviço público que prestam, mediante o cumprimento de variadas e muitas vezes complexas formalidades.

2) Trabalho Autônomo: o trabalho autônomo pode abranger uma vasta gama de relações, mas se caracteriza pela ausência de subordinação e pela capacidade de autodeterminação do trabalhador quanto à organização de suas atividades em todos os detalhes, como dias, horários e modo.

3) Estágio: devido à escassez de emprego nos setores convencionais e a uma maior projeção do Terceiro Setor, este tem sido visto como uma alternativa atraente para os estudantes que se integram, cada vez em maior número, ao quadro de colaboradores das instituições. O estágio está previsto em lei, e esta relação visa à complementação do ensino, por meio do desenvolvimento de atividades planejadas e adequadas ao currículo escolar, com intervenção obrigatória da instituição de ensino. Algumas instituições de Ensino Superior fomentam estágios, além dos obrigatórios, em troca de bolsas parciais de estudo.

4) Prestação de Serviço Comunitário: o Ministério Público brasileiro prevê que algumas penas de reclusão de menores infratores podem ser comutadas em prestação de serviço comunitário. Assim, estabelece parcerias com OSCs e encaminha prestadores de serviços comunitários a essas organizações.

5) Trabalho Voluntário: sob este título há duas formas de relação: o voluntário estatutário e o voluntário contratual. São considerados voluntários estatutários todos os sujeitos aos quais está vedado, por força do estatuto, o recebimento de qualquer forma de remuneração, como diretores, membros do Conselho Fiscal e Conselho Consultivo, quando existentes. Essa disposição é *conditio sine qua non* para que as organizações do Terceiro Setor usufruam de alguns benefícios fiscais, e só é afastada, quanto à diretoria, para as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

Quanto ao voluntário contratual, trata-se daquele sujeito à Lei 9.608/98, ou seja, dos indivíduos da sociedade civil que se vinculam às organizações do Terceiro Setor por meio de um instrumento formal denominado “Termo de Adesão” que, apesar do nome, se constitui em contrato. A assinatura do “Termo de Adesão” é o aspecto formal que caracteriza essa espécie de relação laboral e dá à organização segurança quanto a não caracterização de vínculo empregatício.

Apesar das dificuldades eminentes nas relações trabalhistas pela diversidade do perfil de seus colaboradores, a gestão de pessoas possui também algumas características específicas que torna o trabalho especial: movido pelo sentimento de pertença, de valores que buscam o bem social, em outras palavras de um sentido peculiar ao trabalho desenvolvido.

Sentido do Trabalho e das Ações Sociais

A origem do sentido do trabalho está no processo de *semaking*, ou seja, na habilidade do indivíduo tornar significativa (dar sentido a) a ação. Em pesquisa recente, investigamos o que de fato confere sentido às ações sociais a partir de um estudo exploratório de uma rede solidária brasileira atuando na região sul do país. Foram entrevistados alguns colaboradores internos e externos dessa rede, no intuito de identificar os ganhos envolvidos na participação de cada um. Verificou-se que aqueles que fazem bem uma atividade profissional, quando fazem **o bem** tendem a fazer melhor essa atividade. Nesse sentido, constata-se que *fazer o bem faz bem*, o que contribui decisivamente para a sustentabilidade de ações sociais, em específico, do voluntariado (Bitencourt *et al.*, 2010).

A interdependência entre o papel de cada um e de todos é fundamental para a concretização de um ideal social, baseado em ações voluntárias e em busca da construção de práticas que conduzam, recursivamente, a se fazer melhor, fazendo o bem.

Portanto, a consolidação de uma gestão estratégica de pessoas precisa passar pela identificação de sentido, identidade e significado que conferirmos às ações, no nosso caso às ações sociais.

Conforme destaca Drucker (1999, p. 110), “uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma causa (nem todas, mas muitas). Isto também cria uma tremenda responsabilidade para a instituição: a de manter a chama viva e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um ‘emprego’.

Dificuldades Encontradas

Uma das principais dificuldades enfrentada pelas organizações do Terceiro Setor refere-se à gestão dessas organizações e à gestão de pessoas. Assim, destaca Azevedo (2007), a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do segmento. Ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social (MINTZBERG, 1996).

A dissertação de Mônica Bose (2004) também reforça esta questão destacando dois pontos centrais: (1) a necessidade da gestão de pessoas neste setor atende às suas demandas específicas, decorrentes de estratégias e filosofias que lhes são peculiares; (2) a gestão de pessoas nestas organizações é caracterizada pela informalidade, pouca estruturação e definição de políticas, práticas e programas, o que a autora considera uma “imaturidade administrativa”.

Nessa mesma linha, o trabalho de Roberto Pinto (2006) destaca a importância de equilibrar as práticas de gestão com a natureza do Terceiro Setor. Conforme o autor, parafraseando Che Guevara, “o principal desafio do Terceiro Setor é *endurecer sem perder a ternura*, ou seja, adotar técnicas de gerenciamento que modernizem o setor sem perder suas características básicas. Assim, se deve avançar nos processos de recrutamento, registro e controle de voluntários, mas sem perder o espírito de solidariedade e o modo de convivência que caracteriza a área social. O desafio é conciliar eficiência com democracia, alcance de metas com cidadania e respeito ao público beneficiário com respeito aos colaboradores do projeto social”.

Portanto, é preciso que se pense em alternativas para uma forma de gestão eficaz e que passa por uma gestão mais humaniza-

da, que é o reflexo da natureza das organizações do Terceiro Setor. A gestão de pessoas, neste ambiente, não pode ser encarada como uma mera gestão de recursos humanos. Afinal de contas, as pessoas são o coração dessas organizações. Elas existem por causa do trabalho dessas pessoas que se dedicam a outras pessoas.

Considerações Finais

Neste artigo, não tivemos a pretensão de esgotar o assunto referente à gestão de pessoas no Terceiro Setor, mas de apontar algumas características que possam inspirar outras organizações a gerenciarem as pessoas a partir da importante discussão sobre o significado do trabalho e o que de fato move as pessoas em suas ações, sejam elas sociais ou não.

Outro ponto central desta discussão é apontar a complexidade imbuída na gestão das organizações do Terceiro Setor, mais especificamente no que se refere à gestão de pessoas. Nesse ponto, salientamos a diversidade de relações entre colaboradores e organização (celetista, autônomo, estagiário, prestador de serviço e voluntário).

Por fim, destacamos a importância de equilibrar a gestão com as ações sociais, respeitando a natureza das organizações e buscando uma forma mais humanizada de gestão.

Referências Bibliográficas

AZEVEDO, D. *Competências do coordenador de voluntários: um estudo exploratório em Organizações da Sociedade Civil de Porto Alegre*. São Leopoldo, UNISINOS, dissertação de mestrado, 2007.

BITENCOURT, C. ; Brito, A.; Cabral, P.; Villwock, L.H.; Culleton, A.; Rhoden, I.. *Doing better by doing good - the experience of a community network in Brazil*. International Journal of Business and System Research, Vol. 4, No. 2, 2010, p. 209-226.

BOSE, M.. *Gestão de pessoas no Terceiro Setor*. São Paulo, FEA/USP, dissertação de mestrado, 2004.

DRUCKER, P.. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MINTZBERG, H.. *Managing Government - Governing Management*. Harvard Business Review, may-june, p. 75-83, 1996.

PEREIRA, J. L.. *Relações de Trabalho no Terceiro Setor*. Genesis - Revista de Direito do Trabalho - n. 137, p.683-688, Maio de 2004.

PINTO, R.. *Gestão de recursos humanos para o Terceiro Setor*. UECE/CESA, Nota para Estudo, 2006.

THOMPSON, A.. *Do compromisso à eficiência. Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina*. In IOSCHPE, E.B. Terceiro Setor - desenvolvimento social sustentável. São Paulo, Paz e Terra (2ª. edição).



CASE SOBRE MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR Organização: CPIJ

Instituto Pobres Servos da Divina Providência

Incluindo Pessoas, despertando talentos! Um Novo Paradigma para Gestão no Terceiro Setor

Davi Jonatas da Silva

✉ davijonatas@terra.com.br

Administrador - CPIJ, POA/RS – Rua Elvira Dendena, 376 – Hípica /
POA. Fone: (51) 3250-1277

Márcia Matiazo Fabris

Psicóloga - CPIJ, POA/RS – Rua Elvira Dendena, 376 – Hípica / POA.
Fone: (51)3250-1277.

Rodrigo Scaravonato

Filósofo, Teólogo - CPIJ, POA/RS – Rua Elvira Dendena, 376 – Hípica /
POA. Fone: (51)3250-1277



A congregação dos Pobres Servos da Divina Providência foi fundada na Itália, no final do século passado, pelo sacerdote São João Calábria. É uma instituição religiosa que atua em diversos países, desenvolvendo atividades de caráter social, hospitalar, sanitário e pastoral, todas voltadas para o atendimento de crianças, jovens, idosos e doentes, oriundos de famílias de baixa renda e, ou em situação de vulnerabilidade social. No Brasil, está presente desde 1961, nos estados do Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Maranhão, Bahia, Ceará e, por fim, no Pará. No Rio Grande do Sul, especificamente em Porto Alegre, é juridicamente representada pelo Instituto Pobres Servos da Divina Providência, onde mantém três atividades sociais, com atuação já consolidada no município: o Centro de Educação Profissional São João Calábria, o Centro de Promoção da Infância e da Juventude e o Abrigo João Paulo II, identificam 49 anos de presença Calabriana, semeando esperança entre aqueles que mais precisam.

Quem Somos

O CPIJ - Centro de Promoção da Infância e da Juventude, fundado em 8 de março de 1976, está localizado no bairro Restinga, zona sul de Porto Alegre/RS/Brasil. Conta com uma área total de 7.480m², dos quais 2.900m² são de área construída, sendo que em 2006 concluímos a Primeira Fase do Projeto de Reconstrução, ou seja, a reconstrução, em alvenaria, dos módulos de atendimento, refeitório, cozinha, administração, secretaria e serviços especializados. Estando em aberta a negociação para continuidade do Projeto de Construção do Complexo Sócioeducativo-esportivo-cultural, sendo a Segunda Fase, a construção do Centro Poliesportivo e a Terceira Fase, a construção do Centro de Eventos Sócio culturais.

A instituição é um Agente de Transformação Social, no meio em que atua, promovendo a inclusão social e estimulando o desenvolvimento integral das crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade social, fortalecendo neles os valores cristãos da fraternidade, da solidariedade e da Justiça, visando à vivência plena de sua cidadania e envolvendo, nesta tarefa, a família, a comunidade e o poder público. Com mais de três décadas de atuação, remontado as origens do bairro Restinga, o Centro de Promoção já acolheu mais de 13 mil educandos.

É uma instituição voltada à assistência social, educação, cultura e esporte, tendo como pilar a participação no seu fazer educativo, mobilizando a comunidade e “tecendo novas redes” de interação, inclusão, socialização e empoderamento comunitário, valorizando o conhecimento local e a construção coletiva dos saberes, fortalecendo a identidade comunitária do bairro Restinga. Um movimento de mobilização de mais de 200 pais/ mães de nossos educandos caracteriza a atuação no Orçamento Participativo, garantindo no biênio 2009-2010, 22 delegados nomeados pelo CPIJ e que, representam esse coletivo, na busca da garantia de direitos e do cumprimento da legislação vigente no município de Porto Alegre, bem como na conquista de melhorias e da implantação de novas estruturas no bairro. Uma intensa atividade sócio comunitária vem desencadeando um processo de autonomia e inserção de nossa comunidade junto às instâncias municipais, fóruns, comissões e conselhos, nas mais diversas áreas (assistência social, educação, esporte, saúde, segurança alimentar, estruturas urbanas, entre outras). É a atualidade de nossas ações promovendo um mundo de paz, de justiça, de igualdade e, sobretudo coresponsabilidade com a vida.

Atualmente, são várias as ações, já implementadas, que apóiam processos de desenvolvimento comunitário, que potencializam a auto-

nomia das famílias no exercício da cidadania. A intensificação da participação em todo o ciclo do Orçamento Participativo, seja nos Fóruns e Conselhos Regionais, ou ainda nas temáticas da Cidade de Porto Alegre, nos Conselhos e Fóruns da Assistência Social, são exemplos de mobilização e de ações que articulam o trabalho em rede e garantem melhorias de infraestrutura na Região Restinga, Sul e Estremo Sul, bem como a ampliação de políticas públicas voltadas à comunidade.

O Que Fazemos

O CPIJ - Centro de Promoção da Infância e da Juventude tem sua proposta pedagógica alicerçada na realização de oficinas sócio-educativas e vem primando, a cada ano, pela participação no seu fazer educativo, mobilizando a comunidade e “tecendo novas redes” de interação, inclusão, socialização e empoderamento comunitário, valorizando o conhecimento local e a construção coletiva dos saberes, fortalecendo a identidade comunitária do bairro Restinga. Nossa proposta metodológica desenvolve-se em consonância com as Políticas Públicas, bem como utiliza das tecnologias sociais desenvolvidas em mais de três décadas de atuação.

Nas atividades cotidianas, desenvolvem as aptidões inerentes aos educandos, valorizando o seu potencial, suas capacidades, respeitando as diferenças e elevando a sua auto-estima. O CPIJ acolhe, diariamente, mais de 580 crianças, adolescentes e/ ou jovens, bem como desenvolve um trabalho preventivo e formativo junto às famílias ingressas nos Projetos e Programas. Diariamente, oportuniza aos educandos duas refeições por turno, prestando, também, um trabalho preventivo na área da saúde, com higiene bucal diária, pesos e medidas, tratamento odontológico, serviço de pedagogia, psicologia, psicopedagogia e serviço social.

Os programas e projetos do CPIJ têm seu escopo na realização de Oficinas Pedagógicas orientadas à faixa etária de seis a 14 anos, nas especificidades de informática, esporte, dança, música, canto/coral, percussão, karatê, incentivo à leitura, apoio escolar, meio ambiente e horticultura.

Aos adolescentes e jovens de 14 a 18 anos é oportunizado um curso formativo de ingresso ao mercado de trabalho denominado Trabalho Educativo, contendo dois módulos, um de informática e outro de relações humanas. O protagonismo familiar tão sonhado é motivado através da interação com as famílias e com a comunidade.

Um Novo Paradigma na Gestão de Pessoas

O CPIJ, no quinquênio 2005-2010, desencadeou um processo de profundo questionamento sobre a natureza do trabalho, sua relação com o universo humano e o seu papel na sociedade. No epicentro das mudanças sociais contemporâneas e que afetam fatidicamente a gestão de pessoas encontramos a busca pela competitividade, a globalização dos mercados, a diminuição dos postos de trabalho, indicadores econômicos e financeiros, mudanças ambientais, a virtualização, que interferem e impactam inevitavelmente em todas as relações de trabalho. Torna-se evidente: organizações precisam de capital social, humano e intelectual, em contrapartida dissemina-se que, na sociedade atual, o ser humano busca satisfações pessoais na remuneração, no lazer e nas oportunidades de carreiras e diversas outras variáveis, havendo inúmeros estudos sobre o que estimula e, ou impulsiona um indivíduo em participar, executar ou se envolver em atividades e tarefas propostas ou delegadas por outrem. Organizações adaptam-se, modificam suas estruturas, geram novas relações e alianças, mas todos permanecem se perguntando por que algumas pessoas parecem motivadas que outras?

O Cenário não é tão diferente ou obstante no terceiro setor, as organizações sociais da sociedade civil necessitam e apostam cada vez mais no capital humano, como base para o cumprimento de sua missão institucional. Nesse contexto o CPIJ, deixou-se “descer no profundo” do seu capital humano, propondo uma nova imersão nas realidades singulares de seus colaboradores, numa busca das motivações que os congregam para o desenvolvimento de ações, seja na sociedade ou família, mas sobretudo, no mundo do trabalho. A percepção é inequívoca, a totalidade dos colaboradores, destacam a realização pessoal no trabalho ser primordial a remuneração, bem como demonstraram nas pesquisas e encontros realizados, um elevado nível de identificação com a missão institucional. Os dados não são ocasionais, mas resultados do processo de seleção e acompanhamento funcional, estabelecidos a partir de 2005.

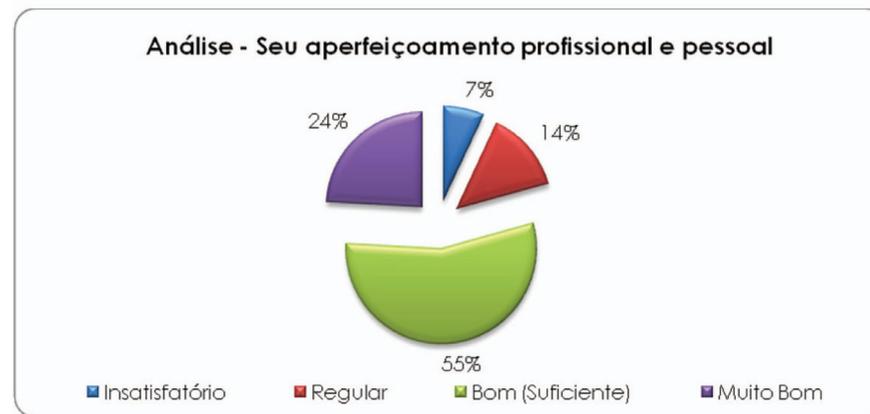
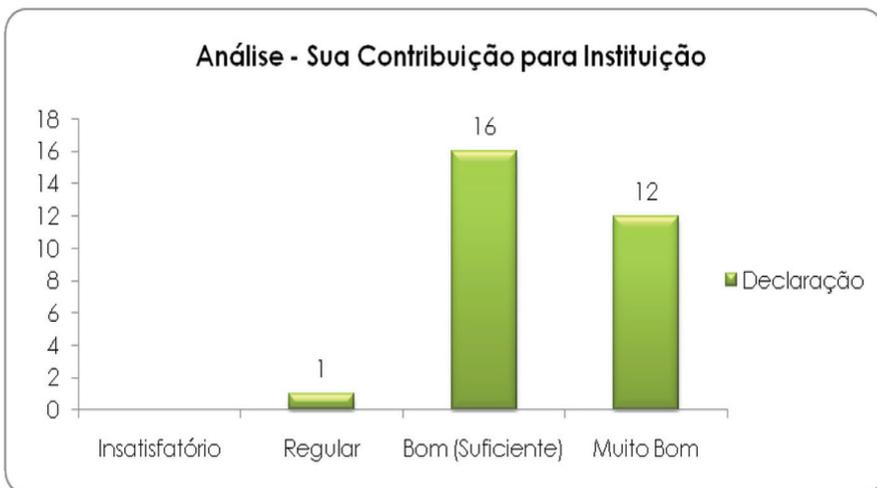
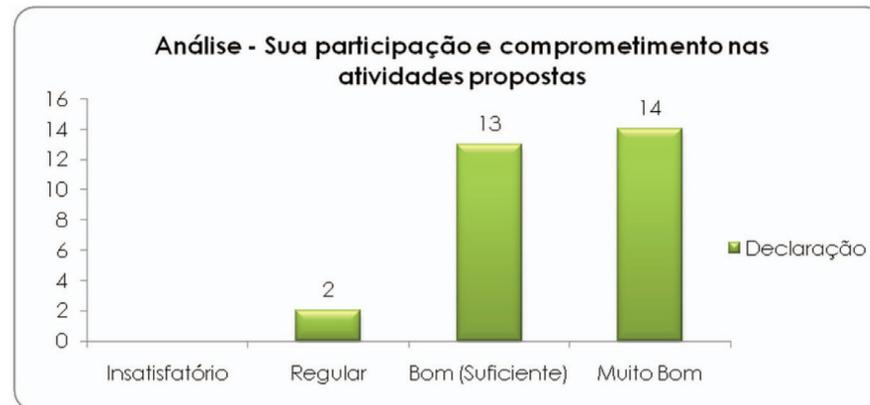
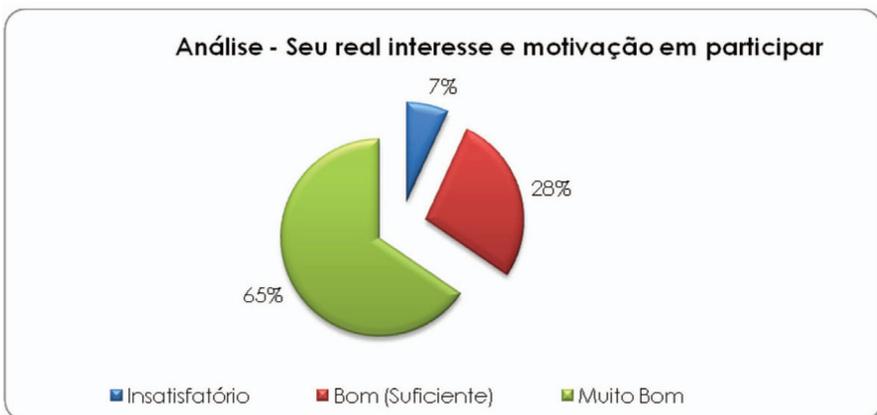
Ressaltam ainda, a importância dos aspectos e valores espirituais/religiosos no contexto do mundo do trabalho, como suporte e motivador de humanização dos ambientes e das relações. O cuidado cotidiano, a atenção a realidade pessoal, familiar, financeira e social dos colaboradores, possibilitaram a efetivação de lações intrínsecos às relações de trabalho, como o espírito de equipe, a cooperação, a liderança, a participação e, sobretudo, a coresponsabilidade dos resultados.

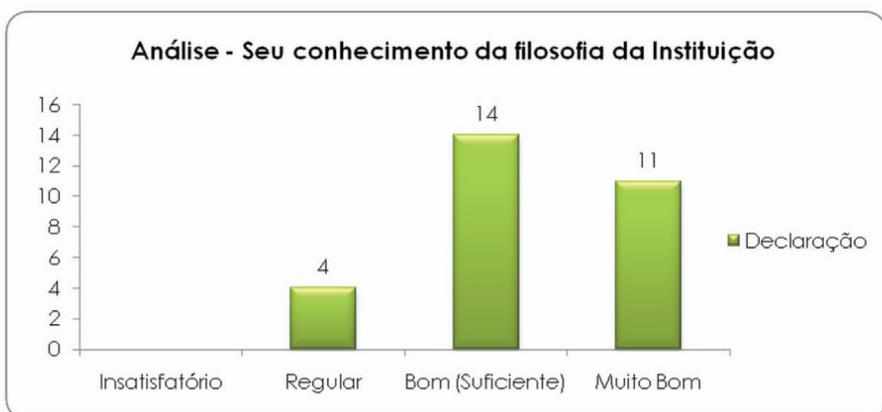
A partir dessas percepções, o CPIJ, propôs uma nova estrutura, juntamente ao já existente Conselho Operacional (um coletivo que gerencia a instituição) através da implantação de reuniões semanais com as diversas equipes de colaboradores, implementando um novo processo de Planejamento, de forma participativa, permitindo uma intensa interação protagônica de todos os colaboradores no processo de Planejamento, Execução, Monitoração e Avaliação, seja nos Planos Operacionais anuais, ou nos Planos

de Médio e Longo Prazos. Essa coresponsabilidade, em todos os seus aspectos, produz um novo cenário, gerador de conhecimento, de mobilização, de articulação, dinamizando, istematizando e, sobretudo, humanizando o processo de gestão. Sentir-se parte integrante, e mais, de forma decisória, nas ações desenvolvidas é, sem dúvida, na opinião de nossos colaboradores, um dos fatores que determinam diretamente a coresponsabilidade com as ações, projetos e programas institucionais. O cuidado com as pessoas numa proposta integral e inovadora promoveu adesão indissolúvel a causa social (institucional), sincronizando objetivos pessoais e institucionais, extinguindo a demasiada rotatividade de profissionais, promovendo o “espírito de família” tão sonhado em nossa filosofia.

Essa fusão de interesses comuns tece novas redes sociais e de relacionamentos e principia o desenvolvimento de novas tecnologias sociais como o Projeto Parceiros no Educar, uma parceria entre a GERDAU e CPIJ, integrando garantia de direitos e a priorização da educação, integrando família, escola, instituição e somando-se ao poder público e iniciativa privada, com o objetivo de garantir o ingresso, a permanência e o sucesso escolar de crianças, adolescentes, através do acompanhamento singular de uma equipe multidisciplinar (assistente social, pedagogo, psicopedagogo e psicólogo). O projeto mobilizou intensamente o bairro Restinga, contando com a articulação e a participação de uma rede de 14 escolas, iniciando parcerias inéditas como, por exemplo, o Hospital Materno Infantil Presidente Vargas, o Hospital Parque Belém e a rede de proteção à criança e ao adolescente, obtendo sucesso e mais de 90% das intervenções e encaminhamentos propostos.

Desvela-se assim um novo Paradigma para Gestão no Terceiro Setor.





Parte da Pesquisa realizada em 2009, com a participação dos 29 colaboradores que compunham o quadro funcional naquela época

TERCEIRO SETOR COMO CARREIRA: OPORTUNIDADE NA AUSÊNCIA

Léo Voigt

✉ lvoigt@vonpar.com.br

Cientista Político e Professor Universitário
Diretor Executivo do Instituto VONPAR

Quando parei para pensar o tema sugerido para este artigo – **Carreiras no Terceiro Setor** – lembrei de uma música que cantávamos no movimento de juventude, há anos: *Caminhante não há caminho; faz-se caminho a caminhar*.

Assim como o próprio Terceiro Setor foi sendo formado ao longo das décadas, e até séculos, é provável que o desenvolvimento de uma carreira no segmento das organizações privadas com agenda pública leve também um longo período. Certamente não tão longo quanto a história das organizações da sociedade civil, porém com a diversidade de especialidades e culturas que tem o setor.

A ideia de uma *carreira profissional* é algo que parece abstrato atualmente. Esta ideia serve mais para alguns indivíduos que se profissionalizaram do que para o “setor”. Carreiras, como o termo sugere, são trajetórias profissionais formatadas, com alguma regularidade, racionalidade, acumulação e, como esperam seus postulantes, com alguma linearidade ascendente. Isto inexistente nas organizações não-governamentais.

Como as entidades guardam semelhante diversidade com a realidade social, a necessidade de talentos, perfis e especialidades são também bastante irregulares. Claro que há alguns segmentos

profissionalizados com maiores chances de inserção produtiva. São os casos, quero crer, dos estrategistas e operadores em captação de recursos, comunicadores e advogados especializados, administradores/contadores, além de executivos. Entretanto, estas figuras são mais frequentes no Terceiro Setor com vínculos corporativos e infreqüentes nas ONGs comunitárias, filantrópicas ou do movimento social. A eventual regularidade e ascensão em carreiras dos primeiros se devem mais à tradição da empresa privada do que propriamente por trajetórias que caracterizam o *setor*.

Claro que isto não retira o fato de que há vários profissionais bem sucedidos, há muitos atuando em entidades renomadas. Eles formam as exceções que ajudam a demonstrar a regra. Trata-se mais de especificidade de cada instituição e não tendência ou recorrência setorial.

Para ingressar no ambiente das organizações sociais é necessário conhecer um pouco a história do Terceiro Setor, fases que já foram ultrapassadas, como se construiu a agenda dos direitos e como funciona o sistema de proteção. Será necessário o domínio de algumas habilidades que sejam úteis às organizações. Uma relação profissional só é sustentável se for útil para vários. Logo, sejam especialidades em atendimento – nas diversas frentes que existem, na gestão de pessoas, processos e organizações – ou ainda assessorias específicas – jurídica, comunicação, planejamento, gestão de crises e conflitos. Estes focos deram origem a um contingente de profissionais reconhecidos e dedicados, cuja carreira caminha para a estabilidade. Porém, mesmo nestes casos, não formam uma trajetória que seja acessível a outros. A frustração da maioria dos consultores e serviços que se constituíram para atender um suposto mercado de qualificação/ profissionalização de ONGs, está a demonstrar que aqueles bem sucedidos também são experiências pontuais e singulares, que não se repetem.

Insistindo em listar algumas condições para se ter inserção produtiva em organizações sociais, além da referida *utilidade e especialidade* acima referidas, há que ter perfil para ingressar no mundo cultural do Terceiro Setor o qual não forma *um só mundo*. Em sua diversidade, forma um *ethos* do campo social e, assim, deve-se dominar certos códigos legais, institucionais e comportamentais. O campo social tem um olhar sobre a realidade, com método e sistemática (que nem sempre ajudam) e compromisso público como condição. Sem estes elementos *culturais* não sobrevivem nem o líder, o administrador, nem o atendente. É como ser professor sem talento para ensinar.

Bem, quem tem formação erudita (qualificada), currículo (experiência), especialidade (domínio de competências específicas), trabalha e se move com método e saúde emocional (respeitado) e entrega o “produto” (seriedade) terá estabilidade no campo social e cria sua própria carreira aí dentro. Se ainda falar bom inglês, supera a todos na caminhada.

Devemos reconhecer que estes predicados dão chances em muitos campos de atuação, dada a raridade. Na verdade, em quase todos os setores (não sei bem como funciona no mercado de bens simbólicos). Logo, no segmento das entidades privadas com fins públicos, não existe carreira. Também aqui os bons profissionais constroem suas carreiras. Eventualmente, se alguém ainda não sabe, cabe verbalizar que, fora as carreiras públicas (concursados), em todos os demais setores os profissionais bem sucedidos, com certa trajetória cumulativa de conhecimento e sucesso, instituíram espaço profissional novo. Não foi o ambiente pré-existente que ofereceu um percurso para o desenvolvimento; um espaço para ocupar. Construíram o percurso, estabeleceram sua “carreira” e desbravaram trajetórias estas que não se repetem. Creio que houve conquistas não só para os ocupantes desta “carreira” e também no setor. Ou seja, a inexistência

de uma carreira/ percurso/ progressão prévia não nos coloca diante da aridez ou de impossibilidades. Estamos perante um terreno baldio imenso, solo fértil onde muito pode ser feito. Várias utilidades podem ser construídas. Entre as reconhecidas carências das entidades sociais, quem tem um olho... pode construir carreira.

Mirando a trajetória que vi passando no Brasil em 10 anos de GIFE, percebo que seria possível organizar os diversos grupos de executivos comprometidos com a missão do Terceiro Setor em três grupos razoavelmente homogêneos:

- i) os “fazedores/inventores” do investimento social privado (instituidores);
- ii) os especializados (estudiosos);
- iii) os tecnocratas bem sucedidos, com domínio de ferramentas fundamentais perante os novos tempos e desafios, elemento quase ausente nos grupos anteriores.

Por fim, o presente e o futuro dos trabalhadores e líderes das organizações sociais dependem da melhor regulação do setor, da restauração dos incentivos fiscais, da consolidação da identidade como entes prestadores de serviços para a sociedade (fins públicos e estatuto associativo/comunitário). Como são elementos em construção ou na fase de transição de um paradigma para outro, claro que os espaços profissionais neste interior são permeados pela circunstância das instituições.

No entanto, bons profissionais, comprometidos com a agenda pública e cumpridores de compromissos (entregam o produto) são ambicionados em qualquer espaço organizacional. Até no Terceiro Setor.

O DESAFIO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Ana Lúcia Suárez Maciel

✉ ana.suarez@pucrs.br

Ana Lúcia Suárez Maciel é doutora em Serviço Social (PUCRS); Professora e Pesquisadora da Faculdade de Serviço Social da PUCRS (Cursos de Graduação e Pós-Graduação); Vice-Presidente da Diretoria Executiva da Fundação Irmão José Otão - FIJO.

Rosa Maria Castilhos Fernandes

✉ rosac@fijo.org.br

Rosa Maria Castilhos Fernandes é doutora em Serviço Social (PUCRS); Coordenadora de Desenvolvimento Social da Fundação Irmão José Otão - FIJO.

Introdução

A profissionalização do Terceiro Setor é um tema fundamental para que a gestão das organizações, a intervenção dos profissionais que nele atuam e o desenvolvimento dos projetos institucionais venham a se constituir em um diferencial de qualidade. Ao introduzirmos este artigo com esta afirmação, partimos do pressuposto de que a profissionalização diz respeito ao processo de gestão que abarca desde a definição do posicionamento estratégico da organização até a avaliação de impacto dos projetos institucionais. A atualidade do tema se renova em função do crescimento das organizações neste segmento, associada à realidade gaúcha, onde nos deparamos com a ampliação das parcerias entre

o Estado e a sociedade civil. Esta parceria tem como finalidade primeira a garantia de atendimento das demandas dos cidadãos, portanto, um direito que precisa ser operado com qualidade e efetividade.

Neste sentido, a profissionalização do Terceiro Setor é um requisito fundamental para a perenidade das organizações e uma exigência para a prestação de serviços que se queiram atribuir como públicos. Para dar conta desta reflexão, o texto que ora apresentamos discorre sobre os desafios da profissionalização nas organizações do setor e faz referência ao Estudo sobre o Terceiro Setor no Rio Grande do Sul¹, que vem sendo realizado no Observatório do Terceiro Setor da FIJO, tornando possível a publicização de alguns dados que ilustram o cenário da profissionalização neste setor.

A Profissionalização em Debate

Muito se tem tratado sobre um dos maiores desafios das organizações do Terceiro Setor no Brasil que é a sua sustentabilidade a médio e longo prazo. Na tentativa de vencer este desafio, as organizações sem fins lucrativos têm buscado, ao longo dos últimos anos, alternativas de geração de renda, de diversificação de fontes de recursos e de desenvolvimento de novos produtos e serviços (ASHOKA; MCKINSEY & COMPANY, 2001). No entanto, é preciso reconhecer que para realizar mudanças sociais e

¹ Referimo-nos ao Estudo sobre o Terceiro Setor do Rio Grande do Sul, disponível em www.fijo.org.br. É importante informar que o universo respondente, no período em análise (outubro de 2009 a março de 2010), foi de 59 organizações que aderiram voluntariamente à pesquisa.

deflagrar impacto social nos territórios onde atuam as organizações do Terceiro Setor, estas necessitam de habilidades técnicas e conhecimento profundo da realidade social para alcançar sua sustentabilidade, ou seja, precisam tanto de inovação e criatividade quanto de profissionalização para desenvolverem as ações que se propõem.

Se o crescimento do Terceiro Setor é um fenômeno recente, pois foi somente na década de 1990 que começou a se constituir como um setor com características e lógica diferentes dos demais, marcando o rumo das organizações sem fins lucrativos no país, a profissionalização é uma novidade ainda maior presente na estruturação deste setor. Ao recorrermos ao Dicionário Aurélio, o termo profissionalização significa “dar o caráter de coisa profissional a (...)”, designando profissão como “atividade ou ocupação especializada e que supõe determinado preparo”, ou ainda, “meio de subsistência remunerado resultante de um trabalho, de um ofício.” Entretanto, a tradução da expressão profissionalização no Terceiro Setor tem sido tratada como parte do modelo de gestão adotado pela organização que vai incidir no seu desenvolvimento institucional e na sua sustentabilidade no que diz respeito ao alcance da sua missão.

A reflexão sobre a profissionalização no referido setor também diz respeito às competências, aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes das pessoas que atuam na busca dos objetivos propostos pelas organizações com fins públicos. “Todos os empreendimentos humanos, em todas as épocas, sempre dependeram da capacidade de trabalho das pessoas e da eficiência em organizá-los para atingir os objetivos estabelecidos” (FISCHER, 2004, p.77). Esta “capacidade de trabalhar” necessita, em determinadas situações e momentos, de conhecimentos específicos perti-

nentes a uma determinada profissão, permitindo a concretização da eficiência, o que vai além do espírito solidário presente na conformação das organizações sem fins lucrativos. A concretização da eficiência está relacionada ao grau de resolutividade dos serviços prestados e com o atendimento das necessidades sociais dos beneficiados com a ação desenvolvida pela organização.

Na natureza da conformação das organizações do Terceiro Setor, está o compromisso com os fins públicos, o que demarca a identidade destas organizações. Logo, estas são “o espaço onde as pessoas empregam suas competências, para realizar, com a utilização de diversos recursos, as atividades que concretizam a finalidade de cada empreendimento” (FISCHER, 2004, p.77). Assim, um dos desafios da gestão no Terceiro Setor é conseguir com que as diversas pessoas da organização compreendam e, especialmente, se comprometam com a missão e com os objetivos estabelecidos buscando a sua realização, utilizando para isso “seus conhecimentos, inteligência, energia e dedicação” (FISCHER, 2004,p.77).

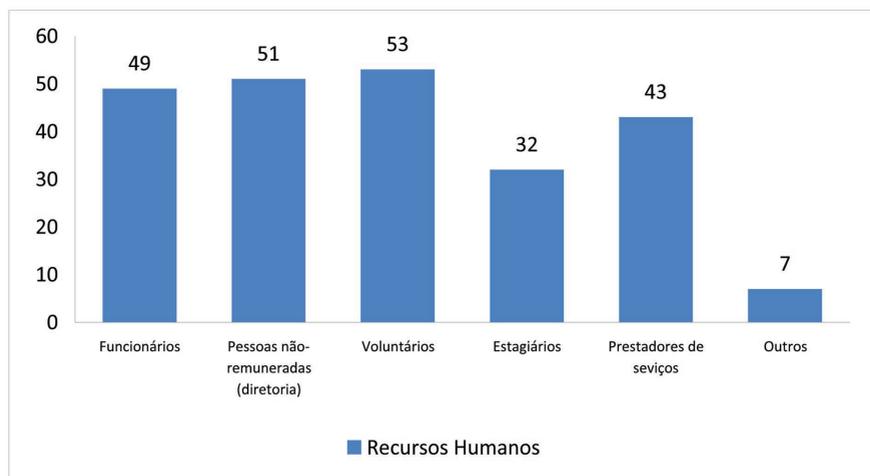
Também a profissionalização tem sido uma exigência posta em função das parcerias firmadas não somente com as empresas do Segundo Setor, mas fundamentalmente com a esfera estatal, o Primeiro Setor. Não há como negar que as Normas Operacionais Básicas de Recursos Humanos – NOB/RH das políticas públicas do campo da assistência social, da saúde ou ainda da educação, citando estes como exemplo, vêm de alguma forma influenciando a profissionalização no setor, uma vez que, para firmar determinadas parcerias e convênios, a organização deverá possuir um quadro técnico específico para desenvolver determinados programas e projetos sociais a fim de atender as demandas da organização.

Aproximações com a Realidade da Profissionalização do Terceiro Setor Gaúcho

A sistematização deste texto emerge do lugar que ocupamos no rol das organizações de Terceiro Setor. Atuamos na Fundação Irmão José Otão, na área de Desenvolvimento Social, coordenando o Observatório do Terceiro Setor (OTS), que objetiva contribuir com o desenvolvimento social do Rio Grande do Sul, com vistas à efetivação de um modelo de gestão social pública de caráter emancipável, sustentável e garantidor dos direitos sociais da população gaúcha.

Dentre os eixos de atuação do OTS, destaca-se a pesquisa que vem sendo realizada desde o ano de 2009 e que se propõe a caracterizar o perfil, o modelo de gestão e a avaliar o impacto das ações em desenvolvimento pelas organizações gaúchas que compõem o referido setor e que aderem de forma voluntária ao estudo. Com base nos dados parciais dessa pesquisa, são feitas algumas referências associadas à temática da profissionalização do Terceiro Setor.

No que se refere ao **perfil das organizações**, relacionado ao item dos seus Recursos Humanos, se constata a seguinte realidade:



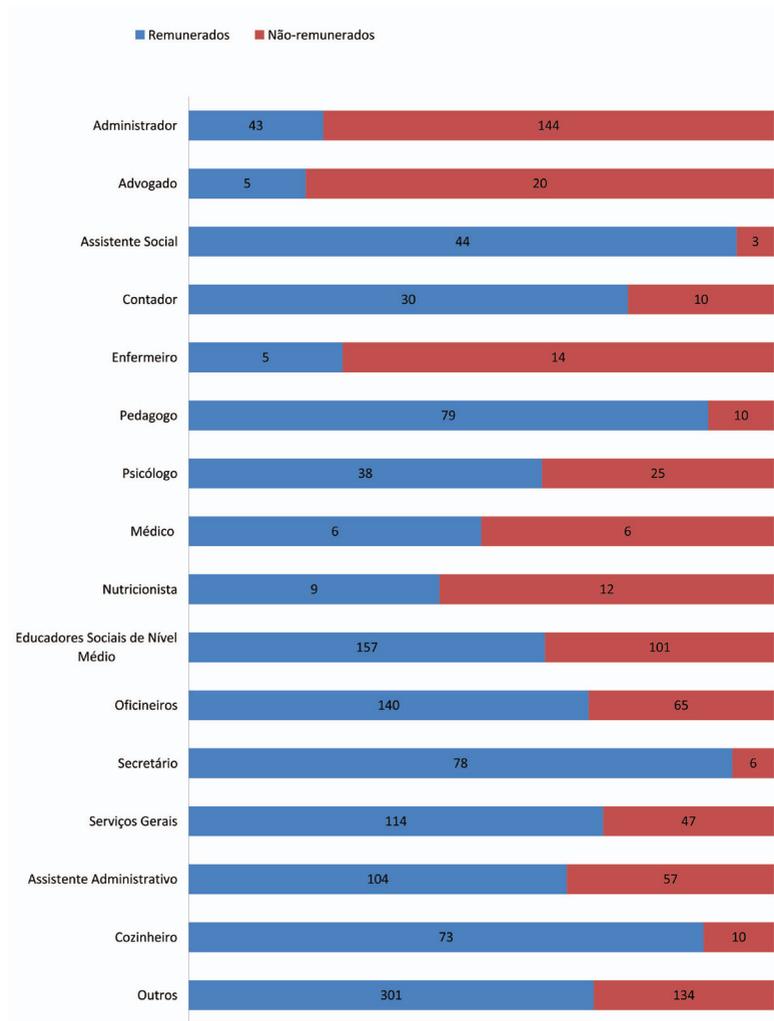
Quadro 1: Recursos Humanos das Organizações do Terceiro Setor
Fonte: ETSUL (FIJO, 2010)

Chama a atenção no Quadro 1, o grande contingente de pessoas voluntárias, seguido de pessoas não remuneradas que atuam na gestão das organizações e que, igualmente, são voluntárias ou cedidas de outras organizações para atuar no Terceiro Setor. Este dado sinaliza a importância das organizações trabalharem a gestão dos voluntários².

O contingente de prestadores de serviço é alto e precisa ser problematizado, pois a atuação nesta modalidade se vincula à atuação em projetos específicos, cabendo questionar: Em que medida esses prestadores conhecem a missão institucional? Como são vinculados e monitorados durante a prestação do serviço?

² Item que não será aprofundado neste artigo em função de ser a temática de um dos artigos que compõe esta Cartilha.

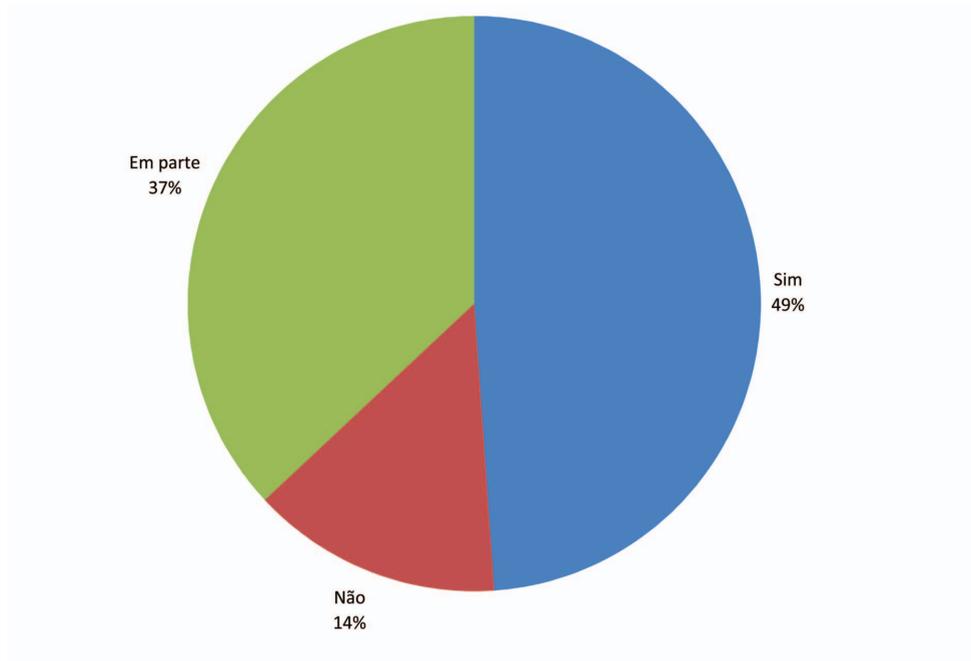
Outro aspecto observado refere-se aos estagiários que emergem como um recurso humano significativo, o que nos faz ressaltar a necessidade de programas específicos para a sua inserção nas organizações e, também, a supervisão do profissional, a fim de não vincular este recurso pelo fato da possibilidade de uma remuneração menor, o que viria a fragilizar a atuação qualificada no setor. Ao mesmo tempo, se sinaliza a importância de sensibilizar este estagiário – futuro profissional – para a atuação neste setor, tendo em vista que é um campo de trabalho que vem se ampliando para a atuação de algumas profissões. Esta afirmação se confirma ao analisarmos o quadro a seguir.



Quadro 2: Profissionais remunerados e não remunerados nas organizações do Terceiro Setor
Fonte: ETSUL (FIJO, 2010).

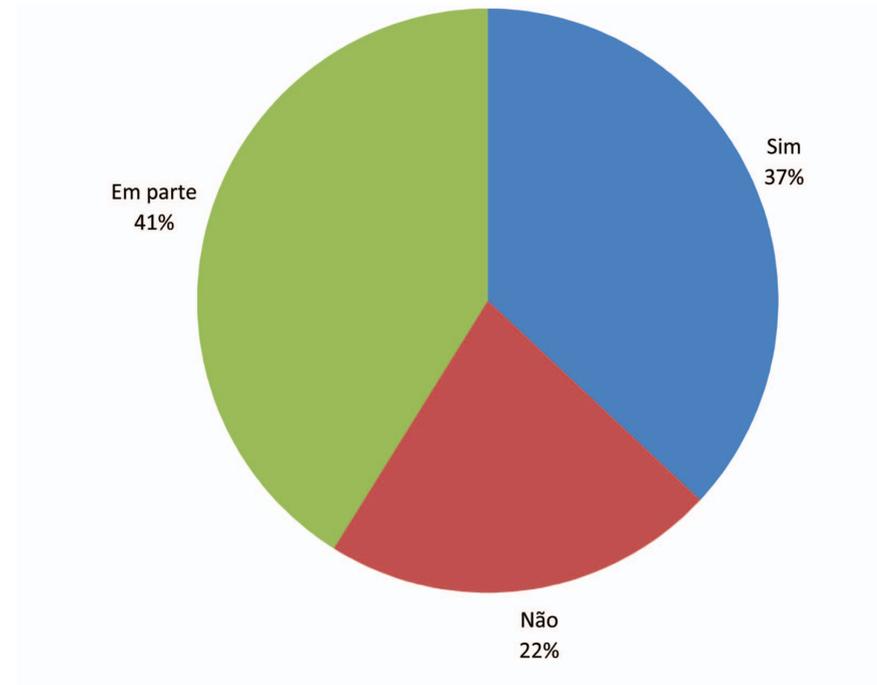
Verifica-se com relação à presença dos profissionais nas organizações, um equilíbrio entre o trabalho remunerado e o trabalho não remunerado e, também, uma intensidade na presença de profissionais de nível médio, como se constata na atuação dos educadores sociais e dos oficinairos. Há um equilíbrio, igualmente, entre a presença de profissionais de nível superior e médio, complementado pelos profissionais que atuam no suporte administrativo das organizações. Destacam-se as profissões de pedagogo, assistente social e psicólogo, entre os profissionais remunerados.

Com relação à **gestão da organização**, os dados indicam que um conjunto significativo (49%) adota e segue o planejamento estratégico, seguido de um grupo em proporção quase semelhante (37%), que informa seguir em parte, e de um grupo menor (14%), que não segue, o que pode caracterizar dificuldade de alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão operacional da organização ou, ainda, dificuldade em implementar o planejamento no cotidiano institucional.



Quadro 3: Adoção e implementação do planejamento estratégico na organização do Terceiro Setor.
Fonte: ETSUL (FIJO, 2010)

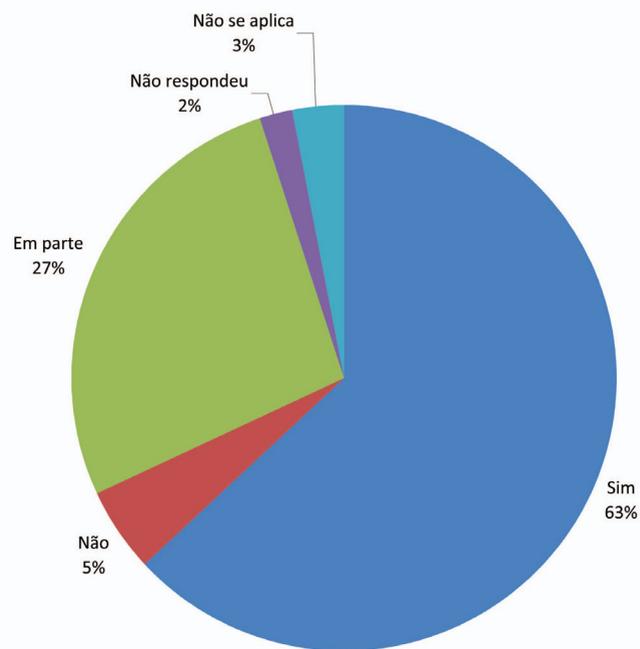
Questionadas com relação ao grau de dificuldade em elaborar projetos sociais, as organizações se manifestaram da seguinte forma:



Quadro 4: Grau de dificuldade das organizações do Terceiro Setor em elaborar projetos
Fonte: ETSUL (FIJO, 2010)

A dificuldade constatada no Quadro 4, referente à elaboração de projetos sociais, ainda tem sido apontada como um dos nós críticos a ser superado pelas organizações, o que indica a necessidade de profissionais habilitados e capacitados para atender esta demanda: a elaboração de projetos sociais.

Com relação à prática da avaliação dos projetos desenvolvidos pelas organizações é importante destacar o alto percentual (63%) de organizações que manifestaram a adoção da mesma, mas, também, as que referiram avaliar em parte (27%), o que nos provoca a questionar? Por que avaliam em parte? Há relação entre essa resposta e a frágil competência para tal? É uma questão política, institucional ou profissional em avaliar parcialmente os projetos?



Quadro 5: Percentual de organizações do Terceiro Setor que avaliam os seus projetos
Fonte: ETSUL (FIJO, 2010)

Os poucos, mas significativos, dados que extraímos da referida pesquisa já nos permite confirmar a importância de profissionalizar a atuação das organizações do Terceiro Setor. Ao assumirmos esse desafio, cabe apontar alguns caminhos possíveis para instaurar esse processo que, do nosso ponto de vista, requer uma autoanálise da própria organização. Para tanto, pode-se partir, por exemplo, de um instrumento de avaliação e reflexão sobre a gestão da organização, tal qual propomos no quadro a seguir.

QUESTÃO	SIM	NÃO
A organização tem uma política de gestão de pessoas definida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em caso positivo para a questão anterior, você diria que esta política é de conhecimento de todas as pessoas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização tem uma estrutura para a gestão das pessoas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A estrutura hierárquica da organização é do tipo piramidal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O processo decisório é ágil na estrutura organizacional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunicação funciona de forma ágil dentro da organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As relações entre as pessoas dentro da organização funcionam sem conflitos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As definições com relação às responsabilidades de cada cargo estão claras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Você diria que a definição do cargo das pessoas está exclusivamente associada à competência das mesmas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe cooperação entre as áreas da organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QUESTÃO	SIM	NÃO
Existem ações de capacitação das pessoas para o desenvolvimento mais qualificado dos cargos na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A remuneração, se for o caso, do cargo é adequada para as atividades desempenhadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No caso dos voluntários, há uma política de gestão do trabalho dos mesmos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe a prática de feedback/avaliação do desempenho das pessoas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os benefícios ofertados se limitam à legislação vigente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há preocupação da organização com a saúde e segurança das pessoas na organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe a prática da participação nos processos de gestão da organização por parte de todos que nela atuam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Você diria que todas as pessoas que trabalham na organização têm clareza da missão da mesma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Você diria que todas as pessoas que trabalham na organização têm clareza do planejamento da mesma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quadro 6: Instrumento para avaliação e reflexão sobre gestão organizacional

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As questões propostas no Quadro 6 estão, diretamente, relacionadas ao processo de gestão da organização, pois englobam questões relacionadas ao grau de conhecimento da missão institucional e das ações da organização; à gestão das pessoas, com destaque para a política de remuneração, de benefícios, de descrição de

cargos; ao processo de tomada de decisão; à estrutura hierárquica; à comunicação; e às relações interpessoais, entre outras.

Longe de querer prescrever um modelo ideal para a profissionalização das organizações do Terceiro Setor, nossa intenção, com essas questões, é demonstrar que, embora de natureza distinta dos demais setores, essas organizações demandam gestão e, para tanto, é preciso profissionalizar as mesmas, pois a identificação com a causa é uma condição para estar no setor, mas, por outro lado, tem se mostrado insuficiente para dar conta dos inúmeros desafios que se apresentam no mesmo.

No processo de profissionalização, é fundamental reconhecer as particularidades do Terceiro Setor e, porque não dizer, a sua riqueza expressa na consideração de Drucker (1989) quando questionava: *O que podemos aprender com a gestão das organizações do Terceiro Setor?* E lembramos que este autor já nos indicava quatro itens fundamentais, que vale a pena repetir e tecer alguns comentários adicionais. São eles:

- Foco na missão como razão primeira da existência institucional dada à natureza das organizações do Terceiro Setor.
- Compromisso com a democracia, a transparência, a tolerância e a capacidade de convivência com valores diferentes.
- Estrutura de gestão (os conselhos deliberativos e fiscais garantem o controle do processo e o alcance das metas, quando são ativos, daí a importância dessas estruturas nas organizações e, também, o cuidado na sua composição para garantir a representativa e a qualidade da atuação dos seus membros).

- O dinheiro é um meio e não um fim, pois o setor não persegue o lucro, mas tem o compromisso em gerar resultados qualitativos para o público que atende e quantitativos para garantir a sustentabilidade.

Os itens indicados pelo autor precisam ser constantemente retomados pelas organizações a fim de que as mesmas não percam de vista a sua natureza e peculiaridade, especialmente, a razão para a sua existência: o fortalecimento da esfera pública.

Mas como dar conta de todas essas questões? Falconer (2000) defende que não se pode transferir o modelo de gestão do Estado ou das empresas para o setor. Defende que o Terceiro Setor desponta sob a promessa da eficiência, da participação cidadã, da inovação e da qualidade; um setor que se consolida sob o signo da parceria e se mescla com o setor empresarial como alternativa intermediária entre a atuação do Estado e das empresas. A principal contribuição do autor, do nosso ponto de vista, reside na identificação dos principais dilemas da gestão no Terceiro Setor, com destaque para o discurso recorrente da necessidade de profissionalizar, ou seja, de formar líderes, capacitar em administração e profissionalizar a direção das entidades, agregado aos elementos que já desenvolvemos neste artigo.

Isso significa que a profissionalização requer um forte compromisso com a missão institucional e com a natureza dessas organizações que, sendo públicas, precisam estruturar a sua atuação com base no planejamento (de todos os seus processos) e no compromisso com o desenvolvimento mais amplo da sociedade.

Complementando, sinalizamos a necessidade de desenvolver na gestão das organizações de Terceiro Setor, a transparência no

cumprimento da responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos com quem interagem; a garantia da qualidade de serviço que se expressa pela exigência do uso eficiente dos recursos e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado, em função dos recursos disponíveis, das necessidades dos cidadãos e das alternativas existentes. A sustentabilidade, entendida como a competência em perpetuar a organização e permitir o alcance dos seus objetivos, deve ser perseguida. Assim como a capacidade de articulação institucional expressa pela formação de alianças, de parcerias e de redes.

Por fim, afirmamos que a profissionalização requer que as organizações assumam que, para atingir a sua missão institucional, é preciso investir no planejamento e no desenvolvimento das pessoas que nelas atuam, rompendo com a visão idealista que se ancora na máxima de que a existência de uma causa é o suficiente. A realidade tem mostrado que esta última ideia tem gerado o insucesso dessas organizações e comprometido a sustentabilidade do setor que tem pela frente um caminho a percorrer para se qualificar. Nesse caminho, o Terceiro Setor conta com um rol de referências teóricas, com possibilidades metodológicas e estruturas institucionais dispostas a fomentar a sua profissionalização, mas, antes, precisa assumir que a sua perenidade depende de uma renovação de sua natureza (pública) e, especialmente, da clareza de que a atuação qualificada e competente é a única alternativa para incidir nas demandas dos cidadãos que são a razão primeira – e última – da sua existência.

Referências Bibliográficas

ASHOKA; MCKINSEY & COMPANY. *Empreendimentos Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Petrópolis, 2001.

DRUCKER, Peter. *What Business can Learn from Nonprofits*. Harvard Business Review. Boston: Harvard, Julho/Agosto de 1989.

FALCONER, Andres Pablo. *A promessa do Terceiro Setor*. Disponível em <http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/falconer1.html>

FISCHER, Rosa M^a. *Gestão de Pessoas nas Organizações do Terceiro Setor*. In: VOLTOLINI, Ricardo. *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Editora SENAC, 2004. p.77-101.

FUNDAÇÃO IRMÃO JOSÉ OTÃO/Observatório do Terceiro Setor. *Relatório Parcial do Estudo sobre o Terceiro Setor no Rio Grande do Sul - ETSul*. Porto Alegre: Maio, 2010 (Impresso e disponível on line em www.fjo.org.br).

GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS NO TERCEIRO SETOR

Lise Mari Nitsche Ortiz

✉ lise@fidessocial.com.br

Psicóloga, sócia-diretora da Fides Desenvolvimento Pessoal e Social, Porto Alegre/RS. Rua Cel Paulino Teixeira 235/701, Rio Branco, Cep 90420160, cel 51 91165304

No Rio Grande do Sul, quando o assunto é voluntário e instituições sociais, podemos observar reações diversas. Encontramos desde instituições que são veementemente contra o voluntariado e que afirmam se tratarem de pessoas sem comprometimento e que ocupam espaço de profissionais no mercado de trabalho; outras que acreditam que voluntários podem fazer a diferença, mas que não entendem porque não conseguem manter essa força de trabalho; outras ainda que têm sucesso em seu programa de voluntariado e contam com 200, 300 voluntários, que fazem total diferença em suas instituições.

Vem o questionamento: por que existem tantas discrepâncias no que se refere a voluntários e instituições sociais? O que faz instituições sociais terem sucesso ou fracasso em seus programas de voluntariado?

Papel do Voluntário nas Instituições Sociais

Sabemos que a história política do Brasil influenciou em nossa cultura e compreensão de mundo e o mesmo podemos dizer quanto ao voluntariado. Ao longo dos anos, percebemos diferentes motivações e práticas dos voluntários. Na primeira fase do voluntariado no Brasil,

evidenciava-se o caráter assistencialista e filantrópico desse trabalho, com ações realizadas principalmente pela população abastada da sociedade. A partir de 1950, surgiu um voluntariado combativo, quando a sociedade começou a se articular, e surgiram conseqüentemente os primeiros movimentos sociais, os sindicatos, as comunidades eclesiais e as ONGs. A redemocratização e a Nova Constituição, em 1988, fez com que o voluntariado incorporasse novas práticas de atuação social – o voluntariado cidadão – também fomentado pela criação do Movimento Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e Pela Vida, iniciativa que contribuiu para a tomada de consciência da sociedade sobre sua responsabilidade na resolução de problemas da comunidade.

Retomamos este movimento histórico porque hoje, na prática do voluntariado, coexistem valores tradicionais de assistencialismo e a ideia de transformação social e cidadania. Onde antes só existia a prática voltada à caridade e a intenção de ajudar era a prioridade, sem importar a ação que seria executada, agora vemos a prática cidadã, no sentido de participação ativa dos indivíduos em assuntos da comunidade e de desenvolvimento dos cidadãos.

Se estas são as raízes das motivações do engajamento dos voluntários, quais as motivações das instituições para terem voluntários? Ou mais especificamente: por que estamos buscando voluntários? Qual nossa visão sobre voluntários? O que esperamos deles? De que forma acreditamos que os voluntários podem nos ajudar? Que papel atribuir aos voluntários? O quanto investiremos no programa de voluntariado?

Essas reflexões são importantes, porque a maneira de como a instituição compreende o voluntariado, assim ela o trata. Ou seja, se a instituição vir o voluntariado como uma possibilidade de novos conhecimentos e aprendizagens, provavelmente contará com o comprometimento e lealdade dos voluntários. Ao contrário, se

o voluntariado for visto somente como possibilidade de atender a uma demanda de forma gratuita, sem abrir espaços de participação e valorização, provavelmente terá dificuldades em fidelizá-lo. Como afirma Dohme: “A decisão de ter voluntários não pode estar calcada somente na necessidade de pessoal ou na impossibilidade de pagar um salário a profissionais” (2001, p.23).

Da mesma forma, é importante se fazer uma reflexão sobre o tipo de gestão que vigora na instituição. O quanto nossa instituição é flexível e se abre para uma gestão participativa? Qual nossa capacidade de aprendizagem? O quanto somos transparentes sobre nossa atuação?

Voluntários trazem consigo ideias novas, que precisam ser ouvidas e consideradas. Entretanto, precisam ver a transparência da instituição para que possam continuar acreditando e contribuindo com a causa. Se colaboradores remunerados permanecem vinculados a instituições sociais, mesmo quando encontram uma gestão centralizada, ou uma falta de políticas de recursos humanos, ou ainda quando não possuem identificação com a causa, ou quando o clima entre os colaboradores é ruim, o mesmo não acontece com voluntários. Voluntários vão permanecer nas instituições sociais enquanto se sentirem satisfeitos, ou, no mínimo, enquanto há espaço para reclamar e sugerir melhorias. Ou seja, um grande desafio para a gestão de pessoas de uma instituição é conseguir a cooperação de voluntários, e isso só se consegue com envolvimento e investimento.

Gestão de Voluntários

Pesquisas evidenciam causas que geram a desistência dos voluntários: conflitos com as atividades, com o público ou com a área, percepção de estar ocupando um posto de trabalho, falta de

formação para a tarefa, desconsideração das expectativas e aptidões dos voluntários para a designação das tarefas, falta de preparação das instituições para recepção, inserção e acompanhamento de voluntários, dentre outras. O que fazer, então, para que essas situações não ocorram, e não ocorram a desistência dos voluntários?

É necessário fazer a gestão dos voluntários, isto é, a gestão de pessoas, aplicada à causa do voluntariado. Ela serve também para assegurar que haja qualidade, eficácia e alcance de resultados nas atividades executadas pelos voluntários. A gestão de voluntários é o planejamento, a organização, a coordenação e o monitoramento do programa de voluntariado para que ele tenha sucesso.

Quando uma instituição já possui definido o processo de gestão de pessoas, fica fácil aplicá-lo ao voluntariado. Esta, no entanto, não é a realidade da maioria das instituições, que não tem uma gestão de pessoas organizada, e se vê obrigada a desenvolver a gestão de voluntários para passar a contar com eles. Claro que é mais trabalhoso.

Nossa vivência nos evidencia etapas da gestão de voluntários em que frequentemente as instituições encontram dificuldades e acabam ocasionando a evasão dos voluntários.

No planejamento, é importante, por exemplo, estabelecer quais funções devem ser realizadas por profissionais remunerados e quais por voluntários. A princípio, qualquer atividade, desde a mais simples até a mais complexa, pode ser realizada de forma voluntária. Atentando para o fato de que funções que garantam a subsistência mínima da organização e que necessitam dedicação exclusiva e grande carga horária devem ser exercidas por profissionais remunerados, cabe aos voluntários atividades pontuais e determinadas. Se o voluntário vem para ajudar a instituição, e é colocado a fazer atividades para as quais não tem capacidade ou qualificação, sua

boa vontade não vai garantir a execução adequada, podendo assim atrapalhar e não mais ajudar. Vale lembrar que voluntários trazem a possibilidade de humanizar os serviços prestados pela instituição, já que possuem o afeto como ponto de partida e não devem, pois, ser utilizados para garantir os serviços mínimos.

Ter regras para os voluntários e comunicá-las aos mesmos pode impedir conflitos posteriormente. Quando se deixam claras regras de convivência e trabalho, postura profissional, o que é permitido ou não fazer, o que é esperado do voluntário, ou quando e se estas regras forem burladas, fica fácil conversar com o voluntário. Se não houver nada escrito, pode acontecer de o voluntário entender a situação como pessoal e sentir-se incompreendido e injustiçado.

A etapa de seleção de voluntários serve para a instituição selecionar os voluntários que deseja, assim também como ser escolhida por eles. Ainda hoje vemos instituições considerarem toda ajuda bem-vinda, não conseguindo selecionar seus voluntários. Isto pode gerar problemas, pois um indivíduo que não consegue trabalhar de forma comprometida, respeitar regras e assegurar a produtividade, pode causar transtornos em vez de ajudar. Também é comum o voluntário chegar querendo ajudar e se dispondo a fazer qualquer atividade, cabendo à instituição ajudá-lo nesse processo de escolha, a partir de suas habilidades e/ou perfil, e não decidir por ele, pois tarefas não satisfatórias são uma das causas mais comuns de desistência de voluntários. Ter claro a descrição das funções atribuídas aos voluntários e os perfis adequados para cada uma delas é útil para ajudar o voluntário no escolher da tarefa. Por outro lado, para que o voluntário escolha uma ou outra instituição, a ele precisa identificar-se com a causa, com os valores e com as atividades da organização. Não poucas vezes nos deparamos com instituições que ainda não tem um direcionamento claro, uma causa definida,

um jeito de fazer específico ou um rumo que norteie para onde ela está indo, não gerando, por causa disso, identificação e comprometimento dos voluntários.

É possível escolher voluntários com qualificações adequadas, entusiasmo e boa vontade de realizar o trabalho, mas não se pode esperar que eles cheguem com conhecimentos e aptidões necessárias. Muitas das instituições recebem bem os voluntários, ajudam na escolha da tarefa e, a partir disso, os largam. Mais do que planejar a inserção dos voluntários, a gestão de voluntários visa a promover e manter relacionamentos e fazer o acompanhamento dos mesmos. E este tem sido um gargalo de perda de voluntários, seja pelo fato das instituições não terem uma pessoa responsável pelo programa de voluntariado, ou pelo pouco tempo disponível para a tarefa, ou a falta de preparação e conhecimento para exercê-la ou tampouco o desejo de aprender. Mais ainda, vemos instituições que aceitam passivamente o sumiço de seus voluntários, sem nem ao menos tentar contatá-los para saber os motivos de sua desistência, para, quem sabe, propor melhorias em seus processos de gestão. Realmente, é mais fácil culpar os voluntários por nossas dificuldades.

Gestor de Voluntários

Obviamente, o gestor de voluntários faz total diferença para o sucesso de um programa de voluntários, já que está atento desde o momento em que o voluntário ingressa na instituição, assim como acompanha toda a evolução de seu trabalho, ajudando-o, monitorando-o e valorizando-o.

Surge então as questões: Que tipo de pessoa deve ser o gestor de voluntários? Qual seu perfil? Quais características deve ter?

Quais seus conhecimentos? Quanto tempo terá que dispor para a tarefa? Quais suas habilidades?

Se considerarmos que ao gestor de voluntários cabe o gerenciamento de pessoas, é evidente que é preciso ter visão gerencial e noções de gestão de recursos humanos. Se ele precisa mobilizar os voluntários para que se engajem, de boa vontade, na causa, e dar sentido às atividades dos voluntários, precisa conhecer a instituição, acreditar na missão da mesma, ser reconhecido por seu papel junto aos voluntários, acreditar no valor do voluntariado e conhecer as tarefas destinadas aos voluntários. Não pode ser alguém que não domine o dia a dia da instituição.

Se ele precisa estar presente no momento em que os voluntários estão executando suas funções, deve ter tempo disponível para executar as ações que lhe cabem, tanto se for assumir todas as tarefas, como se for supervisionar outros responsáveis pelo voluntariado. Por ser “o ponto de referência, ele tem que estar presente no momento exato para aplaudir, consolar, orientar, mostrar outros ângulos de visão” (id. *ibid.*, 2001, p.53). Ou seja, não pode ser alguém inacessível aos voluntários.

Outras habilidades são tão ou mais importantes para o exercício dessa função. O gestor de voluntários deve ser um líder, ter empatia e influenciar as pessoas, com facilidade de se relacionar com diferentes pessoas e lidar com a diversidade, de assumir atitudes de apoio, sugerindo e não impondo alternativas. Deve saber valorizar e reconhecer as habilidades individuais, encorajando as pessoas a serem ativas e a viverem conforme a consciência delas. E ainda estimular as relações entre as pessoas, ser capaz de intermediar conflitos com justiça e solucionar problemas. Ser uma pessoa pró-ativa, coerente, com valores, princípios morais e éticos que norteiam a sua ação.

“O gestor de voluntários precisa estar preparado para coordenar as ações dos voluntários dentro da organização ou do programa e avaliar os resultados obtidos. Será preciso entender o seu papel e as expectativas com relação a ele, percebendo que, além do gerenciamento em si, existe o seu papel de despertar consciências cidadãs, atuantes e realizadoras” (Santos, 2007, p.16).

O uso de dizer que o gestor de voluntários promove um trabalho humano, que traz resultados em nível organizacional. E, para isso, ele deve ser um “buscador” de seu desenvolvimento, do desenvolvimento da instituição e dos voluntários, sendo flexível, aberto a mudanças e questionando-se sempre: *Estou sendo um bom gestor de voluntários? Como nossa instituição tem lidado com os voluntários? Estou conseguindo desenvolver os voluntários? Se ele se perguntar constantemente, e buscar melhorar, certamente mexerá nas relações humanas dentro da instituição.*

Obviamente esta tarefa não pode ser exercida por qualquer pessoa. Características específicas precisam fazer parte desse indivíduo. Podemos contribuir para que gestores de voluntários conheçam suas funções e atribuições, oferecendo-lhes conhecimento. Mas não é fácil transformá-lo em uma pessoa afetiva, humana, carismática e preocupada genuinamente com o outro.

Referências Bibliográficas

BARROS, Cláudia Márcia Santos. *Manual de procedimentos e gestão do voluntariado: Mesa Brasil SESC Rio de Janeiro: SESC, Departamento Nacional, 2007.* Disponível em <http://arquivo.portaldovoluntario.org.br/press/uploadArquivos/122269723642.pdf>. Acesso em 21 set 2009.

DOHME, Vania. *Voluntariado: equipes produtivas.* São Paulo: Mackenzie, 2001.

INSTITUTO VOLUNTÁRIOS EM AÇÃO. *Curso a distancia de Voluntariado Online.* 01 a 15 de março de 2010, duração 5h.

LEE, Jarene e CATAGNUS, Juli M. *What we learned (the hard way) about supervising volunteers: an action guide for making your job easier.* Collective Wisdom Series. S./l. 1998

FERREIRA, Marisa, PROENÇA, Teresa e João F. *As motivações no trabalho voluntário.* In Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Jul/Set 2008. Disponível em www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n3/v7n3a06.pdf. Acesso em 16 set. 2009.

ORTIZ, Lise Mari Nitsche (org). *Voluntariado: Craques na arte de bem receber.* Porto Alegre, Natural, 2010 (no prelo).

ROTHGIESSER, Tânia Linda. *Artigo Recursos Humanos e Voluntariado.* Disponível em http://www.rh.com.br/Portal/Responsabilidade_Social/Artigo/3548/recursos-humanos-e-voluntariado.html. Acesso em 16 set 2009.

SILVA, Jacqueline Oliveira (org). *Novo Voluntariado Social: teoria e ação.* Porto Alegre: Dacasa, 2004.

SANTOS, Mozana Amorim. *Gestão de Voluntariado: um desafio da Gestão de Pessoas.* São Paulo, 2007. Disponível em <http://institutofonte.org.br/conteudo/gestao-de-voluntariado-um-desafio-da-gestao-de-pessoas>. Acesso em 12 de junho de 2010.



CASE SOBRE GESTÃO DO VOLUNTARIADO

Organização: Fundação Gaúcha dos Bancos Sociais

Paulo René Bernhard

✉ prene@fiergs.org.br

Fundador e Presidente da Diretoria Executiva do Banco de Alimentos, Coordenador Executivo do Conselho de Cidadania da FIERGS, Diretor Superintendente da Fundação Gaúcha dos Bancos Sociais da FIERGS, ex-Presidente da Fundação dos Rotarianos de Porto Alegre (Distritos 4670 e 4680), ex-Presidente do Rotary Club de Porto Alegre Independência.

Ao final dos anos 80, surge no cenário brasileiro, com grande força, o conceito de Terceiro Setor, pondo em evidência as organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, como uma nova cidadania de direito privado com interesse público. No Primeiro Setor, já estavam as instituições governamentais, usando os recursos públicos para fins públicos. No Segundo Setor, estava todo o ramo empresarial, dirigindo todo gênero de mercado de direito privado com fins lucrativos.

A eloquência desta cidadania, gerada em todos os setores da população, resultou na promulgação da Lei Federal 8.069, que criou o ECA e instituiu o Fundo de Direitos da Criança e do Adolescente. Podemos então observar que na década de 90 se estabeleceu no País o grande movimento do Terceiro Setor para a criação de todo o tipo de instituições beneficentes, já que se abriu, com esta nova legislação, “novas oportunidades de trabalho” para as mais diversas funções e atividades, por força dos significativos volumes de recursos que estariam sendo injetados neste segmento. Aí, a resposta, e



principal incentivo para a grande explosão nacional destas “empresas de atividades sociais sem fins lucrativos” que se disseminaram pelo Brasil afora. É bem verdade que o foco dessas novas instituições, não foi tão somente as crianças pobres e mal nutridas. As leis trouxeram no seu bojo também a possibilidade de que os recursos arrecadados pudessem financiar a cultura, a editoração de livros, a realização de filmes, de peças teatrais, de shows musicais e artísticos.

Sem dúvida, a expectativa de arrecadação que demonstrava um potencial de recursos milionários estimulou milhares e milhares de pessoas e profissionais de todas as áreas a virarem seus olhos para esta grande “oportunidade de mercado”. Somente para que se tenha ideia do que isto o representa, somente no Rio Grande do Sul, o percentual de 1% (um) por cento do imposto líquido devido pelas empresas que declaram pelo lucro real, somados aos 6% (seis) por cento das pessoas físicas representavam mais de R\$ 100 milhões, e isso que a Lei foi alterada por ocasião da grande crise da Ásia, porquanto anteriormente estes percentuais eram de 6% (seis) e 12% (doze), respectivamente. Imaginem o volume de recursos.

Certamente, estes novos profissionais do Terceiro Setor tiveram que estabelecer um processo de gestão em suas entidades para buscar estes recursos que, por sua vez, precisariam contar com o beneplácito, primeiro dos gestores públicos que a Lei determina a obrigatoriedade da criação de Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente pelas Prefeituras, e, a partir daí, então, com o competente certificado de autorização para captação de recursos, encontrar empresas que apurassem lucro real e pessoas físicas que tivessem imposto a pagar, e isso não é assim tão fácil. Daí, ter se verificado o primeiro desencanto de milhares de ONGs que certamente sucumbiram, exatamente porque não se adaptaram ao *modus operandi* necessário.

Verificou-se, portanto, num primeiro momento, que o mercado não estava preparado, nem do lado dos captadores, nem do lado das empresas “doadoras” – e, lamentavelmente, ainda não está. Para acessar estes volumosos recursos “totalmente disponíveis” e atender este universo de projetos, é preciso “preparação” e conhecimento de todos os caminhos a serem percorridos.

É bom que se diga e reconheça que esta afirmação não se aplica aos projetos culturais, uma vez que nesta área a “profissionalização” deu-se de forma mais rápida, até porque aqui figuraram profissionais de “captação de recursos”, portanto, pessoas altamente especializadas na área e que, naturalmente, são comissionadas pelos sucessos obtidos, o que aliás é previsto e permitido pela Lei.

De outro lado, temos observado que é cada vez maior o contingente de executivos de empresas, principalmente das áreas de recursos humanos, jurídicas e contábeis, que, de forma específica e objetiva, passaram a contribuir como “facilitadores” das instituições para a captação de recursos. Da mesma forma, observa-se também um número cada vez maior de professores e alunos de faculdades, engajando-se às iniciativas de responsabilidade social, aproveitando suas especificidades.

Por essa época, nasce também o novo conceito de “cidadania empresarial”, com grande desenvolvimento de ações empresariais em prol da comunidade e pautadas pela ética nas relações comerciais e sustentabilidade do meio ambiente.

É fácil verificar então, que o processo de gestão fica facilitado quando se somam os diversos segmentos da sociedade e utiliza os conhecimentos na busca de um mesmo objetivo.

A partir dessas constatações, procuramos demonstrar que tanto o ECA, como a Lei 8.069 de Incentivo, foram as molas propulsoras e principais responsáveis para que se instalasse um novo e

vigoroso processo de interesse neste segmento da sociedade, e, como consequência, exigindo a utilização das ferramentas de gestão, até porque a confecção de um projeto exige do gestor uma excelente preparação e pleno conhecimento do processo como um todo.

Em tempos passados, as atividades de benemerência e assistência social praticadas por instituições da época praticavam outros modelos de gestão, buscando viabilizar as mesmas iniciativas sociais de hoje. Neste contexto, vamos encontrar as grandes congregações religiosas, as Santas Casas de Misericórdia, os clubes de serviços e a própria Igreja Católica nos três primeiros séculos, entre outros.

Muitas dessas ONGS do passado se distinguiram no Brasil e atingiram seus objetivos pelo seu modelo de gestão organizado, transparente e já com indicadores tão atualizados como os de hoje.

Com o advento da Internet, que se firmou como ferramenta de gestão a partir do ano 2000, mais fácil se tornou o trabalho dos administradores de entidades do Terceiro Setor e, principalmente, para os captadores de recursos, já que ampliou os horizontes das sociedades organizadas no mundo inteiro, proporcionando-lhes uma maior interação.

Essa modernização de iniciativas filantrópicas do Segundo Setor abriu o horizonte de muitas empresas que organizaram fundações, associações civis de interesse público, institutos, envolvendo um grande número de voluntários individuais e corporativos, contribuintes e apoiadores que, sobretudo, vêm valorizando e fortalecendo as políticas sociais e as entidades beneficentes pré-existentes.

Em várias regiões do mundo, essas organizações de origem empresarial vêm participando do atendimento às necessidades mais prementes da sociedade. No Brasil, talvez seja a atividade dessas no-

vas organizações o que mais de importante aconteceu nas últimas décadas, pois os mais ricos começaram a reconhecer o crucial problema da disparidade entre ricos e pobres aqui existentes e a busca de soluções a respeito tem evitado grandes agitações sociais.

Num mundo, que se pode dizer paralelo, já que a própria sociedade tem que fazer por si própria, muita embora participe do rateio de recursos cobrados pelo Governo para fazê-lo, eu me lembro de ter vivido muitas e muitas experiências de assistência social. Uma delas, ainda na tenra idade, enquanto acompanhava a participação de minha mãe Elciria Avila Bernhard, que sob a orientação da majestosa e inesquecível Irmã Nelly Capuzzo fundaram a Pequena Casa da Criança, no então Bairro da Maria da Conceição, mais conhecido como Morro da Maria Degolada. Neste bairro miserável se erigiu uma pequena casa que passou a ser o centro de todas as demandas daquela comunidade. Naquele confessionário se ouvia os mais comoventes pedidos de socorro por comida, remédios, roupas contra o frio, por tudo enfim. Recursos não existiam, e o que predominava então era a partilha, e assim a Casa com um pouquinho do tempo de cada um, prosperou e se tornou um exemplo para o nosso Estado e para o País, somente contando com a doação pessoal e o esforço de todos, com a competência, a qualificação e criatividade dos voluntários.

Aqui neste modelo de sucesso da Pequena Casa, observamos, na ausência de recursos, uma verdadeira transformação e aproveitamento de capital humano, intelectual e financeiro. A obra está lá, alguém doou o material de construção, alguém doou os móveis, alguém passou a cuidar do ambulatório, alguém tomou conta da cozinha, alguém passou a ministrar os cursos e a ensinar a ler. Enfim, a casa não viveu só de orações. A sociedade sensível e voluntária participou e a Pequena Casa da criança prosperou.

Já vivendo mais atualizadas experiências, muitos anos depois, e aí, já como Rotariano, pude também participar e contribuir para o nascimento de uma grande iniciativa que foi a criação do primeiro Banco de Alimentos do País. Neste caso, o ambiente do nascedouro foi outro, bem diferente, cercado de pessoas ilustres, empresários, sindicatos, universidades, clubes de serviços e, portanto, com boas dotações financeiras e um moderno modelo de Gestão Empresarial Sustentável. Hoje, já passados 10 anos, o Banco de Alimentos de Porto Alegre arrecadou e distribuiu mais de 15 milhões de quilos de alimentos e beneficia mensalmente mais de 21 mil famílias somente na capital do Estado. Pela sua fácil replicabilidade, o Banco já está instalado em mais 12 sedes municipais, atendendo 20 municípios no total.

Dentre muitas experiências sociais vividas, estarei destacando, a seguir, aquela que a partir de uma metodologia extremamente simples nos permitiu atingir resultados altamente satisfatórios. Trata-se do Projeto dos Bancos Sociais, idealizado e implementado tendo como fundamento o aproveitamento de desperdícios em qualquer área produtiva, tendo o Banco de Alimentos como inspiração, que por sua vez também buscava aproveitar o desperdício alimentar.

Considerando a disposição do meio empresarial, mais precisamente do Conselho de Cidadania da FIERGS em desenvolver ações sociais que pudessem beneficiar as comunidades carentes de nosso Estado, o Projeto do Banco de Alimentos foi concebido a partir da arremetida dos mais diversos setores da sociedade, sob a liderança do empresário Jorge Luiz Buneder, coordenador do Conselho de Cidadania da FIERGS e Presidente do Grupo Stemac.

Aqui, lideranças como a Fundação dos Rotarianos de Porto Alegre do Rotary, a Associação dos Dirigentes Cristãos de Em-

presas, a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, o Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas, o Sindicato da Indústria da Alimentação, o Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares, a Associação Gaúcha dos Supermercados, a McCann Erickson, empresários do Conselho de Cidadania da FIERGS, SESI, Parceiros Voluntários, Associação Leopoldina Juvenil, entre outros, uniram-se num grande desafio de combate à fome em nosso Estado e criaram aquele que foi o primeiro Banco de Alimentos do Brasil.

Muito embora se tratasse de uma iniciativa social, o projeto se desenvolveu a partir de uma metodologia alicerçada em gestão empresarial, que lhe permitiu o acerto das ações, estribadas numa administração estratégica e empreendedora de colaboradores que sempre viram oportunidades onde outros viam problemas. Daí o consequente atingimento de significativos resultados.

Tendo na coordenação técnica de seu **plano de logística**, o Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas, a *expertise* das faculdades de Nutrição, Gastronomia e Engenharia Alimentar da Unisinos na área de **segurança alimentar** e o decidido apoio de voluntários dos clubes de serviço, o Banco de Alimentos implementou suas ações a partir de uma rigorosa atualização do Mapa Social de Porto Alegre e de um moderno banco de dados, que com o incentivo de empresas, sindicatos e um numeroso voluntariado buscado na população em geral, iniciou sua caminhada no ano de 2000.

Dez anos depois, o Banco de Alimentos registra um volume de mais de 15 milhões de quilos de alimentos, arrecadados e distribuídos, acima citados, além da criação de numerosos Bancos em pleno funcionamento no Estado e, também um no Rio de Janeiro.

Ainda nos primórdios de suas atividades, o Banco de Alimentos estimulou o Conselho de Cidadania da FIERGS a criar a Fundação Gaúcha dos Bancos Sociais – Indústria da Solidariedade,

que com o slogan “Transformar Desperdícios em Benefício Social” se constituiu numa inovadora “metodologia” de atuação direcionada ao Terceiro Setor.

Alicerçado em um Banco de Gestão e Sustentabilidade (ERP), e depois de ter elaborado um Mapa Social de Porto Alegre, quando foram visitadas e cadastradas cada uma das instituições existentes, tais como creches, asilos, lares de excepcionais, associações comunitárias, entre outros, o projeto procurou identificar os excedentes industriais que pudessem atender às principais e mais conhecidas demandas das comunidades carentes, como alimentos, vestuários, medicamentos, processos educativos, desenvolvimento humano na saúde e capacitação, mobiliários e computadores.

Para distinguir cada uma dessas necessidades, o Projeto criou um BANCO ligado ao segmento empresarial correspondente, por exemplo: sobras de tecidos, retalhos, resíduos, aparas da Indústria Têxtil e da Indústria do Vestuário deram origem ao BANCO DE VESTUÁRIOS, que se tornou catalisador e repassador desta matéria prima a grupos de mães, grupos da terceira idade e costureiras de centros comunitários; sobras de materiais de construção e da Indústria da Construção Civil deram origem à criação do BANCO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO; descarte de computadores por empresas, sindicatos, federações e indústrias de computadores deu origem ao BANCO DE COMPUTADORES, que restaura os equipamentos e repassa a escolas, telecentros e instituições que promovem cursos a jovens, adultos e idosos, e assim por diante.

Desta forma e com esta prática já foram criados 14 Bancos Sociais: BANCO DE MEDICAMENTOS, BANCO DE DOAÇÕES DE ÓRGÃOS, BANCO DE PELES E TECIDO HUMANO, BANCO DE PROJETOS COMUNITÁRIOS, BANCO DE LIVROS,

BANCO DE RESÍDUOS, BANCO DE MOBILIÁRIOS, BANCO DE VOLUNTÁRIOS, BANCO DE REFEIÇÕES COLETIVAS, todos eles presididos por um líder empresarial de sua área de conhecimento, apoiados por conselheiros com grande conhecimento do setor da atividade correspondente.

Hoje, o Projeto dos Bancos Sociais, incluindo aí o de Alimentos, vem conquistando cada vez mais adesões de parcerias importantes em função de seus resultados, e por isso tornaram-se referencia nacional e internacional, tal a simplicidade de sua metodologia e fácil replicabilidade.

O Processo de Gestão

Para uma moderna gestão de voluntários individuais, institucionais e corporativos, foi criado, como acima está descrito, o BANCO DE VOLUNTÁRIOS, como um dos braços mais significativos e poderosos para a implementação das atividades de todos os segmentos do projeto dos Bancos Sociais.

Nenhuma entidade sem fins lucrativos poderá obter sustentabilidade sem o apoio solidário de pessoas e instituições, seja pela prestação de serviços voluntários, seja pela doação de recursos financeiros e patrimoniais de forma esporádica ou continuada, ou ainda, seja pela doação do seu conhecimento pessoal e técnico e experiência bem sucedida na sua atividade específica – seu capital social intrínseco.

Não poderá haver nenhum crescimento econômico sem a redução da pobreza e da desigualdade e, para reduzir as desigualdades existentes em nosso país, temos que investir em capital humano e social.

Nosso Banco de Voluntários age de forma *sui generis*, pois seu método não tem semelhança com nenhum sistema de voluntariado existente. Primeiramente, porque se apóia na liderança do capital humano existente na sociedade e nas próprias instituições que fazem parte do processo. Esse capital humano que atua em todo o desenvolvimento das atividades e projetos do Banco de Alimentos, ou qualquer outro banco do sistema, está alicerçado nas habilidades e expertises das pessoas por meio do acesso de seus conhecimentos em gestão empresarial, em segurança alimentar, na saúde e em qualquer ação que nos leve para uma qualidade de vida mais apropriada.

No plano seguinte, inserimos o nosso voluntariado no capital social que se apóia nos valores compartilhados, nas normas éticas e valorativas da nossa sociedade e da nossa cultura. O envolvimento dos líderes voluntários pré-existente nos clubes de serviço, como Rotary e Lions, nas pastorais das Igrejas, nas universidades, nos sindicatos, nas associações de classes e/ ou empresariais, nas próprias organizações não governamentais, enfim em qualquer atividade que demonstre capacidade de envolver-se na solução das carências sociais é bem-vindo e, até mesmo convocado, a ser participante do Banco de Voluntários.

Unindo a capacidade de associação do voluntariado existente no capital humano e no capital social, a sociedade extratifica seu extraordinário poder de construir redes de solidariedade e um clima de absoluta confiança entre seus atores sociais. Esta confiança, aliada à cooperação social, terá impactos significativos sobre o desenvolvimento econômico da nossa pátria.

TERCEIRO SETOR: PESSOAS E CARREIRA

José Francisco Miranda da Cunha

✉ jfrancisco@projetopescar.org.br

José Francisco Miranda da Cunha é contador, Administrador de Empresas, Pós-Graduado em Administração de Serviços – UNISINOS, Cursos em “Negociações”, Especialista em Gestão de Pessoas – UFRGS, Gerente Geral Administrativo e Financeiro da Fundação Projeto Pescar.

Cláudia Maria Muller

✉ cmconsultoriaempresarial@hotmail.com

Cláudia Maria Muller é psicóloga, especialista em Gestão de Pessoas – UFRGS e MBA em Gestão Empresarial – FGV, consultora de empresas na área de Estratégia e Gestão.

O Desafio com a Gestão de Pessoas

Ao conversar com o nosso “CRIADOR”, questionamos por que não desenvolveu todas as pessoas do mundo terreno exatamente iguais. Seria mais fácil para as organizações administrarem seu quadro de pessoal, pois não teriam que se defrontar com pessoas, desejos, sonhos e aspirações diferentes. A resposta do “CRIADOR” foi de que o desafio do mundo terreno é ser capaz de conviver com as diversidades e cada ser com suas habilidades se relacionarem com seus pares em ajuda mútua, dia a dia, inclusive nas organizações do Terceiro Setor.

Um terço de nossas vidas dedicamos ao trabalho e precisamos transformar esse tempo em momentos de tranquilidade, de alegria e de realizações, embora, a cada dia, os DESAFIOS sejam diferentes.

Oportunizar as pessoas à FELICIDADE no trabalho é a Missão do Gestor de nosso século, pois pessoas que fazem o que gostam, desempenham suas tarefas com sucesso, desenvolvem um círculo de bons relacionamentos entre os demais pares da organização.

Conversar com as pessoas, criar um momento para a equipe falar de suas barreiras interpessoais geram resultados expressivos no dia a dia das organizações. Cada pessoa é única na sua essência. O tom de voz, a maneira de falar, a maneira de tratar as pessoas são diferenciais dos LÍDERES.

Este é o desafio:

SELECIONAR, CAPACITAR E DESENVOLVER PESSOAS EFICIENTES, EFICAZES E FELIZES!

Terceiro Setor em Carreira: Uma Saída

Há muito sabemos, o Terceiro Setor deixou de ser opção só para quem quer trabalho voluntário. As organizações que estão entre o Estado, o mercado e a comunidade já atuam na educação, no meio ambiente e no marketing.

As organizações não governamentais passaram a contar com trabalho não somente de voluntários, mas de profissionais experientes contratados para desempenharem um papel, profissionalizando a gestão dos processos internos e externos.

A partir do momento no qual começou haver um interesse maior sobre o assunto, criando-se espaços de discussão e estudos

sobre o Terceiro Setor, com surpreendente e inesperado interesse, como reflexo de um conjunto de tendências complexas e interrelacionadas, como a adoção do discurso da cidadania empresarial e da responsabilidade social por parte das empresas privadas e públicas, o foco para a possibilidade de trabalho remunerado passou a crescer e a tomar corpo como alternativa de trabalho.

A necessidade e o interesse das empresas do Terceiro Setor em profissionalizar o seu quadro contratado abriram uma nova discussão que se refere a como fazer a gestão de pessoas em uma realidade diferenciada do Segundo Setor em termos de retenção de talentos, remuneração compatível e foco em resultados.

Na verdade, quando se fala em não ter fins lucrativos, referimos que a organização está focada em outros interesses que não o financeiro eminentemente. Contudo, são necessárias verbas para que se mantenham e patrocinem seus projetos, embora não se proponha a geração de dividendos.

O grande diferencial das organizações do Terceiro Setor está na sua proposta de desenvolvimento da sociedade, na sua missão e na sua visão de futuro. Perceber e ter claro o desejo inicial de fundação é garantia de manter-se atuante e com boa imagem na sociedade.

A partir disso, profissionais tocados pela vontade de contribuir para uma sociedade mais organizada e justa se interessaram em seguir suas carreiras profissionais no Terceiro Setor. Alguns tomaram suas decisões depois de encerrar carreira no Segundo Setor, onde foi possível obter um crescimento que o sustentem, outros decidiram iniciar suas carreiras já desenvolvendo um papel diferenciado nas suas profissões. O comum entre os dois são as baixas remunerações. Ainda não é possível obter salários de mercado por algumas realidades:

1. Não há recursos disponíveis para o pagamento de salários competitivos;
2. Não é possível estabelecer um padrão de cargos dentro do Terceiro Setor, visto que cada organização tem suas próprias demandas e contrata profissionais para atendê-las. Assim, impossibilita o estabelecimento de um padrão de remuneração para os cargos;
3. A carreira não fica explícita e é bastante curta, visto que cargos de diretoria e presidência são voluntários.

Gestão de Pessoas como Saída

A Gestão de Pessoas nas organizações sem fins lucrativos também é bastante recente e acontece justamente pela necessidade de alta profissionalização no setor.

Primeiramente, ocorre a necessidade de selecionar com maiores critérios as pessoas interessadas em trabalhar no setor. Parte-se para o estabelecimento de critérios e padrão de seleção de pessoal justamente com a preocupação de poder contar com pessoas dispostas a trabalhar muito por uma remuneração menor. Assim, o que interessa são os valores e propósitos pessoais sendo compatíveis com os da organização.

O trabalho de desenvolvimento ainda não é uma realidade constatada, ou seja, ainda é necessário estabelecer um plano de aperfeiçoamento também para os colaboradores contratados, praticando um olhar para dentro da organização e oportunizando momentos de qualificação da equipes com o suporte necessário para que possam atender a demanda dos seus projetos, os quais, muitas vezes, estão dentro de uma realidade de carência e sofrimento.

O cuidado com a equipe que trabalha com o público em situação de vulnerabilidade social é condição primaz para facilitar o sucesso do projeto. A criação de espaços de escuta reforça o papel da organização, facilita o desenvolvimento de habilidades não técnicas e oferece um sentido ao trabalho onde a riqueza está no projeto de vida individual trazido para o coletivo na oportunidade de trabalhar na área social.

As políticas de remuneração precisam estar descritas de forma clara para que os colaboradores entendam suas perspectivas e dentro do prazo. Embora existam dificuldades em termos de mercado, a organização precisa estruturar um plano básico que respeite as convenções e legislação trabalhistas. Nomear os cargos oferece o sentimento de pertencimento, caracterizando funções, definindo atribuições e apontando responsabilidades.

Desta forma, clarifica-se o papel de cada um e suas responsabilidades dentro do projeto a ser desenvolvido. Quanto às movimentações, é necessário estabelecer regras e divulgá-las para que todos saibam as perspectivas e entendam as limitações. É muito forte a necessidade de clarear essa questão aos colaboradores para que entendam a real situação e não criem falsas expectativas, as quais podem ser cobradas e não atendidas por uma limitação da organização. Assim, todos ficam cientes do tamanho de suas carreiras e possibilidades de novos ganhos. Para a organização, tenta-se anular insatisfações salariais com a divulgação da atual condição financeira vivida por todos.

As relações de trabalho também é algo a ser verificado e não menosprezado. Entender como as pessoas se relacionam e interagem com a perspectiva de trabalhar em equipe é fundamental para a manutenção de um clima organizacional adequado ao desenvolvimento dos projetos sociais que se propõe.

O entendimento da cultura da organização verificando sua compatibilidade com o propósito inicial é garantia de convergência de idéias e ações que devem ser colocadas em prática para o atingimento de resultados projetados.

Dentro desta questão, projetar resultados é premente e esse processo deve ser de domínio coletivo. Qual a visão planejada para a organização, ou seja, qual o seu sonho a curto, médio ou longo prazo. Desta forma, cria-se o senso de urgência nas pessoas e facilita o estabelecimento de foco e planos de ação. Organiza-se o trabalho, acompanha-se o alcance de resultados e vislumbram-se novas demandas. Cria-se o sentido para todo o trabalho e esforço a ser empreendido.

Muito mais do que organizar, descrever, planejar, a garantia de se obter pessoas focadas e apropriadas do seu espaço e com chances de desenvolver um bom trabalho sentindo-se pertencentes de uma causa, está a figura da liderança, ou seja, aquele que desempenha o papel de levar o sonho de fundação da organização a sua concretização. Uma das estratégias é fomentar processos de gestão de pessoa voltados a potencializar o comprometimento e a valorização dos profissionais envolvidos. Exercer a liderança, também se refere a ter alinhado o que se deseja e o que se define em termos de Gestão de Pessoas para a organização. A partir do momento em que há o alinhamento conceitual do que entre todos os membros da diretoria, os gerentes técnicos terão todo o subsídio e o respaldo necessários para exercê-lo junto as suas equipes.

A coesão administrativa forte nesta direção é garantia de sucesso na condução da equipe para os resultados almejados. Assim, percebe-se que a conta é a mesma para todos os setores de empresas: alinhamento estratégico quanto à gestão de pessoas, políticas claras e comprometimento com a sua realização e colaboradores focados no que deve ser feito, resultados alcançados.

O desgaste tende a diminuir no momento em que a comunica-

ção é clara, a liderança ocupa seu espaço, os colaboradores entendem seus papéis e trabalham para realizá-los e a organização conhece o sonho dos seus colaboradores, auxiliando-os a alcançá-los, assim como faz com aqueles que atendem em seus projetos. São as organizações trabalhando dentro de uma coerência administrativa e social, cumprindo o seu papel de crescimento da sociedade, também através daqueles que colocam seu trabalho à disposição da organização.

Como reter os colaboradores? Conhecendo-os, entendendo seus desejos, comunicando claramente, oportunizando ações desafiadoras em que possam usufruir de todos os seus recursos: intelectual e comportamental. Líderes posicionados como tal, conduzindo o grupo para o alcance de resultados. Afinal, é só orientar e estar à disposição para colher os frutos de todo trabalho, sem menosprezar o sonho da organização e de cada colaborador.

Por fim, questionamos?

A política de benefícios (plano de saúde, seguro de vida, etc.) não será uma das opções de remuneração indireta e complementar para os trabalhadores do Terceiro Setor?

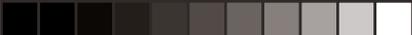
A política de remuneração variável não será uma opção para “manter talentos” no Terceiro Setor?

Referências Bibliográficas:

SALVATORE, Vera Lúcia de Oliveira. *Desafios das Entidades Sociais na Busca da Identidade*. São Paulo: Federação de Obras Sociais. Mimeo, 1998.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. *Conceito e Evolução do Marketing Social*. Conjuntura Social, São Paulo: Comunicarte/Instituto Ayrton Senna. Ano 1, N. 1, 1999.

TENÓRIO, Fernando G. (org.). *Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.



CASE SOBRE POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO DE PESSOAS

Luiz Alberto Mincarone e Roger Pacheco Machado

✉ amurtbrasil@terra.com.br

Luiz Alberto Mincarone é Engenheiro Mecânico,
Presidente Amurt-Amurtel.

Roger Pacheco Machado é Administrador de Empresas,
Coordenador Executivo Amurt-Amurtel.

Introdução

O Projeto de Política de Remuneração de Pessoas da Associação Beneficente Amurt-Amurtel foi elaborado a fim de normatizar e especificar a ação politicoempresarial nas organizações do Terceiro Setor, objetivando e respeitando as características locais, pensando em propiciar uma transformação da comunidade local.

Para a elaboração deste projeto, foram organizados diversos encontros com outros profissionais da área de Recursos Humanos e que voluntariamente doaram o seu conhecimento, visando um maior esclarecimento de idéias, práticas e sugestões.

O resultado deste trabalho foi o projeto apresentado a seguir.



Apresentação e Histórico da Instituição

A Associação Beneficente Amurt-Amurtel é uma associação civil de caráter beneficente e tem como objetivo a “*promoção do indivíduo, da criança, da família inteira e da comunidade, em todas as suas dimensões, baseada nos ideais universalistas do Neo-Humanismo*”. Suas finalidades são: a prestação de auxílios temporários e auxílios permanentes, como escolas de educação infantil e ensino fundamental, projetos de apoio sociofamiliar e socioeducativo, educação ambiental, bem como despertar a consciência para o Serviço Social e a formação de voluntários.

A associação é uma organização não governamental, que abrange em torno de 60 países. No Brasil, desenvolve projetos em Minas Gerais, São Paulo, Brasília, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Em Porto Alegre, são realizadas atividades nos Bairros Restinga e Extremo Sul (Belém Novo, Chapéu do Sol, Lageado, Lami e Ponta Grossa, entre outros), com cinco escolas de Educação Infantil e uma escola de Ensino Fundamental, atendendo em torno de 550 crianças; três gestões compartilhadas do Programa Família Apoio e Proteção, NASF (Núcleo de Apoio Sócio Familiar) e PETI (Programa de Erradicação do Trabalho Infantil), Trabalho Educativo (Cultivo Orgânico de Plantas Medicinais e Aromáticas), SASE (Serviço de Apoio Sócio Educativo), ProJovem Adolescente – Serviço Sócio Educativo e Programa Ação Rua, realizando atendimento a crianças e adolescentes em situação de rua na Região Restinga/Extremo Sul. Já realizou Projetos de Educação Ambiental (Educação de Chico Mendes), Grupos de Geração de Trabalho e Renda em parceria com a ONG Avesol – Rede Marista e Consórcio Social da Juventude (Jardinagem e Paisagismo).

A Associação Beneficente Amurt-Amurtel nasceu do dese-

jo de um grupo de pessoas que praticavam meditação e perceberam que suas vidas não poderiam estar completas sem uma atuação na sociedade de forma pró-ativa, amorosa e socialmente responsável. Em 1986, este grupo adquiriu uma casa na Restinga Nova e iniciou um projeto de Educação Infantil, com a proposta pedagógica Neo-Humanista, que vê o ser humano como um ser de potencialidades infinitas para desenvolver a si mesmo e assumir a responsabilidade para com todos os seres e o planeta. Com o aumento da demanda ainda na década de 80, o grupo iniciou mais três escolas de Educação Infantil e, em 1988, fundou a entidade.

Na década de 1990, a Associação Beneficente Amurt-Amurtel fez o seu primeiro convênio com a SMED (Secretaria Municipal de Educação) e, em 1996 e 1997, foram inauguradas uma escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental respectivamente.

Em março de 1998, foi efetivado o primeiro convênio com a FASC, implantando na sede da entidade no Bairro Belém Novo o *Programa Família Apoio e Proteção*, que presta atendimento para famílias com filhos de 0 a 17 anos incompletos, em situação de vulnerabilidade social, que comporta critérios de: mendicância, maus tratos, negligência, trabalho infantil, evasão escolar, gravidez na adolescência, dentre outras situações. O atendimento é realizado pelo técnico que é um assistente social e o trabalho se desenvolve pelo apoio sociofamiliar e, para tanto, se efetivam diversas atividades como: visitas domiciliares e visitas institucionais, atendimento a comunidade, atendimento individualizado, reuniões de grupo, palestras, encaminhamentos e/ ou orientações de acordo com as necessidades e as demandas da comunidade.

Em 1999, foi implantado o Trabalho Educativo, com a modalidade o Cultivo Orgânico de Plantas Medicinais e Aromáticas e Introdução ao Paisagismo. Neste projeto, as plantas medicinais

são cultivadas e manipuladas, e os adolescentes aprendem todas as etapas de produção e armazenamento, bem como: oficinas de fitocosmético e fitoterápicos, além das atividades vinculadas aos temas transversais, inspirando-os a confiarem neste espaço para expressarem todos os questionamentos advindos da adolescência.

Em 2003, o SASE (Serviço de Apoio Socioeducativo) iniciou suas atividades na entidade, com ambiente estimulador, lúdico e amoroso, onde é propiciado a crianças e adolescente com faixa etária de 07 a 14 anos, atividades que estimulem a autoestima, autoconfiança, autoimagem, viabilizando-lhes a socialização de suas experiências que tornem estas crianças e adolescentes agentes transformadores da sua própria realidade. São realizados Projetos Mensais, reavaliando constantemente a prática pedagógica, construindo assim um espaço onde as potencialidades dos educandos sejam estimuladas.

Em 2005 e 2006, a Amurt-Amurtel e a FASC iniciaram uma parceria na Gestão Compartilhada nos seguintes espaços: Módulo de Assistência Social Extremo Sul, Módulo de Assistência Social 5º Unidade (Restinga) e o primeiro Centro Regional (CEAS) a ter uma Gestão Compartilhada, aumentando a experiência da entidade no trabalho em rede, como também estreitando os laços com a Fundação de Assistência Social.

Além dos projetos conveniados com a FASC e a SMED, no ano de 2006, a entidade juntamente com a ONG AVESOL (Rede Marista) apóia os seguintes Grupos de Geração de Trabalho e Renda: Mãos Unidas (Entidade Conveniada Ananda Marga), Cravos e Rosas (Módulo 5ª Unidade - Restinga) e Latinhas do Sol (Módulo Extremo Sul), todos com o apoio da Gerência Regional da FASC.

Também em 2006, deu-se início ao Projeto Consórcio Social da Juventude em parceria com o Ministério do Trabalho, no

programa Primeiro Emprego, finalizando o Módulo 2 com a inserção de 40% da turma de 25 jovens no mercado de trabalho. Em 2007, foi organizado o Módulo 3.

Neste mesmo ano, em parceria com seis escolas municipais e estaduais da Região Sul/ Extremo sul, foi executado o projeto Gestão Ambiental na Zona Sul: Educando Para a Sustentabilidade Planetária, que formou 40 monitores ambientais e atuou na formação de professores de toda região.

Em março de 2007, a instituição começou a execução do Programa Ação Rua, com uma equipe multidisciplinar composta por um coordenador, um assistente social, um psicólogo e quatro educadores sociais, atendendo a Região Restinga e Extremo Sul com múltiplas estratégias de enfrentamento da situação de rua de crianças e adolescentes da região, bem como o acompanhamento sistemático das famílias dos jovens atendidos no referido programa.

Em 2007, iniciou-se a Gestão Compartilhada do Programa Agente Jovem, posteriormente alterado para Projovem, nas regiões Restinga e Extremo Sul, Sul e Centro Sul, Lomba do Pinheiro e Partenon atendendo nove turmas, com a média de 25 jovens em cada turma. A entidade está em constante busca de melhora e aperfeiçoamento da sua responsabilidade com a sociedade. As diversas áreas que a Amurt-Amurtel atua mostra a certeza de que em o mundo complexo, não se pode negligenciar o ser humano em suas múltiplas dimensões, nem a natureza que o acolhe.

Premissa de Elaboração do Plano

A elaboração do Projeto teve como premissa as seguintes diretrizes:

- Separação de níveis de cargos e salários. Todos os salários são enquadrados em níveis múltiplos do Nível 1. Exemplo: em 01/04/2010, o Nível 1 correspondia a R\$ 40,14 e o primeiro cargo (salário mais baixo) é de Nível 15, ou seja, R\$ 602,10.
- Reajustes de maneira diferenciada para acordos coletivos e promoções. Os reajustes percentuais de salários advindos das convenções coletivas determinam o aumento no Nível 1 nos mesmo percentuais das convenções.
- Antecipação do pagamento parcial do acordo coletivo, no mês seguinte ao acordo coletivo atual. Em épocas de reajustes salariais menores do que a inflação, a entidade complementa o valor para recomposição do salário em equivalência à inflação, no mês seguinte ao da convenção, já considerando uma antecipação da próxima convenção.
- Permitir que o colaborador não perdesse o poder aquisitivo econômico. A antecipação prevista no item anterior evita a perda de poder aquisitivo dos colaboradores.
- Promoções Internas (vários colaboradores tinham cargo inferior no início do projeto e foram promovidos). Pela avaliação interna de desempenho e treinamento de capacitação, foi possível a promoção de várias colaboradoras. Como exemplo, nas cinco escolas de Ensino Infantil, todas as atuais coordenadoras, começaram como técnicas de Desenvolvimento

Infantil e, em algum momento, com a abertura de vaga, foram promovidas a coordenadoras. Por ocasião da promoção, o nível salarial muda na escala conforme tabela a seguir.

- Adiantamentos salariais “extras” no valor máximo de 50% da remuneração e/ ou antecipação de metade ou todo 13º salário, desde que comprovadamente justificados, nos seguintes casos:
 - Problemas de saúde (grave) e que comprovadamente onerem os colaboradores;
 - Questões judiciais que impliquem em dificuldades graves;
 - Questões de Moradia (emergências, mudança ou aquisição);
- Reembolso de auxílio educação em cursos comprovadamente de acordo com os projetos da instituição. A entidade fixa um valor específico por matéria cursada e paga pela colaboradora, além de 50% do custo de locomoção para a escola ou universidade.

Tabela e Níveis do Plano

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

ANO 2010	Nível 1	=	40,1400
----------	---------	---	---------

Cargo	Data Base	Nível	01/03/10	01/04/10
		13,00		521,82
		14,00		561,96
	Cozinheira, Aux.Coiz.Limp, Aux.Ser.Ger.	15,00		602,10
		16,00		642,24
	Auxiliar Administrativo I	17,00		682,38
	Téc. Desenv. Infantil I	18,623816		747,56
		19,00		762,66
	Téc. Desenv. Infantil II - Aux. Adm. II	20,00		802,80
		21,00		842,94
		22,00		883,08
	Assistente Administrativo I	23,00		923,22
		24,00		963,36
		27,00		1.083,78
	Coordenadora I - Assistente Adm II	28,00		1.123,92
		30,00		1.204,20
		32,00		1.284,48
	Coordenadora II - Ed. Social de Rua	34,00		1.364,76
		36,00		1.445,04
		38,00		1.525,32
		40,00		1.605,60
		42,00		1.685,88
	Coordenador III	43,00		1.726,02
		45,00		1.806,30
		48,00		1.926,72
		51,00		2.047,14
	Coordenador IV	54,00		2.167,56
		57,00		2.287,98
	Assistente Social I / Psicólogo	60,00		2.408,40

	Cargo	Data Base	Nível	01/03/10	01/04/10
			65,00		2.609,10
	Coord. V - Coord. Exec. - Assist.Social II		66,00		2.649,24
			70,00		2.809,80
			75,00		3.010,50
			77,00		3.090,78
Hs	30 Aux. Escolar		10,227273		410,52
Hs	44 Aux. Escolar		15,00		602,10
Hs	25 Educador Social		15,00		602,10
Hs	44 Educador Social		24,00		963,36
Hs	12 Educador Ambiental		13,090909		525,47
Hs	16 Educador Ambiental		17,454545		700,63
Hs	20 Educador Ambiental		21,818182		875,78
Hs	44 Educador Ambiental		48,00		1.926,72
Hs	20 Instrutor Projovem		26,658774		1.070,08
Hs	40 Instrutor Projovem		53,317547		2.140,17
Hs	44 Instrutor Projovem		58,649302		2.354,18
Hs	20 Estagiária Médio/Técnico		8,00		321,12
Hs	30 Estagiária Técnico		12,00		481,68
Hs	20 Estagiária Superior		10,00		401,40
Hs	30 Estagiária Superior		15,00		602,10
Hs	44 Aux.Serv.Gerais NH		17,670652	709,30	709,30
Hs	44 Secretária ENH		28,00	1.100,41	1.123,92
Hs	30 Coord. Pedag. ENH		40,053562	1.607,75	1.607,75
Hs	44 Diretora ENH		66,00	2.593,83	2.649,24

Atualmente, a Associação Beneficente Amurt-Amurtel tem colaboradores praticamente em todos os níveis, sendo estes em âmbito pedagógico, social ou administrativo.

Referências Bibliográficas

- PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo, SP. Ed. LTR, 2008.
- PASCHOAL, Luiz. *Cargos e Salários*. São Paulo, SP. Ed. Qualitymark, 2007.
- Tabela de Cargos e Salários – disponível em www3.catho.com.br.

DESENVOLVER PARA TRANSFORMAR – FORMANDO LÍDERES E EQUIPES NO TERCEIRO SETOR

Inês Amaro

✉ ines.amaro@pucrs.br

Professora e Coordenadora de Desenvolvimento Social da PUCRS, Coordenadora do Pós Graduação em Gestão da Responsabilidade Social da FIJO, Sócia-Diretora da Dhos-Desenvolvimento Humano, Organizacional e Social Ltda.

O que é retirar o sapato? O sapato representa o que está amoldado ao nosso pé, é a forma que acompanha nosso feitio, nossos calos.

Deus diz ao ser humano como disse a Moisés:

- Descalça teus sapatos, retira de ti o habitual que te envolve e reconhecerás que o lugar onde estás nesse momento é sagrado. Porque não há lugar ou momento que não seja sagrado.

(1)

Começamos com a citação fazendo uma escolha para além de opções espirituais ou religiosas, mas com uma intencionalidade. Utilizamos a mesma como metáfora para destacar dois aspectos, os quais servem de pano de fundo no desenvolvimento das ideias aqui expostas. O primeiro se refere à necessidade e ao desafio de tirar os sapatos, pisar

[1] Rabino de Apta na sua obra *Oiev Israel*, citado por Bonder (2008:21). No livro *Tirando os Sapatos*, Bonder apresenta o relato da experiência de peregrinação no Oriente Médio, como parte de um projeto internacional que reconstrói o Caminho de Abraão, bem como apresenta sua viagem espiritual interna, quando se defronta com os diferentes significados que a trajetória de Abraão tem para as três maiores religiões monoteístas.

o chão descalço, sentir o diferente e calçar outros sapatos, enquanto se continua a caminhar. O processo de transformar e transformar-se exige, constantemente, sair do habitual. Segundo, a dimensão do sagrado, um tema complexo para incluir em um artigo dessa natureza, porém, optamos por mantê-lo presente, como provocação e como reflexão – o sagrado não unicamente no sentido metafísico de formas religiosas e mágico-religiosas, mas também um sagrado “secular”, na perspectiva de uma organização unificadora de experiências de sentido.

Será possível prescindir de uma visão de mundo e de valores que alimentem uma nova paisagem de ser humano, de relações, de sociedade, para que se mantenha um fluxo permanente de abertura e de ações necessárias para mudar, para transformar? Todo processo de mudança ou transformação social tem as dimensões da realidade concreta, das condições materiais de existência, mas é alimentado e alimenta as dimensões não materiais, ligadas às condições subjetivas de existência. Os processos de desenvolvimento social precisam contemplar e sustentar-se em ambas as dimensões.

Assim, visitamos o tema da formação de lideranças e equipes nas organizações do Terceiro Setor começando com uma breve apreciação de contexto, onde elegemos o desenvolvimento sustentável como o horizonte atual onde se produzem nova visão de mundo e valores. Posteriormente, avançamos em reflexões sobre o desenvolvimento de gestores e grupos como estratégia para impulsionar os movimentos de mudança e transformação que alimentam as diferentes Missões dessas organizações.

As demandas por desenvolvimento de competências há um bom tempo foram absorvidas pelas empresas por meio do investimento no capital humano, principal diferencial competitivo no cenário contemporâneo. Identificar o “core business” e criar programas de educação corporativa focados na instauração de competências estraté-

gicas para os diferentes níveis da organização é uma prática relativamente consolidada.

No âmbito do Terceiro Setor, são grandes os desafios para o efetivo cumprimento da Missão das organizações. Considerando a pobreza e as desigualdades sociais, os desequilíbrios ambientais, a complexidade das relações entre diferentes sujeitos e instituições no cenário social e os desafios da mobilização de recursos, da gestão e da sustentabilidade neste campo, entre outros motivos, a formação e o desenvolvimento de competências torna-se uma iniciativa necessária e que pode ser um diferencial.

Sabe-se, entretanto, que o universo das organizações sociais é diverso em termos de natureza, porte, finalidade, área de atuação e mesmo causas e ideologias. Com base em nossa experiência como professora e consultora em gestão social, percebemos que poucas organizações sociais possuem políticas e programas de educação continuada de forma sistemática, baseados em conteúdos técnicos e de gestão ou em competências comportamentais. Em geral, são as organizações maiores e vinculadas às empresas privadas (instituto e fundações empresariais) que possuem algumas iniciativas.

O presente artigo destaca a importância dos programas de desenvolvimento para as organizações sociais, em especial com foco na dimensão comportamental, no escopo dos processos de educação continuada, identificando a importante contribuição das Universidades.

Terceiro Setor, Sustentabilidade e Demandas para a Formação

Reconhecendo o Terceiro Setor como um novo setor da economia (MEREGE, 2009) e como espaço de trabalho e carreira, de imediato refletimos: o que significa formar lideranças e pro-

fissionais para atuar nesse campo, tendo em vista a construção de um mundo sustentável? Ao lado da necessidade de domínio teórico, técnico e instrumental, que outras dimensões desenvolver nas lideranças e nas equipes?

As mudanças que estão ocorrendo nos últimos tempos afetam de uma forma marcante as organizações, exigindo transformações em suas crenças, culturas e padrões e, conseqüentemente, modificações rápidas e constantes nas atitudes das pessoas.

Conforme Merege (2009, p. 21), “o terceiro milênio será o milênio do Terceiro Setor”. O autor identifica o crescimento do setor e sua participação no PIB, compartilha o sonho de criar uma área de administração própria e questiona a possibilidade do mesmo como uma opção humanitária à lógica selvagem do capital: “seria ele o embrião de uma nova sociedade pautada por novos princípios e pela lógica do bem comum?” (Idem, 2009, p. 25).

Se, por um lado, nas condições objetivas se travam as disputas entre os diferentes sujeitos sociais, nas dimensões subjetivas se projetam os desejos e os sonhos capazes de transformar o real. O Terceiro Setor, no contexto de novas lógicas de desenvolvimento da sociedade, gesta-se dentro do próprio sistema capitalista, mas com a potência de, nesse espaço contraditório, produzir mudanças e transformações.

Acreditamos ser importante, nesse contexto, aproximar as reflexões sobre o desenvolvimento do Terceiro Setor ao cenário da sustentabilidade.

Nos últimos anos, a expressão sustentabilidade associa-se a outras categorias, como desenvolvimento, sociedade e organização. Concordamos com Veiga (2008, p. 164) que os tantos sentidos diferentes em que vem sendo aplicada e as fraquezas, imprecisões e ambivalências mesmo da noção de sustentabilidade, são os motivos

de sua força e de sua aceitação. Ou, como dizem Nobre e Amazonas (2002:8, apud Veiga, 2008, p. 164), exatamente por não ter nascido definida, a sustentabilidade conseguiu reunir posições teóricas e políticas contraditórias e até opostas, sendo a sua força delimitar um escopo amplo que abriga a luta política em relação a que sentido deve ter o desenvolvimento no mundo contemporâneo.

Compartilhamos da visão de Veiga (2008, p.165) de que a sustentabilidade evoca uma “ética da perpetuação da humanidade e da vida”. Nesse sentido, não é e nunca será uma noção precisa, analítica, passível de ser encontrada em estado puro. Por si só, a sustentabilidade é contraditória e pode associar-se a novos modos de pensamento.

Que novos modos de pensamento seriam esses? Kaplan (2005) chama atenção para um modo particular de pensamento, ligado ao controle e manipulação da matéria, que passou a ser considerado o modo legítimo de encarar o mundo no século XX, graças ao sucesso obtido no seu uso para dominar o mundo material. Ainda que a ciência avance, o movimento no real em direção a mudanças sociais e institucionais segue marcado pelos paradigmas que sustentam a perspectiva reducionista dos fenômenos, em especial o paradigma econômico-tecnológico. As organizações do Terceiro Setor, em geral, tendem a reproduzir essa lógica linear e reducionista para intervir no social, a começar pela própria forma como apreendem, freqüentemente, o conceito de sustentabilidade.

O desenvolvimento sustentável, conforme conceito apresentado no Relatório Brundtland - Nosso Futuro Comum, em 1987, refere-se às necessidades das atuais e futuras gerações, contemplando as dimensões econômica, ambiental, social e cultural. Entende-se então a sustentabilidade e a característica do que é sustentável (uma organização, uma comunidade, uma empresa, uma sociedade humana) a partir de uma interação dinâmica entre as dimensões

acima mencionadas. O modo analítico de pensar, extremamente importante para a evolução da consciência, complementa-se com o modo de consciência holístico, intuitivo e não-linear que permite vermos o todo, o significado em si, as conexões. Para Kaplan (2005), a sustentabilidade requer que possamos olhar a realidade com estas duas dimensões, sensorial e imaginativa.

Esse outro modo de pensamento é especialmente relevante para o Terceiro Setor, sua missão, objetivos de mudança e a complexidade das realidades onde atua. O mundo precisa de nossa auto-consciência para que possa se manifestar em seu máximo potencial e é a nossa compreensão que permite que o mundo possa emergir de forma completa. “O desenrolar do mundo e de nossa criatividade são uma coisa só. Estamos implicados; e também estamos indissoluvelmente conectados a isso” (Kaplan, 2005, p. 81).

A formação de líderes e profissionais nas organizações sociais precisa, pois, abordar a visão orgânica do mundo e das relações. A complexidade, conforme a teoria de Edgar Morin, indica os caminhos para esse outro modo de pensamento, o pensamento complexo. Um pensamento que busca ao mesmo tempo distinguir, sem separar, e unir, lidando incessantemente com as certezas e incertezas.

Apropriar-se do tema da sustentabilidade e atuar nas organizações sociais nessa perspectiva requer uma aprendizagem não apenas cognitiva, mas afetiva. Exige vivenciar. Assim compreendida, essa “intervenção” passa pelo autoconhecimento e ampliação da consciência, modifica lógicas, jeitos de conhecer, interpretar e compreender, bem como jeitos de ser, pensar, sentir e agir/consumir. Ou seja, é um processo que muda padrões nas relações. Esse um dos grandes propósitos na formação de lideranças e desenvolvimento de equipes no Terceiro Setor.

O modelo de Trevo da Sustentabilidade proposto por Silva

(2000, p. 59-74) apresenta uma possibilidade de ampliação de perspectiva. Os quatro campos do trevo – sociedade, serviços, pessoas e recursos – bem como as relações entre os mesmos, são a base do modelo, onde a migração de um patamar a outro de gestão é um processo lento, gradual e contínuo de desenvolvimento que necessita formação, educação, abertura e aprendizagem. Para Silva, sustentabilidade é autorenovação e as pessoas são o campo básico onde estão a criatividade, o potencial, a experiência, o conhecimento e a maturidade da organização, como também onde se produzem os conflitos, as amizades, as relações, o clima organizacional, a liderança e o poder. Daí a necessidade do desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Os programas de Desenvolvimento Organizacional e de Gestão, coerentes com os fundamentos acima, apontam para: clareza de missão, visão e propósitos; modelos de gestão participativa e descentralizada; estruturas flexíveis, interdisciplinares e menos lineares; cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua e inovação; democratização da comunicação e das informações; acesso ao conhecimento e educação continuada e, por fim, relação aberta, de diálogo e engajamento com as partes interessadas, em especial as comunidades participantes, pautada em colaboração, parceria e preservação.

Toda a mudança passa pelo reconhecimento de que o novo paradigma está ancorado em pessoas. No Terceiro Setor, as pessoas são os principais ativos que conferem vida à organização e sua missão.

Desenvolvendo Lideranças e Equipes

Toda organização é um conjunto de pessoas em interação e articulação constante. O sucesso da organização depende, diretamente, do desempenho de cada uma delas. Conforme Fischer (2004), nada mais coerente que as organizações da sociedade civil,

voltadas que estão para uma ação social transformadora, investem em oportunidades de mudança e progresso de seus próprios funcionários, resultando, ainda, na qualidade de seus resultados.

Os principais estudiosos de liderança relacionam o tema à autoridade e ao poder e identificam nítidas diferenças entre um Chefe e um Líder. Chefiar é fazer com que as pessoas façam o que é “preciso”. Liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso. Conforme Hunter (2004), a liderança relaciona-se a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem de forma entusiasmada em prol de objetivos para o bem comum e com caráter que inspira confiança.

No que se refere às lideranças no setor sem fins lucrativos, Drucker (1998) refere que as boas intenções, boas políticas e boas decisões precisam transformar-se em ações efetivas: “o trabalho bem feito e seus resultados”. Assim, para o autor, o desempenho é o teste definitivo de qualquer instituição e cabe ao líder conduzir a organização ao redor da comunicação e da informação, construindo um ambiente de confiança mútua. O líder precisa exercer um papel adequado a sua própria pessoa, à missão e valores da instituição, à tarefa e às expectativas decorrentes da mesma. Precisa pensar como “nós”, pois sua função é fazer a equipe funcionar pela identificação com a tarefa e com o grupo. Algumas competências importantes da liderança envolvem desenvolver a capacidade e autodisciplina para ouvir e a disposição para se comunicar.

Outros autores que estudam a liderança nas organizações do Terceiro Setor, Nanus e Dobbs (2000), identificam quatro papéis dos líderes: político e especialista; visionário e estrategista; agente de mudança e treinador. Nesse último papel, os líderes são como construtores de equipes, formam e cultivam uma família de pessoas que compartilham a paixão e o senso de responsabilidade, cons-

troem confiança, geram esperança e segurança. Os líderes delegam poder e inspiram as pessoas a aprenderem a crescer.

O respeitado estudioso do tema da Liderança, Warren Bennis (1998, 2010), apresenta um tripé onde as ações do líder devem apoiar-se: ambição – conhecimento - integridade. Para o autor, ambição e conhecimento sem integridade não caracterizam um líder ético; ambição e integridade sem conhecimento não caracterizam um líder competente; e conhecimento e integridade sem ambição, não caracterizam um líder realizador. Algumas atitudes que facilitam a existência de um líder são abertura, receptividade, inovação, curiosidade, coragem e perseverança.

Considerando os desafios já apontados e que a liderança pode ser desenvolvida, os programas de educação nas universidades (em graduação, pós-graduação ou extensão) e os programas de educação corporativa, necessitam, em diferentes níveis de profundidade, focalizar o desenvolvimento de competências voltadas à visão de mundo, valores e atitudes privilegiando a complexidade, a sensibilidade social, o senso crítico, a capacidade para uma ação gerencial democrática e negociada, a transparência, a inclusão da diversidade, a abertura para o auto e o heteroconhecimento e o desenvolvimento interpessoal e, porque não, incluir o tema da espiritualidade.

Do ponto de vista das equipes, modernamente, os estudos de biologia afirmam que foi a cooperação entre os organismos que possibilitou o equilíbrio e a evolução das espécies, através da intercomplementaridade. Consequentemente, os estudos recentes em psicologia social confirmam que o desenvolvimento dos grupos também depende da cooperação entre os membros. Se há forte coesão entre os participantes, o grupo tem alto poder nas relações sociais, proporcionando-lhe a sinergia que potencializa suas energias para dentro e fora do grupo, em todo o processo social.

Assim, a organização do futuro terá de desenvolver um clima de abertura e aprendizado para criar modelos participativos, baseados na criatividade e no espírito de equipe e onde diferentes talentos podem se somar. A organização que acredita nas pessoas e na sua capacidade de encontrar soluções pode usufruir do poder das equipes autogerenciáveis, com autoridade interna, independência e iniciativa que possibilitam decisões ágeis e responsáveis, gerando mais rapidamente resultados.

Mas quando um grupo realmente atinge o estágio em que pode ser chamado de equipe? Segundo Moscovici (2004, p. 5), um grupo torna-se equipe quando:

Compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu crescimento (...). Passa a prestar atenção à sua própria forma de trabalhar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento.

Uma equipe é muito mais do que um grupo de pessoas trabalhando juntas. Para ser efetiva, a equipe precisa de membros adaptáveis e líderes flexíveis que valorizem e incorporem as contribuições de todos e invistam na criação de uma comunicação aberta, onde as metas e os papéis de cada um estejam muito claros. Os níveis de tarefa e socioemocional tendem à harmonização de procedimentos.

Denomina-se Desenvolvimento de Equipe (DE) um programa educacional, uma intervenção psicossocial no sistema humano da organização, com o objetivo de incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados. Em geral, os processos de DE começam com Desenvolvimento Interpessoal (DI), o qual tem por finalidade o desenvolvimento da competência interpessoal (MOSCOVICI, 2008, p. 27). O DE pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação e comportamento.

Compreendendo que qualquer processo de desenvolvimento deve considerar a condição humana global, as vivências e as experiências concretas são imprescindíveis para o crescimento das pessoas, por isso, o método de educação de laboratório torna-se tão relevante para essa modalidade de aprendizagem. Na medida em que as organizações optam por desenvolver equipes de trabalho, deverão estar comprometidas com uma nova abordagem de gestão, necessitando modificar o estilo de liderança.

Os processos de formação e capacitação na organização, seja de lideranças ou de equipes, dessa forma, são estratégias que conduzem ao desenvolvimento organizacional, um esforço educacional complexo e permanente de mudança e que pode responder tanto a problemas de destino da organização (crescimento, identidade, revitalização), quanto a satisfação e desenvolvimento humanos ou somente a melhor da eficácia organizacional.

Considerações Finais

Mudanças radicais de gestão das organizações trazem em seu bojo conhecimento acumulado. Comunidades desenvolvem-se a partir do aprendizado, adicionando maior valor agregado a suas

atividades. Se apenas o conhecimento, no plano cognitivo, não tem potência suficiente para transformar, sem o conhecimento, as mudanças não acontecem. Por trás de todas as transformações, está o conhecimento acumulado, o qual, ao lado das habilidades e atitudes, gera competência. Competência representa um ativo: subjetivo, invisível, mas presente. Competência é dinâmica e se desenvolve, seja para liderança, seja para a ação colaborativa e coletiva.

O crescimento do Terceiro Setor e as potencialidades que contém no ideário de construção de um modelo de desenvolvimento sustentável colocam a necessidade da formação de competências de liderança, gestão e equipes nessa perspectiva. A integração e a articulação de práticas sociais, saberes e organizações podem dar maior eficácia à gestão social, porque a capacidade das organizações intervirem de forma eficaz depende não apenas das habilidades dos atores sociais, mas também da possibilidade de criar novos conhecimentos organizacionais.

A amplitude e a necessidade de domínio teórico, gerencial, instrumental e de atitude, bem como de inovação, ousadia e paixão para fazer a diferença no Terceiro Setor sinalizam para a realização de ações articuladas e complementares, a partir de diferentes instâncias. As universidades podem encontrar no Terceiro Setor um caminho para se integrarem no processo de transformação da sociedade (MEREGE, 2009, p. 59), em âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão, via educação continuada e ação comunitária.

Retomando a abertura do artigo, trata-se, antes de tudo, de “fazer sentido”. Conforme Portal (2010, p. 143),

(...) “a atribuição de sentido é a principal motivação da nossa vida, o que nos remete a refletir sobre a excessiva preocupação que temos dispensado ao nosso fazer, que, não raro, nos vem dando desastrosas e desumanas demonstrações de sua desconexão da estreita, sutil e inseparável relação que inquestionavelmente mantém com o nosso ser, desconsiderando de forma irresponsável ser dele desvelador e por ele orientado.”

Entretanto, para fazer sentido, é preciso integrar uma terceira inteligência, segundo Zohar & Marshal (2000, apud PORTAL, 2010, p. 147)

(...) “com a qual podemos colocar nossos atos e nossa vida em um contexto mais amplo, mais rico, mais gerador de sentido. É a inteligência com a qual podemos avaliar que um curso de ação ou caminho na vida faz mais sentido do que outro e, portanto necessária para o funcionamento eficiente das duas Inteligências anteriores.”

A Inteligência Espiritual, como espírito animador, nos permite trazer vida à vida, viver o amor, a solidariedade, questionar o propósito e o significado da vida. Torna-se inseparável das inteligências intelectual e emocional para integrar a visão de mundo e os valores em direção a construção de uma sociedade sustentável, no âmbito das organizações do Terceiro Setor.

Referências Bibliográficas

BENNIS, WARREN. *A Essência Do Líder - O Grande Clássico de Liderança*. São Paulo: CAMPUS, 2010

DRUCKER, Peter. *Administração em Organizações sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Pioneira, 1998.

FISCHER, Rosa Maria. *Gestão de Pessoas nas Organizações do Terceiro Setor*. In: Voltolini, Ricardo (org.) *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. 2 ed. São Paulo, SENAC, 2004

HUNTER, James. *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. São Paulo: Sextante, 2004

KAPLAN, Alan. *O processo social e o profissional de desenvolvimento*. Artistas do Invisível. São Paulo: Instituto Fonte e Editora Peirópolis, 2005

KATZENBACCK, J R. e SMITH, D.K. *Força e poder das equipes*. São Paulo: Makron, 1994.

MEREGE, Luiz Carlos. *Terceiro Setor: a arte de administrar sonhos*. São Paulo: Plêiade, 2009.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal*. 18 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

_____. *Equipes dão certo - a multiplicação do talento humano*. 9 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

MOESCH, Alessandra M. *Materiais educativos sobre Desenvolvimento de Equipes e Liderança*. Ale Moesch e Equipe, Consultoria de Desenvolvimento de Pessoas e Grupos: Porto Alegre, 2009.

NANUS, Burt e DOBBS, Stephen M. *Liderança para o Terceiro Setor – estratégias de sucesso para o sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura: 2000.

PORTAL, L.L.F. *Apresentação - Sentido da Vida: essência do processo motivacional nos mais diferentes cenários*. In: Santos, Bettina S. e Carreño, Ángel B. (org.) *A Motivação em Diferentes Cenários*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

SILVA, Antonio L de Paula. *Utilizando o Planejamento como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Global, 2000 (coleção gestão e sustentabilidade)

SILVA, Inês A. *Gestão social e novos modelos emergentes*. Material Didático. Porto Alegre, PUCRS, 2003.

VEIGA, J.E. da. *Desenvolvimento Sustentável - o desafio do século XXI*. 3 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.



Realização:

**Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento
do Terceiro Setor**

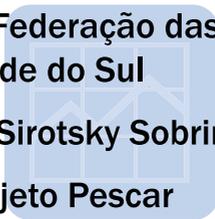
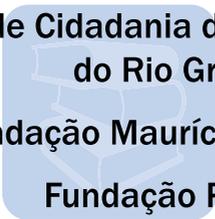
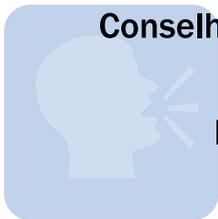


Patrocínio:

**Conselho de Cidadania da Federação das Indústrias
do Rio Grande do Sul**

Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho

Fundação Projeto Pescar



Instituto Vonpar

**Secretariado de Ação Social da Arquidiocese
de Porto Alegre - SAS/Cáritas**

