

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR

Monica Bose

Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requerimento para a obtenção do título de mestre em administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosa Maria Fischer

São Paulo

Agosto de 2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Bose, Monica

Gestão de pessoas no terceiro setor / Monica Bose. -- São Paulo, 2004.

207 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Administração de recursos humanos 2. Terceiro setor
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.
II. Título.

CDD – 658.3124

**Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolfo José Melfi**

**Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury**

**Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos**

Banca Examinadora:

**Profa. Dra. Rosa Maria Fischer
Orientadora**

Profa. Dra. Maria da Glória Gohn

Prof. Dr. Joel Souza Dutra

*Este trabalho é dedicado à minha mãe, Nancy Bose
e ao meu marido Ademar Orsi.*

Agradecimentos

Agradeço imensamente à Professora Rosa Maria Fischer, por quem tenho uma profunda e crescente admiração. Obrigada pelo carinho com que me acolheu, possibilitando a descoberta de novas trajetórias, nas quais sempre é minha grande companheira. Seus ensinamentos constituem lições de vida que sempre me acompanharão. Sua orientação segura e seus comentários foram fundamentais para a realização deste estudo.

Às organizações Comitê para Democratização da Informática, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor e Fundação Escola de Sociologia e Política, por gentilmente aceitarem fazer parte desse estudo. Agradeço a Rodrigo Baggio (CDI), Marilena Lazzarini e Sezifredo Paz (IDEC) e Ana Flávia Guimarães (FESPSP) por terem aberto a porta de suas organizações e de seus corações.

A todas as pessoas que foram entrevistadas, participaram dos workshops e responderam aos questionários, minha sincera gratidão pelo precioso tempo dedicado a este trabalho.

Às valiosas contribuições, aportadas no pré-teste do questionário, por Armindo dos Santos de Souza Teodósio, Andres Pablo Falconer, Mariana Serrajordia de Mello, Claudio Antonio Guerrero e Dalberto Adulis. A José Antonio Monteiro Hipólito, com quem tive oportunidade de compartilhar a realização da pesquisa de campo, obrigada pela paciência e dedicação.

À Professora Maria da Glória Gohn e ao Professor Joel Dutra pelas importantes críticas e sugestões aportados no exame de qualificação.

À Capes pela bolsa de estudo proporcionada. Ao CNPq e ao CEATS/FIA/FEA/USP pelo apoio financeiro e infra-estrutura concedidos para a realização das pesquisas de campo.

Aos amigos do CEATS, pelo apoio e incentivo constantes. A Luciana Rocha de Mendonça, João Teixeira Pires e Cristina Fedato, companheiros de caminhada e de angústias. A Elaine Cristina dos Santos e Luana Schoenmaker por todo o apoio e atenção dispensados às minhas intermináveis solicitações e, principalmente, por todo o carinho com que me acolheram. A Elidia Novaes, pela força e alto astral até nos últimos minutos.

Aos colegas da FEA, em especial a Roberto Shinyashiki, Beatriz Lacombe, Marie Anne Macadar e Mariana Serrajordia de Mello, pelos bons momentos que passamos juntos.

Aos meus amigos e familiares, que souberam compreender minhas ausências e respeitar ansiedades; obrigada por todo carinho e amor. Aos que se foram antes que fosse possível comemorarmos juntos essa vitória, mas que continuam iluminando meu caminho e são eterna fonte de inspiração e exemplo.

À minha mãe, Nancy Bose, por compreender a importância desse momento, perdoar minhas ausências e sempre me incentivar a continuar.

Ao meu marido, Ademar Orsi, que me estimulou a dar o primeiro passo dessa jornada e continua sendo o principal incentivador. Seu amor tem sido fundamental para que as angústias se dissipem e se transformem em sorrisos.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	vi
SUMÁRIO DE TABELAS	viii
SUMÁRIO DE FIGURAS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVOS	5
2.1. Objetivo Geral.....	5
2.2. Objetivos Específicos	5
3. METODOLOGIA	6
3.1. Survey	7
3.2. Estudos de Casos.....	11
4. REVISÃO DA LITERATURA	16
4.1. As Organizações do Terceiro Setor	16
4.1.1. Breve Histórico do Terceiro Setor Brasileiro.....	18
4.1.2. Finalidades e Estratégias de Atuação	22
4.1.3. Desafios.....	28
4.2. Gestão de Pessoas no Terceiro Setor	31
4.3. Gestão de Pessoas no Segundo Setor	37
4.3.1. A questão da competência.....	42
4.3.2. Estratégia Organizacional e Competências.....	47
4.3.3. Gestão de pessoas com base em competências	49
4.3.4. Desenvolvimento de Pessoas	52
4.3.5. Valorização de Pessoas.....	55
4.3.6. Movimentação de Pessoas	57
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO SURVEY	62
5.1. Caracterização das Organizações Pesquisadas.....	63
5.1.1. Caracterização dos Respondentes	63
5.1.2. Caracterização das Organizações	64
5.2. Desafios e Tendências Organizacionais	73
5.3. Características Organizacionais	75
5.4. Dificultadores da Gestão.....	78

5.5.	Características e Tendências em Gestão de Pessoas.....	81
5.6.	Práticas de Gestão de Pessoas.....	84
5.6.1.	Existência de Práticas Formais.....	85
5.6.2.	Necessidade de Práticas Formais.....	90
5.6.3.	Perspectiva de desenvolvimento de Práticas Formais.....	93
5.6.4.	Dificuldade para a implementação de Práticas Formais.....	96
5.7.	Conclusões.....	99
6.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS.....	102
6.1.	IDEC e “A Saga da Auto-Sustentação”.....	103
6.1.1.	Histórico da Organização.....	104
6.1.2.	O IDEC hoje.....	111
6.1.3.	Desafios Atuais.....	118
6.1.4.	Gestão de Pessoas.....	121
6.1.5.	Conclusões.....	126
6.2.	CDI e o Desafio de Gerenciar a Diversidade.....	129
6.2.1.	Histórico da Organização.....	129
6.2.2.	O CDI hoje.....	134
6.2.3.	Desafios Atuais.....	141
6.2.4.	Gestão de Pessoas.....	145
6.2.5.	Conclusões.....	149
6.3.	Os muitos universos da FESPSP.....	153
6.3.1.	Histórico da Organização.....	154
6.3.2.	A FESPSP hoje.....	162
6.3.3.	Desafios Atuais.....	166
6.3.4.	Gestão de Pessoas.....	170
6.3.5.	Conclusões.....	180
7.	REFLEXÕES À LUZ DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS.....	183
8.	CONCLUSÃO.....	193
8.1.	Sugestões para pesquisas futuras.....	197
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	199
	ANEXO 1 – RELAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO SURVEY.....	207

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1: Combinações possíveis entre público e privado	18
Tabela 2: Cargos ocupados pelos respondentes.....	63
Tabela 3: Respondentes: tempo na organização	64
Tabela 4: Áreas de Atuação	65
Tabela 5: Tempo de Existência da Organização	65
Tabela 6: Relação entre ano de fundação e área de atuação da organização	67
Tabela 7: Quantidade de beneficiários	68
Tabela 8: Locais de atuação da organização	69
Tabela 9: Receita anual aproximada	69
Tabela 10: Receita anual aproximada por área de atuação.....	69
Tabela 11: Principais fontes de recursos.....	71
Tabela 12: Quantidade de pessoas que trabalham nas organizações em tempo integral	72
Tabela 13: Quantidade de pessoas que trabalham nas organizações em tempo parcial.	73
Tabela 14: Tendências organizacionais	73
Tabela 15: Práticas utilizadas para a profissionalização do quadro de pessoas.....	75
Tabela 16: Características Organizacionais	75
Tabela 17: Características que dificultam a gestão das organizações.....	78
Tabela 18: Gestão de Pessoas	81
Tabela 19: Intensidade das mudanças em gestão de pessoas	82
Tabela 20: Foco das mudanças em gestão de pessoas.....	82
Tabela 21: Comprometimento, qualificação e satisfação.....	83
Tabela 22: Diferenças na gestão de Efetivos e Voluntários.....	85
Tabela 23: Existência de Práticas Formais de Gestão de Pessoas	85
Tabela 24: Programas de benefícios	86
Tabela 25: Recrutamento	88
Tabela 26: Seleção	88
Tabela 27: Treinamentos de Integração	89
Tabela 28: Gestão de Carreiras	90
Tabela 29: Necessidade de Práticas Formais de Gestão de Pessoas.....	90
Tabela 30: Treinamentos/Capacitação em Geral	91
Tabela 31: Remuneração Variável	92
Tabela 32: Premiações	92
Tabela 33: Perspectiva de Desenvolvimento de Práticas Formais	93
Tabela 34: Políticas Salariais	94
Tabela 35: Avaliação de Desempenho	95
Tabela 36: Planejamento do quadro de pessoal.....	96
Tabela 37: Avaliação do grau de dificuldade para implementar práticas formais.....	97

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre estratégia e competências.....	48
Figura 2: Organograma do IDEC.....	115
Figura 3: Organograma do IDEC (por áreas).....	117
Figura 4: Modelo da Rede CDI.....	135
Figura 5: Organograma do CDI Matriz.....	136
Figura 6: Estrutura Básica do CDI Regional	138
Figura 7: Estrutura da EIC.....	140
Figura 8: Organograma da FESPSP - Administração.....	165
Figura 9: Organograma da FESPSP - Escolas.....	166

RESUMO

A década de 1990 representou, para o Terceiro Setor brasileiro, um momento paradoxal, no qual a expansão e o aumento da visibilidade das organizações que o compõem foram acompanhadas pelo agravamento da carência de recursos financeiros e pela acentuação das preocupações com eficiência, eficácia, resultados e qualidade. Esse cenário estimulou o crescimento de iniciativas de aperfeiçoamento e profissionalização da gestão dessas organizações, orientadas para novas estratégias de sustentabilidade.

A gestão de pessoas emerge como importante vertente dessa questão, uma vez que os processos de profissionalização em curso estão assentados, fundamentalmente, sobre as competências e o comprometimento dos profissionais que trabalham para essas organizações. Este estudo se insere nesse contexto, voltando-se para a sistematização de conceitos e práticas que possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor.

Através da realização de um survey e de três estudos de casos, este estudo permitiu descrever e analisar as características, necessidades e dificuldades que a gestão de pessoas assume em organizações do Terceiro Setor, bem como identificar contribuições que o modelo de gestão de pessoas com base em competências pode aportar para seu aperfeiçoamento.

Conclui-se que a gestão de pessoas no Terceiro Setor deve, sobretudo, ser orientada para criar condições que favoreçam o desenvolvimento das pessoas, condição essencial para a promoção do desenvolvimento organizacional.

ABSTRACT

For the ensemble of Third Sector organizations, the 1990s were a time of paradox, wherein the expansion and increase in these institutions' visibility was accompanied by the shortage of financial resources and the growing concern for efficiency, efficacy, result and quality. Such scenario has stimulated the emphasis in initiatives for improving and professionalizing these organizations' management oriented to new sustainability strategies.

Human resources management emerges as a meaningful artery of this matter, once the current professionalization processes are basically structured over the competences and the commitment of professionals who work for these organizations. This study is inserted in such context, turned to the systematization of concepts and practices that lead to the betterment in Third Sector Organizations personnel management.

Through the accomplishment of a survey and three case studies, this study has allowed the description and analysis of the characteristics, needs and difficulties that human resources management acquires in Third Sector organizations, as well as the identification of contributions that the competency-based models may grant for their improvement.

One concludes that the Third Sector human resources management must be predominantly oriented for creating conditions that favor the development of people - essential condition for the promotion of organizational development.

1. INTRODUÇÃO

A gestão no Terceiro Setor é um tema que se insere em um contexto marcado por inúmeros desafios de ordem prática e acadêmica. Prática porque reflete um momento de mudança na conformação do setor e na forma como as organizações que o compõem têm sido gerenciadas. Acadêmica porque se insere em um campo de estudos recente, ainda marcado pela carência de pesquisas e conceitos que permitam desenvolver investigações suportadas por conhecimentos sólidos e sistematizados.

Situando-se entre o espaço próprio das organizações de primeiro setor – Estado - e o espaço das organizações do segundo setor - Mercado, o Terceiro Setor pode ser definido como “o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas” (Fischer, R., 2002a:45). Embora organizações com essas características existam no Brasil desde o período colonial, foi a partir da década de 1990 que Terceiro Setor ganhou visibilidade e se expandiu, resultado de um fenômeno com proporções mundiais - uma “revolução associativa global”, nas palavras de Salamon (1998).

A emergência de um Terceiro Setor ocorreu, no Brasil, em um contexto marcado pela redemocratização do país, pela abertura econômica e pelo projeto de Reforma do Estado, caracterizado pela privatização, terceirização e publicização de programas sociais (Barreto, 1999; Pereira, 1998). As iniciativas do Conselho da Comunidade Solidária, criado à mesma época, consolidaram o papel das organizações do Terceiro Setor como parceiras do Estado no fomento de iniciativas inovadoras de desenvolvimento social para o enfrentamento da pobreza e da exclusão (Conselho da Comunidade Solidária, 2002).

Entretanto, enquanto a expansão e o fortalecimento do Terceiro Setor aconteciam no país, simultaneamente, diminuíam os recursos financeiros que provinham principalmente de financiadores internacionais, agravando seu contexto de crise econômica e impulsionando a busca de novas formas de sustentação financeira. Antes fechadas em si mesmas e em suas causas, essas organizações passaram a buscar novas formas de desenvolvimento de suas atividades, através da incorporação de preocupações com receitas, resultados, avaliações e qualidade

em serviços, fatores que se tornaram cruciais para sua sustentabilidade (Fischer, R. 2002).

Estas mudanças, que ainda estão em curso e que caracterizam uma tendência para os próximos anos, têm estimulado o crescimento de iniciativas de profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor. Porém, a ausência de modelos e mecanismos adequados às peculiaridades dessas organizações tem gerado um movimento de incorporação acrítica de ferramentas de planejamento e gestão empresarial.

“Tal aplicação, todavia, vem sendo muitas vezes realizada sem a correta adequação à real configuração e necessidades específicas das organizações do Terceiro Setor. Seja qual for a ferramenta de gestão empresarial que se pretenda utilizar para a área social, é imprescindível que se faça uma adaptação da linguagem e dos conceitos.” (Ashoka & McKinsey, 2001:16-17)

Esse processo tem suscitando o temor de que as organizações do Terceiro Setor se descaracterizem enquanto tal, adotando lógicas próprias do Mercado como a burocratização e a ênfase excessiva na busca de resultados. Além disso, a ausência de mecanismos de gestão, modelados a partir de suas especificidades, evidencia uma enorme lacuna no campo do conhecimento e da prática organizacional. (Falconer, 1999; Thompson, 2000, Teodósio, 2001)

A gestão de pessoas emerge como uma importante vertente dessa questão, uma vez que os processos de profissionalização em curso estão assentados, fundamentalmente, sobre as competências e o comprometimento dos profissionais que trabalham para essas organizações. No entanto, responder a essas questões com a adoção de modelos de gestão de pessoas próprios do segundo setor também não tem se mostrado nem fácil, nem adequado. Como observa Teodósio:

“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 Terceiro Setor. 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.” (Teodósio, 2001:18)

Dois aspectos desse problema se mostram particularmente importantes: em primeiro lugar, a gestão de pessoas deve atender às necessidades reais das organizações do Terceiro Setor, decorrentes de estratégias e filosofias que lhes são peculiares. Isto implica em reconhecer a essência do papel social que desempenham e compreender como a gestão de pessoas pode contribuir para o melhor desempenho desse papel.

Em segundo lugar, é necessário considerar que a gestão de pessoas, nessas organizações, é caracterizada pela pouca formalização de políticas, práticas e programas, o que é, em certa medida, fruto de sua imaturidade administrativa. Em decorrência desse fato, ela adquire formas inusitadas e peculiares, que refletem os padrões culturais vigentes, e figuram ora como soluções criativas e inovadoras, ora como obstáculos à adoção de sistemas administrativos mais estruturados.

Identificar e compreender esses fatores coloca-se como um importante eixo de reflexão para o desenvolvimento de aperfeiçoamentos gerenciais que respeitem e valorizem as características particulares dessas organizações.

Nesse contexto, a sistematização de conceitos e práticas que contribuam para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor é uma importante contribuição para o desenvolvimento organizacional dessas entidades. No entanto, a gestão no Terceiro Setor constitui um campo de estudos ainda bastante incipiente, o que se reflete em uma bibliografia restrita e fragmentada. Além disso, poucos trabalhos publicados enfocam especificamente a questão da gestão de pessoas, e quando o fazem tratam basicamente da administração de voluntários. Muitas das publicações existentes são originadas nos Estados Unidos e buscam discutir os principais problemas e apresentar algumas diretrizes de ação ligadas a essa força de trabalho, a qual é muito predominante nas organizações do “*non-profit sector*”, como os estudos desenvolvidos por Geber (1991), Herman (1994), Harris (1998), Forsyth (1999) e Farmer & Fedor (1999).

Embora algumas contribuições dessa bibliografia, para o desafio específico da gestão de voluntários, possam embasar algumas respostas a questões formuladas neste trabalho, a diferente conformação que o Terceiro Setor

brasileiro possui abre espaço para questões e problemas de natureza bastante diversa daquelas encontradas no contexto norte-americano. Desde as finalidades das organizações, passando pela origem de seus recursos, até as necessidades gerenciais mais básicas, são fatores que se mostram peculiares e diferenciados e que influenciam, sobremaneira, as práticas de gestão de pessoas.

No Brasil, pesquisadores como Teodósio (2001), Teodósio & Brum (2000), Teodósio & Resende (1999) e Carvalho (2000) publicaram estudos que abordam a temática da gestão de pessoas, no entanto também com grande ênfase na administração de voluntários. Promover avanços nessa discussão, tendo em vista a ampliação conceitual dos modelos de gestão de pessoas frente às peculiaridades das Organizações do Terceiro Setor, é o objetivo deste estudo.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi analisar e sistematizar conceitos e práticas que possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor.

2.2. Objetivos Específicos

1. Compreender como a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho das organizações do Terceiro Setor na consecução de seus objetivos e estratégias.
2. Identificar as principais necessidades e dificuldades das organizações do Terceiro Setor para a gestão de pessoas, frente às particularidades presentes na forma como essas organizações se estruturam e frente às suas estratégias de atuação.
3. Identificar práticas e procedimentos atualmente adotados pelas organizações do Terceiro Setor para a gestão de pessoas.
4. Identificar características dos modelos de gestão de pessoas próprios de organizações do segundo setor, que podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de organizações do Terceiro Setor.
5. Identificar as possíveis dificuldades e limitações que se colocam para a adoção, pelas organizações do Terceiro Setor, de modelos de gestão de pessoas próprios das organizações do segundo setor.
6. Identificar aspectos da gestão de pessoas que requeiram a adaptação ou o desenvolvimento de práticas, políticas e sistemas próprios para as organizações do Terceiro Setor.

3. METODOLOGIA

Selltiz et al. (1975:59) enfatizam que “os planejamentos de pesquisa variam de acordo com o objetivo da pesquisa” e sugerem quatro tipos de objetivos, a partir dos quais pode-se iniciar o planejamento e, portanto, o método a ser utilizado. Esses objetivos a serem atingidos pela pesquisa são definidos pelos autores como:

1 – Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses.

2 – Descrever as características de uma situação, um grupo, um fenômeno ou caso específico, geralmente para compreender sua natureza e formas de manifestação.

3 – Verificar a freqüência com que um fenômeno ocorre ou com que está ligado a outro fenômeno ou característica, de modo a propiciar a formulação de hipóteses ou de inferências acerca dessas relações.

4 – Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis, através da qual - comprovada ou negada - é possível avançar no conhecimento acerca do fenômeno estudado.

A sistematização de conceitos e práticas de gestão de pessoas aplicáveis a organizações do Terceiro Setor, o principal objetivo dessa pesquisa, insere-a na primeira categoria proposta, cujos estudos são denominados formuladores ou exploratórios. Aqueles autores recomendam a utilização desse tipo de estudo em situações onde o conhecimento acerca do problema seja muito reduzido, o que se verifica no campo de pesquisas sobre gestão organizacional no Terceiro Setor. Essa carência é ainda mais patente no campo específico da gestão de pessoas, o qual não tem sido objeto de maior atenção dos pesquisadores e dos gestores de organizações daquele setor. Não há um modelo, conceitual ou prático, que possa ser utilizado como referência para a modelagem desta pesquisa, o que, inclusive, constitui um dos principais critérios para a escolha desse tema. Nesses casos, Selltiz et al. (1975:59) identificam que “a principal acentuação [dos estudos]

refere-se à descoberta de idéias e intuições”, ressaltando como os aspectos objetivos e subjetivos mesclam-se nesse tipo de pesquisa.

Adicionalmente, a descrição de práticas e procedimentos atualmente adotados pelas organizações do Terceiro Setor para a gestão de pessoas, um dos objetivos específicos dessa pesquisa, a enquadra na segunda categoria de estudos proposta pelos autores – denominados descritivos. Esse tipo de estudo é conduzido com a finalidade de descrever características de um determinado fenômeno, levantar opiniões e percepções de uma determinada população acerca de um fato, situação ou fenômeno, ou mesmo descobrir associações entre as variáveis que constituem o problema estudado (Gil, 1994).

Para fundamentar a coleta e a análise dos dados empíricos, foi realizada uma revisão bibliográfica que permitiu a delimitação do problema de investigação e a sistematização dos principais conceitos a ele relacionados. Ou seja, a literatura que versa sobre Organizações do Terceiro Setor; Gestão de Pessoas, outrora denominado Administração de Recursos Humanos, a qual é predominantemente voltada para a gestão nos ambientes organizacionais de empresas privadas; e gestão de pessoas no Terceiro Setor, a qual é extremamente restrita em virtude do interesse recente dos autores brasileiros.

Dado o caráter exploratório e descritivo dessa pesquisa, optou-se pela utilização de dois métodos de investigação que se complementam – o survey e o estudo de caso – de forma que cada um deles permitisse investigar diferentes ângulos do objeto de estudo. Como sugere Yin (2001), os levantamentos devem ser utilizados quando se pretende descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno e o estudo de caso, quando se pretende aprofundar a compreensão sobre o fenômeno e o contexto no qual ele se manifesta.

3.1. Survey

O survey teve por objetivo descrever a tendência das práticas de gestão de pessoas e as necessidades desse tipo de gerenciamento em um conjunto de organizações do Terceiro Setor. Assumindo-se o pressuposto de que tais práticas

não são estáticas e constituem respostas para os desafios e características organizacionais e gerenciais presentes no setor¹, a pesquisa buscou verificar a incidência deste conjunto de fatores na amostra pesquisada, bem como aprofundar essa reflexão, através do levantamento de opiniões sobre as tendências projetadas para estas questões.

Adicionalmente, o survey procurou verificar como se manifestam, nas organizações, as observações dos autores estudados, que ressaltam a informalidade dos métodos e técnicas de gestão bem como a resistência para a adoção de práticas formais, principalmente no que concerne à gestão de pessoas no Terceiro Setor. Apoiando-se nos processos formais de gestão de pessoas característicos das organizações pertencentes ao segundo setor – desenvolvimento, valorização e movimentação² – a pesquisa procurou verificar a incidência destas práticas na amostra pesquisada, bem como a opinião dos respondentes sobre a necessidade e as possibilidades de introdução de atividades voltadas para essas funções em suas organizações.

Assim, o survey abordou os seguintes temas:

- Desafios e Tendências Organizacionais
- Características Organizacionais
- Dificultadores da Gestão
- Características e Tendências em Gestão de Pessoas
- Práticas de Gestão de Pessoas:
 - Existência de Práticas Formais de Gestão de Pessoas
 - Necessidade de Práticas Formais de Gestão de Pessoas
 - Perspectiva de desenvolvimento de Práticas Formais de Gestão de Pessoas
 - Dificuldade para a implementação de Práticas Formais de Gestão de Pessoas

¹ A fundamentação teórica sobre os desafios, características organizacionais e gerenciais de organizações do Terceiro Setor está descrita nas seções 4.1.3. e 4.2. desta dissertação.

² A fundamentação teórica sobre os processos de gestão de pessoas no Segundo Setor está descrita nas seções 4.3.4., 4.3.5., e 4.3.6. desta dissertação.

O survey foi realizado através da aplicação de um questionário, entre os meses de março e maio de 2004, junto a uma amostra intencional de organizações do Terceiro Setor.

O questionário foi submetido a um pré-teste, junto a dois gestores de organizações do Terceiro Setor e quatro especialistas que desenvolvem pesquisas no setor, com a finalidade de verificar sua adequação e as mudanças necessárias antes do início de sua aplicação. Os objetivos propostos para essa atividade foram atingidos, ou seja, foi possível identificar e solucionar problemas referentes a instruções gerais, formato do instrumento, conteúdo e redação das perguntas (Kornhauser e Sheatsley, 1975).

O universo do Terceiro Setor não é conhecido com precisão numérica, visto compor-se de um conjunto amplo e heterogêneo de organizações. Porém, estima-se que ele seja constituído, no Brasil, por cerca de 250 a 300 mil entidades (RITS, 2003; Voltolini, 2004). Além disso, não existem bancos de dados – oficiais ou não – que proporcionem o acesso a informações sobre a totalidade destas organizações. Esses fatores apontaram para a impossibilidade de se realizar, com segurança, a delimitação da população a ser pesquisada e, conseqüentemente, de se proceder a uma amostragem probabilística. Ou seja, não é possível selecionar uma amostra de organizações do Terceiro Setor que represente estatisticamente o conjunto da população, de modo que todos os elementos tivessem a mesma probabilidade de serem amostrados. (Martins, 2001; Selltiz et al., 1975). Este quadro recomenda a utilização de amostragem não-probabilística e, neste caso, optou-se pela amostra intencional.

Como resultado dessa opção, a pesquisa realizada não teve a pretensão de que os resultados obtidos refletissem, com precisão, as características de gestão de pessoas no conjunto de organizações que compõem o Terceiro Setor brasileiro, nem, tampouco, que fossem generalizáveis para seu universo. Dentro dos limites da amostra selecionada, a pesquisa procurou evidenciar características e opiniões comuns a um grupo composto por variados tipos de organizações classificadas como pertencentes ao setor, de acordo com a definição de Fischer: “organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades

coletivas ou públicas” (Fischer, R., 2002a:45). Os dados levantados permitem simples descrições dos elementos investigados, as quais podem sustentar inferências baseadas no referencial teórico adotado.

Para atingir o objetivo de compor um grupo diversificado de organizações, a seleção foi efetuada utilizando como fonte os seguintes bancos de dados:

1. Mapa do Terceiro Setor, organizado pelo Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (www.mapadoterceirosetor.org.br);
2. Publicação ONGs no Brasil - Perfil e Catálogo das associadas à ABONG, ano 2002.
3. Cadastro de organizações associadas ao Grupo de Institutos e Fundações Empresariais – GIFE (www.gife.org.br).

Inicialmente, com a finalidade de reduzir possíveis vieses causados pelo impacto de diferenças regionais sobre as práticas de gestão de pessoas, foram selecionadas organizações sediadas no estado de São Paulo. Adicionalmente, considerou-se que organizações de maior porte poderiam se caracterizar por uma complexidade administrativa diferenciada, tornando mais provável a adoção de práticas estruturadas de gestão de pessoas. Utilizando-se esse critério, procurou-se selecionar organizações com receitas anuais superiores a R\$ 1 milhão.

Foi composta uma amostra de 92 organizações, as quais foram contatadas, durante o mês de março de 2004, e convidadas a participar da pesquisa. Nesse primeiro contato, 18 organizações recusaram-se a responder ao questionário. No final do mês de abril apenas 5 haviam respondido à pesquisa, o que levou a uma revisão dos critérios adotados e a uma ampliação da amostra. Essa opção teve como finalidade obter um número maior de questionários, de modo que o objetivo principal na composição do conjunto de organizações pesquisadas fosse atingido, ou seja, que ele fosse composto por variados tipos de organizações classificadas como pertencentes ao Terceiro Setor.

Face às dificuldades do trabalho de campo, os critérios de localização geográfica e porte da organização foram, então, abandonados. Um novo contato com as organizações selecionadas inicialmente foi realizado e a amostra foi ampliada,

incorporando entidades cujos empregados ou dirigentes eram alunos do curso de MBA Gestão e Empreendedorismo Social, da Fundação Instituto de Administração.

A coleta de dados foi finalizada em 12 de maio, com 76 questionários enviados e um retorno de 31,6%, ou seja, 24 questionários respondidos. A relação das organizações participantes encontra-se no Anexo 1 desta dissertação. Cabe observar que as organizações do Terceiro Setor apresentam forte resistência a participarem desse tipo de pesquisa, apesar de serem muito receptivas no contato inicial. Isso decorre, provavelmente, do fato de não estarem tão familiarizadas com pesquisas organizacionais, ou mesmo por temerem que suas características sejam criticadas no âmbito de um estudo acadêmico.

Aplicando-se um método de estatística descritiva – a descrição de freqüências - o conjunto de dados coletados foi organizado, sumarizado e descrito (Martins, 2001; Sellitz et al., 1975).

3.2. Estudos de Casos

Paralelamente à realização do survey foram conduzidos três estudos de casos, com o objetivo de identificar como a gestão de pessoas se insere na dinâmica das organizações pesquisadas, ou seja, como ela é desencadeada e condicionada por desafios e características organizacionais e gerenciais.

Buscou-se, desta forma, aprofundar as discussões empreendidas sobre a gestão de pessoas no Terceiro Setor ao longo desta dissertação, extraindo-se subsídios a partir da investigação sobre as características que a gestão de pessoas assume nos casos estudados.

Para atingir os objetivos propostos, a coleta e a análise de dados foram estruturadas em torno de quatro dimensões: histórico da organização, sua estrutura e modelo de gestão, desafios vivenciados e características de Gestão de Pessoas.

Os casos foram selecionados, como sugere Stake (1994), de modo a assegurar variedade, mas não necessariamente representatividade ou tipicidade do fenômeno estudado. Para garantir a variedade de organizações a serem pesquisadas, a seleção dos casos foi baseada nas classificações propostas por Fischer, R. (2001) quanto à profissionalização das práticas de gestão de pessoas comumente encontrados nas organizações do Terceiro Setor brasileiro. Buscou-se estudar pelo menos uma organização de cada um dos dois grupos:

1 – Organizações que adotam práticas informais de gestão de pessoas. São organizações que atuam no campo de assistência social e filantropia, defesa de direitos, movimentos de apoio e associações para ajuda mútua.

2 – Organizações que utilizam técnicas e procedimentos formais de gestão de pessoas para captar e manter trabalhadores efetivos e/ou voluntários com alto nível de qualificação, necessário para a realização de suas atividades-fim. Destacam-se nessa categoria as entidades educacionais e instituições de saúde.

De acordo com essa tipologia, as organizações estudadas dentro do primeiro grupo foram o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – IDEC e o Comitê para Democratização da Informática – CDI. Dentro do segundo grupo, foi estudada a Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP.

Em cada estudo de caso foram observados os três princípios que, de acordo com Yin (2001), devem ser considerados na coleta de dados para o estudo de caso: a utilização de várias fontes de evidência, uma reunião formal dessas informações e o seu posterior encadeamento.

Adicionalmente utilizou-se o princípio da não-diretividade, proposto por Thiollent (1980), visando reduzir os efeitos da imposição de problemática dos modos de investigação mais diretivos. Com a adoção desse princípio, buscou-se centrar a investigação nos problemas relevantes enfrentados pelas pessoas pesquisadas, em um processo onde “o investigador aceita, pelo menos a título provisório, os quadros de referência do seu interlocutor para juntos poderem explorar os diversos aspectos do problema em discussão ou do universo cultural questionado” (Thiollent, 1980:93).

As investigações conduzidas junto às organizações CDI e IDEC caracterizaram-se como processos de pesquisa-ação que, de acordo com Thiollent (1997), consiste em acoplar pesquisa e ação em um processo interativo, no qual pesquisadores e atores identificam problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real, onde a produção e o uso de conhecimentos ocorrem simultaneamente.

As investigações realizadas nesses dois casos tiveram como ponto de partida as demandas trazidas pelas organizações ao Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – CEATS, em Dezembro de 2003. Essas demandas diziam respeito à necessidade, identificada por ambas organizações, de capacitação e desenvolvimento de seu corpo de gestores. A pesquisas foram, então, iniciadas com trabalhos preliminares junto aos dirigentes das organizações, sob a forma de reuniões, para refinar a demanda, superando seus aspectos mais superficiais e imediatos, e procurando situá-la na perspectiva de gerar os conhecimentos necessários para solucionar os problemas detectados ou produzir as técnicas utilitárias, conforme sugestão de Thiollent (1997).

Dessa forma foi possível desenhar os processos de pesquisa-ação a serem realizados, tendo em vista o alinhamento de expectativas das organizações e da pesquisadora acerca dos resultados do processo. A busca e a experimentação de soluções para as necessidades de desenvolvimento dos gestores das organizações foi realizada através de um processo participativo de identificação e modelagem das competências individuais essenciais ao cumprimento da missão e dos objetivos estratégicos de cada organização³. Embora a análise e os resultados desse processo não correspondam aos objetivos desta dissertação, a proximidade que caracteriza a demanda da organização e o tema deste estudo permitiu o levantamento de dados e reflexões para o desenvolvimento dos estudos de casos, em consonância com os objetivos descritos no início desta seção.

³ As seções 4.1.2. “A questão da competência” e 4.1.3. “Estratégia Organizacional e Competências”, desta dissertação, descrevem a fundamentação conceitual utilizada nesses projetos.

A pesquisa-ação foi conduzida em cada organização separadamente, através das seguintes ações:

1ª etapa - Auscultação: Consistiu na análise de dados secundários, obtidos a partir de consultas à Internet, folders, relatórios anuais e documentos internos da organização. Em seguida, realizou-se a coleta de dados primários, através de entrevistas realizadas junto a pessoas-chave de cada organização, para debater o tema e ampliar as informações específicas sobre gestão de pessoas e competências gerenciais. No IDEC foram realizadas seis entrevistas, envolvendo o coordenador executivo, a coordenadora institucional e os quatro gerentes de áreas da organização. No CDI, dado o porte da organização, foram realizadas doze entrevistas, envolvendo o diretor executivo, a assistente executiva, os cinco coordenadores de áreas do CDI Matriz, dois conselheiros e três coordenadores regionais.

2ª etapa – Modelagem: A modelagem consistiu na realização de workshops para definir e validar as competências individuais a serem priorizadas pelas organizações. O workshop realizado com o IDEC ocorreu nos dias 15 e 16 de abril, com a presença de 25 gestores – gerentes e líderes da organização. O workshop realizado com o CDI ocorreu nos dias 27 e 28 de abril, com a presença de 20 gestores - coordenadores do CDI Matriz e de CDIs Regionais.

Nessas atividades interativas logrou-se o objetivo demandado pelas organizações, que consistia em ter um perfil ideal de competências que sinalizasse aos gestores o caminho de desenvolvimento profissional requerido para que a entidade atingisse seus objetivos estratégicos. E, simultaneamente, foi possível captar, analisando o conteúdo dos debates estruturados, quais eram as expectativas dos participantes sobre as práticas de gestão de pessoas e quais eram as tendências que poderiam ser adotadas, principalmente no que concerne à função de desenvolvimento gerencial.

A investigação realizada junto à FESPSP consistiu na coleta de dados primários através de entrevistas realizadas com base em roteiros semi-estruturados, nos meses de maio e junho. Foram entrevistadas seis pessoas: a diretora tesoureira e

a analista de recursos humanos da Fundação, as duas diretoras das unidades educacionais mantidas pela Fundação, a coordenadora do curso de administração e o porteiro da Escola de Sociologia e Política, funcionário mais antigo da organização. Adicionalmente foram utilizados dados secundários obtidos a partir de consultas à Internet, publicações, folders, relatórios anuais e documentos internos. Nesse caso, tendo em vista que a entidade foi convidada a participar da pesquisa e, ao contrário das outras duas, não havia feito uma demanda de apoio técnico, não foi possível a realização de um workshop, que permitiria maior interação com os gestores e aprofundamento das reflexões.

A análise dos dados coletados junto às organizações pesquisadas foi realizada através do desenvolvimento de descrições dos casos, conforme proposta de Yin (2001). O estabelecimento de categorias analíticas para os estudos de casos foi realizado indutivamente, ou seja, as categorias foram construídas gradativamente a partir da identificação das dimensões que se mostraram mais relevantes em cada caso, dentro da temática estudada, conforme proposta de Huberman e Miles (1994).

Ainda dentro dessa perspectiva indutiva, as análises finais do estudo foram construídas ao longo do processo, integrando informações obtidas na revisão da literatura, no survey e na condução dos estudos de casos.

4. REVISÃO DA LITERATURA

4.1. As Organizações do Terceiro Setor

“Elas são incontáveis, espalhadas pelos quatro cantos do planeta, existindo nos mais diferentes contextos nacionais. Atuam em campos variados como os de arte e cultura, educação, recreação, saúde, assistência social, defesa de direitos humanos e de minorias, feminismo, ambientalismo, desenvolvimento comunitário, fortalecimento de organizações de base... Acionam agentes com trajetórias e valores os mais diversificados. São mercado de trabalho e também terreno de ação voluntária. Mobilizam grande quantidade de recursos materiais, de origens tão diversas quanto governos, indivíduos, famílias, empresas, igrejas, fundações, associações. Na maioria são pequenas, embora freqüentemente seu âmbito de atuação possa ultrapassar fronteiras nacionais. De natureza privada, não são empresas; atuando em benefício público, não são órgãos do governo. São as chamadas organizações sem fins lucrativos.”
(Landim, 1993:5)

Dessa forma Leilah Landim sintetizou as principais características das organizações do Terceiro Setor, em uma pesquisa pioneira conduzida em 1993, há pouco mais de 10 anos, quando esse universo começava a ganhar espaço no mundo acadêmico. Que essas organizações existiam, e há muito tempo, todos sabiam. Em alguns casos já se destacavam há décadas como objeto de estudo, veículo de militância e foco de repressão – o caso das chamadas ONGs. Em outros, mantinham viva a tradição da caridade cristã e evocavam a dimensão voluntária das pessoas comuns, figurando também entre as atribuições de Primeiras-Damas – as chamadas Obras Assistenciais. Mas que essas organizações poderiam ser em número muito maior do que o imaginado e que poderiam compor um setor diferenciado e complementar ao Estado e o Mercado, essa era a novidade que chegava, atrasada, ao Brasil.

Na pesquisa realizada em 1993, Landim pretendeu conhecer os contornos desse novo universo que tomava forma e começava a ser chamado por Terceiro Setor. Entretanto, a autora concluiu na ocasião que:

“a ausência de informações, as informações fragmentadas parciais ou as estatísticas não comparáveis entre si, revelam que do ponto de vista dos diversos sistemas oficiais produtores de informações estatísticas, não se pode, até o presente momento falar em um ‘Terceiro Setor’ no Brasil” (Landim, 1993:8).

Com base em dados de 1991, provenientes da Receita Federal e com as imperfeições acima citadas, a pesquisadora chegou ao número de 220.000 organizações.

Curiosamente, passados dez anos, pouca coisa mudou. É certo que o número de pesquisas e publicações acerca do assunto cresceu em progressão geométrica desde então. A existência de um Terceiro Setor também se consolidou e hoje já está presente no discurso do público leigo, ultrapassando as barreiras das discussões ideológicas e acadêmicas. Entretanto ainda não se sabe ao certo quantas são essas organizações; os “sistemas oficiais” ainda não dão conta de classificá-las claramente. De acordo com alguns pesquisadores, existem cerca de 250 a 300 mil dessas organizações que empregam, aproximadamente, 1,5 milhões de pessoas (RITS, 2003; Voltolini, 2004).

Apesar dessa dificuldade ainda existente para medir o tamanho exato do Terceiro Setor, poucas dúvidas pairam hoje sobre as características básicas que diferenciam essas organizações daquelas pertencentes à esfera do mercado ou do Estado. Essas características são sintetizadas por Fischer: “organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas” (Fischer, R., 2002a:45).

Reforçando esse conceito, Salamon afirma que essas organizações, apesar de muito diferentes, compartilham certos aspectos comuns, constituindo um conjunto “composto por organizações que são privadas, são autogovernadas, não distribuem lucros, são voluntárias e são voltadas para o benefício público” (Salamon, 1999:17). Em outra obra (Salamon & Anheier, 1997) o autor retoma essa definição, ressaltando que essas cinco condições podem ter variações e alguns aspectos podem estar mais presentes em algumas organizações que em outras. Entretanto, para ser considerada parte do Terceiro Setor, uma organização deverá apresentar todos os cinco critérios.

Fernandes (1994) parte do conceito proposto por Salamon para caracterizar o Terceiro Setor e elabora a seguinte representação:

Tabela 1: Combinações possíveis entre público e privado

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	Para	Privados	=	Mercado
Públicos	Para	Públicos	=	Estado
Privados	Para	Públicos	=	Terceiro
				Setor
Públicos	Para	Privados	=	(corrupção)

Fonte: Fernandes (1994:21)

De acordo com aquele autor, o Terceiro Setor comporta um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos, os quais implicam uma dupla qualificação:

“Bens e serviços públicos’, nesse caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas. Eventuais benefícios auferidos pela circulação desses bens não podem ser apropriados enquanto tais pelos seus produtores e não podem, em consequência, gerar um patrimônio particular. (...) Quaisquer excedentes devem ser reinvestidos nos meios para a produção dos fins estipulados. Por outro lado, os bens e serviços produzidos devem ser, tipicamente, de consumo coletivo – seja num sentido universal, como as campanhas para a purificação do ar, ou em função de uma categoria específica, como a acolhida a refugiados, por exemplo.” (Fernandes, 1994:21)

4.1.1. Breve Histórico do Terceiro Setor Brasileiro

A amplitude dos conceitos utilizados para caracterizar o Terceiro Setor e a dificuldade existente para estabelecer critérios precisos de segmentação - e mesmo de regulação e fiscalização – resultam na constatação de que ele é um universo marcado, fundamentalmente, pela diversidade. O setor abriga uma enorme variedade de organizações intituladas “sem fins lucrativos”: as pequenas associações comunitárias e entidades beneficentes, os grandes hospitais e institutos de ensino, as Fundações Empresariais, entre outros inúmeros tipos de organizações.

Essa diversidade pode ser explicada, em parte, pelo histórico do Terceiro Setor no Brasil. O surgimento das entidades que o compõem data do período colonial, quando as Irmandades da Misericórdia institucionalizaram o atendimento a pessoas carentes, no século XVI. Nos séculos seguintes, e mais intensamente no

século XVIII, houve uma grande expansão de associações laicas e religiosas, que eram mantidas por ricos filantropos, sob os princípios da caridade cristã e da filantropia. (Fischer, R., 2002a; Landim, 1993; Ashoka & McKinsey, 2001)

A partir do final do século XIX e início do século XX, o Estado começou a desempenhar um importante papel na área social, intensificando sua atuação através de ações e investimentos diretos em saúde, higiene e educação, bem como através da destinação de recursos para as instituições filantrópicas. Na década de 1930, o Estado autoritário e centralizador se caracterizou por políticas sociais corporativas fragmentadas e excludentes, abrindo espaço para o surgimento de um grande número de organizações, muitas das quais a ele atreladas (BNDES, 2001, Landim, 2003). Nesse período, a dependência dos recursos estatais, que eram vinculados à prestação de contas, fez com que essas organizações introduzissem novas práticas administrativas, alterando o padrão de organização que havia sido mantido nos séculos anteriores (Schindler apud Ashoka & McKinsey, 2001).

Paralelamente, novas necessidades sociais começaram a se manifestar nesse período, em decorrência da modernização da sociedade, vinculada aos fenômenos da industrialização e da urbanização (BNDES, 2001). Emergiram, então, as sociedades de auxílio mútuo e os sindicatos, que se mantiveram, durante décadas, atrelados à Igreja e/ou ao Estado. Apenas a partir da década de 1970, tal vinculação deixou de ser dominante e teve início a emergência de movimentos oriundos da mobilização da sociedade civil, voltados para a defesa de direitos políticos, civis e humanos. Movidas pela resistência política à ditadura militar, tais organizações passaram a se autodenominar Organizações Não-Governamentais (ONG) e, por se oporem ao Estado, buscaram novas fontes de recursos, tais como fundações, agências de fomento e de cooperação internacionais (Fischer, R., 2002a; Landim, 1993; Ashoka & McKinsey, 2001; Gohn, 2001). Esse novo cenário também introduziu mudanças nas suas práticas administrativas, que deveriam, então, atender aos padrões internacionais de prestação de contas e resultados.

O surgimento das ONGs, nessa época, foi um fenômeno comum aos países em desenvolvimento e esteve diretamente relacionado à atuação de entidades internacionais governamentais e multilaterais, tais como o Banco Mundial, a Fundação Inter-Americana e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), no fomento de ações voltadas para assistência humanitária, “*advocacy*” e preservação dos direitos humanos (Salamon & Anheier, 1997). Na América Latina, a proliferação das ONGs, durante a década de 1970, deu-se através de “processos de formação e desenvolvimento semelhantes, apesar de surgirem em realidades sociais históricas muito distintas como México, Nicarágua, Peru, Paraguai e Brasil” (Fischer & Fischer, 1994:6). Embora grande parte das ONGs tenha se formado no seu país de atuação, algumas eram originárias de países desenvolvidos e foram “transplantadas para sociedades em desenvolvimento para promover mudanças sociais e econômicas” (Salamon & Anheier, 1997:322). Enquadra-se nessa situação as “*Grantmakers*”, tais como a Fundação W. K. Kellog e a Ford Foundation, essa última presente no Brasil desde 1962 – um de seus mais antigos escritórios no exterior.

O crescimento das ONGs foi impulsionado, no Brasil, durante a década de 80, em decorrência do processo de redemocratização (Mendes, 1999; Falconer, 1999). Nessa época essas organizações diversificaram-se, tornaram-se mais visíveis, começaram a se institucionalizar e a se profissionalizar (Landim, 1997). A exemplo de outros países, é nesse período que o Terceiro Setor começa a se constituir como um setor diferenciado do mercado e do Estado, a partir de suas lógicas e características próprias.

Durante a década de 1990 novos elementos impulsionaram mudanças na conformação do Terceiro Setor brasileiro. A abertura da economia e a adoção de um modelo neoliberal conduziram a uma revisão do papel do Estado e sua gradativa retirada do espaço público, cedendo espaço para a iniciativa privada e para as organizações voluntárias na gestão das políticas públicas (Gohn, 2001). A figura do Estado provedor, que nunca foi plenamente existente, pois em sua trajetória histórica nunca priorizou as necessidades e o desenvolvimento social, definitivamente deixou de existir. A incapacidade para resolver todas as

demandas, expectativas e problemas sociais, através de seus órgãos e empresas, foi reconhecida, abrindo espaço para outras esferas atuarem nestas áreas através de um projeto de Reforma do Estado, que incluiu a privatização, terceirização e publicização de atividades na área social e científica.

“abriu-se espaço para uma atuação mais efetiva das organizações não governamentais, cujo número elevou-se rapidamente em face do crescimento das dificuldades socioeconômicas experimentadas pelo Brasil. Tanto a origem quanto os objetivos e as trajetórias destas organizações passaram a ser mais diversificados, seguindo a fragmentação e a pluralidade características dos movimentos sociais contemporâneos”. (BNDES, 2001)

A expansão do setor no período foi impulsionada com a criação, pelo Governo Federal brasileiro, do Conselho da Comunidade Solidária, em 1995. Sob a bandeira da promoção do diálogo e o estabelecimento de parcerias entre o Estado e o Terceiro Setor, este Conselho objetivou fomentar “iniciativas inovadoras de desenvolvimento social” para o enfrentamento da pobreza e da exclusão (Conselho da Comunidade Solidária, 2002). Uma de suas principais realizações foi a Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor, que instituiu novas leis para o reconhecimento e a regulação das organizações que atuam no setor. De acordo com Ruth Cardoso:

“especial ênfase foi dada ao fortalecimento da sociedade civil, o que exigiu que se enfrentasse a incompatibilidade da legislação que regia o setor com a atuação e os novos papéis que as organizações vinham assumindo, bem como que se adequasse à regulação às exigências de publicização e controle social, demandadas pela sociedade, e às exigências de flexibilidade nas relações com o Estado”. (Conselho da Comunidade Solidária, 2002)

No entanto, o crescimento e o fortalecimento experimentados por essas organizações deram-se em um contexto fortemente marcado pela redução de recursos financeiros internacionais, que garantiam a sustentabilidade de várias dessas entidades. Com a redemocratização e o conseqüente enfraquecimento do caráter de luta das organizações do Terceiro Setor, as agências financiadoras passaram a exigir resultados efetivos dos projetos financiados, além de voltarem-se para outras causas e regiões carentes de recursos, tais como o continente africano e o desmoronado bloco soviético (Fischer, R., 2002a; Falconer, 1999). A seleção de novos parceiros tornou-se mais criteriosa e a busca de eficiência

organizacional, especialmente nas áreas de planejamento, avaliação e prestação de contas, tornou-se mais rigorosa (BNDES, 2001).

Assim, no final do século XX, o Terceiro Setor se deparou com uma nova realidade. Por um lado, houve a integração do reconhecimento formal de seu espaço, à necessidade de captar recursos e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Por outro, evidenciou-se o crescimento do número e do tipo de organizações que o compõem, com as mais diversas finalidades e estratégias de atuação.

4.1.2. Finalidades e Estratégias de Atuação

A origem difusa do Terceiro Setor tem gerado calorosos debates sobre o papel e as finalidades das organizações que o compõem. Falconer (1999) sintetiza algumas das principais teorias e modelos que fundamentam as expectativas sobre esses papéis. De acordo com o autor, as visões mais otimistas apontam para o Terceiro Setor como sinônimo, expressão ou manifestação da sociedade civil; como um guardião da democracia; como um espaço de participação dos cidadãos em uma democracia; da construção e manutenção de um capital social. Em oposição, a corrente elitista leva a crer que o Terceiro Setor seria um espaço de formação de líderes ou “elites destinadas a governar”. Retomando uma de suas origens, o Terceiro Setor também pode ser visto como o espaço de manifestação de conflitos e tensões latentes em uma sociedade. E, finalmente, as abordagens econômicas vêem no Terceiro Setor o espaço para a produção de bens e serviços destinados a atender uma demanda não atendida pelo Estado, ou simplesmente de operação de “contratos de terceirização na área de serviços sociais”.

Essa última abordagem é adotada por James (1989), que a corrobora a partir de um estudo comparativo sobre as características do Terceiro Setor em diversos países, no qual pôde observar que o seu crescimento é decorrente da existência de uma demanda excessiva ou diferenciada por serviços públicos. Para aquele autor, grande parte desses serviços é “semi-pública”, pois geram benefícios privados e sociais e, portanto, podem ser oferecidos tanto pelo setor privado

quanto pelo setor público. A demanda por esses serviços pode, nessa visão, ser entendida como uma resposta de mercado para situações nas quais o Governo não produz o serviço em quantidade suficiente ou com a qualidade esperada pelas pessoas.

Essa visão econômica do setor predomina na literatura americana e encontrou eco em alguns dos primeiros estudos realizados sobre o tema no Brasil. Para Fernandes (1994), a característica “sem fins lucrativos” diz respeito a ações cujos investimentos são maiores que os eventuais retornos financeiros. Segundo o autor, essas organizações realizam atividades que são caras demais para o público existente, pois requerem recursos humanos e materiais que ultrapassam a capacidade de pagamento dos mais interessados. Essa visão justificaria a existência de organizações “semi-públicas” cujas ações fossem financiadas por doações, em áreas onde o Estado fosse ineficiente.

Ampliando o debate, Montañó (1999) afirma que essa visão – e o próprio termo Terceiro Setor – está vinculada ao projeto neoliberal de minimização do Estado, cujos vácuos deixados na previdência e nos serviços sociais assistenciais resultam em um “novo trato à ‘questão social’”, onde coexistem a “precarização” das políticas sociais estatais e a “privatização” da seguridade e das políticas sociais, através da “remercantilização” dos serviços sociais e da “refilantropização” das respostas à questão social. O Terceiro Setor estaria, portanto, desempenhando funções abandonadas pelo Estado, substituindo-o no atendimento a demandas sociais. Essa visão encontra eco no projeto de Reforma do Estado em curso durante a década de 1990 no Brasil, discutido na seção anterior.

Se por um lado esse debate encerra duras críticas ao modelo adotado, especialmente quanto à renúncia do Estado ao papel de promotor do bem-estar social, por outro ele abre espaço para um novo tipo de associativismo em nível do poder local, com capacidade para operar na construção de uma sociedade mais igualitária e contra as injustiças sociais, como observa Gohn (2001). De acordo com essa autora:

“Na prática, o Terceiro Setor parece estar caminhando para uma articulação conjunta, em termos de frentes de trabalho, entre movimentos sociais (também renovados, com perfil mais propositivo e menos reivindicativo), as modernas ONGs (‘empresas-cidadãs’ organizadas ao redor de temas sociais e voltadas para o mercado com justiça social), determinadas associações comunitárias, fundações sem fins lucrativos e algumas entidades tradicionais filantrópicas.” (Gohn, 2001:83)

Uma visão convergente, que busca ressaltar o caráter de mobilização da sociedade civil e de resgate da cidadania, começa a predominar na produção brasileira sobre o tema, a partir da segunda metade da década de 1990. É nessa época que Fernandes amplia seu conceito, incorporando a noção de cidadania:

“o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.” (Fernandes, 2000:27)

Segundo esse autor, as organizações do Terceiro Setor estariam compondo um conjunto distinto do Estado e do Mercado, “um espaço próprio, não-governamental, de participação nas causas coletivas”, criado a partir do contexto das lutas pela redemocratização. A idéia de sociedade civil teria como finalidade proporcionar aos indivíduos e instituições particulares um espaço para o exercício da cidadania, de forma direta e autônoma.

A emergência de um Terceiro Setor como um campo de participação social também é ressaltada por Falconer:

“o Terceiro Setor não significa apenas a prestação de serviços sociais através de entidades privadas, mas também a articulação da sociedade para reclamar direitos ao Estado, para vigiar a atuação de entidades públicas e privadas, para organizar a participação de grupos sociais marginalizados. Novas formas de organização e participação social estão operando mudanças no conceito de democracia e promovendo um rearranjo sem precedentes nas tarefas e atribuições de cada setor.” (Falconer, 1999:3)

Nessa mesma linha, Cardoso afirma que o Terceiro Setor “tem um papel insubstituível na mobilização de recursos humanos e materiais para o enfrentamento de desafios como o combate à pobreza, à desigualdade e à

exclusão social” (Cardoso, 2000:9). Esses papéis também são ressaltados por Toro (2000), ao defender que as estratégias do Terceiro Setor nos “países de baixa participação” devem voltar-se para a construção da democracia, da produtividade e da luta contra a pobreza. Para esse autor, “é o projeto de nação que pode dar sentido, local e nacional, às políticas e estratégias do Terceiro Setor” (Toro, 2000:36).

A partir dessas abordagens, consolida-se a idéia de que o Terceiro Setor no Brasil emerge como um espaço para a articulação da sociedade através do exercício da cidadania. Cabe, portanto, às organizações do Terceiro Setor agirem como meios para que a sociedade civil se fortaleça e participe ativamente na conquista e garantia de seus direitos, no combate à pobreza e à exclusão, no acesso à educação, à saúde, à moradia e à cultura, bem como na preservação do meio ambiente. Nesse sentido, atender às necessidades urgentes de grupos e comunidades isolados é uma finalidade que deve caminhar lado a lado com criação de condições para o desenvolvimento social. Como afirma Toro, “é função do Terceiro Setor, no seu conjunto, construir formas de intervenção social democráticas, que convertam os atores sociais em sujeitos sociais, ou seja, em cidadãos” (Toro, 2000:36).

Mas como o Terceiro Setor, com sua diversidade de organizações, pode atender a essas expectativas que lhe são depositadas? Para Thompson (2000):

“os elementos estão dados para que o ‘Terceiro Setor’ possa cumprir esse papel, que vai muito além da soma de projetos e de ações particulares. Esses elementos são os que dão um caráter diferente às organizações da sociedade civil e sobre os quais é preciso afirmar-se e desenvolver-se. A transparência (ou accountability) nas finanças e na ação, diante de uma vasta corrupção que penetra na maioria das instituições; o interesse e a defesa dos interesses comuns da sociedade, do público, diante de uma cada vez mais exacerbada cultura do privado, do individual; o voluntariado, a solidariedade e a filantropia, como expressões de uma nova cultura que enfatiza ‘dar’ tempo, recursos e talentos para o bem dos demais, acima das práticas cada vez mais obscenas de apropriação ilegítima e do egoísmo; a cidadania participativa e responsável ante a exclusão política e social. Enfim, elementos de uma nova ética, na qual o direito das pessoas a uma vida digna tenha preponderância sobre as coisas materiais, o poder e o dinheiro”. (Thompson, 2000:47-48)

De acordo com esse ponto de vista, existe um conjunto de valores compartilhados que norteiam as ações das organizações do Terceiro Setor os quais, uma vez somados, potencializam seus resultados. Indo além desse conjunto de valores compartilhados, Cardoso (2000) ressalta a capacidade que essas organizações possuem para inovar e experimentar novos modos de pensar e agir, buscando soluções inovadoras para os problemas sociais. Para essa autora, as iniciativas junto a grupos sociais requerem regras e modos de atuação que só se constroem através da ação e experimentação, uma característica capaz de diferenciar as ações de organizações do Terceiro Setor daquelas empreendidas pelo Estado.

Essas duas visões são integradas por Salamon, ao afirmar que as características inerentes às organizações do Terceiro Setor são, por si mesmas, as principais ferramentas para que o desenvolvimento social seja obtido. De acordo com esse autor, a flexibilidade, aliada a uma capacidade de atendimento bastante limitada, confere a essas organizações a agilidade para responder às necessidades e prestar serviços sociais. Além disso, por serem relativamente independentes, estão aptas a defender causas impopulares, possuem confiabilidade e vínculos com grupos e comunidades locais.

“As organizações do Terceiro Setor são especialmente equipadas para: mobilizar as energias populares; identificar novos problemas e trazê-los a público; mobilizar recursos humanos e financeiros paralisados; promover mudanças; formar novos líderes; contribuir para legitimar e garantir o apoio popular às políticas exigidas e, dessa forma, implementá-las” (Salamon, 2000:98).

Entretanto Kisil (2000) alerta para o fato de que o desenvolvimento social, em um nível mais amplo, não é obtido apenas pela soma de ações isoladas. Para esse autor, os resultados obtidos em comunidades específicas deveriam ter um alto padrão de qualidade para que se tornassem reivindicações de toda a sociedade, e essa deveria contar com um meio favorável para promoção de políticas públicas que atendessem a essa demanda. Como as organizações do Terceiro Setor geralmente não possuem condições técnicas e/ou operacionais para atender a essas necessidades, precisam do apoio de outros atores e organizações, capazes de influenciar mudanças na legislação, mobilizar a opinião pública e os tomadores de decisão.

Dessa forma, a capacidade de articulação intra e intersetorial surge como um elemento-chave para que os grandes objetivos do Terceiro Setor sejam alcançados. Nesse sentido, Falconer afirma que:

“atingir a eficiência em organizações individuais e independentes não é necessariamente o melhor caminho para solucionar problemas públicos: o interesse de organizações não equivale, necessariamente, ao interesse do setor nem tampouco ao interesse público” (Falconer, 1999:116)

Ainda segundo Falconer (1999), alcançar a eficiência, a eficácia e a perpetuidade organizacional seriam os objetivos que as entidades do Terceiro Setor possuem no plano organizacional; o crescimento e a consolidação do Terceiro Setor seriam seus objetivos no plano setorial; e a resolução de problemas públicos seria um objetivo presente na dimensão de “políticas públicas”.

Assim, as organizações do Terceiro Setor se situam em um campo onde múltiplos interesses concorrem para que suas “finalidades públicas” sejam alcançadas. Para cada interesse – organizacional, setorial ou público – serão adotadas diferentes estratégias de atuação. No entanto essas diferentes dimensões não devem ser consideradas isoladamente pois, na prática, observa-se que as finalidades da organização misturam-se com as finalidades do setor e com a sua expectativa de influência na sociedade em sentido amplo. E é esse conjunto que determinará a estratégia de intervenção adotada. Como exemplifica Toro (2000), todas as ações do Terceiro Setor são intervenções sociais que buscam modificar modos de pensar, de atuar e/ou de sentir. Esse conjunto de modificações constrói uma “pedagogia social”, que delinea valores e culturas presentes nas mudanças que se propõe a realizar. “Se a intervenção é assistencialista, cria a dependência; se é autoritária, cria a baixa auto-estima; se é clientelista, cria uma cultura de adesão; se é democrática cria cidadania e autonomia” (Toro, 2000:36-37).

4.1.3. Desafios

“Paradoxalmente, para um setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e de seu potencial de atuação, o Terceiro Setor brasileiro parece mal equipado para assumir este papel. Ouve-se, simultaneamente ao discurso que idealiza o setor, que estas entidades são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua atuação, e, por vezes, sujeitas a motivações pouco filantrópicas, para não dizer criminosas. Nesse momento, configura-se o desafio da gestão do Terceiro Setor”.
(Falconer, 1999:20-21)

São muitos os desafios a serem vencidos pelas organizações do Terceiro Setor e quase todos passam pela questão da competência gerencial. Eficácia e eficiência são a tônica de um discurso que busca equalizar a escassez de recursos com as necessidades de aumentar a capacidade produtiva, melhorar a qualidade dos serviços, introduzir aperfeiçoamentos técnicos e tecnológicos, remunerar especialistas, atrair e manter voluntários, entre tantos outros problemas que se colocam diariamente. A governança, ainda nem bem consolidada no discurso empresarial, começa a rondar o Terceiro Setor e a exigir padrões de transparência nunca antes imaginados por essas organizações que, em princípio, só queriam fazer o bem.

Fischer, R. (1998) ressalta que essas organizações também têm sido afetadas pelas mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização econômica, uma vez que esses fatores têm alterado desde os padrões de produção até a esfera do comportamento individual. Em decorrência, as organizações do Terceiro Setor têm se deparado com questões muito semelhantes às empresas de mercado: gerar resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, captar recursos suficientes para a continuidade de suas atividades, desenvolver a capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho.

Nesse novo contexto, o desafio da sustentabilidade surge como um dos principais alavancadores da necessidade de profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor. “O conceito de sustentabilidade se refere a uma organização ser capaz ou não de manter suas operações sem depender totalmente da doação

de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas” (Ashoka & McKinsey, 2001:16). Essa necessidade surge, no Terceiro Setor, quando as organizações se vêem obrigadas a romper com a dependência de recursos governamentais ou de grandes financiadores, seja porque esses recursos se tornaram escassos nas últimas décadas, seja porque essas organizações passaram a se preocupar com sua longevidade, ao invés de atarem-se aos problemas e causas urgentes (Fischer & Fischer, 1994).

Os esforços das organizações do Terceiro Setor têm deixado de se voltar para uma ação ou tema específicos, passando a incorporar novas dimensões do problema, através da ampliação do escopo e da escala de atividades. Como sugere Tenório (1997), embora em um determinado momento a razão de ser de uma organização do Terceiro Setor possa deixar de existir, pois os objetivos contidos em sua missão foram atingidos, tal missão deve ser reformulada para atender à evolução das demandas da sociedade.

A sustentabilidade emerge como condição essencial para quebrar a dependência de determinadas fontes de recursos e para garantir a perenidade da organização. Embora geralmente seja analisada sob a ótica da diversificação de fontes de financiamento, a questão da sustentabilidade envolve um conjunto complexo de fatores. De acordo com Ashoka & McKinsey (2001), o desafio consiste também em desenvolver projetos de geração de receita, profissionalizar recursos humanos e voluntariado, atrair membros sócios das organizações, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura gerencial altamente eficiente. Em seu conjunto, esses fatores reforçam a necessidade de profissionalização das organizações do Terceiro Setor.

São reflexos de um novo tempo no qual, após a filantropia e a militância, começa a se consolidar um novo caráter de ação social. De um lado, empresas incorporam o discurso da “responsabilidade social” em suas práticas de gestão. De outro, organizações do Terceiro Setor se vêem obrigadas a incorporar tais práticas de gestão à sua ação social. Parece haver uma convergência, mas é aí que surgem as divergências. Como observa Thompson:

“a visão que começa a imperar é a de um ‘Terceiro Setor’, cuja capacidade de mobilização social e de transformação, de demanda e de reivindicação, cede lugar à pressão pela profissionalização no provimento dos serviços sociais, aliviando, assim, o papel do Estado e a pressão sobre o mercado. Profissionalização que, nesse caso, significa, na maioria das vezes, a incorporação acrítica e fora do contexto dos instrumentos provenientes do campo empresarial, com todo o seu jargão típico do mercantilismo, tais como *marketing, management, outsourcing, merchandising, reising*, e outros do gênero. Dessa forma, essas tendências agravam a sua crise de identidade: As organizações do ‘Terceiro Setor’ deveriam funcionar como empresas eficientes no fornecimento de serviços ou deveriam funcionar como organizações portadoras de idéias e de utopias sociais?” (Thompson, 2000:46)

Essa “crise de identidade” reflete o temor que ronda os gestores de organizações do Terceiro Setor frente à pressão existente para a incorporação de técnicas gerenciais. É o exato ponto onde a tão propalada profissionalização surge como uma brecha na fronteira entre Estado, Mercado e Terceiro Setor, mostrando-se como uma ameaça de mercantilização das atividades desempenhadas.

“O crescimento e a profissionalização das organizações pode vir a sepultar a imagem idealizada do Terceiro Setor como composto por organizações comunitárias, lideradas por voluntários abnegados, tão freqüente nos apelos de captação de recursos e na motivação das pessoas. O crescimento, teme-se, pode levar à burocratização, ao desvio da missão social, ao esfriamento da participação de voluntários, à sobreposição do objetivo de autopropetuação sobre outros, e à adoção de comportamentos mais parecidos com os dos outros setores. Essa dimensão exemplifica como a gestão, que é clamada como solução dos problemas do setor, pode ter significativos efeitos colaterais. Desenvolver um campo de gestão do Terceiro Setor sensível a essas questões é imperativo para evitar a perda, nem bem conquistada, da identidade deste setor” (Falconer, 1999:117).

Dessa forma Falconer suscita um importante desafio que não pode ser deixado de lado na proposta de um campo de gestão para o Terceiro Setor: antes de se tornar uma ameaça, a profissionalização deve ser transformada em uma oportunidade para fortalecer a identidade do setor, através de sistemas e modelos que não apenas respeitem suas particularidades, mas que se baseiem em suas especificidades, de modo a manter e preservar valores e filosofias que o sustentam. Assim, o desenvolvimento organizacional não deve ser tomado como um desafio prioritário para as organizações do Terceiro Setor, mas deve figurar ao lado ou até em conjunto com outros importantes desafios também ressaltados por Fischer, R. (1998 e 2001):

- 1) O fortalecimento da própria identificação do setor e de cada organização em si, ou seja, adquirir clareza de suas finalidades e do direcionamento estratégico que adotam;
- 2) A busca de legitimidade do Terceiro Setor como um todo, e de cada organização em particular, através do reconhecimento da eficácia de suas ações e resultados e por agregar o valor da participação social;
- 3) O processo de desenvolvimento organizacional baseado no aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho, da estrutura organizacional, dos modelos e instrumentos de gestão, além das competências profissionais;
- 4) O desenvolvimento de pessoas que trabalham na organização, em linha com o seu direcionamento estratégico, através de uma cultura de aprendizagem contínua e de ações sistemáticas.

4.2. Gestão de Pessoas no Terceiro Setor

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

Frente às características, estratégias e desafios do Terceiro Setor, expostos anteriormente, parece inegável que essa afirmação de Thompson seja essencialmente verdadeira. Entretanto, se tal valor atribuído às “necessidades humanas” encontra eco quando pensamos no público atendido ou beneficiado, direta ou indiretamente, pelas organizações do Terceiro Setor, é possível constatar que as pessoas internas à organização, muitas vezes são colocadas em uma posição menos central. O caráter de militância e a adesão aos valores da organização têm sido, ao longo dos anos, suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado, seja ele remunerado ou voluntário. Culturalmente isto tem funcionado. Em decorrência, as preocupações com o desempenho, com a produtividade, com a qualificação, com as recompensas e com o desenvolvimento profissional, são relegadas a segundo plano.

Mas essa fórmula parece não funcionar mais frente aos desafios que o setor se propõe a enfrentar. A profissionalização do setor, vinculada ao aumento da eficácia e eficiência de suas organizações, necessariamente passa pela profissionalização das pessoas que o compõem, voltada para o desenvolvimento de novas competências, como exemplifica Gohn:

“A palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades. Ter pessoal qualificado, com competência para elaborar projetos com gabarito passou a ser a diretriz central e não mais a militância ou o engajamento anterior à causa em ação.” (Gohn, 2001:78)

É nesse contexto que surge o desafio da gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor. Infelizmente a literatura a respeito dessa questão ainda é bastante restrita e, em alguns pontos, praticamente inexistente. A literatura americana mostra-se a mais rica no assunto, com diversos livros e artigos que, em sua essência, buscam adaptar técnicas do setor privado para o Terceiro Setor, ou, quando muito, desenvolver novas técnicas voltadas para a gestão de voluntários, um corpo funcional que caracteriza e se destaca no “nonprofit sector” americano. Isto é exemplificado na introdução de um dos mais vendidos livros sobre o assunto, “Administração de Organizações sem Fins Lucrativos - Princípios e Práticas”, de Peter Drucker:

“As instituições sem fins lucrativos são a comunidade americana. Cada vez mais, elas dão aos indivíduos a capacidade de desempenho e realização. Como os voluntários não têm a satisfação de um pagamento, eles precisam obter mais satisfação com sua contribuição. Eles precisam ser gerenciados como uma equipe não remunerada. Porém, a maioria das instituições ainda precisa aprender como fazer isso.” (Drucker, 1994:XVI)

O Terceiro Setor brasileiro apresenta peculiaridades, em decorrência da forma como foi constituído, de suas características, estratégias de atuação e desafios, como descrito anteriormente. Assim, esses diferentes contextos e culturas certamente trazem, como conseqüência, necessidades e aspectos de gestão diferenciados, inclusive quanto à gestão de pessoas. Algumas dessas características começaram a ser estudadas recentemente por pesquisadores brasileiros e relatadas por especialistas em Terceiro Setor, bem como por

dirigentes de organizações pertencentes ao Setor, entretanto ainda não há um corpo de conhecimento formado sobre o assunto. Destacamos, a seguir, alguns consensos encontrados nas publicações realizadas por tais expoentes.

Inicialmente as observações apontam para o fato de que as organizações do Terceiro Setor brasileiro possuem grande resistência à adoção de treinamentos e técnicas gerenciais, muitas vezes em decorrência de um certo receio de que a incorporação de tais ferramentas acarrete um desvio dos valores e objetivos mais amplos que norteiam a existência dessas organizações (Roesch, 2002; Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999). De acordo com Falconer (1999) há um descompromisso com a sociedade burocratizada e com os modelos organizacionais estabelecidos. Nesse contexto, “algumas práticas vinculadas a performance, desempenho e profissionalização das relações internas são vistas como ameaças à coerência ideológica dessas organizações, sendo portanto rejeitadas” (Teodósio & Brum, 2000:16).

O amadorismo surge, então, como uma característica inerente à gestão das organizações do Terceiro Setor (Falconer, 1999 e 2000), o que decorre, em parte, dessa resistência à adoção de modelos mais estruturados e, por outro lado, por possuírem um “estilo próprio de gestão” (Tenório, 1997) construído ao longo de sua existência. Ainda segundo Tenório (1997), essas organizações não se dedicam a administrar no sentido clássico do termo, apresentando dificuldades na execução de tarefas administrativas. De acordo com Fischer, R. (1998), essas organizações são habituadas a formas “mais domésticas” de administração.

Destaca-se nesse estilo particular de gestão a flexibilidade, como uma característica marcante do dia-a-dia dessas organizações (Roesch, 2002; Adulis, 2001). Intrinsecamente relacionado, outro aspecto que se destaca é a informalidade, que se expressa nas práticas organizacionais através da falta de sistematização de procedimentos e políticas (Falconer, 1999; Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999). De acordo com Tenório (1997), se por um lado tal informalidade, sem normas e procedimentos escritos, torna essas organizações mais ágeis, por outro dificulta a gestão, pois as funções e responsabilidades de seus membros não são claramente definidas.

Assim, tal característica pode acarretar maior lentidão na execução de atividades e processos, em decorrência de situações onde não sabe exatamente “quem deve fazer” ou “o que deve ser feito”. Nesses casos corre-se, ainda, o risco de promover retrabalhos ou, simplesmente, de que determinadas atividades deixem de ser executadas.

Duas conseqüências adicionais do caráter flexível e informal das organizações do Terceiro Setor sobre a gestão de pessoas merecem ser destacados. A ausência de controles e regulamentos rígidos parece estar associada ao ambiente favorável de trabalho, que é fundamental para a fixação de voluntários (Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999). Porém, essa falta de padrões rígidos pode levar a situações nas quais mesmo as pessoas consideradas incompetentes permaneçam na organização (Falconer, 1999).

A informalidade também se expressa na dificuldade que as organizações do Terceiro Setor possuem para estabelecer hierarquias claras de autoridade e de relações formais de subordinação (Falconer, 1999 e 2000). Especialmente nas organizações de menor porte, os dirigentes costumam manter um relacionamento próximo com os colaboradores, baseados em valores como proximidade, afeição, harmonia e confiança (Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999). Esses líderes normalmente são carismáticos e participativos (Roesch, 2002) e utilizam o poder normativo/simbólico – de acordo com a tipologia de Etzioni – pois “lidam, manipulam, defendem ideais, valores e projetos políticos em função do significado que seus membros lhe atribuem” (Falconer, 1999:120-121). Adicionalmente, Salamon afirma que “as organizações sem fins lucrativos não estão imunes a procedimentos internos anti-democráticos e controle hierárquico” (Salamon, 2000:101).

Como resultado dessas características, os gestores apresentam dificuldades para conciliar aspectos ideológicos da atuação como líder e otimizar os processos gerenciais internos. Além disso, geralmente dividem suas preocupações entre problemas cotidianos – operacionais – e assuntos estratégicos (Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999). Porém, apesar do caráter centralizador que essas constatações denotam, os processos participativos de gestão,

planejamento e decisão são uma característica marcante das organizações do Terceiro Setor (Roesch, 2002; Falconer, 1999 e 2000; Raposo, 2000; Tenório, 1997).

Essas formas de gestão aparentemente mais participativas podem estar relacionadas à cultura do trabalho em equipe, muito presente nas organizações do Terceiro Setor. Como a dinâmica da produção é sempre coletiva, o trabalho em grupo é uma constante, resultando em alto grau de compartilhamento das atividades (Raposo, 2000; Tenório, 1997). Ainda como ingrediente dessa cultura, Falconer (1999), destaca que a existência de conflitos organizacionais é plenamente aceita nessas organizações.

Outra característica que se mostra relevante nas organizações do Terceiro Setor é a existência de comprometimento e motivação intrínsecos aos profissionais e voluntários que nelas atuam, invariavelmente relacionados aos valores que são praticados e/ou à causa para a qual a organização se volta. De acordo com Raposo (2000), a motivação desses membros está vinculada ao diferencial que o Terceiro Setor oferece no sentido de possibilitar a união da necessidade de trabalhar à realização de um “projeto de vida cidadã”. Falconer (2000) observa que existe um alto nível de engajamento, mesmo entre os profissionais que realizam atividades consideradas burocráticas ou menores. Especificamente no caso dos voluntários, observa-se que a sua permanência está relacionada à manutenção de valores e objetivos da organização, bem como à sua credibilidade interna e externa, levando a crer que o problema do engajamento de mão de obra parece não existir (Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999).

Assim, os valores e a missão institucional ganham especial destaque, pois tais organizações mostram-se movidas pela confiança mútua e pela solidariedade. A missão organizacional adquire força e identidade, em um ambiente onde o trabalho é motivado por um ideal compartilhado (Roesch, 2002; Falconer, 1999 e 2000; Tenório, 1997). Nesse contexto, as recompensas individuais são menos valorizadas que a importância dos valores e objetivos da organização, assim como dos papéis desempenhados pelos seus membros (Falconer, 1999).

Em decorrência desse componente cultural, "os salários nesse setor, com raras exceções, ainda são inferiores àqueles praticados nos demais" (Raposo, 2000:52). Se por um lado, a escassez de recursos financeiros presente nas organizações do Terceiro Setor justifica a opção pelo trabalho voluntário e a necessidade de pagar baixos salários (Raposo, 2000; Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999), Falconer (2000) observa que a prática de remunerar abaixo do mercado ocorre mesmo quando essas organizações possuem condições de pagar salários semelhantes. O desequilíbrio salarial interno, em decorrência da inexistência de políticas e planos de cargos e salários, também se mostra presente nessas organizações (Bose et al., 2002).

Há que se considerar, ainda, que a utilização do trabalho voluntário não se justifica apenas pelo barateamento da mão-de-obra, mas também pela cultura de solidariedade que permeia as organizações do Terceiro Setor. Entretanto, a utilização dessa forma de trabalho também tem trazido algumas dificuldades gerenciais, tais como preparação e qualificação, controle e regulação, avaliação de desempenho, absenteísmo e falta de pontualidade (Teodósio & Brum, 2000; Teodósio & Resende, 1999). Adicionalmente, Falconer (1999) destaca que a gestão de voluntários deve contemplar procedimentos voltados para o recrutamento e a capacitação, o compartilhamento dos valores da organização, a definição de planos de trabalho e o acompanhamento individual.

Porém tais práticas também se mostram inexistentes na gestão do corpo de funcionários efetivos das organizações do Terceiro Setor. A avaliação de desempenho muitas vezes é subjetiva, coletiva ou simplesmente não é realizada (Falconer, 1999; Bose et al., 2002). Tenório (1997) também ressalta que não há sistematização dos dados das atividades realizadas para efeito de avaliação do desempenho gerencial.

A seleção de novos funcionários também tende a ser assistemática e desestruturada, baseada na afinidade dos candidatos com a proposta organizacional e disponibilidade para o trabalho. Esses candidatos, por sua vez, normalmente são recrutados através da indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas (Teodósio & Brum, 2000; Teodósio &

Resende, 1999; Falconer, 1999). Assim, os critérios de qualificação para o trabalho mostram-se menos rígidos. De acordo com Raposo (2000), privilegia-se a boa formação geral; a formação específica é menos relevante. Ainda de acordo com a autora, há uma carência de profissionais com experiência no setor, o que justifica essa flexibilidade.

O desenvolvimento das pessoas também é pouco enfatizado pelas organizações do Terceiro Setor. Roesch (2000) observa que mesmo as habilidades gerenciais são desenvolvidas por meio da experiência e do apoio dos pares. Falconer (1999) ressalta que a escassez de oportunidades de auto-desenvolvimento para os profissionais dessas organizações pode levar à sua acomodação e, em sentido mais amplo, Fischer (1998) destaca que o desenvolvimento de pessoas é uma condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização, embora ela geralmente não o contemple como uma prioridade.

4.3. Gestão de Pessoas no Segundo Setor

“Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vêm sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos”.
(Fischer, A., 2002:32)

Autores, pesquisadores e profissionais que atuam na área de gestão de pessoas são unânimes em concordar que ela vem passando por mudanças. Ulrich (2003), Galbraith & Lawler III (1995), Bartlett & Ghoshal (1994), Pascale et al. (1997) Waterman Jr. et al (1994), Covey (1998), Hammer (1998), Bennis (1998) e Becker et al. (2001) são alguns expoentes norte-americanos dessa visão, que também se reflete nos estudos realizados por pesquisadores brasileiros, tais como Albuquerque (2002), Fischer, A. (1998), Dutra, (2002b) e Fleury & Fleury (2001).

A mudança, por si mesma, não é uma novidade na área. A abertura para o desenvolvimento de novas práticas e ferramentas, bem como a fácil incorporação de modismos e inovações em geral, são características comuns que refletem a

constante busca de eficiência e a consolidação da importância da gestão de pessoas dentre as demais áreas administrativas. Entretanto as mudanças em curso apontam para um processo mais profundo, que ultrapassa os limites dessa função. Elas dizem respeito, sobretudo, a mudanças no paradigma que tem orientado a relação entre empresas e pessoas, redefinindo papéis e premissas.

Mais do que uma evolução natural da gestão, esse processo é resultado dos impactos de um novo ambiente de negócios que se configurou a partir da década de 1980. A globalização financeira, comercial e produtiva teve importante papel no período, intensificando a concorrência e levando empresas a desenvolverem novas estratégias competitivas.

De acordo com Dupas (1998), os impactos sócio-econômicos da internacionalização acelerada ocorrida nas últimas décadas foram potencializados com a difusão maciça da tecnologia de informação nas atividades econômicas. A reformulação das estratégias empresariais de produção e distribuição resultou na substituição da integração vertical pelos “networks” que incorporam diferentes empresas em um mesmo projeto global, fragmentando as cadeias produtivas e intensificando a concorrência.

“A regra do capitalismo contemporâneo é a tendência a poucos grandes grupos por setor, operando em nível global e lutando predominantemente por mercados abertos em competição enérgica. Há, evidentemente, muitas tentativas de acordos e proteções, mas o processo predominante é o da concorrência.” (Dupas, 1998:7)

Como resultado desse processo, em qualquer ponto da cadeia produtiva e em qualquer localização geográfica, as empresas têm sido crescentemente obrigadas a acelerar a dinâmica das inovações tecnológicas e administrativas, para se adequarem a padrões mundiais de qualidade e produtividade.

A expansão das multinacionais contribuiu também para a intensificação da concorrência, abrindo novas possibilidades para o mercado consumidor. Este, por sua vez, tem se tornado mais exigente e consciente dos seus direitos, em virtude da evolução experimentada na difusão e no acesso à informação. Paralelamente, como observam Fleury & Fleury (2001), o excesso da capacidade produtiva frente

à demanda de consumo também tem obrigado as empresas a se adequarem a uma realidade ditada pelos consumidores, ou seja, a “orientar-se para os clientes”.

Este cenário globalizado e fortemente competitivo, que caracterizou as últimas décadas do século XX, tem exigido novas respostas das empresas como flexibilidade, inovação e agilidade, obtidos através de uma crescente valorização do capital humano e do patrimônio de conhecimentos que ele representa. Como observa Thurow:

“Estamos saindo de indústrias baseadas em recursos e caminhando para indústrias que valorizam o conhecimento e aquilo que é produzido pelo próprio homem, o que representa um ambiente industrial muito diferente.” (Thurow, 1998:192)

Nesses novos tempos, obter e manter o comprometimento das pessoas com a empresa e com os resultados do negócio é um dos principais alavancadores de vantagens competitivas. (Becker et al., 2001; Pascale e Gioza, 1997; Argyris, 1994). E esse comprometimento vai muito além do velho chavão “vestir a camisa da empresa”. Ele envolve, de acordo com Dutra (2001b), a disponibilidade das pessoas para dedicarem seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e agir sobre ele, respondendo aos estímulos do ambiente e visualizando novas oportunidades de negócio.

Nessa linha, Argyris (1994) sustenta que, diante de pressões competitivas, as empresas necessitam de pessoas que tenham motivação intrínseca, que pensem criativamente sobre as necessidades da organização e que se sintam tão responsáveis e zelosos por ela quanto qualquer de seus executivos.

As novas características esperadas dos trabalhadores constituem uma radical mudança de um perfil “obediente e disciplinado” para um perfil “autônomo e empreendedor”, nas palavras de Dutra (2001:26). São “mutações no mundo do trabalho” que, de acordo com Zarifian (2000), envolvem três fatores: eventos, comunicação e serviço.

1) Eventos são os acontecimentos imprevistos, não programados, que perturbam o desenrolar normal do sistema de produção. São também os novos desafios colocados pelo ambiente, por necessidades do mercado e de clientes, que exigem respostas inovadoras. As pessoas devem estar permanentemente atentas aos eventos, mobilizando suas capacidades para pressenti-los e enfrentá-los. As empresas devem delegar a iniciativa e o poder para que isso ocorra.

2) Comunicação envolve a qualidade das interações, ou seja, a compreensão sobre a interdependência das ações, a negociação sobre objetivos e regras, bem como o acesso a informações importantes para o melhor desempenho do trabalho. Para que ela efetivamente ocorra, a empresa deve desobstruir os canais manipulados pelas tradicionais políticas de comunicação.

3) Serviço é uma concepção ampla daquilo que a empresa produz; diz respeito tanto ao valor agregado que seus produtos oferecem aos clientes, quanto à sobrevivência da organização e, portanto, o emprego de seus trabalhadores.

De acordo com o autor, essas mutações desencadeiam uma quebra do paradigma tradicional de gestão de pessoas:

“A ruptura com a visão taylorista é virtualmente radical: onde o taylorismo isolava (em cada posto, em cada função) e dividia (a cada um, um fragmento específico de responsabilidade, um território segmentado), a comunicação em torno dos eventos e do serviço aproxima e leva a compartilhar (os saberes, as ações, as responsabilidades, as avaliações)”. (Zarifian, 2001:56)

As novas concepções acerca da relação entre as empresas e seus trabalhadores sugerem a necessidade de se desenvolver arquiteturas organizacionais que encorajem as pessoas a trabalhar em equipe e a utilizar sua própria criatividade, liberando a “capacidade mental” das organizações, de acordo com Bennis (1998). Em linha com a noção de evento discutida por Zarifian, o autor sugere que o século XXI será marcado por mudanças cada vez mais rápidas que abalarão a estabilidade do ambiente organizacional. As empresas se tornarão lugares de trabalho confusos, caóticos e repletos de surpresas, nos quais a hierarquia, o controle e a burocracia não terão lugar.

Em resumo, a racionalização do trabalho e o controle, presentes nos tradicionais modelos de gestão de pessoas, perderam sua validade e se tornaram contraproducentes, frente aos atuais desafios enfrentados por empresas e trabalhadores. O chamado “paradigma taylorista”, introduzido com a segunda revolução industrial, serviu aos interesses das empresas enquanto o mercado era pautado na escassez de oferta e na padronização. Mas hoje as organizações e as pessoas são conclamadas a desviar seu foco e motivação para o cliente, como observa Hammer (1998). Com isso é necessário introduzir a idéia de que as pessoas não devem se limitar à sua tarefa, mas devem focalizar o resultado final – o que remete à noção de serviço proposta por Zarifian. Ainda de acordo com Hammer (1998), os ambientes devem ser compostos por pessoas trabalhando em equipe, com autonomia e responsabilidade para gerar resultados.

Esse cenário apontou para a necessidade de se repensar a função gestão de pessoas, tendo em vista o desenvolvimento de novos comportamentos e de uma nova cultura, baseada em estratégias de comprometimento e autonomia. Embora o descompasso entre as novas demandas do ambiente organizacional e a passividade da gestão de pessoas tenham levado a proclamações sobre o fim desta função, durante a década de 1990 tal tensão gerou mudanças em sua filosofia e seu lugar na organização.

“No campo de Recursos Humanos, rituais foram proclamados, louvores escritos e funerais preparados para o desaparecimento da função RH. Mas foram prematuros. Enquanto o RH que nós conhecemos (com a imagem de poder de polícia, de regulador e guardião administrativo) está morrendo, um novo RH vem emergindo.” (Ulrich, 1997 apud Fischer, 1998).

Ulrich (1998), um dos principais defensores de um novo posicionamento para a gestão de pessoas, propõe que o novo cenário a orienta para quatro atividades:

1 - Definição de estratégias e práticas de gestão de pessoas, bem como de suas prioridades, a partir da estratégia empresarial como um todo.

2 – Criação uma infra-estrutura de processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de pessoas que trabalham na organização.

3 – Gerenciamento da contribuição das pessoas que trabalham na organização, compreendendo suas necessidades e buscando atendê-las.

4 – Administração das transformações culturais e contribuição para a identificação e implementação de processos de mudança.

No campo das estratégias de gestão de pessoas, as mudanças acarretaram uma redução do enfoque sobre o controle, estratégia na qual os empregados são vistos como números, custos e fator de produção que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados. As pessoas passaram a ser consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais – uma estratégia baseada no comprometimento, conforme tipologia proposta por Albuquerque (2002).

De acordo com Dutra (2002b) e Fischer, A. (2002), uma nova forma de pensar a gestão de pessoas se torna necessária para dar conta das novas relações que se estabelecem entre a organização e as pessoas. Esse processo abre caminho para o surgimento de um novo modelo de gestão, um modelo articulado por competências.

Nesse modelo, as pessoas passam a ser tratadas como fonte de vantagem competitiva, onde o desenvolvimento de competências individuais está diretamente relacionado ao desenvolvimento das competências da organização, em um processo mediado pela gestão do conhecimento e pela aprendizagem (Fleury & Fleury, 2001). Para melhor compreender esse modelo faz-se necessária uma breve discussão sobre o conceito em torno do qual ele se articula – o conceito de competência.

4.3.1. A questão da competência

O conceito de competência vem sendo utilizado desde a década de 1970, como um conjunto de características que podem ser previstas e estruturadas, de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva um desempenho superior em seu trabalho. Essa abordagem teve origem nos estudos de McClelland (1973) e caracterizou o pensamento de autores

norte-americanos como Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), Woodruffe (1991) e McLagan, (1997).

Os modelos de gestão decorrentes desta concepção constituem listas ou dicionários de competências, entendidas como:

“um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado à performance, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. (Parry, 1996:50).

Conhecida como CHA, essa visão aborda basicamente o estoque de recursos detido pelas pessoas, em três dimensões: o Conhecimento, que corresponde às informações e conhecimentos formais detidos pelo indivíduo, ou seja, a dimensão do saber; a Habilidade, que corresponde à capacidade de aplicar o conhecimento no desempenho da tarefa, referindo-se ao saber-fazer; e a Atitude que diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, ou seja, a dimensão do querer-fazer.

Embora difundida principalmente entre subsidiárias de empresas norte-americanas sediadas em nosso país, essa abordagem tem sido apontada como incompleta por autores brasileiros, tais como Fleury & Fleury (2001), Dutra, (2002a) e Ruas (2003).

Uma das principais críticas volta-se para o fato de que a identificação das competências individuais é feita em relação ao conjunto de requisitos relacionados às tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. Nesta linha, a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo, de acordo com Fleury & Fleury (2001). Dutra (2002a) afirma que essa forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental, pois o fato das pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante que ele será adequadamente mobilizado no sentido de agregar valor para a organização.

Em oposição à concepção norte-americana de competências, nas décadas de 1980 e 1990 surge uma abordagem desenvolvida por autores europeus como Le Boterf, Zarifian e Elliot Jacques, que introduzem conceitos e modelos vinculados à ação, aos resultados e realizações individuais, extrapolando os limites da qualificação.

Para Zarifian (2001) as mudanças ocorridas no mundo do trabalho não permitem que ele seja entendido como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo. Ele se torna um prolongamento direto dos fatores mobilizados pelo indivíduo frente a uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa, na qual o imprevisto é cada vez mais cotidiano e rotineiro. Essa visão molda a definição de competência proposta pelo autor, que se desdobra em três formulações:

1 - a competência é “o tomar a iniciativa e o assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Essa formulação enfatiza as principais mudanças ocorridas no mundo do trabalho, ou seja, “o recuo da prescrição, a abertura do espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo”. (Zarifian, 2001:68)

2 – a competência é “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (Zarifian, 2001:72). Essa formulação enfatiza a dinâmica de aprendizagem, núcleo central da aplicação do conceito.

3 – a competência é “a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações e assumam áreas de co-responsabilidade” (Zarifian, 2001:74)

Também para Le Boterf (1995), a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem resulta exclusivamente de treinamentos. O autor coloca a competência como resultado da encruzilhada de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. A competência tem sua base nessas características e emerge no contexto profissional, na ação. É um saber agir responsável e

reconhecido; implica em saber mobilizar, integrar e transferir recursos, conhecimentos e capacidades em contextos profissionais diversos e complexos.

Os recursos a serem mobilizados pela pessoa são agrupados, pelo autor, em cinco categorias: Conhecimentos: gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente; Habilidades: operacional, experiência, relacional cognitivo; Atitudes: atributos pessoais e relacionais; Recursos fisiológicos: energia, disposição; Recursos do ambiente: sistemas de informação, banco de dados.

De acordo com Fleury (2002), o debate sobre o conceito de competência emerge, no Brasil, inicialmente fundamentado na literatura norte-americana e depois é ampliado com as reflexões de autores franceses (Zarifian e Le Boterf) e anglo-saxões (Billis e Rowbottom, Stamp e Stamp). Nesse sentido, Ruas (2003) considera que a abordagem da “escola francesa” consegue aportar as principais contribuições à noção de competência individual:

“Não seria esta última [competência individual] um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas seria isso sim a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica.” (Ruas, 2003:8)

Fleury e Fleury (2001) partem da definição de Le Boterf e a ampliam considerando as dimensões de agregação de valor que devem resultar das competências, chegando à seguinte definição de competência:

“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (Fleury e Fleury, 2001:21)

Dutra (2001b) também entende que a competência não se restringe ao estoque de conhecimentos e habilidades detidos por uma pessoa; a agregação de valor ocorre quando a pessoa consegue ler o contexto e mobilizar esse estoque. O autor observa que, na prática, as decisões sobre as pessoas já são tomadas com base nessa idéia, ou seja, a avaliação das pessoas não se restringe simplesmente ao que elas fazem em relação a sua descrição de funções ou aos limites de seu cargo. As pessoas são valorizadas a partir de suas realizações, seu

modo de atuar e sua capacidade de agregar valor. Dessa forma o autor acrescenta a noção de “entrega”, que se refere “ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, de acordo com a definição de competência sugerida por Fleury”. (Dutra, 2001b:29)

Um outro conceito aportado por Dutra (2001) é o de “complexidade”, que envolve a compreensão da realidade organizacional e das trajetórias individuais, correlacionando competências individuais a níveis de agregação de valor e esses a níveis de complexidade de atribuições e responsabilidades. Nesse modelo dinâmico, a ascensão aos níveis mais altos - e, portanto, mais complexos - está diretamente relacionada ao amadurecimento da pessoa. Exemplos desse enfoque são observados em Dalton & Thompson (1996), que tratam dos estágios de crescimento na carreira - "The four stages of career growth", Jaques (1990), com os tempos de impacto das tomadas de decisão – “Time Span” e "Work Levels", Stamp (apud Dutra, 2001a), que aborda a relação entre tomada de decisão e maturidade e Rowbottom & Billis (apud Dutra, 2001a), que abordam a complexidade das responsabilidades da posição.

O que permeia a visão desses autores é a noção de que quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão aos níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desbalanceamento destes fatores pode provocar, de um lado, sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento e frustração.

Nesse sentido, Dutra (2001b) salienta que a expectativa em relação à entrega dos profissionais difere conforme os níveis de complexidade. As expectativas em relação às pessoas que atuam em diferentes níveis de responsabilidade, de amplitude mais estratégica ou mais operacional, dependem, portanto, de sua posição na estrutura e da sua maturidade profissional.

“Ao associar os conceitos de complexidade às competências, é possível definir, para cada uma, diferentes níveis de complexidade de entrega. É fundamental que (os estratos) possuam uma relação consistente com as características da empresa e com os elementos relevantes do mercado em que ela está inserida” (Dutra, 2001b:38).

4.3.2. Estratégia Organizacional e Competências

A contribuição de um modelo baseado em competências para o desenvolvimento de diferenciais competitivos pauta-se na possibilidade que ele abre para a promoção de um alinhamento das competências individuais à estratégia organizacional. Nesse processo compreende-se que, para realizar sua estratégia, a empresa mobiliza competências organizacionais, que constituem seu diferencial competitivo e vão determinar as competências individuais requeridas pela organização.

A compreensão sobre competências organizacionais pode ser baseada em três tipos de abordagens distintas de acordo com a predominância de fatores internos ou externos na definição das competências.

A primeira abordagem é representada por Prahalad & Hamel (1990). Ao tratarem das competências-chave da organização, esses autores enfatizam o papel dos recursos da empresa na construção de suas competências organizacionais:

“As reais fontes de vantagem serão encontradas na habilidade gerencial de consolidar tecnologias corporativas e habilidades de produção em competências que permitam aos negócios individuais se adaptarem rapidamente às oportunidades” (Prahalad & Hamel, 1990:71).

As competências essenciais seriam, então, determinadas pela combinação, mistura e integração dos diversos recursos tangíveis (financeiros, materiais, humanos, administrativos, tecnológicos) e intangíveis (marca, imagem, posicionamento), resultando em produtos e serviços que ofereçam reais benefícios aos consumidores, que sejam difíceis de imitar e que permitam acesso a diferentes mercados. Ao enfatizar os recursos da organização, essa abordagem se caracteriza como “de dentro para fora (inside-out)”.

Porter (1990) traz uma visão diferente sobre a formação das competências organizacionais, ao tratar da estratégia competitiva. Segundo esse autor a estratégia deve ser definida em função de oportunidades de produtos-mercado, considerando as características e tendências do setor em que a empresa está inserida.

“Companhias obtêm vantagem sobre os melhores concorrentes mundiais devido a pressões e desafios. Elas se beneficiam por terem fortes concorrentes domésticos, fornecedores locais agressivos e clientes locais exigentes”. (Porter, 1990:73)

A análise do mercado deve orientar a integração de sistemas e recursos internos, na formação das competências organizacionais. A ênfase em fatores de mercado confere a essa abordagem uma caracterização “de fora para dentro (outside-in)”.

Finalmente, destaca-se uma tendência integradora destes modelos, que permite alinhar oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica:

“Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existências destas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa”. (Fleury & Fleury, 2001:24).

Esse modelo pode ser esquematizado da seguinte forma:

Figura 1: Relação entre estratégia e competências



O modelo pressupõe um aprendizado de duas vias: o desenvolvimento das competências essenciais depende do desenvolvimento das competências individuais e este, por sua vez, pode gerar o desenvolvimento de novas competências essenciais. Porém, como destaca Ruas:

“o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária mas não suficiente para o desenvolvimento das competências organizacionais. Neste caso, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas numa perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nestas condições que a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada”. (Ruas, 2002)

Ainda a este respeito, Dutra observa que:

“há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há influência mútua entre elas”. (Dutra, 2001:25)

4.3.3. Gestão de pessoas com base em competências

A gestão de pessoas com base em competências é orientada pela aprendizagem e o desenvolvimento – organizacional e humano - tendo como eixo central a agregação de valor mútua.

“Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.” (Dutra, 2001b:27)

Essa abordagem pressupõe, portanto, um equilíbrio na relação entre os papéis desempenhados pela empresa e aqueles desempenhados pelas pessoas. Enquanto cabe a essas assumir a responsabilidade pela gestão de seu desenvolvimento e de sua carreira, cabe à organização estimular e dar condições para que essas expectativas e necessidades se realizem. Os processos de gestão de pessoas, suportados pelas políticas organizacionais, devem, portanto, favorecer e facilitar essas trocas.

Nessa nova perspectiva, substitui-se a visão de que os trabalhadores são meros recursos à disposição das organizações, passando a ser tratados como “pessoas integrais” (Fischer, R. 2001). Além de reconhecer a efetiva importância que as pessoas representam na consecução de estratégias empresariais, a abordagem

permite que elas sejam valorizadas a partir de suas contribuições individuais, baseadas em suas próprias características e não mais dentro dos limites prescritos pelo cargo que ocupam. Trabalho em equipe, liderança, empreendedorismo, criatividade, relacionamento interpessoal e comunicação são algumas das características observadas em grande parte dos sistemas de gestão por competências existentes nas organizações.

Isso indica que o novo modelo abre um caminho para a expressão das relações e das subjetividades presentes na organização. A mudança do antigo paradigma - voltado para a homogeneização das pessoas - não elimina os conflitos e tensões inerentes à relação, entretanto abre espaço para a autonomia e as complexidades das pessoas, mediando-se as diferenças sem a pretensão de eliminá-las, como propõem Davel & Vergara (2001).

De acordo com Dutra (2002b), um sistema de gestão por competências coerente se assenta sobre as seguintes premissas:

1 – Foco no desenvolvimento em vez de foco no controle. Nos sistemas tradicionais, as práticas e políticas de pessoas têm como objetivo principal o controle sobre os trabalhadores, cabendo a esses um papel passivo. Entretanto, a obtenção do comprometimento entre as organizações e as pessoas, estratégia que orienta o novo modelo, tem como premissa um papel ativo das pessoas em sua gestão, pautado nas idéias de desenvolvimento e satisfação de ambas.

2 – Foco nos processos em vez de foco nos instrumentos. As organizações tendem a buscar instrumentos ou procedimentos para equacionar seus problemas na gestão de pessoas. Entretanto o foco dos problemas geralmente recai sobre o descontentamento da empresa ou da pessoa com a relação que ambas estabelecem. Assim, é com base na discussão dessas questões que os problemas podem vir a ser solucionados, o que pressupõe a participação de ambos agentes na construção de instrumentos e procedimentos, garantindo transparência, simplicidade e flexibilidade necessárias.

3 – Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa. Os modelos tradicionais não conseguem contemplar o dinamismo inerente à busca

de desenvolvimento e satisfação mútuos, pois privilegiam o interesse da empresa. O novo modelo propõe uma alavancagem mútua, respeitando-se as diferenças individuais e grupais.

4 – Foco no modelo integrado e estratégico em vez de práticas desarticuladas. Rompendo com visões funcionalistas e sistêmicas sobre a gestão de pessoas, seus processos devem ser considerados como um todo monolítico que garante a conciliação de interesses entre empresas e pessoas de forma transparente, simples e flexível. Além disso, a gestão de pessoas deve influenciar e ser influenciada pela estratégia organizacional, integrando-se a ela.

Em pesquisa realizada com 162 empresas, Fischer, A. (1998) demonstrou que as empresas sediadas no Brasil começaram a desenvolver processos de Gestão de Pessoas, orientados por essa nova lógica, durante a década de 90. Os resultados obtidos por esse autor indicam que as duas principais mudanças ocorridas dizem respeito à:

“tendência de todos os processos de RH terem como prioridade o desenvolvimento de pessoas e a busca de novos sistemas de recompensa que vinculem, de forma cada vez mais estreita, a remuneração das pessoas aos resultados de seu trabalho” (Fischer, A., 1998:154).

O autor observa, ainda, que essas duas tendências têm impactado significativamente os demais processos de gestão de pessoas. A seleção passou a ampliar as exigências de qualificação, a avaliação de desempenho passou a servir de ferramenta para o desenvolvimento individual, a gestão de carreiras voltou-se para planos individuais de autodesenvolvimento. Dessa forma exemplifica-se como as novas tendências em gestão de pessoas de fato têm se caracterizado por mudanças no papel das políticas e dos processos de gestão, que resultam em um novo enfoque sobre a relação entre a empresa e as pessoas.

Tendo como pano de fundo essas transformações, são descritos a seguir os principais processos utilizados por organizações empresariais para a gestão de pessoas.

4.3.4. Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento de pessoas é o processo-chave do modelo de gestão baseado em competências (Eboli, 2002; Dutra, 2002b). É através dele que as empresas criam e mantêm vantagens competitivas, ao mesmo tempo em que fornecem condições e diretrizes para o crescimento profissional das pessoas.

Provavelmente esse é o processo que mais tem sido repensado dentro das novas abordagens de gestão de pessoas. Sua origem remonta aos tradicionais programas de capacitação, dentro de uma lógica baseada na racionalização e na especialização do trabalho, configurando-se como um dos grandes desafios enfrentados no período de expansão da industrialização. Nessa época – e ao longo do século XX - a preocupação central desse processo voltava-se para o “adestramento” das pessoas, através de práticas de treinamento que visavam desenvolver as habilidades necessárias para que o trabalhador pudesse desempenhar a atividade para a qual foi contratado.

Uma primeira evolução resultou na criação das “Áreas de Treinamento e Desenvolvimento”, cuja atividade principal consistia em desenvolver e realizar cursos, voltados para demandas específicas que enfatizavam necessidades individuais, dentro do escopo tático (Eboli, 2002).

Ao longo do tempo o foco das ações foi sendo ampliado e refinado, transformando sua concepção para um processo de longo prazo que não se restringe às ações de treinamento (Milkovich & Boudreau 2000). Atualmente, o desenvolvimento da pessoa pode ser definido como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (Dutra, 2002b:101).

Dentro dessa abordagem, a noção de carreira torna-se fundamental, pois é o eixo em torno do qual a empresa estrutura opções e possibilidades para o desenvolvimento individual. Os sistemas de gestão de carreiras têm a função de conciliar “as escolhas do empregado, ao buscar suas aspirações, e as escolhas da empresa, ao proporcionar as oportunidades que promovam as metas organizacionais” (Milkovich & Boudreau, 2000:301).

Dutra (2002a) observa que apenas recentemente a relação entre a empresa e as pessoas passou a ser incorporada à discussão sobre carreira, predominando, desde a década de 1970, uma segmentação da produção para as pessoas e para as empresas. De acordo com esse autor, a preocupação com esse tema começou a surgir, no Brasil, a partir dos anos 1990, e atualmente é possível identificar que as grandes empresas têm se preocupado cada vez mais em estimular as pessoas a planejar suas carreiras. De um modo geral, as empresas entendem que a mudança de comportamento e o desenvolvimento são responsabilidades das pessoas, cabendo à organização estimular e oferecer apoio para que isto se realize.

Alguns dos principais tipos de estrutura de carreira, que têm sido utilizados pelas empresas para estruturar essas possibilidades, são “em linha”, “em rede” e “paralelas”. As carreiras em linha apresentam uma seqüência de posições alinhada numa única direção. As carreiras em rede, ao contrário, oferecem várias opções para cada posição na empresa. As carreiras paralelas permitem às pessoas orientar sua trajetória em duas direções, uma profissional e outra gerencial (Dutra, 2001a).

Na gestão com base em competências, de acordo com Dutra (2001a; 2002a; 2002b), o desenho da carreira deve ser feito em função das entregas requeridas pelas empresas e pelo mercado, ou seja, da natureza do valor agregado no desempenho das atividades. Normalmente essas carreiras podem ser agrupadas em três categoriais principais, que compõem os eixos profissionais: as carreiras operacionais, que são vinculadas à atividade-fim da empresa; as profissionais, que se ligam aos processos fundamentais da organização, tais como administração e tecnologia; e as gerenciais, ligadas às atividades de gestão.

Para cada um desses eixos são definidos as principais competências e seus níveis de complexidade, que “decodificam” o valor agregado pelos profissionais em cada estágio e permitem acompanhar a evolução da pessoa na carreira. Além disso, sinalizam para as pessoas as necessidades e oportunidades de desenvolvimento alinhadas à estratégia da organização.

O uso das escalas de complexidade permite, ainda, a mensuração do desenvolvimento de cada pessoa, dando suporte para a elaboração de planos de desenvolvimento individuais. Essa ferramenta substitui os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, cujo foco é orientado para “prognosticadores”, ou seja, baseado nos “requisitos necessários para o bom desempenho nos diferentes grupos de cargos” (Bergamini, 1981), que são descritos em fichas de avaliação, misturando comportamentos, conhecimentos, habilidades, atitudes e indicadores de qualidade e produtividade.

A abordagem se diferencia, ainda, dos métodos tradicionais, por incluir planos de desenvolvimento que não se limitam a ações tradicionais - educação básica, treinamentos e educação continuada. Eles incluem ações não formais – auto-instrução, rotação, visitas, estágios, tutoria, trabalhos com a comunidade e grupos de trabalho. Observa-se que quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades, maior deve ser o uso das ações não formais, a fim de mobilizar conhecimentos que o profissional já possui.

Eboli (2002) também observa que as empresas têm implantado sistemas educacionais que não se restringem ao conhecimento técnico e operacional, mas privilegiam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, estimulando o autodesenvolvimento e a aprendizagem contínua. Nesse contexto, integrando a gestão por competências e a gestão do conhecimento, surge a idéia de Educação Corporativa, como um “veículo de alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos com as estratégias empresariais” (Eboli, 2002:188).

Uma tendência que tem sido observada nas grandes empresas é a criação de Universidades Corporativas (Milkovich & Boudreau, 2000). De acordo com Eboli (2002), as Universidades Corporativas são uma evolução dos antigos Departamentos de Treinamento e Desenvolvimento, cuja existência concretiza a educação corporativa. Embora muitas empresas montem verdadeiras escolas, em termos de infra-estrutura, o conceito de uma Universidade Corporativa não está associado à existência de um local físico de aprendizado. “A universidade corporativa é sobretudo um processo e uma mentalidade que permeiam toda uma organização” (Eboli, 2002:199).

4.3.5. Valorização de Pessoas

A valorização é concretizada nas empresas através das recompensas que as pessoas recebem como contrapartida pelo seu trabalho. Essas práticas têm se tornado cada vez mais sofisticadas e diversificadas, desempenhando um importante papel na gestão de pessoas, que vai muito além de um simples pagamento pelo trabalho realizado. Essa importância decorre da constatação de que o salário possui um forte valor simbólico para as pessoas, indicando “o quanto o indivíduo vale para a organização”, seja na forma do montante recebido, seja na comparação com outros (Hipólito, 2001b e 2002).

A partir desse componente simbólico, é possível compreender como a gestão da remuneração adquire um caráter estratégico na relação entre os trabalhadores e a empresa. Hipólito (2001b) sintetizou as contribuições de diversos autores sobre os principais resultados que essa gestão pode trazer para a organização. De acordo com esse autor, além de estimular, reconhecer e recompensar as contribuições individuais alinhadas às necessidades da organização, as práticas de remuneração servem de veículo para a disseminação de valores, objetivos e metas organizacionais, estimulam o desenvolvimento profissional, são elementos de atração e retenção de pessoas, e dão sustentação ao comprometimento dos trabalhadores com a empresa.

Entretanto esses objetivos só são potencializados quando as práticas de remuneração são coerentes com a estratégia e com a cultura da empresa, alinhadas por uma política consistente, composta por critérios que sejam simples, claros e transparentes (Hipólito, 2001b).

Como resultado dessa integração, a empresa adquire a capacidade de gerenciar o equilíbrio salarial interno e externo, dar sustentação às decisões salariais perante os trabalhadores, tornar possível a delegação dessas decisões aos gerentes de linha, controlar melhor os custos e a alocação dos recursos, e manter um bom relacionamento entre dirigentes e trabalhadores (Hipólito, 2001b).

A remuneração fixa compreende as práticas mais tradicionais e mais difundidas nas empresas: o pagamento de salários mensais e a concessão de benefícios.

Essas formas de remuneração são estratégicas para a atração, retenção e valorização das pessoas que trabalham na organização, razão pela qual são alvo de cuidadosos planejamentos que resultam em sofisticados sistemas.

Dutra (2002b) observa que os benefícios têm sido utilizados pelas empresas instaladas no Brasil como uma forma de remuneração complementar, oferecendo a segurança que os empregados não teriam acesso de outra forma. Assim, é bastante comum que as empresas incluam a assistência médica em seus pacotes de benefícios, uma vez que os hospitais públicos mostram-se, em geral, ineficientes e os planos privados individuais, caros.

A maioria das empresas tende a homogeneizar as necessidades das pessoas concedendo pacotes de benefícios fechados. Entretanto, como forma de melhor atender às necessidades individuais, algumas empresas têm implantado os chamados “benefícios flexíveis”. Nesse sistema os empregados escolhem os tipos e valores dos benefícios que desejam receber, a partir de um “menu” oferecido pela empresa. (Sanes & Lineberry, 1997).

Quanto à administração de salários, Zimpeck (1987) descreve as formas tradicionais, que incluem uma grande variedade de técnicas, geralmente baseadas na análise, descrição e avaliação de cargos, combinadas com pesquisas e escalas salariais. De um modo geral, partem da similaridade de tarefas para definir os cargos existentes na organização, que são descritos e posteriormente ordenados, de acordo com seu valor relativo para a empresa.

A realização de pesquisas salariais tem por objetivo conhecer os níveis de remuneração que empresas de um mesmo setor e/ou comunidade praticam, a fim de estabelecer níveis internos compatíveis com o mercado. A combinação entre os dados obtidos na pesquisa e a avaliação de cargos realizada internamente subsidia a definição de faixas e níveis salariais que a empresa adotará, considerando-se, ainda, os impactos e a viabilidade em termos de custos.

Hipólito (2001b:55) observa que essas técnicas centradas em cargos “vêm se mostrando ineficientes, por não oferecerem resposta às principais demandas que permeiam um sistema de recompensas nos dias de hoje.” De acordo com esse

autor, as limitações apresentadas pelas técnicas tradicionais são: baixa flexibilidade e redução da agilidade organizacional, dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais, inviabilidade de descentralização das decisões salariais, alto custo de revisão do sistema, e valorização do tempo no cargo, em detrimento da contribuição do profissional.

Ainda segundo aquele autor, a vinculação da remuneração às competências individuais, por outro lado, elimina grande parte dessas limitações. Como os níveis de complexidade desenhados nas carreiras se relacionam a diferentes níveis de agregação de valor da pessoa para a empresa, eles naturalmente correspondem a diferentes patamares salariais. Assim, com base nesses níveis de complexidade são construídos as faixas salariais e os critérios de evolução. Essa proposta substitui o modelo tradicional, baseado em cargos, para definição da estrutura salarial. Entretanto não elimina a necessidade de monitorar o mercado através de pesquisas salariais, com as devidas adaptações que o sistema por competências requer.

As empresas têm utilizado, ainda, diversas formas de remuneração variável, como Bônus/Gratificações; Comissões; Participação Acionária; Distribuição de Lucros; Participação nos Resultados; Incentivos/Campanhas (Marras, 2000; Xavier et al., 1999; Dutra, 2002b). Hipólito (2002b) observa que muitas empresas utilizam a remuneração variável para estimular o trabalho em equipe e cooperação, portanto há uma tendência à utilização de metas relacionadas a grupos. Assim, os resultados coletivos são recompensados através da remuneração variável e a agregação de valor individual, através da remuneração fixa.

4.3.6. Movimentação de Pessoas

A gestão da movimentação de pessoas inclui todos os processos que dão suporte aos deslocamentos físicos realizados pelos trabalhadores em uma organização, desde sua entrada até o seu desligamento (Dutra, 2002b). Gerir estes deslocamentos em ambientes incertos e turbulentos, entretanto, não é tarefa fácil. Novas demandas e desafios fazem parte da rotina da maioria das empresas e

geralmente suscitam ações imediativas e reativas – ou seja, voltadas para solucionar problemas já instalados - de contratação, desenvolvimento e reposicionamento de pessoas. Por outro lado, a superação desses comportamentos, através da adoção de práticas voltadas para uma efetiva gestão da movimentação das pessoas, pode tornar-se fonte de vantagem competitiva para a empresa, na medida em que permitir a antecipação de necessidades futuras do negócio e a preparação da organização e das pessoas para supri-las, ampliando sua capacidade de aproveitamento de novas oportunidades (Lucena, 1990; Dutra, 2002b).

O planejamento do quadro de pessoas torna-se, portanto, um processo-chave para a estruturação das movimentações de pessoas. Ele poder ser desdobrado em duas atividades principais: a definição do quadro futuro e o diagnóstico do quadro atual.

Conhecida como dimensionamento, a definição do quadro futuro é uma análise da demanda por pessoas, que responde à pergunta “onde queremos chegar?” (Milkovich & Boudreau, 2000). As técnicas utilizadas para realizar essa análise, ou seja, para estimar as vagas futuras em termos de quantidade, requisitos e localização, geralmente incluem uma análise de fatores internos e externos à organização tais como planos organizacionais e aspectos da rotação de pessoal, bem como o cenário econômico, aspectos legais e previsões de aumento da complexidade tecnológica e de gestão (Pontes, 2001; Lucena, 1990; Dutra, 2002b).

A avaliação do quadro atual ou a “análise da oferta interna”, busca responder à pergunta “onde estamos agora?” (Milkovich & Boudreau, 2000). Nessa fase do planejamento são comparados os perfis das pessoas existentes na organização aos perfis requeridos na definição do quadro futuro, permitindo identificar lacunas e excessos que orientarão futuras ações de desenvolvimento, contratação, transferências e desligamentos. (Pontes, 2001; Dutra, 2002b)

Desta forma o planejamento do quadro de pessoas se integra à gestão de carreiras e proporciona a estruturação de oportunidades para o desenvolvimento

das pessoas. Ao ser realizado dentro de um modelo de gestão com base em competências, o planejamento torna-se uma importante ferramenta para identificar e comunicar as expectativas da empresa em relação às futuras entregas requeridas das pessoas nos diversos níveis de complexidade de cada eixo de carreira. A integração destes processos permite à empresa desenvolver internamente as competências individuais de que necessitará, de forma a privilegiar e a facilitar o aproveitamento interno nos seus processos de movimentação de pessoas.

Esse aproveitamento interno geralmente é conduzido nas empresas através de promoções ou transferências de pessoas que já trabalham na organização, como decorrência natural do sistema de carreiras. Outras práticas utilizadas são a divulgação das vagas existentes, para as quais os empregados candidatam-se e passam por um processo seletivo interno ou são selecionados a partir de suas avaliações de competências, de desempenho ou outras. Entretanto essas formas de “concurso interno” devem ter normas definidas, transparentes e conhecidas por todos, a fim de evitar os efeitos negativos associados à competição interna, ao descontentamento e à frustração (Limongi-França & Arellano, 2002).

Privilegiar e facilitar o aproveitamento interno de pessoas não elimina, entretanto, a busca de profissionais no mercado de trabalho. A dosagem entre o recrutamento interno e o recrutamento externo de pessoas varia em cada situação, e não se limita aos casos nos quais há carência de pessoas preparadas dentro da organização. A decisão de recorrer ao mercado de trabalho, ou seja, de captar pessoas externamente, é influenciada por fatores como o ritmo do desenvolvimento de novos negócios e atividades, a intenção de promover uma renovação da cultura organizacional e a busca de novas idéias baseadas em vivências diferenciadas (Dutra, 2002b).

Para que seja eficaz, a captação de pessoas no mercado de trabalho deve ser orientada pelas necessidades presentes e futuras da empresa, traduzidas em aspectos relativos ao perfil profissional e comportamental requerido, às entregas desejadas, às condições de trabalho, às condições de desenvolvimento previstas e às condições contratuais (Dutra, 2002b).

“Contratar a pessoa certa para o lugar certo” é o principal critério que, tradicionalmente, tem sido utilizado nas práticas de recrutamento e seleção de pessoas. Essa visão é fortemente orientada pelos limites impostos pela função a ser desempenhada na vaga a que se pretende preencher, tornando a escolha focada nos requisitos do cargo e nas qualificações do candidato, limitando-se a análise ao conjunto de conhecimentos e à experiência profissional que ele detém para aquela atividade específica.

Entretanto esse paradigma perde a validade quando as pessoas passam a ser tratadas como fonte de vantagem competitiva, com o foco da gestão sendo direcionado para o desenvolvimento de competências. Espera-se que as pessoas desempenhem bem suas tarefas, mas espera-se também que agreguem valor através desse trabalho.

Assim, passam a ser observadas outras características dos candidatos, relacionadas principalmente às competências requeridas pela empresa. Dutra (2001b) observa que, na contratação de pessoas, intuitivamente já há uma valorização dos seus atos e realizações, porém os sistemas tradicionais de gestão não dão conta dessa dimensão. Uma solução é colocada no nível das políticas de contratação, que devem valorizar não apenas a experiência e a formação, mas também o potencial, a capacidade de realização e as competências que o candidato detém.

As práticas utilizadas para o recrutamento e seleção de candidatos incluem a divulgação de vagas, a análise de currículos e a realização de entrevistas, dinâmicas de grupo, simulações, testes e provas, geralmente combinadas entre si para diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato (Limongi-França & Arellano, 2002). Milkovich & Boudreau (2000) observam que a seleção de pessoas tem passado por mudanças, deixando de ser uma responsabilidade exclusiva da área de gestão de pessoas. De acordo com esses autores, é cada vez mais freqüente que a decisão sobre a contratação seja tomada pelos colegas com quem o recém-chegado irá trabalhar. Outra tendência observada é a condução de todo o processo seletivo pelos executivos que trabalharão

diretamente com os recém-contratados, cabendo aos profissionais de gestão de pessoas orientar e apoiar o processo.

A gestão da movimentação de pessoas inclui, ainda, as práticas voltadas para a integração dos trabalhadores, denominadas socialização. Van Maanen (1996:45) a define como “a maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status ou papéis dentro nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização”. Assim, de acordo com esse autor, a socialização não se limita à integração de novos funcionários, como é comumente tratada, mas ocorre sempre que há mobilidade interna.

A maioria dos autores trata da socialização de novos empregados ao ambiente de trabalho sob a ótica da cultura organizacional. Tal relação é tão proeminente que Schein (apud Fleury, 1996) e, posteriormente, Fleury (1996) sugerem que o teor desse processo seja analisado ao se “desvendar” a cultura de uma organização.

Esse fato se deve à forte transferência de valores, crenças, normas e padrões de comportamento que permeiam o processo, cujo início se dá antes mesmo da inserção do profissional no novo posto de trabalho, durante o processo seletivo. Nesses primeiros contatos começa a ser estabelecido um “contrato psicológico”, ou seja, a conciliação de expectativas entre a empresa e a pessoa que será contratada, a partir da imagem que a empresa projeta e das expectativas que a pessoa tem sobre a sua nova atividade (Shinyashiki, 2002; Dutra, 2002b).

As estratégias formais de socialização adotadas pelas empresas incluem os treinamentos e programas de integração, onde são passadas as informações acerca da organização, normas e procedimentos, políticas de gestão de pessoas etc. Embora a integração à área e à nova atividade geralmente seja conduzida pelo superior hierárquico, como sugere Pontes (2001), geralmente é nessa instância que ocorrem as práticas informais de socialização, através do contato com os novos colegas de trabalho. De acordo com Van Maanen (1996), os processos formais de socialização preparam a pessoa para ocupar um *status* específico na organização, enquanto as estratégias informais voltam-se para o desempenho de um *papel* específico.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO SURVEY

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados de um survey realizado com o objetivo de descrever práticas, necessidades e tendências em gestão de pessoas, em um conjunto composto por variados tipos de organizações pertencentes ao Terceiro Setor. Assumindo-se o pressuposto de que esses fatores não são estáticos e constituem respostas para desafios, características e tendências organizacionais e gerenciais, a pesquisa buscou, adicionalmente, descrever como esses elementos se manifestam na amostra estudada.

Conduzido entre os meses de março e maio de 2004, o survey foi realizado através da aplicação de um questionário junto a uma amostra intencional de organizações. Dos 76 questionários enviados, foi obtido um retorno de 31,6%, ou seja, 24 questionários respondidos⁴.

A descrição dos resultados está estruturada da seguinte forma:

- Caracterização das Organizações Pesquisadas
- Desafios e Tendências Organizacionais
- Características Organizacionais
- Dificultadores da Gestão
- Características e Tendências em Gestão de Pessoas
- Práticas de Gestão de Pessoas:
 - Existência de Práticas Formais de Gestão de Pessoas
 - Necessidade de Práticas Formais de Gestão de Pessoas
 - Perspectiva de desenvolvimento de Práticas Formais de Gestão de Pessoas
 - Dificuldade para a implementação de Práticas Formais de Gestão de Pessoas
- Conclusões

⁴ A descrição detalhada da metodologia empregada para a realização do survey encontra-se na seção 3.1. desta dissertação.

5.1. Caracterização das Organizações Pesquisadas

5.1.1. Caracterização dos Respondentes

Solicitou-se que os questionários fossem respondidos pelas pessoas responsáveis pelas decisões sobre gestão de pessoas nas organizações pesquisadas, considerando-se que seriam as mais capacitadas para responder às questões abordadas. A Tabela 2 demonstra que, em sua maioria, os respondentes ocupam posições executivas nas organizações, figurando como a primeira pessoa em alguns casos.

Tabela 2: Cargos ocupados pelos respondentes

Cargo:	Quantidade	Porcentagem
Superintendente	3	13%
Gerente	3	13%
Coordenador	3	13%
Presidente	2	8%
Diretor	2	8%
Secretário Executivo	2	8%
Assessor	2	8%
Assistente	2	8%
Encarregado	1	4%
Supervisor	1	4%
Captador de Recursos	1	4%
Não informado	2	8%
TOTAL	24	100%

Os respondentes estão igualmente distribuídos quanto ao gênero – 50% homens e 50% mulheres. A média de idade é 40 anos, numa faixa etária entre 23 e 58 anos. Apenas um respondente não tem formação superior e 50% concluíram ou estão cursando algum tipo de pós-graduação. Metade do conjunto de respondentes está na organização há menos de 5 anos, como pode ser observado na tabela 3:

Tabela 3: Respondentes: tempo na organização

Tempo na organização	Porcentagem
menos de 1 ano	8%
1 a 5 anos	46%
6 a 10 anos	25%
11 a 20 anos	8%
21 a 30 anos	13%
TOTAL	100%

5.1.2. Caracterização das Organizações

O objetivo de se obter um grupo de organizações que espelhasse o complexo e heterogêneo universo abarcado pelo Terceiro Setor brasileiro foi alcançado. Um olhar sobre a totalidade de dados revela que esse grupo é constituído por organizações de diferentes naturezas e características.

A análise das missões das organizações pesquisadas revelou um mosaico de tipos e finalidades de atuação. São organizações que amparam e educam crianças carentes, que prestam atendimento médico e psicossocial para pessoas com necessidades especiais, que oferecem serviços variados para a população de baixa renda, e que buscam promover o desenvolvimento de comunidades. São também organizações que almejam o desenvolvimento social através do repasse de recursos e de conhecimentos, que mobilizam universitários e empresários, que capacitam comunicadores sociais, que lutam por direitos e que atuam na esfera da gestão e das políticas públicas.

A tabela 4 apresenta a distribuição dessas organizações de acordo com a *International Classification of NonProfit Organizations* proposta por Salamon e Anheier (1996). Essa classificação foi realizada a partir das informações contidas na missão e/ou nos objetivos das organizações, citados pelos respondentes nos questionários. Em alguns casos tornou-se necessário consultar o *website* da organização, pois as informações fornecidas não permitiram identificar o tipo de atividade que melhor caracterizaria a instituição, dentro da tipologia adotada. Na maioria destes casos foi possível observar que as missões pouco claras ou focalizadas estavam associadas a atuações difusas.

Tabela 4: Áreas de Atuação

Áreas de Atuação	Porcentagem
Cultura e Recreação	4%
Educação e Pesquisa	4%
Saúde	13%
Serviços Sociais	25%
Ambientalismo	0%
Desenvolvimento e Habitação	4%
Direito, <i>Advocacy</i> e Política	13%
Intermediários Filantrópicos e Promoção de Voluntariado	29%
Atividades Internacionais	4%
Religião	4%
Associações Profissionais e Sindicatos	0%
Outras	0%
Total	100%

Como discutido no capítulo 4.1., a diversidade de organizações que compõem o Terceiro Setor brasileiro pode ser explicada, em parte, pelo histórico de constituição do setor no país, fato que se refletiu nesta pesquisa. A tabela 5 revela que o grupo é composto por organizações criadas ao longo do século XX, com maior incidência entre as décadas de 1980 e 1990, período no qual o crescimento do setor foi impulsionado. Os extremos revelam organizações que existem desde o século XIX ou foram criadas no século XXI.

Tabela 5: Tempo de Existência da Organização

Tempo de Existência	Porcentagem
1895	4%
1902	4%
1930-1939	4%
1940-1949	8%
1950-1959	4%
1960-1969	17%
1970-1979	4%
1980-1989	17%
1990-1999	33%
2001	4%
Total	100%

É possível observar na tabela 6 que, entre as organizações criadas até a década de 1980, predominam aquelas dedicadas a atividades na área de serviço social. Esse fato reflete o histórico do setor, caracterizado, desde o período colonial, pela forte ligação com a Igreja Católica e com seus valores, relacionados ao exercício da filantropia e do assistencialismo. Impelidas a atuar em campos nos quais a ação do Estado mostrava-se insuficiente, organizações religiosas e laicas foram criadas ao longo do século XX, para “assistir” aos grupos socialmente excluídos (Landim, 1993; Fischer, R., 2002). Fechando uma espécie de círculo vicioso, o Estado legitimava estas iniciativas, figurando como uma espécie de parceiro através do repasse de recursos financeiros.

No grupo pesquisado, tais finalidades assistenciais deixaram de ser o principal objetivo entre organizações que foram criadas a partir da década de 1980, intensificando-se o desenvolvimento de atividades voltadas para o exercício da cidadania, um movimento que começa a existir no setor a partir da década de 1970 e se intensifica com a redemocratização do país (Mendes, 1999; Falconer, 1999).

A década de 1990 é marcada pela legitimação de um Terceiro Setor brasileiro, em virtude do reconhecimento formal de seu papel como parceiro do Estado no enfrentamento da pobreza e da exclusão, notadamente através de propostas como a publicização de atividades. (Pereira, 1998; Conselho da Comunidade Solidária, 2002). Esse discurso se reflete no grupo pesquisado através do crescimento, durante a década de 1990, do número de organizações que atuam na área da saúde, especialmente aquelas voltadas para a pesquisa e o tratamento de doenças crônicas, campos nos quais a ação restrita do Estado não demonstrava sinais de ampliação.

Também nessa época, destaca-se no grupo o surgimento crescente das Fundações e dos Institutos voltados para o repasse de recursos e promoção do voluntariado. Muitas vezes originados em empresas privadas – como em 5 dos 7 casos pesquisados – este fenômeno está fortemente relacionado à intensificação das ações de responsabilidade social corporativa, ocorrido a partir do final da década de 1980. Dada a natureza de sua origem, tais organizações apresentam

um caráter híbrido, revestido de particularidades. Em alguns casos são um “braço social” da empresa de origem, à qual se mantém vinculados administrativa e financeiramente, com a função de operar atividades sociais por ela definidas. Outras vezes as Fundações rapidamente adquirem vida própria, tornado-se responsáveis pela captação de recursos, definição de estratégias e operação de programas, desenvolvendo características mais semelhantes a outras organizações de Terceiro Setor. E há casos em que a Fundação é criada com total independência, geralmente como fruto da mobilização de um grupo de líderes empresariais.

Tabela 6: Relação entre ano de fundação e área de atuação da organização

Área de Atuação	Ano de Fundação			Total
	1895 a 1930	1930 a 1979	1980 a 2001	
Religião		4%		4%
Serviços Sociais		21%	4%	25%
Desenvolvimento e Habitação	4%			4%
Cultura e Recreação	4%			4%
Educação e Pesquisa		4%		4%
Saúde			13%	13%
Atividades Internacionais		4%		4%
Direito, Advocacy e Política			13%	13%
Intermediários Filantrópicos e Promoção de Voluntariado		4%	25%	29%
Total	8%	37%	55%	100%

A tabela 7 revela as diferenças na quantidade de beneficiários das organizações pesquisadas. No grupo estão presentes as pequenas organizações que atendem em torno de 100 pessoas com necessidades especiais por mês, ao lado de instituições filantrópicas de grande porte que realizam, mensalmente, dezenas de milhares de atendimentos. E há também as fundações empresariais que repassam recursos para projetos realizados por organizações menores, adquirindo ganhos de escala com estruturas próprias enxutas e a manutenção de relações de parceria.

Juntas, as 24 organizações pesquisadas beneficiam, mensalmente, mais de 240.000 pessoas. Essa quantidade certamente é muito maior do que a simples

somatória das informações, considerando-se que 8 instituições não forneceram tais números. Em alguns desses casos, foram apresentadas justificativas que refletem dificuldades administrativas características de algumas áreas de atuação, nas quais a mensuração de alcance e impacto das ações é difícil e sujeita a grandes imprecisões, pois não se caracterizam como uma prestação de serviços diretos à comunidade. Incluem-se nesses casos os centros de pesquisa e as organizações voltadas para a promoção da cidadania e para o aperfeiçoamento da gestão pública.

Tabela 7: Quantidade de beneficiários

Quantidade de beneficiários	Porcentagem
até 99	4%
100 a 499	13%
500 a 999	8%
1.000 a 4.999	21%
5.000 a 9.999	4%
10.000 a 49.999	4%
50.000 a 100.000	13%
não informado	33%
Total	100%

Embora todas as organizações pesquisadas estejam sediadas no estado de São Paulo, mais da metade realiza atividades em localidades que vão além dos limites desse estado, como representado na tabela 8. Entre as 6 organizações cujas atividades ultrapassam as fronteiras brasileiras, duas são de origem estrangeira. Entre as demais, de origem nacional, duas possuem unidades em outros países, através das quais realizam o mesmo tipo de serviço social desenvolvido no Brasil. E duas envolvem-se na transferência de conhecimento ou na realização de pesquisas com organizações de outros países.

Tabela 8: Locais de atuação da organização

Locais de atuação da organização	Porcentagem
Um município	29%
Um estado	8%
O País (Brasil)	38%
Brasil e outros países	25%
Total	100%

Embora um pequeno número de organizações opere com receitas anuais superiores a R\$ 20 milhões, quase 70% do grupo trabalham com uma margem limitada a R\$ 10 milhões. Em metade dos casos a receita anual está situada entre R\$ 1 e 4,9 milhões, como pode ser observado na tabela 9.

Tabela 9: Receita anual aproximada

Receita anual aproximada (em R\$/ano)	Porcentagem
até 1 milhão	4%
1 a 4,9 milhões	50%
5 a 9,9 milhões	13%
10 a 19,9 milhões	8%
acima de 20 milhões	13%
Não Informado	13%
Total	100%

A tabela 10 revela que, no grupo pesquisado, não há indícios de que a diferenciação observada nas receitas anuais esteja relacionada ao tipo de atividade realizada pela instituição. As atividades mais frequentemente encontradas nesse grupo de organizações – Serviços Sociais e Transferência de Recursos – estão distribuídas nas diversas faixas de receita propostas.

Tabela 10: Receita anual aproximada por área de atuação

Receita (em R\$/ano)	Área de atuação	Organizações	%
Até 1 milhão	Direito, Advocacy e Política	1	4%
Até 1 milhão Total		1	4%
1 a 4,9 milhões	Educação e Pesquisa	1	4%
1 a 4,9 milhões	Saúde	1	4%
1 a 4,9 milhões	Serviços Sociais	3	13%
1 a 4,9 milhões	Direito, Advocacy e Política	2	8%

Receita (em R\$/ano)	Área de atuação	Organizações	%
1 a 4,9 milhões	Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado	5	21%
1 a 4,9 milhões Total		12	50%
5 a 9,9 milhões	Serviços Sociais	2	8%
5 a 9,9 milhões	Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado	1	4%
5 a 9,9 milhões Total		3	13%
10 a 19,9 milhões	Saúde	1	4%
10 a 19,9 milhões	Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado	1	4%
10 a 19,9 milhões Total		2	8%
acima de 20 milhões	Cultura e Recreação	1	4%
acima de 20 milhões	Serviços Sociais	1	4%
acima de 20 milhões	Atividades Internacionais	1	4%
acima de 20 milhões Total		3	13%
Não Informado	Saúde	1	4%
Não Informado	Desenvolvimento e Habitação	1	4%
Não Informado	Religião	1	4%
N.I. Total		3	13%
Total Global		24	100%

Em 10 das organizações pesquisadas, a receita é proveniente de apenas uma fonte de financiamento, porém uma das organizações capta recursos provenientes de seis diferentes fontes. Embora exista uma grande diversidade de fontes de recursos, na tabela 11 é possível observar que quase metade das organizações conta com doações de pessoas físicas, destacando-se como a fonte de receita encontrada com maior frequência.

Apesar de Fundações e Agências Internacionais terem reduzido substancialmente o repasse de recursos financeiros para o Brasil ao longo da década de 1990, como observam Fischer, R. (2002) e Falconer (1999), as parcerias com essas entidades se destacam como uma das fontes de receita mais presentes nas organizações pesquisadas, ocorrendo em 33% dos casos. Destacam-se, ainda, os recursos provenientes de convênios e doações de empresas privadas, presentes em 38% dos casos. Tendo-se em vista que o fenômeno da

responsabilidade social empresarial cresceu e se consolidou durante a década de 1990, a partir desses dados é possível inferir que o investimento social privado⁵ vem ocupando parte do espaço deixado com a redução de recursos das fundações e agências internacionais, na geração de receita dessas organizações.

Tabela 11: Principais fontes de recursos

Fontes de recursos	Porcentagem
Doações de pessoas físicas brasileiras	46%
Convênios ou doações de empresas privadas	38%
Convênios com Fundações e Agências internacionais	33%
Convênios governamentais (união, estado, município)	29%
Receitas de aplicações financeiras	25%
Prestação de serviços a terceiros	25%
Outros*	25%
Bingos, festas, leilões, shows, teatros, outros eventos	13%
Convênios com Fundações e Agências nacionais	13%
Venda de produtos	13%

*Incluem-se nessa categoria os seguintes casos individuais: fundo sob curatela da fundação, projetos de reciclagem, receita de aluguéis de imóveis, anuidade de associados, recursos próprios de patrimônio e aporte do acionista

Essas organizações envolvem 12.594 pessoas que trabalham como efetivos⁶, estagiários, voluntários ou com outros tipos de vínculo, tais como autônomos e prestadores de serviço.

A tabela 12 revela que as atividades desempenhadas em período integral são predominantemente realizadas por colaboradores efetivos e em apenas 12% dos casos são realizadas por voluntários. Por outro lado, as atividades que requerem dedicação parcial não constituem um terreno próprio de ação voluntária, como se poderia supor. Como pode ser observado na tabela 13, estão mais presentes nessa condição os estagiários e pessoas com vínculos diversos como autônomos, prestadores de serviço e consultores.

⁵ Investimento Social Privado é o repasse voluntário de recursos privados, de forma planejada, monitorada e sistemática, para projetos sociais de interesse público. Fonte: GIFE (www.gife.org.br)

⁶ Considera-se como colaboradores efetivos os trabalhadores enquadrados no regime da Consolidação das Leis do Trabalho.

No conjunto total, 12 organizações, ou 50%, não contam com voluntários em seus quadros, notadamente as fundações empresariais e as organizações cujas atividades dependem dos chamados “profissionais do conhecimento”, tais como institutos de pesquisa e de defesa de direitos. Esse fator provavelmente reflete o processo de profissionalização das organizações do Terceiro Setor, voltado para o aumento da eficiência e da eficácia no desempenho de atividades-chave, através de iniciativas como a contratação de pessoas com qualificações específicas.

A maior concentração de voluntários (87%) ocorre nas duas organizações que se caracterizam pelos maiores quadros de pessoal do grupo pesquisado e realizam atividades voltadas para a prestação de serviços à comunidade. Esse campo de ação se caracteriza pela existência de um grande número de atividades de suporte à operação e atendimento aos beneficiários, cuja realização pode ser facilmente flexibilizada em turnos e independe de qualificações técnicas especializadas, ampliando as oportunidades de trabalho voluntário. Adicionalmente, a prestação de serviços à comunidade é uma área de atuação orientada por valores como a caridade e o altruísmo, conferindo a essas organizações uma cultura que valoriza a dimensão voluntária do trabalho das pessoas.

Tabela 12: Quantidade de pessoas que trabalham nas organizações em tempo integral

Quantidade	Tipo de Vínculo			
	Efetivos (CLT)	Autônomos, Prestadores, Consultores	Estagiários	Voluntários
0	4%	54%	58%	88%
1 a 9	21%	13%	29%	0%
10 a 99	42%	29%	13%	12%
100 a 999	29%	4%	0%	0%
1000 ou mais	4%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela 13: Quantidade de pessoas que trabalham nas organizações em tempo parcial

Quantidade	Tipo de Vínculo			
	Efetivos (CLT)	Autônomos, Prestadores, Consultores	Estagiários	Voluntários
0	75%	54%	58%	63%
1 a 9	8%	29%	25%	13%
10 a 99	13%	17%	17%	8%
100 a 999	4%	0%	0%	8%
1000 ou mais	0%	0%	0%	8%
Total	100%	100%	100%	100%

5.2. Desafios e Tendências Organizacionais

As peculiaridades que revestem as organizações pesquisadas parecem desaparecer quando o assunto é o desenvolvimento organizacional. Embora a capacidade de resposta e a estratégia adotada possivelmente componham um novo mosaico de características, o fato é que os desafios vividos pelas organizações que compõem o Terceiro Setor brasileiro, descritos na seção 4.1.3. desta dissertação, estão fortemente presentes nas organizações pesquisadas, como pode ser observado na tabela 14.

Tabela 14: Tendências organizacionais

Característica Pesquisada	Concor- dância	Tendência de Mudança		
		Aumentar	Não se alterar	Diminuir
A organização tem buscado aumentar sua eficácia e sua eficiência	96%	92%	4%	0%
A organização tem buscado aprimorar a qualidade dos serviços prestados	100%	88%	13%	0%
A organização tem buscado desenvolver novos serviços	83%	75%	25%	0%
A organização tem buscado novas formas de sustentação financeira	79%	71%	25%	4%
A organização tem adotado procedimentos e técnicas empresariais para melhorar seu desempenho geral	79%	71%	29%	0%
A organização tem buscado profissionalizar seu quadro de pessoas com treinamentos, cursos e outros programas de desenvolvimento	71%	71%	25%	4%

Característica Pesquisada	Concor- dância	Tendência de Mudança		
		Aumentar	Não se alterar	Diminuir
A organização tem buscado profissionalizar seu quadro de pessoas através da contratação de pessoas com qualificações específicas	83%	46%	50%	0%

Os altos percentuais obtidos em todas as características pesquisadas revelam que se chegou muito perto de um consenso. Eficiência e eficácia, qualidade de serviços, sustentação financeira, desempenho organizacional e profissionalização estão na pauta de preocupações da maior parte das organizações pesquisadas, e os esforços nesse sentido tendem a se intensificar. Entretanto, o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados destaca-se entre esses fatores como uma realidade para todos os respondentes e apenas uma organização informou não estar desenvolvendo ações voltadas para o aumento de sua eficácia e de sua eficiência, e nem pretender fazê-lo.

Embora com presença significativa em grande parte das organizações pesquisadas, o desenvolvimento de novos serviços e de novas formas de sustentação financeira são ações um pouco menos enfatizadas pelas organizações e 25% destas não pretendem canalizar mais esforços nesse sentido. Ou seja, a tônica, nesses casos, tem sido o aperfeiçoamento interno através do desenvolvimento de competências que potencializem os resultados das atuais fontes de recursos e das atividades já realizadas e otimizem o emprego dos recursos atualmente obtidos. Essa estratégia mostra-se particularmente válida para organizações cujo desenvolvimento de processos e sistemas internos não acompanharam o crescimento obtido, bem como para aquelas que, por alguma razão, tiveram uma queda no desempenho geral. São casos onde se privilegia o aperfeiçoamento interno, evitando-se os riscos de assumir novos objetivos sem uma estrutura adequada para tal.

E, como enfatizado na literatura, grande parte das organizações pesquisadas também têm procurado responder a esses desafios através da adoção de procedimentos e técnicas empresariais. Quase 80% afirmam ter esse comportamento que, aparentemente, tem trazido bons resultados, pois 71%

pretendem intensificá-lo. É importante considerar que tal comportamento muitas vezes é motivado pela inexistência de modelos adequados à realidade do Terceiro Setor, podendo-se supor que eventuais ajustes e adequações estejam ocorrendo no interior das organizações.

Outro consenso identificado no grupo pesquisado reside na profissionalização de seus quadros de pessoas. Todos os respondentes concordam que este processo está em curso em suas organizações, através de uma ou duas das alternativas investigadas: o desenvolvimento dos colaboradores e a contratação de novos profissionais. Essa nuance está representada na tabela 15:

Tabela 15: Práticas utilizadas para a profissionalização do quadro de pessoas

Prática	Porcentagem
treinamentos, cursos e outros programas de desenvolvimento	17%
contratação de pessoas com qualificações específicas	29%
ambos	54%
total	100%

5.3. Características Organizacionais

Na seção 4.2. desta dissertação foram descritas as peculiaridades que caracterizam a gestão das organizações do Terceiro Setor brasileiro, destacando-se a flexibilidade e a informalidade como aspectos que lhes conferem “um estilo próprio de gestão”. Mas será que este estilo tem resistido nesse cenário de mudanças organizacionais, descrito acima? A tabela 16 apresenta as opiniões dos respondentes quanto à presença e tendências de mudanças para algumas dessas características.

Tabela 16: Características Organizacionais

Característica	Concor- dância	Tendência de Mudança		
		Aumentar	Não se alterar	Diminuir
A organização possui hierarquias claras e relações formais de subordinação	88%	13%	79%	4%
Há informalidade na relação entre as pessoas	83%	13%	67%	13%

Característica	Concor- dância	Tendência de Mudança		
		Aumentar	Não se alterar	Diminuir
A organização utiliza processos participativos de gestão e decisão	75%	42%	58%	0%
A organização possui controles e regulamentos rígidos	25%	25%	63%	8%
Há uma relação de bastante proximidade entre os dirigentes e as pessoas que trabalham na organização	71%	25%	67%	4%
Os gestores da organização geralmente dedicam a maior parte de seu tempo aos problemas do dia-a-dia	63%	13%	46%	33%
Os gestores da organização geralmente dedicam a maior parte de seu tempo a assuntos estratégicos	46%	63%	21%	8%
Os procedimentos e políticas da organização são bem sistematizados	42%	46%	29%	25%
As funções e responsabilidades das pessoas são claramente definidas	58%	33%	58%	4%

Em 88% das organizações pesquisadas existem hierarquias claras e relações formais de subordinação. Embora esta constatação remeta à imagem de estruturas organizacionais caracterizadas por relações formais de autoridade e controle, a informalidade na relação entre as pessoas está presente em 83% das organizações, e tende a se manter na maior parte dos casos. A proximidade entre os dirigentes e as pessoas que trabalham nas organizações pesquisadas também parece ser uma característica inabalável, que tende a se intensificar em um quarto do grupo pesquisado. De acordo com Teodósio e Brum (2001) e Teodósio e Resende (1999) esse relacionamento próximo está relacionado à manutenção de valores como proximidade, afeição, harmonia e confiança. Nesse sentido, Roesch (2002) reforça que esses líderes tendem a ser carismáticos e participativos.

Esses dados sinalizam a existência de relações paradoxais, nas quais o comando e o poder coexistem com a igualdade e a proximidade, notadamente entre os dirigentes das organizações e os demais colaboradores, evidenciando um ângulo pouco explorado acerca das organizações do Terceiro Setor que incluiria, como

propõe Salamon (1999), o controle hierárquico e a existência de procedimentos internos anti-democráticos.

A utilização de processos participativos e a inexistência de controles e regulamentos rígidos também se revelam característicos nas organizações pesquisadas. A gestão participativa, tão característica do setor, mostra-se ainda, uma prática que tende a se intensificar em quase metade dos casos, e nenhuma organização pretende deixar de utilizá-la.

A dificuldade encontrada pelos gestores para priorizar assuntos estratégicos, frente às demandas operacionais, também se revelou um problema freqüente nas organizações pesquisadas, a exemplo das observações de Teodósio & Brum (2000) e Teodósio & Resende (1999). Em 63% dos casos, os gestores gastam a maior parte de seu tempo com problemas do dia-a-dia. Embora 46% considerem que esse tempo tem sido dedicado prioritariamente a assuntos estratégicos, algumas organizações responderam afirmativamente às duas alternativas, o que pode indicar uma heterogeneidade na composição dos quadros gerenciais. Porém é possível observar os impactos das mudanças organizacionais sobre essa característica: os dados revelam que há uma clara intenção de que a dedicação dessas pessoas se volte mais para a esfera estratégica, observada em 63% dos casos, e seja reduzida na esfera operacional, observada em 33% dos casos.

A inexistência de procedimentos e políticas sistematizados, ressaltados como características da gestão no Terceiro Setor por Falconer (1999), Teodósio & Brum (2000) e Teodósio & Resende (1999), também parece ser um aspecto em mutação. 42% dos respondentes afirmam que essa sistematização está presente em suas organizações e 46% pretendem intensificar esse processo. De modo semelhante, em 58% dos casos as funções e responsabilidades individuais são claramente definidas, e esta formalização de papéis tende a se intensificar em 33% das organizações.

Conclui-se, portanto, que as mudanças empreendidas pelas organizações pesquisadas estão se concretizando na esfera dos processos e procedimentos, acompanhados por definições mais claras de funções. Conseqüentemente, os

gestores estão sendo impelidos a assumir responsabilidades na esfera estratégica, delegando para suas equipes a operação diária. Entretanto os valores organizacionais voltados para a qualidade das relações – proximidade, informalidade e participação – têm se mantido e podem, eventualmente, constituírem fontes de resistência para a tendência de formalização observada. Este fato sinaliza que, embora a profissionalização das organizações pesquisadas esteja ocorrendo através de procedimentos e ferramentas mais característicos do setor empresarial, o “estilo próprio de gestão” dessas organizações permanece, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas.

5.4. Dificultadores da Gestão

Para aprofundar a compreensão sobre a relação entre as peculiaridades presentes nas organizações do Terceiro Setor e as mudanças organizacionais que vêm sendo empreendidas, a pesquisa procurou conhecer quais são as características que, na opinião dos respondentes, têm dificultado a gestão de suas organizações. Por sugestão de dois participantes do pré-teste do questionário, também foram investigadas situações opostas àquelas encontradas na literatura pesquisada, por exemplo, o excesso de formalidade em oposição ao excesso de informalidade. Os resultados são apresentados na tabela 17:

Tabela 17: Características que dificultam a gestão das organizações

Característica identificada na literatura	Característica oposta
Excesso de flexibilidade 17%	Pouca flexibilidade 25%
Excesso de informalidade 29%	Excesso de formalidade 21%
Falta de definição de funções e responsabilidades 50%	Funções e responsabilidades muito rígidas 0%
Falta de controles e regulamentos 46%	Excesso de controles e regulamentos 0%
Falta de hierarquias 13%	Hierarquias muito rígidas 21%

Característica identificada na literatura	Característica oposta
Resistência à adoção de procedimentos e técnicas de gestão 46%	

Observação: Outros fatores citados - “dispersão geográfica da equipe” e “implantação de gestão estratégica” – correspondem a 8% das respostas obtidas.

Estes dados indicam que não é possível afirmar que existam consensos, entre respondentes, sobre as características que são percebidas como principais dificultadoras da gestão em suas organizações. Ao contrário, a diversidade de percepções revela que “cada caso é um caso”, conferindo novamente a esse grupo de organizações a forma de um mosaico.

Entretanto, a falta de definição de funções e responsabilidades se destaca como a característica que mais tem interferido negativamente na gestão das organizações pesquisadas. A análise conjunta dos dados apresentados nas tabelas 16 e 17 revela que, embora para quase metade dessas organizações, as funções e responsabilidades das pessoas pareçam estar claramente definidas, esse fator surge como um entrave à gestão em 50% dos casos. Provavelmente por esse motivo, 33% das organizações pretendem desenvolver ou aperfeiçoar as definições de papéis de seus colaboradores.

De maneira semelhante, a inexistência de controles e regulamentos mais rígidos em 75% das organizações tem dificultado a gestão em 46% dos casos. Porém, como observam Teodósio e Brum (2000) e Teodósio e Resende (1999), a ausência de controles e regulamentos rígidos em organizações do Terceiro Setor pode estar associada à manutenção de um clima organizacional positivo, com impactos na retenção de pessoas. Provavelmente por este motivo apenas 25% dos respondentes estejam prevendo intensificar a utilização de ferramentas que propiciem a formalização de estruturas e processos organizacionais.

Por outro lado, a presença de informalidade na relação entre os colaboradores não se mostra tão associada a interferências negativas na gestão das organizações pesquisadas. Ao contrário, ela pode estar, eventualmente, sendo utilizada em seu favor. Dessa forma, embora a relação entre os colaboradores seja informal em 83% das organizações, apenas em 29% dos casos ela é

percebida como negativa para a gestão e em 67% é uma característica que tende a se manter, provavelmente porque está relacionada à manutenção de um clima organizacional cooperativo.

Do mesmo modo, o excesso de flexibilidade é percebido como negativo por uma quantidade bastante reduzida de respondentes (17%). A flexibilidade parece estar mais fortemente associada, nas organizações do Terceiro Setor, a fatores positivos como o aumento da agilidade e da capacidade de resposta em situações nas quais a rotina organizacional é marcada por eventos e imprevistos.

Adicionalmente, a tabela 17 revela que algumas características opostas àquelas apontadas na literatura estão presentes no grupo de organizações pesquisadas: pouca flexibilidade, excesso de formalidade e hierarquias muito rígidas⁷. Estão incluídas nesses casos algumas fundações empresariais ou internacionais, cuja complexidade administrativa pode ser decorrente do tipo de vinculação que mantêm com a empresa de origem ou à matriz. Porém a análise individual dos questionários revela que tais características também foram apontadas por outros tipos de organizações, de portes diversificados e atuação em áreas variadas, exemplificando as especificidades administrativas presentes nas organizações do Terceiro Setor.

A resistência à adoção de procedimentos e técnicas de gestão se destaca como uma das características que mais freqüentemente tem dificultado a gestão das organizações pesquisadas, indicando que os processos de mudança empreendidos não têm sido tão naturais ou tranquilos em boa parte dos casos. Esse fator corrobora a reflexão de Roesch (2002) acerca do fato de que essas organizações relutam em adotar modelos gerenciais. De acordo com essa autora, as principais causas dessa resistência estão relacionadas à aversão ao modelo burocrático, a uma cultura organizacional voltada para a ação, à crença de que os

⁷ Entretanto, é importante considerar que, ao contrário dos pressupostos adotados com base na literatura estudada, a inexistência de hierarquias não se mostrou presente nas organizações pesquisadas. Como pode ser observado na tabela 16, hierarquias claras e relações formais de subordinação estão presentes em 88% das organizações.

recursos devem ser integralmente investidos na causa, à crença de que a gestão está relacionada à discriminação, opressão e exploração de pessoas, e à preferência por estruturas pequenas e informais. Esse fato evidencia a necessidade de que a introdução de procedimentos e técnicas de gestão sejam realizados através de processos planejados e estruturados, que reconheçam e minimizem as possíveis resistências, através de um alinhamento à cultura e aos valores organizacionais.

5.5. Características e Tendências em Gestão de Pessoas

Inerente ao “estilo próprio de gestão” que caracteriza as organizações do Terceiro Setor (Tenório, 1997), a gestão de pessoas também é percebida pelos respondentes como tendo um estilo próprio, construído ao longo de sua existência, como pode ser observado na tabela 18:

Tabela 18: Gestão de Pessoas

Característica	Concor- dância	Tendência de Mudança		
		Aumentar	Não se alterar	Diminuir
A organização possui um estilo próprio de gestão de pessoas construído ao longo de sua existência	88%	38%	50%	13%
A organização tem adotado procedimentos e técnicas empresariais para melhorar a gestão de pessoas	63%	58%	33%	0%

Mas os dados também revelam que a introdução de procedimentos e técnicas similares às empresariais nessa área já está presente em 63% dos casos e é uma prática que tende a se intensificar, de acordo com 58% dos respondentes. Apesar desses sinais de mudança, a maioria das organizações pesquisadas acredita que as peculiaridades que caracterizam o seu estilo próprio de gestão de pessoas tendem a não se alterar, intensificando-se em 38% dos casos.

Como pode ser observado na tabela 19, a grande maioria dos pesquisados (88%) acredita que suas organizações promoverão mudanças nas suas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas. Embora nenhuma organização esteja prevendo mudanças radicais, elas serão significativas em metade dos casos:

Tabela 19: Intensidade das mudanças em gestão de pessoas

Tendência de Mudança	Porcentagem
Não ocorrerão mudanças	17%
Mudanças pouco significativas	33%
Mudanças significativas	50%
Mudanças radicais	0%
Total	100%

Essas mudanças recairão, principalmente, sobre as políticas que norteiam as práticas de gestão de pessoas, de acordo com 41% dos pesquisados, como pode ser observado na tabela 20. Já o perfil dos profissionais responsáveis pelas atividades de gestão de pessoas será o foco das mudanças em apenas 5% das organizações. Entretanto, é necessário considerar que em apenas 29% das organizações pesquisadas há uma área de gestão de pessoas formalizada, portanto, na maioria dos casos, ainda não há um profissional que se dedique a tais atividades.

Tabela 20: Foco das mudanças em gestão de pessoas

Foco da Mudança	%
As políticas que norteiam as práticas de gestão de pessoas	41%
As estratégias gerais de gestão de pessoas	18%
As práticas e instrumentos de gestão de pessoas	18%
A estrutura da área de gestão de pessoas/recursos humanos	18%
O perfil dos profissionais responsáveis pelas atividades de gestão de pessoas	5%

Alguns fatores que poderiam motivar as organizações de Terceiro Setor a implantarem mudanças na gestão de pessoas também foram investigados na pesquisa. Eles dizem respeito a possíveis impactos decorrentes das mudanças observadas na gestão dessas organizações, tais como a redução do comprometimento e da satisfação das pessoas, as necessidades de capacitação e aperfeiçoamento profissional, e a insatisfação com as práticas de gestão de pessoas vigentes. Os resultados são apresentados na tabela 21:

Tabela 21: Comprometimento, qualificação e satisfação

Característica	%
Os profissionais efetivos (CLT e autônomos) possuem o nível desejado de comprometimento com a organização	88%
Os voluntários possuem o nível desejado de comprometimento com a organização	86%
A satisfação pessoal por contribuir para que a organização cumpra seus objetivos é percebida pelas pessoas como sendo mais importante do que as recompensas financeiras pelo trabalho realizado	75%
Os gestores possuem a qualificação necessária para o desempenho de suas atividades	83%
Os demais profissionais efetivos (CLT e autônomos) possuem a qualificação necessária para o desempenho de suas atividades	88%
Os voluntários possuem a qualificação necessária para o desempenho de suas atividades	93%
As pessoas estão satisfeitas com as práticas de gestão de pessoas atualmente existentes na organização	75%

Os dados revelam que nenhum dos fatores pesquisados se destaca como potencial motivador para mudanças na gestão de pessoas. Ao contrário, os resultados indicam que, na percepção dos respondentes, tais características estão bem equacionadas em suas organizações. Entretanto, há que se considerar um possível viés decorrente do perfil dos respondentes. Sendo, em sua maioria, executivos das organizações pesquisadas, tanto a dificuldade para identificar as características levantadas, quanto o desconforto em revelá-las, podem ter influenciado as opiniões emitidas. Certamente a opinião de informantes diversificados conferiria uma maior fidedignidade a estes resultados.

Porém estes resultados corroboram as informações levantadas na revisão da literatura. A grande maioria dos respondentes considera que seus colaboradores, efetivos e voluntários, possuem o nível desejado de comprometimento com a organização. Em 75% dos casos, a satisfação pessoal está mais relacionada à percepção da contribuição dada para que a organização cumpra seus objetivos, do que a recompensas financeiras, fator que também é ressaltado por Falconer (1999) em suas pesquisas. No que diz respeito à qualificação dos colaboradores para o desempenho das atividades, a grande maioria das organizações pesquisadas afirma não ter problemas, ainda que 17% dos respondentes

considerem que a qualificação dos gestores esteja aquém do essencial. Nesse sentido, Teodósio e Brum (2000) e Teodósio e Resende (1999) observam que essas organizações enfrentam dificuldades para contratar gestores mais qualificados, em função das limitações financeiras que possuem. Em apenas 25% dos casos, há a percepção de que as práticas de gestão de pessoas existentes não têm atendido às expectativas de seus colaboradores.

5.6. Práticas de Gestão de Pessoas

A área de recursos humanos está presente de forma estruturada em apenas sete das organizações pesquisadas (29%), inferindo-se que, na maioria delas, a gestão de pessoas seja realizada mediante processos informais e simples procedimentos trabalhistas obrigatórios. Nas organizações mais estruturadas há, em média, um profissional de RH para cada 63 colaboradores efetivos e para cada 120 colaboradores com diversos tipos de vínculo e dedicação.

A pesquisa revela que a existência de uma área específica para a gestão de pessoas está relacionada ao porte da organização – mensurado com base na quantidade de colaboradores. Essa área está presente em 60% das organizações com mais de 100 colaboradores e em todas as que contam com mais de 300 pessoas, com exceção de uma organização cujo quadro é formado por cerca de 300 voluntários e nenhum colaborador efetivo.

Como pode ser observado na tabela 22, para 58% das organizações que empregam efetivos e voluntários, a principal diferença na gestão desses dois tipos de colaboradores é que ela ocorre em diferentes estruturas organizacionais (diretorias, áreas, departamentos etc). Em 33% dos casos são utilizados diferentes práticas e instrumentos de gestão de pessoas e, em igual frequência, as políticas que norteiam estas práticas são diferenciadas.

Tabela 22: Diferenças na gestão de Efetivos e Voluntários

Característica	%
A gestão ocorre em diferentes estruturas organizacionais (diretorias, áreas, departamentos etc)	58%
São utilizados diferentes práticas e instrumentos de gestão de pessoas	33%
As políticas que norteiam as práticas de gestão de pessoas são diferenciadas	33%
Os princípios, filosofia e estratégias gerais de gestão de pessoas são diferenciados	17%

Além de identificar essas diferenças estruturais, a pesquisa buscou conhecer quais são as práticas formais mais freqüentes no grupo de organizações pesquisadas, as necessidades mais citadas e as tendências de desenvolvimento. Esses resultados são detalhados a seguir.

5.6.1. Existência de Práticas Formais

De um modo geral, as práticas formais de gestão de pessoas são mais freqüentes em fundações empresariais, especialmente o recrutamento e a seleção de funcionários; uma delas utiliza todas as 11 práticas pesquisadas. Em oposição, duas organizações pesquisadas não empregam qualquer prática formalizada, mas pretendem desenvolver algumas. A incidência de práticas formais é representada na tabela 23:

Tabela 23: Existência de Práticas Formais de Gestão de Pessoas

Prática	Porcentagem
Programas de Benefícios	58%
Recrutamento	54%
Seleção	54%
Treinamento de Integração	46%
Treinamentos/Capacitação em geral	46%
Políticas Salariais	42%
Avaliação de desempenho	29%
Planejamento do quadro de pessoal	29%
Premiações	21%
Remuneração variável	21%
Gestão de Carreiras	13%

Esses resultados revelam que os programas de benefícios são as práticas formais mais comumente encontradas. Fazendo parte do sistema de recompensas típico da remuneração fixa, essa prática tem sido utilizada por empresas para atrair, reter e valorizar as pessoas que trabalham para a organização, sendo também uma forma de complementação salarial (Dutra, 2002b).

Embora os dados coletados na pesquisa não permitam identificar os objetivos que essas organizações pretendem atingir com seus programas de benefícios, o fato é que muitas vezes essa questão não é pensada estrategicamente, limitando-se à concessão de benefícios exigidos por lei, tais como transporte e alimentação. Em alguns casos, porém, as organizações do Terceiro Setor têm começado a conceder benefícios adicionais, de baixo custo, que tragam ganhos em termos de satisfação para as pessoas, como convênios com clubes e parques.

Assim, infere-se que, em parte para atender a determinações legais e, em parte por vislumbrar os demais resultados que os programas de benefícios podem trazer, entre as organizações que não adotam programas de benefícios formalizados, 56% pretendem desenvolvê-los, como demonstra a tabela 24:

Tabela 24: Programas de benefícios

Programas de Benefícios		Existem práticas formais na organização			
		Sim	Não	Ni	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	29%	25%	4%	58%
	Não	13%	13%	0%	25%
	Não informado	17%	0%	0%	17%
	Total	58%	38%	4%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		56%		56%
	Não		44%		44%
	Não informado		0%		0%
	Total		100%		100%

Em segundo lugar destacam-se as práticas de recrutamento e seleção. Incluídas no processo de captação de pessoas, objetivam comunicar ao mercado de trabalho as vagas existentes, atrair os potenciais candidatos e selecionar o mais

adequado para a organização (Limongi-França & Arellano, 2002). Essa seleção normalmente é feita partindo-se de um conjunto de qualificações definidas como necessárias para o desempenho da atividade para a qual a pessoa está sendo contratada. Porém, como observa Raposo (2000), os critérios de qualificação para o trabalho no Terceiro Setor são menos rígidos, privilegiando-se a boa formação geral. Conseqüentemente a seleção tende a ser assistemática e desestruturada, baseada na afinidade dos candidatos com a organização.

Quando formalizados, o recrutamento e a seleção geralmente são associados – uma prática implica na existência da outra, o que também foi observado nas organizações pesquisadas. E, geralmente, essas práticas estão relacionadas a um estágio inicial de formalização de processos de gestão de pessoas, no qual a contratação de especialistas em RH volta-se para a realização de atividades inerentes à captação de pessoas, suprimindo demandas dos gestores que, por falta de conhecimentos ou de habilidades apresentam dificuldades para realizá-las. Busca-se, dessa forma, elevar o nível de qualificação das pessoas contratadas e minimizar erros de seleção.

As tabelas 25 e 26 revelam ainda que, embora cerca de 60% dos respondentes considere que essas práticas são necessárias, apenas 36% das organizações pretendem desenvolvê-las, sinalizando que as práticas existentes, ainda que informais e pouco estruturadas, têm atendido às demandas presentes na organização. Este fato provavelmente decorre de uma característica bastante acentuada nos procedimentos de gestão de pessoas no Terceiro Setor brasileiro: geralmente as pessoas são recrutadas através de contatos pessoais e indicações. Além de reduzir os custos inerentes às práticas de recrutamento mais estruturadas, tais iniciativas são revestidas de um caráter cultural inerente ao setor, voltado para a valorização do *network* e para a confiança nos relacionamentos interpessoais.

Tabela 25: Recrutamento

Recrutamento		Existem práticas formais na organização		
		Sim	Não	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	29%	33%	63%
	Não	13%	13%	25%
	Não informado	13%	0%	13%
	Total	54%	46%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		36%	36%
	Não		64%	64%
	Não informado		0%	0%
	Total		100%	100%

Tabela 26: Seleção

Seleção		Existem práticas formais na organização		
		Sim	Não	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	29%	29%	58%
	Não	13%	17%	29%
	Não informado	13%	0%	13%
	Total	54%	46%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		36%	36%
	Não		64%	64%
	Não informado		0%	0%
	Total		100%	100%

O processo de captação é complementado pela quarta prática mais freqüente, os treinamentos de integração – ou programas de socialização, que têm a função de “aculturar” os novos funcionários e sinalizar o seu *status* na organização, apresentando-lhes informações sobre a mesma, suas normas e procedimentos (Van Maanen, 1996). Especialmente em organizações do Terceiro Setor, a socialização de novos colaboradores assume grande importância, devido à sua capacidade de reforçar e reproduzir a cultura e os valores organizacionais, reafirmando a identidade da organização e angariando o comprometimento com a missão. Em 50% dos casos pesquisados, entretanto, inexistem estratégias

formais para a integração de novos colaboradores, priorizando-se os processos informais. Acontecendo através do contato com colegas de trabalho e com superiores hierárquicos, essas práticas informais limitam-se a sinalizar o *papel* que a pessoa desempenhará na organização (Van Maanen, 1996). Esta por sua vez, passa a ser conhecida através do discurso e dos valores dos colegas mais próximos - com todos os ruídos que isso pode acarretar. Porém, como pode ser observado na tabela 27, entre as organizações nas quais essa prática não existe formalmente, 42% pretendem desenvolvê-la, sinalizando que sua importância está sendo reconhecida.

Tabela 27: Treinamentos de Integração

Treinamentos de Integração		Existem práticas formais na organização			
		Sim	Não	Ni	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	33%	33%	0%	67%
	Não	4%	13%	0%	17%
	Não informado	8%	4%	4%	17%
	Total	46%	50%	4%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		42%		42%
	Não		58%		58%
	Não informado		0%		0%
	Total		100%		100%

Práticas formais de gestão de carreiras são as que aparecem com menor frequência nas organizações estudadas, ocorrendo em apenas 13% dos casos. Embora a gestão de carreiras seja o eixo para a estruturação de oportunidades de desenvolvimento individuais, em muitas empresas as práticas de treinamento e capacitação são descoladas dessa perspectiva, o que também se verificou nas organizações do Terceiro Setor pesquisadas. Porém, como pode ser observado na tabela 28, metade das organizações pesquisadas, nas quais esta prática inexistente, pretende desenvolvê-la.

Tabela 28: Gestão de Carreiras

Gestão de Carreiras		Existem práticas formais na organização			
		Sim	Não	Ni	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	0%	50%	0%	50%
	Não	4%	29%	4%	38%
	Não informado	8%	4%	0%	13%
	Total	13%	83%	4%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		50%		50%
	Não		50%		50%
	Não informado		0%		0%
	Total		100%		100%

5.6.2. Necessidade de Práticas Formais

Criar condições para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores é o maior desafio apontado pelas organizações pesquisadas: embora 88% afirmem que seus colaboradores estão devidamente capacitados (Tabela 21), 71% mencionaram a pretensão de profissionalizar seus quadros através de programas de desenvolvimento (Tabela 14). Entre as necessidades de práticas formais apontadas, é justamente a que se refere a programas de treinamento e capacitações em geral a que obteve mais elevada frequência, como pode ser observado na tabela 29.

Tabela 29: Necessidade de Práticas Formais de Gestão de Pessoas

Prática	Porcentagem
Treinamentos em geral	83%
Avaliação de desempenho	71%
Planejamento do quadro de pessoal	71%
Políticas Salariais	71%
Treinamento de Integração	67%
Recrutamento	63%
Programas de Benefícios	58%
Seleção	58%
Gestão de Carreiras	50%
Premiações	38%
Remuneração variável	38%

Esses dados reforçam a tese de que processos estruturados para o desenvolvimento de pessoas ainda são pouco enfatizados pelas organizações do Terceiro Setor. Roesch (2002) e Falconer (1999) ressaltam que o desenvolvimento individual normalmente ocorre através de práticas informais, por meio da experiência e do apoio aos pares, inexistindo oportunidades de auto-desenvolvimento. Fischer, R. (1998) também enfatiza que o desenvolvimento de pessoas normalmente não é uma prioridade nessas organizações, mas ressalta que ele é condição fundamental para o desenvolvimento da própria organização.

Entretanto, além de figurar como uma questão prioritária no grupo de organizações pesquisadas, 42% adotam algum tipo de prática formal de treinamento e metade das demais pretendem fazê-lo, como pode ser observado na tabela 30.

Tabela 30: Treinamentos/Capacitação em Geral

Treinamentos/Capacitação em geral		Existem práticas formais na organização		
		Sim	Não	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	33%	50%	83%
	Não	0%	4%	4%
	Não informado	8%	4%	13%
	Total	42%	58%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		50%	50%
	Não		50%	50%
	Não informado		0%	0%
	Total		100%	100%

As premiações e outras formas de remuneração variável, além de terem sido identificadas em apenas 21% das organizações pesquisadas, são as necessidades citadas com mais baixa frequência, correspondendo a 38% dos casos. No processo de remuneração, essas práticas têm a função de reconhecer diferenças qualitativas no desempenho dos funcionários. Porém, em empresas de mercado, tais práticas estão, muitas vezes, associadas a mecanismos de incentivo à competitividade entre as pessoas, um valor que destoa da lógica do Terceiro Setor, muito mais voltada para a colaboração e a igualdade. Sob outro

ponto de vista, a implantação de tais práticas pode ter tido sua avaliação rebaixada pela dificuldade inerente à identificação de motivos e critérios balizadores para a concessão dos prêmios. Provavelmente por estas razões, tais formas de recompensa não têm sido priorizadas nas organizações pesquisadas: apenas 38% afirmam que tais práticas são necessárias e apenas cerca de 30% pretendem desenvolvê-las, como demonstrado nas tabelas 31 e 32:

Tabela 31: Remuneração Variável

Remuneração variável		Existem práticas formais na organização			
		Sim	Não	Ni	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	13%	21%	4%	38%
	Não	4%	46%	0%	50%
	Não informado	4%	8%	0%	13%
	Total	21%	75%	4%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		33%		33%
	Não		56%		56%
	Não informado		11%		11%
	Total		100%		100%

Tabela 32: Premiações

Premiações		Existem práticas formais na organização			
		Sim	Não	Ni	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	17%	21%	0%	38%
	Não	0%	46%	4%	50%
	Não informado	4%	8%	0%	13%
	Total	21%	75%	4%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		28%		28%
	Não		67%		67%
	Não informado		6%		6%
	Total		100%		100%

5.6.3. Perspectiva de desenvolvimento de Práticas Formais

Embora os autores pesquisados tenham identificado uma grande presença de dificuldades e resistências para a formalização de práticas de gestão no Terceiro Setor, entre as organizações pesquisadas observa-se que há uma tendência para a adoção de práticas formais de gestão de pessoas. Seis das onze práticas pesquisadas incluem-se nessa perspectiva para mais da metade do grupo. Esse fato provavelmente decorre do processo de profissionalização pelo qual essas organizações têm passado e no qual são combinadas influências do ambiente externo e interno. Os esforços direcionados para o aumento da eficiência e da eficácia dos resultados influenciam a relação entre as organizações e as pessoas, gerando uma pressão interna para a existência de determinadas práticas ou políticas de gestão, o que pode ser potencializado nos casos em que a organização tem optado pela contratação de profissionais oriundos do mercado.

Como representado na tabela 33, os investimentos futuros em práticas formais de gestão de pessoas serão efetuados, nas organizações pesquisadas, em atividades inseridas em diferentes processos: valorização (políticas salariais e programas de benefícios), desenvolvimento (avaliação de desempenho) e planejamento do quadro de pessoas.

Tabela 33: Perspectiva de Desenvolvimento de Práticas Formais

Prática	Porcentagem
Políticas Salariais	62%
Avaliação de desempenho	59%
Planejamento do quadro de pessoal	56%
Programas de Benefícios	56%
Gestão de Carreiras	50%
Treinamentos em geral	50%
Treinamento de Integração	42%
Recrutamento	36%
Seleção	36%
Remuneração variável	33%
Premiações	28%

As políticas salariais estão presentes em quase metade das organizações pesquisadas e esta prática se destaca entre as necessidades mais comuns,

ocorrendo em 71% dos casos, como pode ser observado na tabela 34. Entre as organizações que não adotam políticas formais de remuneração, 62% pretendem desenvolvê-las, provavelmente visando eliminar desconfortos causados por reajustes e promoções realizados sem critérios claros, bem como por desequilíbrios salariais internos e/ou relacionados aos parâmetros externos. Além disso, observa-se que, nas organizações em geral, a remuneração tende a exercer uma maior pressão que as demais funções para ser formalizada, uma vez que é inerente às relações de trabalho estabelecidas, baseadas no princípio da justiça, da igualdade de oportunidades e de critérios.

Tabela 34: Políticas Salariais

Políticas Salariais		Existem práticas formais na organização			
		Sim	Não	Ni	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	21%	46%	4%	71%
	Não	8%	8%	0%	17%
	Não informado	13%	0%	0%	13%
	Total	42%	54%	4%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		62%		62%
	Não		38%		38%
	Não informado		0%		0%
	Total		100%		100%

A avaliação de desempenho é uma prática que orienta e incentiva o aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento individual, além de conter um caráter de reconhecimento e valorização. A tabela 35 revela que esta prática é avaliada como necessária por 71% das organizações pesquisadas, porém apenas 29% realizam avaliações formais, o que não elimina a existência de práticas informais nas demais, tais como o feedback oferecido aos profissionais de forma assistemática, com base em observações diárias e sem periodicidade definida. Entretanto, a formalização de critérios de avaliação de desempenho mostra-se muito importante, na medida em que permite eliminar parte da subjetividade presente no processo, conferindo-lhe maior transparência. Provavelmente em função desses fatores, 71% das organizações pesquisadas pretendem formalizar tal atividade.

Tabela 35: Avaliação de Desempenho

Avaliação de Desempenho		Existem práticas formais na organização		
		Sim	Não	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	21%	50%	71%
	Não	0%	17%	17%
	Não informado	8%	4%	13%
	Total	29%	71%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		59%	59%
	Não		41%	41%
	Não informado		0%	0%
	Total		100%	100%

O planejamento do quadro de pessoal também surge como uma necessidade pouco atendida: apenas 29% das organizações pesquisadas realizam esta atividade de forma estruturada. Entretanto mais da metade das organizações que não adotam esse processo pretendem desenvolvê-lo, destacando-o no grupo como mais importante que os processos voltados para o desenvolvimento de pessoas. É importante considerar que os respondentes da pesquisa – em geral dirigentes das organizações – lidam constantemente com dificuldades relacionadas à alocação de pessoas em projetos, os quais geralmente são instáveis no que concerne ao prazo de duração e à disponibilidade de recursos. Dessa forma, é natural que, dentro de suas responsabilidades, prever quando e como contratar ou transferir pessoas seja uma grande necessidade, como representado na tabela 36, mas também se constitui em um problema de alta complexidade. Há uma expectativa de que as ferramentas de planejamento do quadro de pessoas venham a facilitar essas decisões, reduzindo seu nível de incerteza.

Tabela 36: Planejamento do quadro de pessoal

Planejamento do quadro de pessoal		Existem práticas formais na organização			
		Sim	Não	Ni	Total
A organização necessita ter práticas formais	Sim	21%	46%	4%	71%
	Não	0%	17%	0%	17%
	Não informado	8%	4%	0%	13%
	Total	29%	67%	4%	100%
A organização pretende desenvolver práticas formais	Sim		56%		56%
	Não		31%		31%
	Não informado		13%		13%
	Total		100%		100%

5.6.4. Dificuldade para a implementação de Práticas Formais

O desenvolvimento e a implantação de práticas formais de gestão de pessoas requerem investimentos financeiros, humanos e materiais. Uma vez disponíveis esses recursos, dois fatores adicionais podem dificultar ou adiar decisões nesse sentido: garantir o comprometimento da organização com os novos processos e promover mudanças culturais. Ambos estão relacionados. É necessário que todos – dirigentes, gestores e colaboradores – reconheçam a necessidade de formalizar a gestão de pessoas e de adotar uma ou mais práticas formais, e que estejam de acordo com a abordagem adotada, compreendam e aceitem as políticas e critérios norteadores, bem como as atividades que passarão a ser realizadas. E, de acordo com as opções feitas, o desenvolvimento e a implantação das novas práticas demandarão mais ou menos recursos.

Muitos fracassos têm ocorrido porque a abordagem adotada não se ajusta à cultura da organização, ou porque as políticas e critérios não são claros ou reconhecidos como justos, ou porque a economia de recursos gera improvisos que reduzem a eficácia da prática adotada, entre outros fatores. Assim, refletir sobre essas questões torna-se fundamental antes de se iniciar qualquer mudança nos processos de gestão de pessoas. Com base nessa reflexão é possível dimensionar a dificuldade para o desenvolvimento de práticas formais e,

principalmente, identificar se vencer tal dificuldade justificaria o investimento a ser feito.

Provavelmente muitas dessas questões foram consideradas pelos respondentes desta pesquisa ao avaliarem o grau de dificuldade para se implantar cada prática em suas organizações. A tabela a seguir representa as opiniões emitidas acerca dessa questão, por respondentes cujas práticas em avaliação não se encontram formalizadas em suas organizações.

Tabela 37: Avaliação do grau de dificuldade para implementar práticas formais

Prática	Grau de dificuldade para implantar práticas formais				Total
	muita dificuldade	dificuldade	facilidade	muita facilidade	
Avaliação de desempenho	20%	47%	33%	0%	100%
Gestão de Carreiras	41%	29%	24%	0%	94%
Planejamento do quadro de pessoal	14%	57%	29%	0%	100%
Políticas Salariais	50%	33%	8%	0%	92%
Premiações	40%	20%	20%	0%	80%
Programas de Benefícios	44%	22%	33%	0%	100%
Recrutamento	30%	40%	30%	0%	100%
Remuneração variável	20%	33%	20%	0%	73%
Seleção	0%	22%	67%	11%	100%
Treinamento de Integração	27%	55%	18%	0%	100%
Treinamentos/Capacitação em geral	0%	67%	25%	0%	92%

A definição de políticas salariais se destaca como sendo uma das práticas de formalização mais difícil: entre as organizações pesquisadas nas quais esta prática inexistia formalmente, 50% avaliaram que sua implantação implicaria em “grande dificuldade” e 33% a avaliaram com alguma “dificuldade”. Provavelmente essa avaliação está associada à dificuldade que os gestores de organizações do Terceiro Setor enfrentam para lidar com questões relacionadas à remuneração em amplo senso, não apenas com a definição de políticas. Uma dessas dificuldades está relacionada ao fato – que, embora não comprovado em pesquisas, parece ser característico destas organizações – de que o setor se caracteriza por salários muito inferiores aos praticados em empresas privadas e

no mercado de trabalho em geral, o que torna o tratamento do assunto naturalmente delicado. A própria inexistência de parâmetros no setor é, por si mesma, um fator dificultador para a definição políticas e formalização de estruturas salariais.

Além disso, a inexistência de políticas formais favorece a centralização das decisões na figura dos gestores, que adquirem liberdade para recompensar pessoas de acordo com critérios próprios. Nesse sentido, a formalização de políticas salariais tem um efeito limitador sobre o poder dos gestores, transferindo para as pessoas a responsabilidade sobre seu crescimento e o conhecimento sobre as reais possibilidades de remuneração. É provável que esses mesmos motivos tenham levado 41% dos respondentes a avaliarem que a formalização de um sistema de Gestão de Carreiras implique em “grande dificuldade”.

A formalização de treinamentos de integração se destaca como a segunda prática mais difícil de ser formalizada, porém apenas 27% dos respondentes consideram que ela implicaria em “grande dificuldade”; 55% consideram que haveria alguma dificuldade. Muitas razões podem estar associadas a essa percepção. Uma delas seria a distância física entre diversas unidades da organização, considerando-se que a maior parte do grupo pesquisado possui atuação em outros estados e até mesmo países. A existência de um grande número de colaboradores cuja dedicação ao trabalho na organização é parcial, bem como através de vínculos diversos como prestadores de serviço e autônomos, também pode ser considerado um fator dificultador para a realização sistemática de treinamentos de integração. Cabe, entretanto, refletir sobre esses fatores, uma vez que eles ressaltam a importância de se desenvolver mecanismos que reafirmem os valores da organização, especialmente a identificação com a missão, entre os colaboradores cujos vínculos tendem a ser mais frágeis.

O planejamento do quadro de pessoal também foi apontado como uma prática de difícil formalização. Em 27% dos casos ela foi considerada de grande dificuldade e em 55%, de alguma dificuldade. Tal avaliação provavelmente deriva das dificuldades existentes nas organizações para realizar e prever o

dimensionamento de recursos e condições de trabalho, o que dificulta sobremaneira a elaboração de planos de médio e longo prazo.

Apesar de haver alguma variação entre as categorias pesquisadas, os resultados indicam que a grande maioria das práticas é considerada como de difícil implantação, o que pode ser um reflexo de resistências à adoção de processos mais estruturados. Exceção feita ao desenvolvimento processos seletivos, onde 67% dos respondentes consideram que a sua formalização seria feita com facilidade e 11% consideram que ocorreria com muita facilidade. É bastante provável que essas respostas reflitam a existência de critérios informais para a contratação de pessoas, bem como a utilização de técnicas, como entrevistas, na escolha de pessoas a serem contratadas, faltando apenas sistematizar essas atividades em procedimentos rotineiros e padronizados, ou a contratação de um profissional que se encarregue dessas atividades.

5.7. Conclusões

O survey realizado contemplou organizações que desenvolvem atividades em áreas diversificadas, com diversos portes e estratégias de atuação, refletindo o complexo e heterogêneo Terceiro Setor brasileiro.

Apesar das peculiaridades que provavelmente revestem cada organização, os desafios vivenciados pelo setor nesse início de século estão fortemente presentes no grupo pesquisado. As mudanças em curso sinalizam um processo de desenvolvimento organizacional, orientado para a eficiência e a eficácia, a qualidade de serviços, o desenvolvimento de novas atividades e de novas formas de sustentação financeira.

Esses processos têm sido alavancados por estratégias de profissionalização da gestão, através da adoção de procedimentos e técnicas empresariais, bem como através da profissionalização das pessoas, por meio de programas de desenvolvimento e da contratação de profissionais com qualificações específicas. Na opinião dos respondentes, tais tendências de mudança tendem a se manter ou se intensificar.

Nesse cenário de novos desafios, as características percebidas como principais dificultadoras ao desenvolvimento gerencial necessário são: a falta de definição de funções e responsabilidades, a inexistência de controles e regulamentos, e a resistência à adoção de procedimentos e técnicas de gestão.

Entretanto, as organizações têm promovido ações voltadas para a eliminação das características percebidas como negativas. A sistematização de processos e procedimentos, a clarificação de papéis e o desenvolvimento de competências gerenciais já são alguns dos resultados mais evidentes das mudanças empreendidas. Esses aperfeiçoamentos têm sido introduzidos sem abalar os valores essenciais, característicos das organizações do Terceiro Setor. Entre eles, destaca-se a valorização da qualidade das relações, manifestada na forte presença de processos participativos, de relações informais e de proximidade entre as pessoas. O comprometimento com a organização e a satisfação pessoal associada à realização da missão institucional também são elementos fortemente característicos da cultura dessas organizações.

A existência de um estilo próprio de gestão de pessoas, implantado por seus dirigentes e construído ao longo da existência da organização, provavelmente é o mecanismo que propicia nessas organizações o fortalecimento e manutenção de seus valores. Manter os aspectos fortalecedores desses padrões culturais é importante no processo de implementar aperfeiçoamentos que venham a acrescentar algum grau de formalização aos processos de gestão, como pretendido por essas organizações. As principais mudanças projetadas dizem respeito ao desenvolvimento de políticas norteadoras para as práticas de gestão de pessoas.

Algumas mudanças têm sido introduzidas com a adoção de procedimentos e técnicas formais similares às empresariais. Dentro do conjunto de processos e práticas formais, os programas de benefícios e os procedimentos de recrutamento e seleção são encontrados com alguma freqüência. Porém são as práticas informais que caracterizam essas organizações. Sistemas formais de carreiras, avaliação de desempenho, planejamento do quadro de pessoal e remuneração variável estão presentes em poucos casos.

Formalizar políticas salariais, programas de desenvolvimento, sistemas de avaliação de desempenho e de planejamento do quadro de pessoal são algumas das principais necessidades e prioridades apontadas pelos respondentes, ao mesmo tempo em que são incluídas entre as práticas de implantação mais difícil.

Esses resultados indicam que a promoção do desenvolvimento organizacional, orientado para a superação dos desafios que as organizações do Terceiro Setor enfrentam, não se faz com a simples introdução de ferramentas oriundas do setor empresarial. É necessário alinhar esses aperfeiçoamentos à cultura e à estratégia das organizações, preservando-se os valores essenciais que são, em última instância, um reflexo da identidade do setor.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

Paralelamente à realização do survey foram conduzidos três estudos de casos, com o objetivo de identificar como a gestão de pessoas se insere na dinâmica das organizações pesquisadas, ou seja, como ela é desencadeada e condicionada por desafios e características organizacionais e gerenciais. Buscou-se, desta forma, aprofundar as discussões empreendidas sobre a gestão de pessoas no Terceiro Setor ao longo desta dissertação, extraindo-se subsídios a partir da investigação sobre as características que ela assume nos casos estudados.

Para atingir esses objetivos, a seleção dos casos priorizou o critério de diversificação, buscando-se abranger organizações com diferentes estruturas e formas de gestão de pessoas. A coleta de dados foi realizada junto a gestores dessas organizações, entre os meses de dezembro de 2003 e junho de 2004⁸.

O primeiro estudo apresentado foi realizado junto ao Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – IDEC, uma organização que atua na área de defesa de direitos e conta com uma estrutura organizacional centralizada, caracterizada por processos informais de gestão.

O segundo estudo foi realizado junto ao Comitê para Democratização da Informática – CDI, uma organização voltada para promoção da cidadania através da inclusão digital, que se caracteriza por processos descentralizados de gestão, em um modelo de franquia social.

O terceiro estudo apresentado foi realizado junto à Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP, uma organização que atua na área de ensino superior, estruturada em duas unidades educacionais administradas por uma unidade mantenedora e caracterizada pela co-existência de processos diversificados de gestão.

⁸ A descrição detalhada da metodologia empregada para a realização dos estudos de casos encontra-se na seção 3.2. desta dissertação.

A descrição dos casos está estruturada da seguinte forma: (1) histórico da organização; (2) estrutura e modelo de gestão; (3) desafios vivenciados; (4) características de gestão de pessoas; (5) conclusões.

6.1. IDEC e “A Saga da Auto-Sustentação”

*“O foco agora é claro: é tudo ou nada.”
Marilena Lazzarini – Fundadora do IDEC*

O IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor - foi criado em 1987, por um grupo de profissionais voluntários que atuavam em diversas áreas relacionadas à proteção do consumidor, ou em serviços governamentais de vigilância sanitária, saúde, entre outros. Marilena Lazzarini e Josué Rios, fundadores da organização, haviam atuado profissionalmente no Procon⁹, organismo governamental de proteção ao consumidor, do qual Marilena fora diretora entre 1983 e 1986.

A criação do IDEC teve como principal objetivo promover os direitos e a conscientização do consumidor, atuando principalmente no plano coletivo e preventivo, através da informação e da educação. O grupo fundador visava constituir uma entidade cuja independência política permitisse atuar em frentes nas quais Procon tinha uma ação limitada, especialmente quando envolviam órgãos e empresas estatais. Buscou-se, dessa forma, ampliar a noção de defesa de direitos do consumidor, através da inclusão de questões inerentes à relação entre os cidadãos e o Estado – este também um provedor de serviços.

A missão do IDEC é “promover a educação, a conscientização, a defesa dos direitos do consumidor e a ética nas relações de consumo, com total

⁹ O Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor, conhecido como Procon, foi criado em 1976 como um órgão público, vinculado à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo. Iniciativa pioneira na defesa do consumidor no Brasil, tem dentre seus objetivos a recepção, análise e encaminhamento de reclamações apresentadas pela população; orientação aos consumidores acerca de seus direitos; fiscalização permanente voltada para o cumprimento das determinações da legislação relativa à defesa do consumidor; desenvolvimento de programas educativos, estudos e pesquisas na área de defesa do consumidor. [<http://www.procon.sp.gov.br>]

independência política e econômica.” Para isso, o IDEC tem como objetivos contribuir para: que seja atingido o equilíbrio ético nas relações de consumo; a implementação e o aprimoramento da legislação de defesa do consumidor e de matérias correlatas; a repressão ao abuso do poder econômico nas relações de consumo e nas demais relações jurídicas correlatas; a melhoria da qualidade de vida, especialmente no que diz respeito à melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos por empresas e pelo Estado.

6.1.1. Histórico da Organização

Marilena Lazzarini, fundadora do IDEC, identifica 3 fases que demarcam a trajetória da organização, a qual denomina como “A Saga da Auto-Sustentação”:

1º Período: Fase Heróica – 1987 a 1994:

A fase inicial do IDEC foi marcada pela necessidade de criar estratégias que assegurassem a sobrevivência da organização, as quais se centraram na captação de recursos junto a financiadores e organismos de cooperação econômica e social. Esses recursos deveriam custear a realização de testes e a publicação de revistas, atividades definidas como o meio para a realização da missão da organização. Os recursos humanos e materiais eram provenientes das parcerias estabelecidas e utilizava-se predominantemente o trabalho voluntário. Embora essa estratégia tenha logrado certo êxito com o estabelecimento de parcerias com a Consumentenbond¹⁰, Ashoka¹¹ e IBASE¹², logo nos primeiros anos, o grupo de fundadores percebeu que o tipo de ação do IDEC não estava entre as prioridades dos principais organismos financiadores do Terceiro Setor e, portanto, a manutenção da organização passaria a depender de um esforço mais

¹⁰ A Consumentenbond é uma associação holandesa de defesa do consumidor. <http://www.consumentenbond.nl>.

¹¹ A Ashoka é uma organização internacional, sem fins lucrativos, que identifica e investe em empreendedores sociais. <http://www.ashoka.org.br>.

¹² O Ibase - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - é uma organização brasileira, sem fins lucrativos, que desenvolve ações voltadas para políticas públicas que priorizem a igualdade e o desenvolvimento humano democrático e sustentável. <http://www.ibase.org.br>.

intenso e sistemático de captação financeira. Além disso, a organização não contava com profissionais qualificados para este tipo de atividade, ou que tivessem perfil para desenvolvê-las:

“Eram pessoas que estavam vindo do Governo, que começaram voluntariamente, dedicando algumas horas ao movimento.” (Marilena Lazzarini)

Frente aos obstáculos iniciais encontrados, Marilena e Josué deixaram suas atividades profissionais e passaram a se dedicar integralmente ao IDEC, visando diversificar e fortalecer a atuação da organização. Josué começou a desenvolver a área jurídica da organização, Marilena lhe dava apoio e começaram a utilizar estudantes de direito. Contando também com a colaboração de voluntários, em seus primeiros anos de existência, o IDEC passou a realizar ações judiciais coletivas para a solução de problemas enfrentados pelos consumidores, para os quais a solução pela via individual era impossível. Entre essas primeiras ações destacam-se: (1) ação judicial contra a Telesp¹³, para obrigá-la a instalar linhas telefônicas adquiridas a prazo por famílias de baixa renda e que após a quitação, não eram instaladas. (2) ações judiciais contra a determinação do governo federal que impôs à população a obrigação de adquirir, todos os meses, um selo-pedágio para circular nas estradas federais.

Porém, o desenvolvimento de competências técnicas na área jurídica não foi acompanhado pelo correspondente desenvolvimento de estruturas de apoio, tais como secretaria e administração financeira, resultando na desorganização dos processos realizados.

“Sempre estávamos carregando um passivo por não termos começado com um plano de negócios e porque as estratégias que foram idealizadas não deram certo.” (Marilena Lazzarini)

A realização de assembleias começou a atrair consumidores, o que deu origem à idéia de transformá-los em associados, com a venda da revista e de informações

¹³ A TELESP era uma empresa pública, ligada ao Governo do Estado de São Paulo, que detinha o monopólio sobre as telecomunicações no estado.

sobre direitos do consumidor e resultados de testes de qualidade de produtos e serviços, a exemplo de organizações norte-americanas. Porém não tinham capital suficiente e estavam acumulando um passivo trabalhista grande, “um passivo da desorganização do trabalho voluntário”, de acordo com Marilena Lazzarini.

Nesse estágio inicial, os consumidores passaram a se associar ao IDEC atraídos, principalmente, pelas ações judiciais movidas pela organização. As associações tiveram um grande crescimento entre 1990 e 1995, quando o IDEC realizou diversas campanhas para a recuperação de perdas econômicas decorrentes de planos do governo federal para conter a inflação. Nesse período foram movidas, por exemplo, 35 ações coletivas contra instituições financeiras privadas e uma ação civil pública contra o Banco Central, que visavam recuperar as perdas de associados do instituto com o Plano Collor¹⁴.

Dessa atuação inicial que enfatizava a reparação de danos causados aos consumidores, ao longo dos anos novas estratégias começaram ser traçadas, visando diversificar as atividades, especialmente aquelas voltadas para a educação e orientação sobre direitos do consumidor, numa abordagem preventiva.

“A reparação não era a missão do IDEC; queríamos atuar na prevenção.”
(Marilena Lazzarini)

Através de parcerias com o CNPq¹⁵ e a FINEP¹⁶, entre outros financiadores, o IDEC começou a realizar testes comparativos de produtos, que tornaram a

¹⁴ O Plano Collor foi implantado pelo presidente Fernando Collor de Mello, quando tomou posse, em 15 de março de 1990. Para tentar controlar a inflação, que ultrapassava 80% ao mês, o governo confiscou o dinheiro de todos os poupadores que tinham depósitos bancários superiores a 50 mil cruzados novos e mudou o índice que calculava a inflação. O resultado foi que os bancos creditaram nas cadernetas de poupança uma correção de, no máximo, 4%, quando deveriam ter repassado 84,32%. (Fonte: www.idec.org.br)

¹⁵ O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) é uma Fundação vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), com atividades voltadas para o apoio à pesquisa brasileira. www.cnpq.br.

¹⁶ A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), que tem como missão promover e financiar a inovação e a

organização conhecida na década de 1990. Esses testes eram publicados no boletim CONSUMIDOR SA, editado pelo IDEC, e permitiram à organização capacitar-se para a realização de ações voltadas para a melhoria de qualidade de produtos e serviços, em aspectos relacionados à saúde e à segurança, além da elaboração de um plano de marketing.

“Nessa época começamos a falar em profissionalizar a organização. Até então não tínhamos experiência em marketing, e essa era uma palavra feia porque estava relacionada àquilo que as empresas tinham de pior.” (Marilena Lazzarini)

As parcerias estabelecidas na ocasião também permitiram a realização de ações voltadas para a ampliação das competências das pessoas e da organização. Foram realizados, por exemplo, intercâmbios internacionais, nos quais profissionais do IDEC realizaram cursos e participaram de congressos no exterior, bem como consultores estrangeiros foram trazidos para a organização, a fim de compartilhar experiências e aportar know-how.

A fim de proteger o IDEC de erros nas avaliações foi criado um manual de procedimentos específico para a atividade de testes. Nessa ocasião teve início a profissionalização do quadro de colaboradores, com o apoio de uma consultoria de apoio à gestão, que indicou a contratação de um administrador profissional, pois Marilena tinha um perfil de militante, voltado para a defesa pública de políticas de proteção do consumidor, que conflitava com a necessidade de ter um executivo com a responsabilidade de administrar o cotidiano da organização.

“Eu era muito mãe do IDEC, com um envolvimento pessoal muito forte e acabava assumindo todas as responsabilidades sobre a organização. Então houve uma primeira tentativa de dar uma ‘chacoalhada’, com a contratação de um administrador. Mas não deu certo porque houve um choque de culturas, com boicotes, pessoas jogando contra, torcendo para não dar certo e até ajudando para não dar. Porque era uma pessoa de fora.” (Marilena Lazzarini)

pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, centros de pesquisa, governo e entidades do terceiro setor, mobilizando recursos financeiros e integrando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. www.finep.gov.br

A modificação do estatuto, no final de 1995, conferiu maior clareza à missão e às atividades da instituição e definiu os papéis do Conselho Diretor e da Coordenação Executiva, concretizando a tendência à formalização da estrutura organizacional.

2º Período: Profissionalização – 1995 a 2003:

A profissionalização do IDEC começou a ocorrer pela área financeira, pois sua desorganização vulnerabilizava muito a entidade. Para aperfeiçoar a gestão financeira, auditorias externas passaram a ser realizadas anualmente. No início essa mudança implicou em muito trabalho e na revisão de processos da área pois, até então, o fluxo de caixa não era informatizado, o que dificultava também o controle e as decisões sobre recursos financeiros.

Em 2000 a organização passou a utilizar um novo sistema de acompanhamento de despesas e receitas, informatizado, que permite o conhecimento detalhado das despesas por áreas. Também data dessa época o aperfeiçoamento da gestão de projetos, visando atender à demanda dos financiadores no que concerne à apresentação de relatórios financeiros e apresentação dos resultados obtidos com a atuação da organização.

A partir de 1998 houve um salto na atuação do IDEC, com a ampliação de produtos e serviços oferecidos: a estruturação do setor de atendimento a associados, a publicação de livros e outros produtos editoriais de informação sobre relações de consumo e seus parâmetros jurídicos, o desenvolvimento de cursos, de campanhas públicas e a orientação de consumidores via Internet, com o desenvolvimento do website do IDEC.

Com apoio de financiadores nacionais e internacionais, a atuação na representação dos interesses dos consumidores em políticas públicas foi ampliada e sistematizada, especialmente na área de alimentos, serviços privados de saúde, medicamentos, serviços públicos e alimentos transgênicos.

Nessa época a atuação do IDEC foi geograficamente ampliada, com a instalação de um escritório no Rio de Janeiro e um em Brasília e com a criação do Fórum

Nacional de Entidades Cíveis de Defesa do Consumidor, ainda presidido pelo IDEC. A organização também passou a participar de fóruns internacionais, principalmente aqueles relacionados a serviços públicos essenciais privatizados, como telefonia e energia elétrica, alimentos, especialmente os transgênicos, medicamentos e comércio internacional.

Paralelamente, com recursos de projetos, o IDEC se capacitou para atuar na educação para o consumo nas escolas, bem como nos temas do acesso aos serviços públicos de saúde, do consumo sustentável, da responsabilidade social empresarial e do comércio internacional. Em 2003 passou a acompanhar as negociações junto à OMC¹⁷, monitorando os acordos firmados e suas consequências sobre os serviços públicos essenciais, como energia elétrica e telefonia, e sobre propriedade intelectual em relação à questão de medicamentos e saúde pública, além das negociações que ocorrem em torno da proposta de criação da ALCA¹⁸. Essas ações vêm ocorrendo através da participação em grupos de trabalho e reuniões organizadas pelo Ministério das Relações Exteriores.

Esses acontecimentos exemplificam o grande crescimento que o IDEC vivenciou em termos de prestígio, visibilidade e legitimidade ao longo da segunda metade da década de 1990. Entretanto todo esse crescimento não teve correspondência em termos de desenvolvimento institucional da organização, seja por falta de recursos financeiros e humanos específicos para cuidar deste aspecto, seja porque a própria dinâmica do crescimento não permitia aos gestores se dedicarem ao aperfeiçoamento da organização.

¹⁷ A Organização Mundial do Comércio (OMC) é uma organização internacional que tem por funções principais facilitar a aplicação das regras de comércio internacional já acordadas internacionalmente e servir de foro para negociações de novas regras ou temas relacionados ao comércio. É dotada também de um sistema de solução de controvérsias em matéria de comércio internacional.

¹⁸ A Área de Livre Comércio das Américas - ALCA, idealizada pelos Estados Unidos, prevê a isenção de tarifas alfandegárias para quase todos os itens de comércio entre os países associados. O início do livre comércio está previsto para 2006. (<http://www.alca-bloco.com.br>)

Além disso, a organização não desenvolveu uma estratégia de sustentabilidade financeira e grande parte de sua receita manteve-se proveniente de fundações e agências de cooperação, tais como Fundação Ford, Novib, Oxfam, British Council e Fundação Avina. Embora, ao longo da década de 1980, as entidades internacionais tenham tido importante papel no fortalecimento de organizações brasileiras voltadas para *advocacy*, como o IDEC, o aporte financeiro destas fontes foi substancialmente reduzido após a redemocratização do país, processo que foi acompanhado pelo estabelecimento de critérios mais rigorosos para a seleção e o acompanhamento de novos projetos e seus resultados (Fischer, R., 2002). A dependência desses recursos levou o IDEC a direcionar um grande esforço interno para a manutenção do nível de receita, abandonando a busca da auto-sustentação através das associações.

“O problema é que os projetos têm que ter toda uma estrutura de sustentação, envolvendo muita burocracia interna, e o IDEC teve que se preparar para isso. Foi um sobre-esforço, que teve como ônus um abandono da auto-sustentação, entre 1999 e 2002. Era um enorme esforço para segurar o nível de receita. E percebemos, então, que os projetos estavam indo embora do Brasil, o que significava um risco muito grande.” (Marilena Lazzarini)

Para suprir essas carências, em dezembro de 2001, um novo plano estratégico foi aprovado Conselho Diretor e, desde 2002, as ações da organização têm sido orientadas dentro das linhas gerais preconizadas pelo plano, com ênfase na definição e na priorização de atividades consideradas mais importantes para a auto-sustentação do IDEC, especialmente através de seus associados. Os investimentos que se seguiram foram realizados no desenvolvimento de uma home-page, do setor de serviço aos associados e da infra-estrutura para a implementação do plano de marketing, entre outras atividades.

Buscava-se um reposicionamento da imagem do IDEC e começaram a ser desenhadas as primeiras estratégias de marketing, sempre, porém, com a preocupação de manter em níveis baixos os custos com a administração. A publicação de livros permitiu diversificar a receita e o número de associados chegou a 22.000 no período.

3º Período: A conquista da Independência – 2004 a ?:

Ao final da segunda fase, o IDEC lidava com o desafio de aperfeiçoar as estratégias de marketing e a gestão da organização, reafirmando a estratégia de sustentabilidade financeira principalmente através da contribuição dos associados. Inaugurando a terceira fase de sua história, no segundo semestre de 2003, o IDEC contratou uma consultoria externa para desenvolver um plano de negócios, que estava em implantação no início de 2004. O plano tem como principal objetivo melhorar a qualidade dos serviços e produtos da organização para os associados, aliada a uma atuação mais efetiva junto à sociedade em geral, de forma a cumprir a missão do IDEC. Para sua implantação, entre Janeiro e Abril de 2004, foram realizadas diversas mudanças organizacionais, tais como a reestruturação de áreas e a revisão de processos e procedimentos internos.

Assim, para superar as dificuldades, o IDEC desenvolveu uma visão peculiar entre as ONGs brasileiras: juntamente com a luta pelo direito dos consumidores, que é a sua razão de existir, a instituição também busca desenvolver uma visão de negócios, oferecendo uma gama completa de serviços e produtos para seus associados e para a sociedade em geral, que viabilizem sua auto-sustentação e reafirmem seus objetivos estratégicos.

6.1.2. O IDEC hoje

O IDEC está sediado em São Paulo e possui 2 escritórios de representação, em Brasília e no Rio de Janeiro. É membro pleno e integra o Conselho da Consumers International, que congrega mundialmente as associações de defesa do consumidor, e preside o Fórum Nacional das Entidades Cíveis de Defesa do Consumidor. Em dezembro de 2003 contava com 22.000 associados e, em fevereiro de 2004, tinha uma equipe composta por 59 colaboradores, sendo 30 efetivos, 17 autônomos e 11 estagiários. Alguns colaboradores têm dedicação part-time.

As atividades que o IDEC realiza são custeadas em parte por recursos próprios advindos do pagamento das anuidades associativas, das vendas de assinaturas da Revista do IDEC (antiga Consumidor S.A.), de publicações e de doações de

associados e, em parte, por recursos provenientes de projetos financiados por organismos nacionais e internacionais, tais como Fundação Ford, Novib, Ministério do Meio Ambiente, Oxfam, British Council e Fundação Avina. O percentual das receitas oriundas de cada uma dessas fontes (externa e própria) aponta uma diminuição da contribuição dos financiadores externos. Em maio de 2004, ela correspondia a 40% da receita total da organização.

Os objetivos do IDEC são:

- Ser uma organização de consumidores de base ampla e representativa.
- Contribuir para a melhoria da qualidade e do controle de produtos e serviços, inclusive em relação a aspectos ambientais e os relacionados à responsabilidade social das empresas.
- Contribuir para o desenvolvimento de consciência e atitudes críticas em relação ao consumo, capacitando a população a exercer seus direitos nas relações de consumo e adotar padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis.
- Influenciar políticas públicas que orientam a produção e o consumo.
- Atingir a independência e o equilíbrio econômico com a utilização eficiente e eficaz dos seus recursos.

O IDEC tem no princípio da independência o seu mais forte compromisso, o que o levou a buscar a auto-sustentação através de sua base de associados. Essa estratégia tem direcionado as ações da organização para a compatibilização de uma aparente dicotomia existente entre a demanda de associados de classe média alta e as necessidades de uma população pobre, que não tem condições para se associar, mas que também é protagonista da população-alvo focalizada pela missão institucional da organização.

Dessa forma o IDEC procura fortalecer sua identidade como uma organização do Terceiro Setor voltada para a articulação da sociedade na defesa de seus direitos e no monitoramento da atuação de entidades públicas e privadas, evitando centrar-se na prestação de serviços para associados. Isso se concretiza por meio

da priorização de temas e da adoção das estratégias de intervenção que interessem a grande maioria da população.

Os principais temas de atuação do IDEC são:

- Qualidade e segurança de produtos e serviços, priorizando os serviços públicos essenciais como água, energia elétrica e telefonia (qualidade, acesso, tarifas).
- Alimentos e adoção de novas tecnologias para sua produção, como a irradiação e a transgenia.
- Saúde da mulher, pública e privada.
- Medicamentos, principalmente quanto à segurança, acesso e flexibilização das patentes.
- Serviços financeiros, incluindo perdas financeiras com planos governamentais e práticas de instituições bancárias.
- Educação para o consumo e consumo sustentável.
- Relações internacionais para a comercialização de bens e produtos.
- Responsabilidade social das empresas.

As estratégias de intervenção desenvolvidas pelo IDEC vão da informação e educação à representação e mobilização dos consumidores, usando os seguintes meios:

- Revista do IDEC (antiga Consumidor S.A.), onde são publicados testes comparativos de produtos ofertados no mercado, matérias de orientação para o consumidor e informações sobre o andamento das ações judiciais e das campanhas promovidas pela organização.
- Publicação de livros, manuais e cartilhas, com objetivo de orientar os consumidores sobre os seus direitos.
- Manutenção de um site (www.idec.org.br), atualizado diariamente, no qual divulga suas atividades em campanhas, notícias de interesse do consumidor, vende associação e publicações.

- Serviço de orientação ao associado e ao público, que fornece esclarecimentos sobre os processos judiciais em andamento, bem como orientações sobre os seus direitos e como proceder para exercê-los, usando o Código de Defesa do Consumidor. O atendimento é feito por telefone, carta, fax, e-mail ou pessoalmente.
- Testes e pesquisas de avaliação da qualidade de produtos e serviços, com a participação de vários laboratórios e de profissionais da própria organização que, em determinados casos, estudam o enquadramento legal do problema e enviam os laudos aos órgãos competentes pela inspeção e controle.
- Representação junto a órgãos reguladores, comitês, fóruns e outras instâncias, procurando garantir a participação dos consumidores na definição das políticas públicas e na regulamentação e normalização de produtos e serviços.
- Ajuizamento de ações judiciais coletivas para a defesa dos interesses difusos e coletivos dos consumidores em geral e dos associados da organização, facilitando o acesso do consumidor à Justiça, proporcionando visibilidade às questões discutidas e informando o público em geral sobre as execuções realizadas.
- Mobilização de campanhas públicas relacionadas a assuntos de interesse coletivo, tais como: formas de atendimento e prestação de serviços dos bancos, aspectos contratuais e de atendimento dos planos de seguro-saúde e convênios de assistência médica, produção e comercialização de alimentos transgênicos; a fim de defender os direitos dos consumidores, sensibilizar governantes e influenciar a legislação e as políticas públicas e privadas.

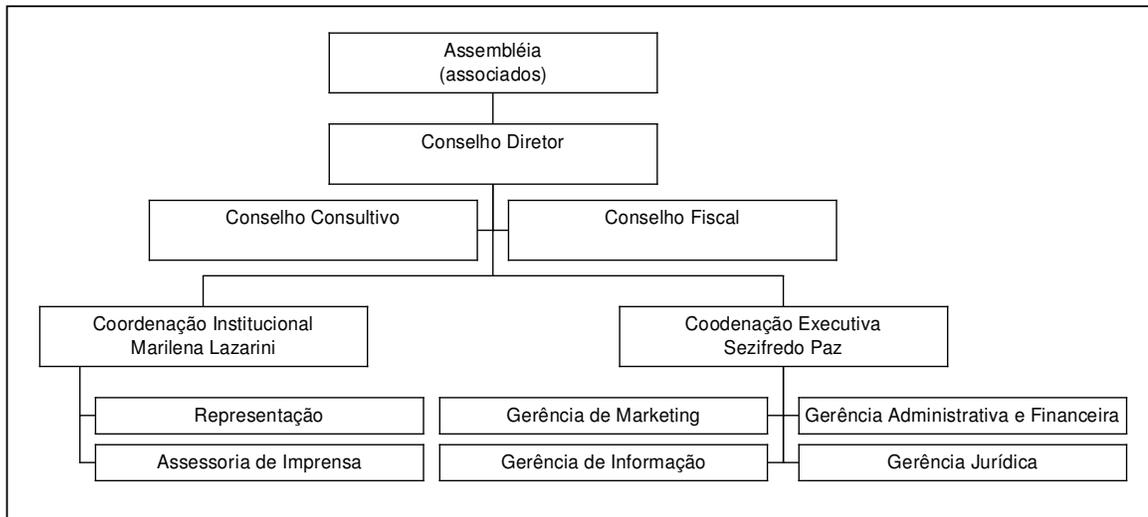
6.1.2.1. Estrutura Organizacional

O Plano de Negócios implantado no início de 2004 conferiu um novo formato à estrutura organizacional do IDEC. Marilena Lazzarini afastou-se da coordenação executiva da organização, assumindo a coordenação institucional. Sezifredo Paz,

antes gerente de projetos, assumiu o lugar de Marilena em Janeiro, com a missão de implantar o novo plano de negócios até abril do mesmo ano.

O novo organograma, em implantação na organização, apresenta o seguinte formato:

Figura 2: Organograma do IDEC



O Conselho Diretor é composto por um presidente e sete conselheiros, eleitos pelos associados plenos, com mandatos de 04 anos. Reúne-se a cada 2 meses e tem o papel de deliberar sobre questões políticas e estratégicas, missão e diretrizes da organização. No início de 2004 iniciava-se uma nova gestão, com nova composição¹⁹. A expectativa da coordenação executiva é de que esta instância torne-se crescentemente próxima e participativa, uma postura que a nova presidente já vinha demonstrando através do envolvimento com a busca de soluções para a sustentabilidade e a mudança da organização. Além disso, por ser composto por especialistas em diversas áreas, busca-se o aproveitamento dessas habilidades específicas pela organização.

¹⁹ O Conselho Diretor do IDEC é composto por: Sílvia Vignolla (veterinária sanitária), Sérgio Mendonça (economista), Regina Parizi (médica sanitária), Vidal Serrano Jr (promotor de justiça), Vicente Pimenta Jr. (engenheiro), João Batista de Almeida (procurador da República aposentado), Maria de Fátima Jordão (filósofa), Marcelo Sodré (procurador do Estado).

Há também um Conselho Consultivo, composto por 25 membros, com a função de apoiar as diversas atividades realizadas no IDEC e o seu relacionamento com diferentes segmentos. Caracteriza-se por uma participação mais técnica, voltada para o apoio direto aos programas e projetos.

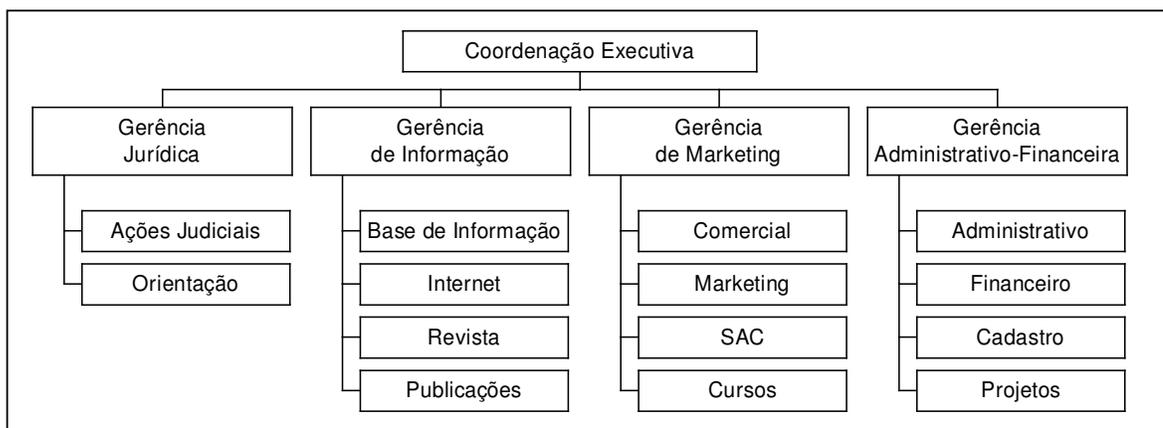
O Conselho Fiscal, composto por 5 membros, acompanha e fiscaliza a execução orçamentária e aprova o balanço financeiro auditado.

Em todas essas instâncias procura-se convidar, para serem conselheiros, pessoas que estejam mais alinhadas à questão da defesa dos direitos do consumidor, o que pode envolver até mesmo os próprios associados do IDEC.

A Coordenação Institucional desenvolve atividades político-institucionais que objetivam influenciar as políticas públicas de interesse dos consumidores e divulgar a instituição à sociedade. A Coordenação Executiva é responsável pela execução do planejamento e cumprimento das atividades, das metas e objetivos expressos no planejamento estratégico e no plano de negócios da organização.

As funções de gestão, abaixo da coordenação executiva, estão em transição com este novo modelo. Antes havia 15 coordenadores que se reportavam à coordenação executiva. O novo modelo organizacional foi orientado para um redesenho da estrutura, onde foram definidos os quatro eixos que agrupam os processos essenciais da organização. Para cada uma dessas áreas foram selecionadas, internamente, pessoas para assumirem as atribuições gerenciais, coordenando equipes que possuem líderes em suas sub-áreas, como representado a seguir:

Figura 3: Organograma do IDEC (por áreas)



De acordo com o coordenador executivo, a nomenclatura “Líder” ainda está em análise:

“Gosto do nome líder porque isso deixa claro o tipo de atividade que é esperada. Ele está ali para tirar da equipe o máximo de produtividade, manter um ambiente adequado e se reportar ao gerente.” (Sezifredo Paz)

Os atuais gerentes foram designados de acordo com os recursos disponíveis. Novas contratações foram evitadas, procurando-se selecionar internamente as pessoas mais capazes para assumir as atividades gerenciais, considerando se possuíam alguma habilidade para o gerenciamento de equipes e se detinham conhecimentos sobre as atividades da área. Em muitos casos, antigos coordenadores tornaram-se líderes. De um modo geral, o coordenador executivo observa que os gerentes ainda não têm o perfil ideal, mas têm o perfil que mais se aproxima da atividade da área, evidenciando que as competências necessárias para a função não foram integralmente consideradas no processo, valorizando-se mais as habilidades e conhecimentos técnicos.

As atividades desenvolvidas por essas áreas são:

- Jurídica: promove ações judiciais para associados e sociedade em geral, informa e orienta associados sobre o andamento das ações judiciais, sobre problemas relacionados à defesa do consumidor e sobre o Código de Defesa do Consumidor.

- Informação: produz, sistematiza e distribui informações entre as áreas do IDEC e para os associados e público em geral.
- Marketing: desenvolve atividades voltadas para a comunicação institucional e ações mercadológicas de captação e retenção de associados, bem como de divulgação das publicações.
- Administrativo-Financeira: apóia as outras áreas em rotinas administrativas e financeiras.

6.1.3. Desafios Atuais

Com o objetivo de garantir sua auto-sustentabilidade através da contribuição dos associados, no início de 2004, o IDEC estava promovendo profundas mudanças organizacionais, através de ações voltadas para a profissionalização de sua gestão. Esse quadro reflete bem os dilemas e demandas presentes no Terceiro Setor brasileiro, desencadeados pela necessidade de romper com a dependência de recursos aportados por grandes financiadores, como observam Fischer e Fischer (1994), desencadeando a necessidade de desenvolver ações que garantam a longevidade da organização, através de estratégias de sustentabilidade financeira mais consistentes. Nesse processo, os desafios inerentes à questão da sustentabilidade, ressaltados por Ashoka & McKinsey (2001), estão presentes no processo de mudança pelo qual o IDEC vem passando, quais sejam: o desenvolvimento de projetos de geração de receita, a profissionalização de recursos humanos, a atração de membros sócios das organizações, o estabelecimento de estratégias de comunicação, a avaliação de resultados e o desenvolvimento de uma estrutura gerencial altamente eficiente.

De acordo com Sezifredo Paz, coordenador executivo da organização, os principais desafios que caracterizam o IDEC são resumidos em: implantação de um sistema gerencial informatizado, implantação do Plano de Negócios e capacitação dos gestores.

A intensificação de controles internos, através de um sistema informatizado, seria a base para a implantação do Plano de Negócios, na medida em que facilitaria a implementação de procedimentos que permitam organizar as atividades,

monitorar sua realização e gerar informações que subsidiem os processos decisórios.

“Hoje não há uma cultura clara de compartilhamento de informações e de conhecimento, e também há a necessidade de padronização. Falta um encadeamento entre as atividades, relatórios consolidados e processos claros.”
(Gerente)

“O problema é que nós mergulhamos na demanda diária, que é enorme, e esse tipo de controle vai ficando para depois.” (Gerente)

Esses discursos evidenciam características muito presentes em organizações do Terceiro Setor. A resistência à adoção de procedimentos gerenciais e de técnicas administrativas mais sofisticadas é uma delas e, de acordo com Falconer (1999) reflete um descompromisso com a sociedade burocratizada e com modelos organizacionais estabelecidos. Além disso demonstram a dificuldade que os gestores dessas organizações possuem para manter o foco de atenção em questões estratégicas, como observam Teodósio e Brum (2000) e Teodósio e Resende (1999).

A utilização de processos participativos, também característica de organizações do Terceiro Setor (Raposo, 2000; Tenório, 1997), esteve presente na implantação do novo sistema de informações, desde a escolha do software até as mudanças operacionais, em um processo que “mexeu com todo mundo.” Os resultados esperados dessas mudanças organizacionais são a melhoria do sistema de informação gerencial e dos controles e registros de dados de cada área e das atividades do IDEC.

O Plano de Negócios, embora desenhado com o objetivo de promover um aumento na receita proveniente dos associados, contemplou uma série de mudanças organizacionais voltadas para o aumento da eficiência interna, tais como o redesenho da estrutura organizacional. As anuidades estavam defasadas há alguns anos e o Plano previu reajustes que resultassem em uma receita suficiente para cobrir as despesas da organização. Em contrapartida, o IDEC buscou aperfeiçoar os serviços prestados a seus associados, através da reformulação do website e do desenho de diferentes tipos de modalidades de

associação para atender aos diversos perfis identificados em pesquisa realizada previamente. A Revista do IDEC voltou a ter periodicidade mensal e o Serviço de Atendimento foi reestruturado, dividindo-se em uma área administrativa e outra exclusiva para orientação, de forma que se tornasse mais especializado e ágil.

Considerando-se as possíveis perdas de associações que o reajuste traria, paralelamente foram iniciadas algumas ações voltadas para a captação de novos associados, tais como a “Campanha indique um amigo para o IDEC” e a inserção de ações da organização na mídia de massa. Internamente o processo tem implicado na manutenção do foco da organização, dentro dessa estratégia.

“A implantação do plano gerou demanda de trabalho nunca vista. Todo o plano anual foi voltado para o plano de negócios, que tem que ser implantado até abril. Além do trabalho, está havendo dificuldade para harmonizar o romantismo da ONG com a necessidade de ter que vender produtos e serviços, como se isso fosse uma coisa feia.” (Gerente)

Essas mudanças têm sido acompanhadas por resistências, muitas vezes decorrentes de padrões culturais característicos de organizações do Terceiro Setor. A capacidade de inovação e experimentação bem como a flexibilidade, ressaltadas por Cardoso (2000) e Toro (2000) como associadas à capacidade de ação frente aos problemas sociais, são características presentes na cultura do IDEC. Entretanto, a manutenção do foco estratégico tem significado repensar o grau de flexibilidade com o qual a organização pode atuar, desencadeando uma mudança cultural.

“Agora estamos trabalhando em uma cultura diferente. Antes estávamos sempre buscando atender a todas as demandas dos associados e hoje é necessário considerar não atender a determinadas coisas, correr o risco de perder associados.” (Gerente)

A implantação do plano de negócios estava sendo conduzida, em abril de 2004 por um grupo de oito profissionais da organização. Porém outras pessoas foram envolvidas na concepção do modelo, através de um processo participativo que, na percepção de Sezifredo, minimizou o medo e a resistência à mudança. Entretanto a reestruturação de áreas e de procedimentos vinha conflitando com as demandas diárias da organização:

“São mudanças estruturais que demandam esforço, e o IDEC tem uma demanda externa muito forte, que precisa ser atendida. Os associados precisam de orientação, da representação e, de repente, as pessoas que estariam envolvidas nas mudanças têm que atender a essa demanda. Este é o maior problema: fazer tantas mudanças, em tão pouco tempo, com os recursos disponíveis.” (Sezifredo Paz)

Como principal suporte para essas mudanças houve a necessidade de desencadear um processo de desenvolvimento de competências gerenciais junto ao corpo de profissionais da organização. Em parceria com o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – CEATS e com apoio da Fundação Avina, foi definido um perfil de competências individuais alinhado à nova estratégia da organização, uma base sobre a qual o IDEC pretende realizar programas de capacitação dos profissionais e redefinir seus critérios de gestão de pessoas. Busca-se a profissionalização da gestão através do desenvolvimento de pessoas que já trabalham na organização, ao invés de contratar novos profissionais. Para Sezifredo, este processo leva as pessoas a perceberem que seus esforços valem a pena, gerando impactos positivos na organização. Ele pretende ter, em um horizonte de dois anos:

“um grupo de pessoas com melhores condições de gestão, ou seja, que aliem a parte técnica do gerenciamento das equipes com a visão estratégica sobre o IDEC. É necessário desenvolver uma cultura gerencial no IDEC. Assim como a organização tem expertise na área judicial, na área de campanhas e na área de testes, pretendemos ter expertise na área gerencial.” (Sezifredo Paz)

6.1.4. Gestão de Pessoas

A informalidade caracteriza a gestão de pessoas no IDEC. As questões operacionais – que envolvem o pagamento de salários e obrigações legais - são responsabilidade da gerência administrativa e as decisões são tomadas pela coordenação executiva.

“A demanda vem de cada setor e eu participo das definições. Há uma situação de ‘cobertor curto’, entretanto melhorar isso está dentro da diretriz de melhorar a gestão.” (Sezifredo Paz)

A única ação relativamente estruturada é a integração de novos colaboradores, onde se explica o que é o IDEC, a missão da organização, “quem é quem”, e é

entregue um manual com orientações básicas e regras de conduta. Esse procedimento era realizado, nos primeiros anos da organização, pela sua fundadora, e foi sendo deixado de lado ao longo do tempo. Mas as mudanças ocorridas recentemente incluíram a contratação de novos colaboradores, desencadeando a necessidade de se retomar o “ritual”. Desta forma privilegia-se a socialização de novos membros, pois é o momento de reforçar e reproduzir a cultura e os valores organizacionais (Fleury & Fischer, 1996), deixando clara sua filosofia, não só porque o caráter de militância é o que move o IDEC, e deve mover essas pessoas, mas também para que as pessoas conheçam e possam se adequar à organização.

Nesse sentido, a ligação das pessoas com os ideais do IDEC é marcante:

“A pessoa que vem apenas buscar um emprego não fica. As que permanecem necessariamente se identificam com o ideal e os valores do IDEC”. (Sezifredo Paz)

Embora a gestão de pessoas no IDEC não ocorra de forma estruturada, não se pretende constituir uma área ou departamento voltado para esta atividade. Na reformulação da estrutura organizacional, ocorrida no início de 2004, não foi criada uma “caixinha” para a gestão de pessoas e isso se deve, em parte, à crença de que tal atividade não deva se limitar a um grupo de especialistas, mas deve ser uma responsabilidade inerente ao papel das lideranças.

Há um consenso entre os gestores de que a organização necessita ter algumas práticas e políticas minimamente formalizadas para facilitar o trabalho desses líderes, ao mesmo tempo em que se busca a descentralização e a delegação de responsabilidades, hoje concentradas na coordenação executiva. Essa situação evidencia as reflexões de Tenório (1997) acerca da informalidade expressa na falta de sistematização de procedimentos e políticas como um fator dificultador para a gestão, uma vez que ela geralmente está associada à falta de definição sobre funções e responsabilidades em organizações do Terceiro Setor. A formalização de determinadas práticas e políticas de pessoas invariavelmente envolveria uma clarificação dessas questões e, como se observa no discurso dos

coordenadores, essa é uma necessidade premente, mas que deve ser sanada com a efetiva delegação de autonomia.

Além disso, mostra-se necessária uma definição mais clara de perfis, que oriente as decisões sobre avaliação, valorização e desenvolvimento das pessoas.

“Hoje a estrutura está clara, mas falta ter um perfil claro para essas pessoas e falta avaliação. Algumas áreas têm práticas informais nesse sentido, entretanto há necessidade de ter procedimentos internos mais formalizados. Tudo isso tem que ocorrer através de um processo de construção conjunta com os gestores.”
(Marilena Lazzarini)

A definição de uma estrutura e de políticas salariais é a necessidade mais evidente da organização. A informalidade que caracteriza as decisões nesse campo por vezes gera desconfiança e descontentamento, associados a uma percepção de falta de transparência. As pessoas acreditam que a remuneração praticada no IDEC é inferior aos padrões de empresas privadas, entretanto o desequilíbrio em relação ao mercado não é o responsável pelo desconforto existente. Os indícios de desequilíbrio interno são mais evidentes, e geralmente são acompanhados pelo desconhecimento, por parte dos gestores, sobre os salários de suas próprias equipes.

“É necessário ter critérios de movimentação salarial. Hoje os salários têm distorções absurdas.” (Gerente)

“Falta um plano de cargos e salários, que seja uma referência de remuneração para os diferentes níveis de experiência e conhecimento.” (Gerente)

“Não tinha conhecimento dos salários da minha equipe, mas agora foi definido que também serei envolvida nessa gestão. Como não há uma clara definição de responsabilidades e poder decisório, acaba sendo tudo muito pessoal”. (Gerente)

“É necessário oferecer transparência nas políticas de RH e não só nessa área, mas em todas as políticas da organização. Porque apesar de o IDEC ser pequeno há uma grande distância entre o piso e o teto; a direção não tem condições de saber tudo o que acontece” (Líder)

A avaliação de desempenho, mais especificamente o “feedback” é uma das expectativas menos atendidas, em todos os níveis da organização. Alguns

gestores procuram conversar com as pessoas de suas equipes, mas de maneira informal e subjetiva. A grande maioria percebe que tem dificuldade para realizar essa atividade por falta de habilidade, associada à falta de tempo e à inexistência de critérios e parâmetros oferecidos pela organização.

“Atualmente a avaliação é subjetiva. Sinto falta de dar feedback para que as pessoas possam se aprimorar, mas isso não acontece em nenhum nível – nem o gerente é avaliado, nem avalia sua equipe. Procuo conversar com as pessoas, mas é informal.” (Gerente)

“Entre as dificuldades que encontro para desempenhar o papel gerencial está o excesso de demanda de trabalho, que vem de todos os lados e tenho que resolver minimamente ou tentar controlar, o que ocupa o tempo. Estamos muito no combate, não dá tempo de conversar”. (Gerente)

O desenvolvimento de competências em liderança e gestão de pessoas é percebido pelos gerentes como a chave para facilitar o processo de feedback. Esses gestores são pessoas que se destacaram em suas áreas pela maturidade profissional, traduzida em termos de conhecimentos técnicos e comprometimento com a organização, mas que reconhecem suas limitações quando se trata de avaliar e motivar equipes.

“Essa questão de gerenciar ainda é bem débil. No dia-a-dia acabamos incorporando muitas funções e o que é mais gerencial vai ficando. Temos que atender a demandas operacionais, então não dá tempo de sentar com as pessoas, pensar em motivá-las. Ainda não me sinto capaz de gerenciar pessoas.” (Gerente)

“Quando assumi a gerência, percebi que as fragilidades da equipe envolvem motivação e competências. Quanto às competências, precisam ser desenvolvidas na equipe e em mim mesma, para que possa servir como referencial para os demais. Tenho dificuldade para trabalhar o lado emocional das pessoas; ainda não tenho condições de fazer esse trabalho com a equipe.” (Gerente)

Essas dificuldades também são percebidas quando se trata de orientar a equipe para os objetivos da organização e, a exemplo do que acontece na avaliação das pessoas, o estilo e a iniciativa individual dos gestores leva a diferentes práticas nas áreas da organização. Na implantação do Plano de Negócios, alguns gestores preocuparam-se em conversar com suas equipes e buscar meios para que elas participassem do processo, enquanto outros acreditam que não houve

oportunidade para esse envolvimento. Mas de um modo geral, concordam que falta uma clareza na definição de papéis e responsabilidades dos gerentes e dos líderes, e mesmo dentro das equipes.

“Eu e a maioria dos funcionários temos boa vontade, mas falta desenvolver competências em como passar para a equipe os objetivos que precisam ser atingidos e como fazer com que se comprometam. Há necessidades em feedback, motivação, comunicação. E também é necessário definir melhor os papéis de cada um, o que cabe a cada pessoa fazer para contribuir para a organização.” (Gerente)

“É necessário deixar claro o que se espera das pessoas e implementar políticas de RH, como avaliação e carreira. É essencial orientar as pessoas sobre objetivos e metas da organização.” (Líder)

Definir perspectivas de crescimento das pessoas na organização, através do seu desenvolvimento, são necessidades apontadas pela maioria dos líderes. Definida como a necessidade de “uma política de desenvolvimento integral das pessoas”, um grupo de gestores – líderes e gerentes – identificou quatro eixos fundamentais para desenvolvimento: o papel da pessoa na sociedade, o que é cidadania, o que a pessoa é – pessoal e profissionalmente – e o que ela é e pode ser na organização.

Curiosamente a necessidade de abrir canais de comunicação e de participação para as pessoas também é bastante enfatizada pelos gestores da organização, embora a estrutura organizacional seja pequena e todos os colaboradores trabalhem fisicamente próximos, o que, em princípio, facilitaria a comunicação interpessoal. Esses problemas de comunicação interna geralmente são fortes restritores do desenvolvimento organizacional, o que se reflete nas necessidades apontadas por diversos gestores da organização:

“Comunicação, participação e integração são verbos que devem estar presentes em todas as competências a serem desenvolvidas.” (Líder)

“É necessário envolver as pessoas na definição de metas e objetivos.” (Líder)

Os impactos das mudanças ocorridas na estrutura e na estratégia do IDEC também emergiram no conjunto de necessidades em gestão de pessoas da

organização. Se a informalidade permitia que as pessoas escolhessem as atividades que realizariam em função de seus interesses e valores pessoais, agora elas devem se voltar para aquilo que de fato é importante para a estratégia da organização, gerando algumas resistências e insatisfações. A nova concepção de serviço, eficiência e resultado também tem impactado os colaboradores que, por vezes, devem deixar de atender a demandas que pessoalmente consideram importantes, a fim de manter o foco nas diretrizes do Plano de Negócios. O “voluntariado mascarado” que existia, situação na qual era natural as pessoas trabalharem muito e serem mal remuneradas, tem vindo à tona com o discurso de profissionalização adotado pela organização, manifestando-se em questionamentos sobre direitos trabalhistas, como a remuneração de horas extras.

“Na prática não tem como deixar de lado problemas que são a base para a saúde da organização. Embora a gestão de pessoas não tenha sido priorizada na implantação do Plano, tivemos que lidar com diversos problemas de RH, em consequência do próprio plano.” (Gerente)

6.1.5. Conclusões

O IDEC é uma organização que tem vivenciado intensamente os desafios que caracterizam o Terceiro Setor brasileiro. A busca da sustentabilidade tem sido a impulsora das mudanças em curso na organização, que apontam para um processo de desenvolvimento organizacional voltado para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados, aliado à profissionalização da gestão.

A elaboração e a implantação de um plano de negócios concretizam a nova estratégia adotada pelo IDEC, orientada para a auto-sustentabilidade financeira, através das contribuições de associados e da venda de produtos e serviços, como publicações e cursos. Porém, predomina na organização uma cultura voltada para a “defesa de boas causas”, que leva as pessoas a agirem em função das demandas diárias, geralmente sem uma reflexão acerca dos impactos internos dessa ação ou de sua ligação com os objetivos organizacionais. Historicamente isso tem gerado problemas de desorganização interna, falta de controle e dificuldade para sistematizar processos e procedimentos.

A implantação do plano de negócios tornou necessária a promoção de mudanças destes padrões culturais, pois a manutenção do foco estratégico e a orientação para resultados são imprescindíveis para seu sucesso. O mesmo se aplica à implantação do Sistema de Informações Gerenciais, cuja efetividade depende da disposição das pessoas para sistematizar informações detalhadas sobre as atividades desenvolvidas.

A fim de provocar essa mudança cultural, privilegiou-se a utilização de métodos participativos para a elaboração e implantação dos projetos citados, como forma de neutralizar as resistências e minimizar o medo da mudança. Além disso, a fundadora da organização optou pela implantação do plano de negócios em um curto período de tempo – 3 meses – aliando a necessidade de otimizar o custo da consultoria externa, que apóia o projeto, à intenção de provocar uma ruptura no padrão cultural presente na organização, ou seja, evitar o risco da inércia frente à necessidade de mudança.

Apesar desses esforços, a reorientação das pessoas para a nova estratégia de sustentabilidade financeira não tem sido fácil, fato que é agravado pela dificuldade que os gestores apresentam para exercer o papel de líderes de suas equipes. A figura do gerente de área foi criada na reestruturação organizacional e, para essa função, foram escolhidas pessoas que se destacaram pela proficiência técnica em suas atividades, mas que possuem pouca habilidade ou experiência em liderar equipes, bem como para orientá-las para os objetivos da organização. Essa dificuldade foi identificada pelo IDEC e, simultaneamente à implantação do plano, a organização iniciou um projeto voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais, como um dos pilares de sustentação de sua estratégia.

Outros aspectos relacionados à gestão de pessoas não foram, entretanto, contemplados no processo de mudança organizacional conduzido no IDEC, fato que agrava a dificuldade apresentada pelos gestores para coordenar suas equipes. Espera-se que a gestão de pessoas seja uma responsabilidade inerente às atribuições dos gerentes de áreas e líderes de equipes, entretanto ela continua centralizada na figura do coordenador executivo da organização, especialmente no que diz respeito a decisões sobre remuneração. Outras necessidades

continuam sendo tratadas como casos pontuais, solucionadas de forma assistemática através de práticas desestruturadas e desintegradas, condicionadas pelo estilo e iniciativa de cada gestor.

A definição de políticas e critérios que orientem as decisões sobre remuneração emerge, então, como a principal necessidade apontada pelos gestores do IDEC. Ela resulta da percepção de que há desequilíbrio salarial interno, bem como da busca de autonomia para a efetiva utilização da remuneração como forma de incentivo e reconhecimento de suas equipes. O feedback sobre o desempenho individual, aliado à definição de perfis e competências requeridas para o desempenho das atividades também se coloca como uma prioridade, a fim de suprir necessidades de valorização e sinalizar perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional.

O atendimento a essas demandas coloca-se como uma prioridade para a continuidade do processo de mudança organizacional em curso no IDEC pois, como observa Fischer, R. (2002b:154), “a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do desenvolvimento e do comprometimento das pessoas”. Nesse sentido, a gestão de pessoas adquire um papel fundamental em contextos de mudança organizacional, como também ressalta Ulrich (1998). No caso do IDEC, essa gestão deve ser orientada para a valorização das pessoas, de seu trabalho e das competências que elas mobilizam para realizá-lo, bem como para o estímulo e o desenvolvimento de competências individuais e profissionais. De acordo com Fischer, R. (2002b), essas são condições essenciais para que a inteligência e o conhecimento organizacional sejam mobilizados, conduzindo ao desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuos da organização.

Assim, promover uma efetiva transformação organizacional, orientada para a perenidade da entidade, baseada em sua sustentabilidade financeira, requer uma nova postura do IDEC na relação com seus colaboradores. Essas pessoas devem ter a sua importância reconhecida e consolidada, em um processo no qual as soluções para as necessidades da organização também contemplem, de forma equilibrada, o atendimento das expectativas individuais.

6.2. CDI e o Desafio de Gerenciar a Diversidade

*“A rede CDI é um sistema complexo, adaptativo, que aprende”
Rodrigo Baggio – Fundador do CDI*

O CDI - Comitê para Democratização da Informática – foi criado em 1995 pelo empresário e professor de informática Rodrigo Baggio, com o objetivo de promover a inclusão social de jovens menos favorecidos, utilizando a informática a serviço da cidadania.

Através de suas Escolas de Informática e Cidadania, o CDI implementa programas educacionais no Brasil e no exterior, com o objetivo de mobilizar os segmentos sociais submetidos a condições de exclusão social para atuarem na transformação dessa realidade. Através do domínio das novas tecnologias são criadas oportunidades de trabalho e de geração de renda, bem como o acesso a fontes de informação e espaços de sociabilidade. As atividades do CDI são realizadas em parceria com comunidades de baixa renda e públicos com necessidades especiais, tais como portadores de deficiência física e visual, pacientes psiquiátricos, jovens em situação de rua, presidiários, população indígena, entre outros.

Sua missão é: “Promover a inclusão social de populações menos favorecidas, utilizando as Tecnologias da Informação e Comunicação como um instrumento para a construção e o exercício da cidadania.”

A visão do CDI é “Tornar-se um projeto com efetiva influência no destino social dos países onde atuarmos, ampliando o conceito de inclusão digital como uma integração entre educação, tecnologia, cidadania e empreendedorismo - visando a transformação social.”

6.2.1. Histórico da Organização

Em 1993, Rodrigo Baggio, então empresário e professor de informática, idealizou o uso do computador como um canal de comunicação entre jovens de diferentes grupos sociais, que dialogariam entre si através da Internet. Essa idéia foi a

origem do “Jovemlink”, uma ferramenta criada para promover a integração social através do diálogo entre os moradores da favela e os do “asfalto”, no Rio de Janeiro. O serviço chegou a ter centenas de usuários, mas que eram, em sua maioria, jovens das classes média e média alta, pois as comunidades de baixa renda não tinham fácil acesso a computadores. Para resolver este problema, no final daquele ano foi realizada a campanha “Informática para Todos”, que tinha como objetivo arrecadar computadores usados para sua utilização por jovens de comunidades pobres. A campanha foi realizada em colaboração com outras instituições, como a FASE²⁰ e o IBASE²¹.

Em julho de 1994 foi realizada uma avaliação de impacto da campanha. Constatou-se que os computadores estavam incorporados ao dia-a-dia das entidades comunitárias onde foram instalados, mas não estavam sendo aproveitados em todo o seu potencial porque as pessoas não estavam capacitadas e não havia se estabelecido uma cultura do uso da tecnologia. Nasceu então a idéia de se criar as Escolas de Informática e Cidadania - EIC, iniciativa pioneira no país, aliando o emprego da tecnologia à promoção da cidadania.

A primeira EIC surgiu na favela Santa Marta, no Rio de Janeiro, fruto de uma parceria entre os voluntários da campanha “Informática para Todos”, o Instituto C&A e a ONG Grupo ECO, que já atuava naquela comunidade e abrigou o projeto. A divulgação da criação desta primeira EIC atraiu um grande número de voluntários querendo ajudar na iniciativa. Com o amadurecimento do projeto, foi criado, em 1995, o Comitê para Democratização da Informática – CDI, com o objetivo de replicar o modelo através da criação de EICs em outras comunidades.

²⁰ A Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional – FASE - é uma organização não governamental fundada em 1961. Seu objetivo volta-se para a intervenção social a partir de uma perspectiva de melhoria das condições de vida da população, do fortalecimento das organizações da sociedade civil, da ampliação da democracia e da sustentabilidade do desenvolvimento. (www.fase.org.br)

²¹ O IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - é uma organização brasileira, sem fins lucrativos, que desenvolve ações voltadas para políticas públicas que priorizem a igualdade e o desenvolvimento humano democrático e sustentável. (www.ibase.org.br)

O objetivo inicial era a abertura de outras quatro ou cinco escolas, mas antes mesmo de completar um ano de vida, o CDI havia inaugurado dez escolas. Em 1996 os comitês começaram a se expandir para outros estados do Brasil, a partir da iniciativa de grupos locais, com orientação do CDI Rio de Janeiro, mas ainda sem assumir uma estrutura organizacional mais definida.

O rápido crescimento veio acompanhado por dificuldades de controle, problemas de infra-estrutura e de comunicação. Almejando ser mais do que uma rede de escolas de informática, como se caracterizaram outras iniciativas no campo da inclusão digital, no final de década de 1990 a preocupação com a qualidade se intensificou e o CDI começou a adquirir características de um empreendimento social, orientando-se para a formalização de estruturas e a profissionalização da gestão.

“Até 2000 a rede CDI era um movimento, mas com o crescimento da demanda sentimos a necessidade de sistematizar mais os processos, buscar mais eficiência e estruturar o passo a passo do empreendimento, para replicar com qualidade.”
(Rodrigo Baggio)

Foi então que a proposta do CDI passou a se sustentar em torno de três pilares: a criação e a aplicação de uma proposta político pedagógica, o desenvolvimento de um modelo de franquia social e a profissionalização do quadro de coordenadores pedagógicos.

Esse processo tem gerado um desaceleramento no crescimento da organização, fruto da adoção de procedimentos mais estruturados e da ênfase na qualidade das atividades realizadas, fatores que limitam iniciativas menos comprometidas com as estratégias e os resultados organizacionais. O modelo para criação de novos comitês tem sido respeitado desde o início de 2003 e algumas EICs que não atendem ao modelo estão sendo fechadas. De 2000 para 2001, a quantidade de EICs cresceu cerca de 80%; de 2001 para 2002, esse crescimento foi de 75%; e de 2002 para 2003 foi de 19%.

“Hoje o CDI tem um mantra: ‘Qualidade, Resultado, Ternura’” (Rodrigo Baggio)

6.2.1.1. A Proposta Político Pedagógica

A proposta político pedagógica (PPP) busca o fortalecimento dos indivíduos e das comunidades em que vivem através da apropriação social das Tecnologias de Informação e Comunicação. Para cada ferramenta computacional é elaborado um projeto que envolve um processo de reflexão e ação. Utilizando a linguagem digital como meio, o conteúdo didático fomenta a construção da cidadania através de discussões envolvendo temas como direitos humanos, sexualidade, não-violência, ecologia e saúde.

A metodologia utilizada permite uma atuação pró-ativa no processo educativo, desde a escolha das ações a serem tratadas e desenvolvidas, que é feita pelos educandos, até a implementação dos projetos. O processo inicia com o grupo saindo às ruas de sua comunidade para realizar um diagnóstico do local, seus problemas, sua história, seus valores e seus sonhos. A reflexão e a discussão sobre o que foi observado no diagnóstico, levam o grupo a escolher uma ação para o desenvolvimento de um projeto de intervenção, onde a informática possa servir de apoio para alguma ação local. As questões, levantadas na discussão entre o grupo, são então associadas a um contexto maior através da pesquisa utilizando as fontes disponíveis (jornais, revistas, livros, Internet, entrevistas na comunidade, visitas em locais diversos etc.), possibilitando a compreensão histórica daquela realidade, tornando o grupo capaz de gerar ações concretas que contribuam para o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida local.

Em todos os momentos do projeto a ferramenta computacional em questão (editor de textos, editor de apresentações, editor de planilha eletrônica, gerenciador de banco de dados etc.) é usada como apoio: no diagnóstico para elaborar entrevistas, questionários e relatos das observações, na problematização para organizar as hipóteses levantadas pelo grupo, na pesquisa e interação com outras pessoas ou grupos, na organização e síntese das informações pesquisadas e na construção de produtos necessários ao projeto.

A primeira versão dessa proposta foi criada em 2000, em parceria com a NIED/UNICAMP²², aplicada em 2001 e avaliada em 2002. Com base nos resultados da avaliação, desde 2003 a PPP está sendo reconstruída para adequação aos objetivos, missão e valores do CDI, bem como a uma nova concepção de cidadania e inclusão digital. Busca-se um material menos diretivo, para que os projetos sejam uma criação livre do grupo. Esse trabalho vem sendo realizado de forma participativa, por um grupo de trabalho a distância, composto pelos coordenadores pedagógicos dos CDIs regionais.

6.2.1.2. A Franquia Social

O modelo de franquia social rompeu com o ciclo de crescimento desordenado do CDI, ao estabelecer critérios claros para a abertura e o funcionamento de novas regionais. Desde que o modelo foi implantado, a criação de novas regionais somente é autorizada após uma cuidadosa avaliação do projeto apresentado. Essa avaliação inclui o seu alinhamento com a missão do CDI e o atendimento de critérios básicos, tais como a articulação dos interessados com o meio comunitário – associações e outras organizações já inseridas na comunidade - e com o meio empresarial, de forma que se tenha apoio de pessoas que possam arcar com a captação de computadores para utilização nas EICs.

Para garantir a qualidade na abertura das regionais, a pessoa interessada se compromete, ainda, com a formação de uma equipe e a captação de recursos para contratar um coordenador pedagógico remunerado. Além disso, assume o compromisso de, com recursos próprios, participar de uma semana de capacitação inicial, realizada no CDI Matriz, e de participar dos encontros anuais da rede.

A franquia social está concretizada em um CD-Rom, que foi enviado a todos os CDIs regionais e é entregue ao coordenador geral quando um novo comitê é

²² O Núcleo de Informática Aplicada à Educação – NIED – é um núcleo de pesquisa vinculado à Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, voltado para o desenvolvimento de pesquisas e produtos relacionados à área de Informática na Educação. (www.nied.unicamp.br)

aberto. O CD-Rom contém informações e orientações sobre a proposta político-pedagógica, implantação e acompanhamento de EICs, captação de recursos, comunicação institucional e atividades administrativo-financeiras.

6.2.1.3. A Profissionalização

Os CDIs regionais possuem autonomia para definir como será a composição de seu quadro de pessoal, que normalmente é composto por voluntários. Entretanto, a aplicação da proposta político pedagógica, iniciada em 2000, gerou uma demanda de maior dedicação dos coordenadores pedagógicos, que passaram a ter uma capacitação específica e o compromisso de garantir que o novo modelo fosse aplicado nas EICs, além de possuírem uma qualificação mínima - graduação na área de educação, conhecimentos de informática e alguma experiência profissional. Conseqüentemente houve a necessidade de criar mecanismos que facilitassem a existência e a dedicação desses profissionais, o que ocorreu através da decisão de profissionalizar esta função, através da contratação de profissionais qualificados e remunerados, com dedicação integral ao CDI. Em 2004, 87% das regionais atendem a esse critério e a meta é atingir 100% dos comitês.

A administração da Matriz do CDI também passou por um processo mudança, através da contratação de profissionais oriundos da iniciativa privada para atuarem como coordenadores, seguindo uma orientação do Conselho da organização. Com essa estratégia busca-se “trazer uma cultura de eficiência e eficácia”.

6.2.2. O CDI hoje

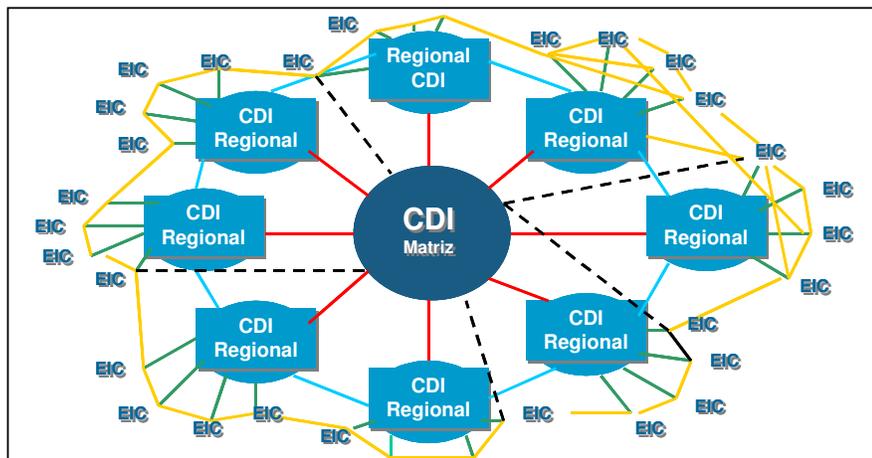
Em 2004 o CDI é uma rede formada por 763 EICs localizadas em 37 cidades brasileiras e 84 EICs em 10 outros países²³. Com 1666 educadores, 4165

²³ As EICs localizam-se nos seguintes municípios brasileiros: Além Paraíba, Altamira, Aracaju, Baixo Jaguaribe, Belém, Belo Horizonte, Blumenau, Brasília e entorno, Campinas, Campo Grande, Chapecó, Criciúma, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Glória do Goitá, Goiânia, João Pessoa, Leopoldina, Londrina, Maceió, Manaus, Natal, Petrópolis, Piracicaba, Poços de Caldas, Porto

computadores, cerca de 300 profissionais efetivos e 1.000 voluntários, o CDI prevê capacitar, no conjunto total de sua EICs, 38.920 jovens este ano. Desde sua criação, já capacitou 575.820 pessoas, com um trabalho que já foi reconhecido nacional e internacionalmente, através de diversos prêmios e homenagens.

A Rede CDI é formada pelos Comitês Regionais cujas atividades são acompanhadas e coordenadas pela Matriz, localizado no Rio de Janeiro, cidade onde foi fundado. Cada CDI regional administra em torno de si um grupo de Escolas de Informática e Cidadania, como representado na figura 4. A quantidade de EICs ligada a cada regional é extremamente variável em função do tempo de existência do comitê e de sua localização. No Rio de Janeiro, onde a iniciativa se iniciou, existem 117 EICs; outras grandes capitais como São Paulo e Belo Horizonte, possuem mais de 50 EICs cada. Porém quase metade dos CDIs regionais administra menos de 10 escolas, refletindo a diversidade de graus de complexidade administrativa e gerencial presentes na organização.

Figura 4: Modelo da Rede CDI



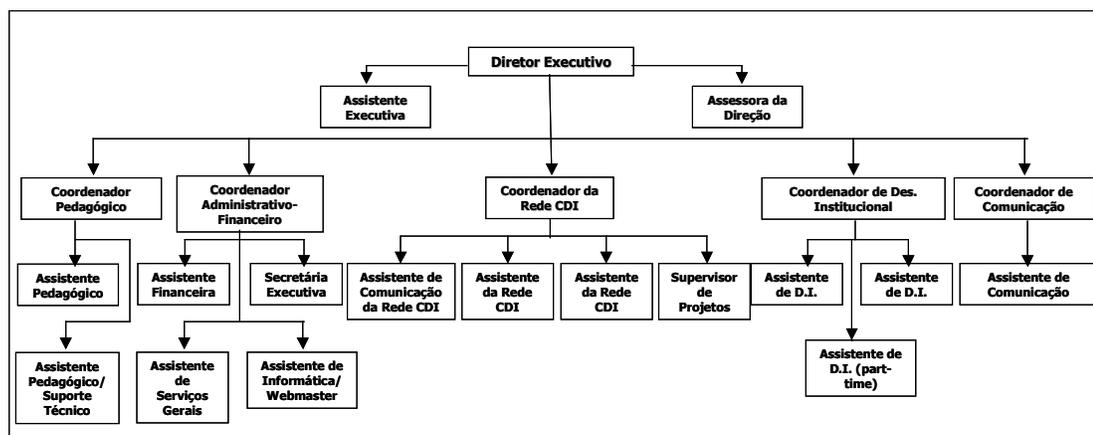
Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, Santos, São José dos Campos, São Luís, São Paulo, Sul Fluminense, Toledo e Vitória.

No exterior, as EICs estão localizadas nos seguintes países: África do Sul, Angola, Argentina, Chile, Colômbia, Guatemala, Honduras, Japão, México e Uruguai.

6.2.2.1. O CDI Matriz

O CDI Matriz é a instância responsável pela definição de diretrizes para as regionais e EICs, articulação da rede, acompanhamento das atividades e resultados, comunicação institucional, seleção e aprovação de projetos para criação de CDIs regionais, capacitação de coordenadores, além de fornecer suporte técnico, administrativo e pedagógico às regionais. Sua estrutura contempla 5 coordenações, como representado na figura 5:

Figura 5: Organograma do CDI Matriz



CDI-Matriz: Estrutura Funcional

Cabe à Coordenação da Rede dar apoio aos CDIs regionais e internacionais, através de suporte administrativo e operacional; controlar as atividades e o desempenho dessas unidades, através dos relatórios trimestrais; incentivar a busca de parceiros locais e a ampliação do número de EICs; interligar os CDIs numa rede virtual para discussão de problemas, troca de experiências e atividades; organizar encontros periódicos dos CDIs.

A Coordenação Pedagógica é responsável pela aplicação da metodologia nos Centros de Capacitação dos CDIs regionais; pelo acompanhamento e orientação dos cursos de formação de coordenadores e educadores desenvolvidos nesses centros; pelo aprimoramento da metodologia de ensino e conteúdos; pelo apoio, valorização e atualização dos coordenadores pedagógicos dos CDIs regionais, bem como pelo acompanhamento do desempenho e do rendimento destes.

A Coordenação de Comunicação é responsável pela imagem institucional do CDI, por mantê-la como uma referência em inclusão digital, e por contribuir com a comunicação das EICs.

A Coordenação de Desenvolvimento Institucional é responsável pela captação de recursos e pelo gerenciamento de projetos, ou seja, o acompanhamento da abertura de novas regionais e a prestação de contas junto aos grandes financiadores.

A Coordenação Administrativo-Financeira é responsável pelo apoio administrativo, financeiro e de informática para a matriz, e pelo apoio administrativo e financeiro para a rede, principalmente na abertura de novas regionais.

O CDI Matriz possui também um Conselho composto por empresários e executivos de grandes empresas²⁴. Este Conselho é deliberativo e se reúne a cada quinze dias para discutir os rumos e as estratégias da organização, bem como para aprovar ações e projetos. Por ser formado por líderes empresariais, também tem uma importante atuação na captação de recursos, no estabelecimento de parcerias e na proposição de sistemas e técnicas gerenciais que visam aperfeiçoar a organização e sua administração.

6.2.2.2. Os CDIs Regionais

Os CDIs regionais são responsáveis pela criação, orientação, apoio e acompanhamento das EICs na localidade. As atividades realizadas são a capacitação de educadores e coordenadores; o fornecimento e a manutenção de recursos técnicos, como computadores e software; a realização de campanhas de arrecadação de equipamentos e verbas; o contato com empresas para a

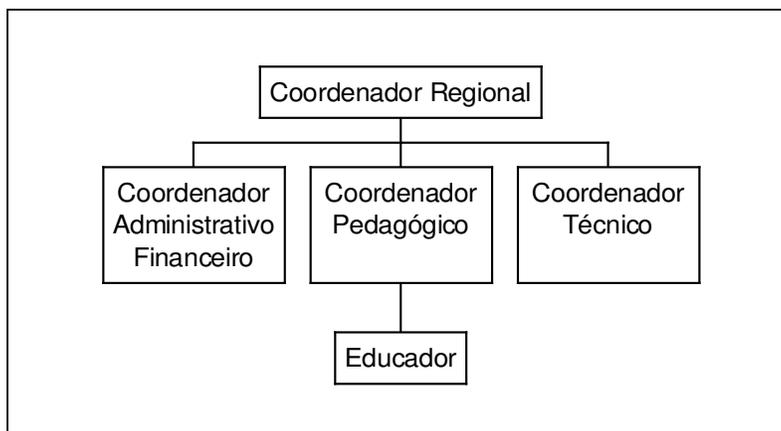
²⁴ O Conselho do CDI é composto por: André Esteves – Sócio do Banco Pactual, Beatriz Azeredo – Ex-Diretora das áreas de Ação Social, Infra-estrutura Urbana e Planejamento do BNDES, Julia Michaels – Jornalista e Escritora, Márcio Fainzilber – Investidor Privado, Marcos Magalhães – Presidente da Philips para América Latina, Mário Esses – Empresário privado, Mário Fleck – Presidente da Accenture Brasil, Paulo Ferraz – Vice-Presidente Executivo do Grupo Bozano

articulação de parcerias locais; a orientação e supervisão pedagógica; e a orientação para a gestão de projetos sociais.

Muitos CDIs regionais são formalizados juridicamente, processo que ocorre quando a localidade passa a ter fontes de recursos e atividades relativamente bem estruturadas e consolidadas. Nesse momento a regional deixa de ser a mobilização de um grupo com características de movimento social, ainda ligado ao CDI matriz, e torna-se juridicamente responsável por suas ações e pelo uso da marca, através de um Termo de Compromisso.

A equipe básica de uma regional é composta por um coordenador pedagógico, um técnico em software e hardware e o coordenador regional, como representado na figura 6:

Figura 6: Estrutura Básica do CDI Regional



O coordenador regional é responsável pela coordenação da equipe, busca e estabelecimento de parcerias, divulgação de resultados, identificação de locais para implantação das EICs, disseminação de idéias e conhecimento para a rede, e preparação de relatórios gerenciais. Quando não há um coordenador de Projetos, o coordenador regional acumula as atividades de seleção, implantação, acompanhamento, assessoria e avaliação das EICs.

O coordenador pedagógico deve ser graduado na área de educação e ter conhecimentos de informática, além de alguma experiência profissional. Cabe a

ele assegurar a implantação da metodologia de ensino do CDI; orientar, supervisionar, acompanhar e avaliar o trabalho pedagógico desenvolvido nos cursos da regional e das EICs; organizar e oferecer cursos para a regional e EICs; contribuir para o aperfeiçoamento da metodologia e conteúdos; acompanhar o desempenho e apoiar os coordenadores e educadores das EICs.

O coordenador de Hardware é responsável pela manutenção e funcionamento de equipamentos e software, e pelo treinamento de voluntários na manutenção de computadores.

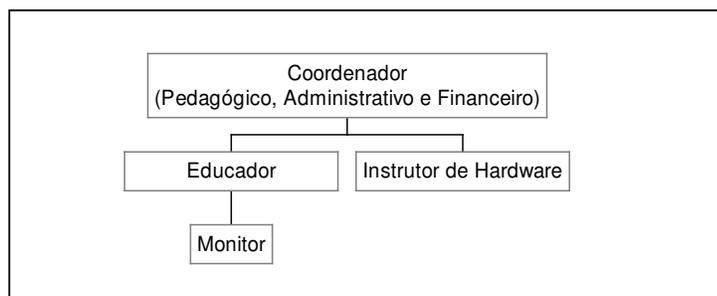
6.2.2.3. As Escolas de Informática e Cidadania

As Escolas de Informática e Cidadania (EICs) são espaços informais de ensino criados por meio de uma parceria entre o CDI e organizações comunitárias ou movimentos associativos, tais como centros comunitários, entidades de classe, grupos religiosos, associações de moradores, entre outros.

As EICs devem ser financeiramente auto-sustentáveis (mantidas por mensalidades) ou financiadas (mantidas por instituições parceiras), e gerenciadas pela própria comunidade que a implementou. As EICs auto-sustentadas devem estipular uma mensalidade simbólica, que além da função de valorizar o trabalho, possibilita também sua manutenção e remuneração dos educadores. Os alunos que não podem pagar nem mesmo a mensalidade simbólica não são impedidos de estudar, mas podem ajudar de outra forma, contribuindo com as tarefas de funcionamento da escola.

As EICs começam a operar com cinco computadores e uma impressora cedidos pelo CDI regional. Há critérios para a cessão de mais computadores, como a participação do coordenador da EIC nos encontros promovidos pela organização. O prazo entre a elaboração do projeto e a implantação da EIC é de, aproximadamente, seis meses. As atividades têm início com uma turma de dez alunos, após a capacitação do coordenador e do educador. Essas pessoas devem ser oriundas da comunidade na qual a EIC está localizada. A estrutura organizacional básica de uma EIC é representada a seguir:

Figura 7: Estrutura da EIC



Cabe ao coordenador da EIC realizar atividades administrativas, pedagógicas e de comunicação institucional. O Educador é responsável pela aplicação da metodologia, no contato direto com os alunos. O monitor é um aluno que auxilia o educador e pode ser preparado para atuar como educador.

As EICs seguem a Proposta Político-Pedagógica (PPP) do CDI baseada na Pedagogia de Projetos, que procura disseminar junto às comunidades beneficiadas o ensino técnico aliado a temas da realidade local. O CDI oferece gratuitamente às comunidades a PPP, a capacitação de educadores, o auxílio no desenvolvimento de metodologias, currículos específicos para diferentes grupos sociais, cessão de computadores, impressoras, software e apostilas para auxiliar o trabalho dos educadores. Além do acompanhamento técnico e pedagógico permanente em seu desenvolvimento, o CDI também presta assessoria administrativa.

A missão do CDI se realiza através da operação das EICs. Embora possa ser caracterizada como uma prestação de serviços para a comunidade, sua finalidade está voltada para a articulação da sociedade em torno do tema da cidadania e para o fortalecimento da participação social de grupos marginalizados. A preocupação com o desenvolvimento e a aplicação de uma Proposta Político Pedagógica visa reforçar esse intento, ampliando a concepção da inclusão digital como uma capacitação de pessoas para o mercado de trabalho, e inserindo-a no desenvolvimento da noção de cidadania. Dessa forma o CDI se integra ao papel atribuído ao Terceiro Setor como mobilizador de recursos humanos e materiais

para enfrentar desafios como o combate à pobreza, desigualdade e exclusão social, como sugere Cardoso (2000).

6.2.3. Desafios Atuais

O desafio da sustentabilidade emerge nas ações empreendidas pela organização para o aprimoramento da qualidade, o aumento da eficiência e da eficácia dos serviços realizados, bem como no aperfeiçoamento de padrões e procedimentos internos. Nesse sentido, a profissionalização dos recursos humanos e do voluntariado, a atração de parceiros institucionais, o desenvolvimento de estratégias de comunicação, a avaliação de resultados e o desenvolvimento de uma estrutura gerencial altamente eficiente, fatores evidenciados por Ashoka & McKinsey (2001) como inerentes ao desafio da sustentabilidade, estão fortemente presentes na organização.

Esses desafios são conseqüências do grande e rápido crescimento experimentado pelo CDI, de acordo com Rodrigo Baggio.

“Como o CDI é muito grande, há dificuldade para manter o controle interno, para implementar a Proposta Político Pedagógica e o Sistema de Informações Gerenciais, para captar recursos e para aperfeiçoar os líderes. Também existem problemas de infra-estrutura nas Regionais e EICS, problemas de comunicação na rede e carência de profissionalização.” (Rodrigo Baggio)

De acordo com um dos integrantes do Conselho da organização, o principal objetivo do CDI agora é investir na profissionalização e na manutenção da eficiência, e há a necessidade de uniformizar mais o discurso e os procedimentos internos.

“É importante ter uma estrutura organizada, razoavelmente padronizada. Não dá para manter esse crescimento rápido sem um controle, que está se perdendo cada vez mais. É necessário ter um painel de controle que permita saber o que acontece nos lugares.” (Conselheiro)

Os coordenadores do CDI acreditam que, mais do que o tamanho da organização, a heterogeneidade que a caracteriza também é um fator dificultador para a gestão e para o próprio desenvolvimento organizacional.

“Cada regional tem perfil, que depende do grupo que assumiu a primeira coordenação. Por exemplo, professores e pesquisadores ligados a universidades, empresários da área de tecnologia ou não, grupos comunitários, religiosos, entre outros. A operação das regionais também é muito diversificada, ocorrendo em diferentes tipos de estruturas. Algumas possuem voluntários e outras somente profissionais remunerados; algumas têm 10 projetos e outras nenhum.”
(Coordenadora - Matriz)

Os CDIs regionais são caracterizados, portanto, por diferentes estruturas organizacionais, tipos de projetos, perfis de pessoas e condições de trabalho, que muitas vezes dependem das características do “grupo fundador”, e outras da capacidade local de conseguir parcerias que viabilizem melhores condições de gestão e de operação.

O desenvolvimento da organização, em face de seu tamanho e diversidade, tem sido realizado através da adoção de métodos participativos na criação e implantação dos grandes projetos internos. Busca-se, dessa forma, contemplar as diversas realidades presentes na organização, ao mesmo tempo em que se angaria o comprometimento das pessoas, buscando-se implementar uma cultura de trabalho em equipe, através de uma forma de gestão participativa, que é característica das organizações de Terceiro Setor. Nesse sentido, como observam Raposo (2000) e Tenório (1997), a dinâmica de produção coletiva resulta em alto grau de compartilhamento das atividades.

Um desses projetos, considerado prioritário para a organização nesse momento, é o Sistema de Informações Gerenciais (SIG). Nascida no Conselho da organização, a proposta deste sistema foi apresentada para a rede no Encontro de coordenadores, em setembro de 2003. Durante o mês de outubro foi promovido um debate sobre os indicadores a serem utilizados, através da lista de discussão virtual, para adesão e validação da rede, e só então o sistema foi desenvolvido. Em fevereiro de 2004 o manual de orientação foi encaminhado para a rede, seguindo-se um período de discussão para tirar dúvidas. A coleta de dados teve início em abril, com a apresentação do sistema para um grupo de coordenadores regionais, através de uma reunião.

De maneira semelhante, a reconstrução da Proposta Político Pedagógica vem sendo realizada, desde 2003, através de um fórum virtual de discussão, do qual participam os coordenadores pedagógicos das diversas regionais.

“Para a criação da PPP foi feita opção pela gestão participativa e construção coletiva, o que leva mais tempo, mas quando o trabalho é concluído todos já estão engajados, comprometidos e treinados.” (Coordenadora - Matriz)

Entretanto a visão individual dos coordenadores responsáveis pelas regionais e pelos núcleos pedagógicos prevalece em alguns casos, requerendo novas formas de sensibilização e busca do comprometimento.

“Os coordenadores em geral possuem diferentes motivações, qualificações, propósitos e visões, em decorrência de suas diferentes origens. Isso tem impacto na forma de ver o trabalho social, a rede e a própria pedagogia freireana.” (Coordenador Regional)

Essa diversidade também deu origem ao desafio da padronização, em diversas frentes: por um lado há necessidade de uniformizar o discurso, desenvolver uma unidade de visão e de missão; por outro há necessidade de padronizar processos e procedimentos administrativos e gerenciais. Tudo isso sem perder de vista as vantagens e os benefícios que a própria diversidade proporciona:

“A riqueza da rede está na diversidade. É necessário respeitá-la, operando com margens de flexibilidade. Uma das principais metas do CDI, atualmente, é a unificação do discurso; ter uma estrutura mínima para que isso aconteça e só depois padronizar os procedimentos. O principal dificultador é a diferença de tamanhos das regionais. A padronização tem que contemplar as dificuldades locais.” (Coordenadora - Matriz)

Busca-se, dessa forma, mudar um padrão cultural que caracteriza as organizações do Terceiro Setor – a informalidade que se expressa nas práticas organizacionais através da falta de sistematização de procedimentos e políticas (Falconer, 1999; Teodósio e Brum, 2000; Teodósio e Resende, 1999). Os aspectos ressaltados por Tenório (1997) estão sendo claramente vivenciados pela organização nesse processo: ao mesmo tempo em que essa informalidade confere à organização agilidade e flexibilidade para atender às demandas diárias, por outro lado ela dificulta a gestão, pois as funções e, principalmente, as

responsabilidades das pessoas não são claramente definidas, notadamente na relação entre a matriz e as regionais.

Como pano de fundo para essas mudanças, o fortalecimento e a profissionalização do eixo de coordenadores regionais também emerge como uma prioridade e um desafio. O trabalho realizado com o eixo de coordenadores pedagógicos, através do desenvolvimento e do estreitamento de vínculos com a organização, tem gerado resultados visíveis como o aumento da articulação e da participação dessas pessoas na rede virtual e nos encontros anuais. Em muitos casos, é através destes coordenadores que se fazem presentes os vínculos entre matriz, regionais e EICs. Porém esse fato evidenciou a necessidade de também se investir na profissionalização dos coordenadores regionais:

“No último encontro de coordenadores, percebeu-se que houve um salto qualitativo, em decorrência do investimento que foi feito na contratação de profissionais remunerados na área pedagógica. Mas também se percebeu que faltou investir nas lideranças, nos coordenadores regionais. Estas pessoas, com perfil de ‘Empreendedores Sociais’, precisam desenvolver conhecimentos de gestão para tornarem-se ‘Gestores Sociais’.” (Rodrigo Baggio)

Assim como o coordenador pedagógico tem um papel estratégico de concretizar a missão do CDI, desenvolvendo e aplicando a proposta político pedagógica, o coordenador regional tem um papel fundamental de garantir as bases para que isso efetivamente ocorra, através da captação de recursos, da gestão de projetos, da motivação e da capacitação de sua equipe, da representação institucional e da efetiva participação no debate sobre inclusão digital. Entretanto, a organização reconhece que estas características não são encontradas na totalidade do atual quadro de coordenadores, e que é necessário desenvolvê-las considerando e respeitando a diversidade dos perfis individuais que o compõem.

“É necessário desenvolver competências de gestão quebrando mitos. É necessário tornar esse processo natural para que não seja visto como uma coisa ruim. Hoje há uma cultura de desprezar a administração, a prestação de contas. Mas não é necessário haver uma cisão entre militância e profissionalização. A capacitação desses coordenadores deve desmistificar a gestão, para que as pessoas encontrem soluções práticas localmente.” (Coordenadora - Matriz)

Para orientar esse processo de desenvolvimento gerencial, o CDI, em parceria com o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – CEATS e com apoio da Fundação Avina, realizou um processo participativo de identificação e modelagem das competências individuais essenciais ao cumprimento de sua missão e objetivos estratégicos. Esse perfil subsidiará programas de gestão de pessoas e ações de desenvolvimento, com o objetivo de reforçar a estratégia da organização e fortalecer a ação das lideranças para que ela se concretize.

6.2.4. Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas na rede de CDIs regionais e EICs é completamente descentralizada, a exemplo das demais atividades gerenciais da organização. O CD-Rom da Franquia CDI, cujo conteúdo abrange orientações gerais e procedimentos administrativos da organização, traz algumas informações sobre obrigações legais e trabalhistas, tais como admissão e desligamento de colaboradores enquadrados no regime da CLT, bem como textos sobre liderança e motivação. Mas não há instruções para implementar atividades mais dirigidas para que as regionais e EICs possam formalizar políticas e procedimentos, especialmente no que diz respeito às funções típicas de gestão de pessoas – desenvolvimento, valorização e movimentação de colaboradores.

Isso não significa, entretanto, que não existam práticas de gestão de pessoas na rede CDI. Ao compreendermos essa rede como um conjunto de pequenas organizações, muitas vezes formalizadas juridicamente e com estruturas organizacionais próprias, tais como Conselhos e Diretorias, é de se supor que cada regional tenha desenvolvido, ao longo de sua existência, formas particulares de gestão. Novamente a heterogeneidade de estruturas, perfis de liderança e grau de profissionalização da gestão dessas unidades locais acarreta e existência da diversidade de práticas.

Diferentemente dos modelos de franquias empresariais, o CDI Matriz não assume o papel de definir e controlar práticas e políticas de gestão de pessoas nas regionais. Porém a necessidade do desenvolvimento de competências em gestão

de pessoas é evidente, especialmente porque muitos gestores não se sentem suficientemente capacitados para liderar suas equipes com o grau de autonomia que o modelo atual proporciona.

“Hoje os coordenadores montam a regional e não têm idéia sobre como fazer para motivar, remunerar e avaliar suas equipes. Precisamos desenvolver planos. Tenho observado que o sucesso de qualquer regional ocorre porque o coordenador conseguiu montar uma boa equipe, mas isso ainda depende muito de a pessoa já possuir esta habilidade específica.” (Rodrigo Baggio)

Operando com estruturas enxutas, historicamente os CDIs regionais contam com o trabalho de voluntários, cuja gestão é vista como problemática. Esse é um aspecto muito presente em organizações do Terceiro Setor e tem sido discutida recentemente por pesquisadores como Teodósio e Brum (2000), Teodósio e Resende (1999) e Falconer (1999). Essas questões dizem respeito à dificuldade para preparação e qualificação, controle e regulação, avaliação de desempenho, absenteísmo e falta de pontualidade desse corpo funcional. Entretanto, enquanto essas reflexões apontam para a busca de mecanismos que dêem conta desses problemas, facilitando a gestão dessas pessoas, dentro do CDI os pontos de vista são conflitantes: um coordenador afirma que o voluntariado é essencial na rede CDI, mas outro acredita que os resultados obtidos com os voluntários não compensam as dificuldades inerentes à sua gestão.

“Entre as principais dificuldades na gestão da filial está a administração de voluntários, ou seja, manter a motivação, manter a participação, manter o comprometimento para poder honrar os compromissos com os parceiros.” (Coordenador Regional)

Obter o comprometimento, manter a motivação e reter esses colaboradores são as principais necessidades existentes e, certamente, as que envolvem soluções mais complexas. Os vínculos são baseados exclusivamente na motivação individual intrínseca à identificação com a missão e às atividades desenvolvidas pela organização, e muitas das tradicionais práticas de gestão de pessoas, como remuneração e carreira, pouco se aplicam a estes casos.

“Motivar remunerados é diferente de motivar voluntários” (Coordenador Regional)

Além das peculiaridades inerentes à gestão de voluntários, novas demandas foram criadas com o processo de profissionalização da organização, iniciado em 2000. A contratação de profissionais remunerados passou a ser exigida na área pedagógica das regionais e incentivada nas demais funções, sempre atrelada aos requisitos definidos de educação formal, formação profissional e conhecimentos especializados. Porém, quando as regionais adquiriam condições financeiras para contratar profissionais remunerados, a tendência generalizada foi a de aproveitar os voluntários mais antigos, “premiando” sua dedicação com a oferta de emprego assalariado. A nova orientação gerou conflitos pois, algumas vezes, essas pessoas não se enquadravam no perfil considerado adequado e não havia mecanismos estabelecidos para lhes proporcionar o desenvolvimento das competências desejadas.

Além desses conflitos, a existência de colaboradores remunerados, onde antes só havia voluntários, trouxe novas necessidades relacionadas a políticas e procedimentos em gestão de pessoas. Essa demanda inclui questões práticas, relacionadas à gestão de salários e à captação de pessoas, por exemplo, mas também diz respeito ao desenvolvimento individual em técnicas e habilidades de liderança, que passaram a ser requeridas dos coordenadores regionais com maior intensidade.

“As regionais têm trazido demandas de política salarial, de contratação, de demissão.” (Coordenadora - Matriz)

“Gestão de pessoas é um desafio enorme para o CDI. Hoje já trabalhamos bem em equipe, mas estamos longe de conseguir gerenciar pessoas. Nos falta conhecimento de técnicas e ferramentas.” (Coordenador Regional)

Processo semelhante é observado no CDI Matriz, que existe como instância diferenciada da Regional Rio de Janeiro há poucos anos. A contratação de profissionais oriundos da iniciativa privada teve início há três anos, com o objetivo de desenvolver aspectos formais de estruturação organizacional e padrões culturais que valorizam a profissionalização da gestão. As mudanças promovidas, entretanto, não alteraram a informalidade das práticas de gestão de pessoas e as expectativas existentes espelham boa parte das necessidades relatadas pelas

regionais, especialmente quanto à carência de *feedback* sobre o desempenho e de perspectivas e condições de desenvolvimento profissional.

“Como todos estão apagando fogueiras o tempo todo, não dá tempo de pensar na questão do desenvolvimento individual. Mas as pessoas sentem falta de uma pessoa que sente, acompanhe, cobre e oriente.” (Assistente Executiva)

A entrada desses profissionais oriundos do mercado contribuiu para a criação de uma visão diferenciada sobre aspectos motivacionais do trabalho no CDI, a qual é muito mais associada a fatores intrínsecos como a realização pessoal e a identificação com a missão da organização. Raposo (2000) observa que a possibilidade de unir a necessidade de trabalhar à possibilidade do exercício da cidadania é um diferencial que o Terceiro Setor possui em relação ao mercado, o que pode ser observado na citação a seguir:

“É diferente de trabalhar em uma empresa e perguntar para que estou fazendo isso? Para enriquecer o acionista. Aqui a resposta é para colocar EICs na Amazônia. Você vai às EICs e conhece as histórias pessoais e pode perceber que o que o CDI faz abre horizontes.” (Assistente Executiva)

As EICs, por sua vez, também enfrentam diversos problemas gerenciais, mas como possuem estruturas mais simples têm necessidades proporcionalmente menores de formalizar seus procedimentos de gestão de pessoas. O coordenador da EIC é o gestor da própria instituição que disponibiliza o espaço físico para a escola, portanto sua relação com o CDI não possui conotações trabalhistas, caracterizando-se como uma parceria entre as organizações. Embora aspectos motivacionais e remuneratórios não se apliquem a estes casos, é importante que esse coordenador também seja alvo de programas de capacitação e desenvolvimento, uma vez que é figura-chave na “linha de frente” do CDI.

“Os coordenadores e educadores são estratégicos para a EIC pois mantém o vínculo com os alunos e com a comunidade.” (Rodrigo Baggio)

Um dos dilemas freqüentemente enfrentados pelas EICs no gerenciamento dos colaboradores diz respeito, principalmente, à retenção dos educadores. Essas pessoas são oriundas da própria comunidade, fizeram os cursos oferecidos pela EIC e, posteriormente, foram capacitados para a função. Sua remuneração

advém da receita da escola, que é bastante limitada porque gerada através das mensalidades simbólicas pagas pelos alunos. Os baixos salários têm levado muitos deles a procurarem oportunidades de trabalho em empresas privadas. Como a qualificação desses educadores é diferenciada, de fato o mercado os tem absorvido, gerando um turn-over alto.

As opiniões a este respeito são divergentes e os depoimentos abaixo ilustram as visões existentes:

“O turn-over de educadores nas EICs costuma de ser de 1 ano e meio a 2 anos. Geralmente eles vão trabalhar em empresas, o que é bom, pois significa que estamos capacitando pessoas para que insiram no mercado de trabalho e ao mesmo tempo estamos dando oportunidade para que novos monitores assumam a atividade.” (Rodrigo Baggio)

“O educador, em geral, não tem formação técnica, não tem segundo grau e tem uma família para sustentar, sendo natural que ceda a convites do mercado. Mas o turn-over de educadores nas EICs é um problema. Só a capacitação não é suficiente para formar um educador; ele tem que passar por 5 meses de formação básica, mais grupos de estudos, mais supervisão e experiência prática, assim precisamos que os educadores capacitados permaneçam nas EICs. Para isso é necessário ter um salário melhor; hoje eles vão para o mercado pois recebem boas propostas.” (Coordenador Regional)

6.2.5. Conclusões

A diversidade é a característica que melhor define o CDI. Ela está presente na estrutura organizacional, nos modelos de gestão e de operação e no perfil das pessoas que trabalham para a organização. Promover o desenvolvimento organizacional, orientado para a eficiência e para a eficácia, de forma que, simultaneamente, ele abrigue e valorize a riqueza dessa diversidade, é o grande desafio que o CDI tem enfrentado atualmente.

Apesar de operar com um modelo de franquia, a gestão de pessoas na organização é descentralizada, favorecendo a criação de práticas e políticas próprias em cada CDI regional e nas escolas por eles administradas. Dessa forma, a autonomia dos gestores é fortalecida, entretanto muitos não se sentem preparados para exercê-la satisfatoriamente, pois lhes faltam conhecimentos e habilidades que dêem suporte às suas ações, bem como diretrizes e políticas que

as orientem. Nesse contexto, a gestão de pessoas se caracteriza pela predominância de práticas informais e critérios subjetivos, condicionados ao estilo e à iniciativa individual dos gestores.

As atividades realizadas pelo CDI são, em larga escala, baseadas no trabalho voluntário. Conseqüentemente, boa parte das dificuldades e necessidades em gestão de pessoas está relacionada a essa força de trabalho. Como é característico do voluntariado, os vínculos estabelecidos são baseados na identificação com a missão e com as atividades desenvolvidas pela organização, entretanto esses fatores mostram-se insuficientes para motivar, reter e promover o comprometimento dessas pessoas com o CDI. Os tradicionais modelos de gestão de pessoas equacionam essas questões através de práticas e políticas de remuneração e encarecimento, entretanto a impossibilidade de sua aplicação na gestão de voluntários é evidente. Porém, as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional são factíveis, embora pouco vislumbradas pelas organizações do Terceiro Setor, porque se sentem restringidas pela escassez de recursos financeiros e por uma visão equivocada de que a motivação e o desempenho das pessoas no trabalho estão diretamente relacionados com os padrões de remuneração.

A profissionalização em curso na organização, através da contratação de profissionais remunerados, tem trazido novas demandas em gestão de pessoas. O desenvolvimento de políticas que norteiem as decisões sobre a valorização de pessoas, notadamente sobre salários de contratação e critérios de movimentação salarial, emerge como uma das principais necessidades apontadas pelos gestores da organização.

Embora os vínculos estabelecidos por profissionais remunerados também sejam fortemente baseados na identificação com a missão e com a atividade do CDI, a natureza dessa relação é diferenciada, caracterizando-se pela existência de outras expectativas individuais igualmente importantes para a manutenção da satisfação pessoal. Receber feedback sobre o desempenho e vislumbrar oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional destacam-se como as principais expectativas das pessoas que trabalham para a organização.

O envolvimento com a causa defendida pelo CDI é intrínseco aos coordenadores regionais, uma vez que são essas pessoas que instituem os comitês nas cidades em que residem. Os coordenadores pedagógicos, por sua vez, também tendem a desenvolver o comprometimento com a missão da organização através da identificação pessoal com a proposta de inclusão social que nela reside. Entretanto os gestores da organização, de um modo geral, demonstram resistências para direcionarem suas ações no sentido de concretizar a estratégia da organização, o que se reflete nas dificuldades existentes para a gestão dos projetos realizados em parceria com financiadores e para a implantação da proposta político-pedagógica na forma como ela está concebida.

Esse fato evidencia a necessidade de desenvolver mecanismos que promovam o comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da organização, ou seja, que as mobilizem para transformar as intenções da estratégia em ações efetivas. Esse é um dilema que também se faz presente em empresas pertencentes ao segundo setor, cuja resolução tem sido orientada para uma mudança do papel que a gestão de pessoas tem desempenhado nas organizações, como observam Albuquerque (2002) e Ulrich (1998).

Nesse sentido, Dutra (2002b) salienta que o envolvimento e o comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da organização não deriva de discursos bem preparados nem é alcançado através da cooptação das pessoas com salários e outras facilidades. De acordo com aquele autor, o comprometimento está relacionado ao atendimento concreto das expectativas e necessidades que as pessoas possuem no presente e em relação ao futuro. O desafio consiste em criar condições para que as expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento sejam atendidas e conciliadas aos objetivos e estratégias da organização.

Desenvolver e implantar mecanismos de gestão de pessoas alinhados a essa perspectiva, em meio à diversidade que caracteriza o CDI, requer um cuidadoso processo de mudança cultural. É necessário romper com a tendência à centralização de decisões e à padronização de procedimentos e propiciar o envolvimento das pessoas na modelagem dos princípios e métodos que serão

empregados. Dessa forma elas poderão ter, de fato, suas expectativas contempladas, conhecer as limitações existentes na organização e legitimar as decisões tomadas, em um processo no qual a comunicação e o debate sobre os objetivos estratégicos da organização ocorram simultaneamente.

6.3. Os muitos universos da FESPSP

*“A Sociologia e Política é uma escola que já nasceu como escola livre.”
Professora Eliana Asche – Diretora da Escola de Sociologia e Política*

A Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP) é uma organização que desenvolve atividades na área de acadêmica, oferecendo cursos de graduação e pós-graduação, e na área de projetos, através de atividades de pesquisa em ciências sociais aplicadas, desenvolvimento e implantação de cursos e serviços destinados à gestão pública e privada da informação, educação, saúde, desenvolvimento social e urbano e apoio ao Terceiro Setor.

Núcleo original da FESPSP, a Escola Livre de Sociologia e Política – ELSP - foi fundada em 27 de maio de 1933, em um momento de intensa agitação político-cultural da elite paulista, debruçada sobre um projeto de modernização para a intelectualidade, o empresariado e a sociedade brasileira em geral. Objetivando recuperar a influência política do estado de São Paulo, perdida nas Revoluções de 1930 e de 1932, as idéias presentes naquele momento voltavam-se para a formação de uma elite capaz de influir nos destinos da Nação e de intensificar o processo de industrialização da economia, visto como a solução para a crise agrária e o desenvolvimento do País. Diversos projetos educacionais e culturais estavam em curso, objetivando a racionalização do trabalho, a reforma social e a modernização da gestão pública.

Dentro desse contexto, a fundação da ELSP foi conduzida por uma parcela da elite intelectual paulistana. Ambicionava preencher a lacuna “no aparelhamento de estudos superiores e de organizações universitárias sólidas, [como] um centro de cultura político-social apto a inspirar interesse pelo bem coletivo, a estabelecer a ligação do homem com o meio, a incentivar pesquisas sobre as condições de existência e os problemas vitais de nossas populações, a formar personalidades capazes de colaborar eficaz e conscientemente na direção da vida social” (Manifesto de Fundação da ELSP, 1933).

Entre os 100 signatários do “Manifesto de Fundação da ELSP” encontram-se diretores e professores das principais faculdades paulistas, industriais e intelectuais ligados à Semana de Arte Moderna, à Revolução Constitucionalista de 1932 e ao Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT). Alguns também tiveram forte ligação com a criação do Departamento de Cultura do Município, ocorrida em 1935. Destacam-se nomes como André Dreyfus, Mário de Andrade, Roberto Mange, Roberto Simonsen, Rubens Borba de Moraes, Sergio Milliet e o ex-governador Armando Salles de Oliveira.

6.3.1. Histórico da Organização

A Escola Livre de Sociologia e Política – ELSP - foi fundada em 27 de Maio de 1933 e dois meses depois foi criada a Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP), com a finalidade de manter, administrar e resguardar os objetivos da escola.

“O simples caráter de ‘Fundação’, com que se criou o instituto, mostra perfeitamente que seus fundadores não se deixaram levar por intuito algum de lucro, mas por alto espírito de patriotismo desinteressado, visando apenas ao bem coletivo e ao renome cultural do nosso Estado” (Samuel H. Lowrie²⁵)

A ELSP foi pioneira no ensino de ciências sociais no Brasil. A carência de profissionais habilitados nessa área levou os fundadores da escola a trazerem professores estrangeiros, especialmente os norte-americanos treinados pela Escola de Chicago, o que diferenciou a ELSP da Faculdade de Filosofia da USP, cujo perfil fora influenciado pelo pensamento francês.

Em seu projeto inicial, a ELSP visava a formação de quadros intelectuais e técnicos qualificados em ciências sociais, para investigar e propor soluções racionais à crise do estado de São Paulo e do País, contribuindo para a racionalização da administração pública e para a formulação de políticas públicas adequadas à realidade.

²⁵ Lowrie, Samuel H. apud Silva, Marina Correa Vaz. Da Maria Fumaça à Fumaça das Fábricas – A Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo (1922-1940). Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994:99

Logo após sua criação foram conduzidas pesquisas sobre padrão de vida e nível de consumo de setores das classes trabalhadoras urbanas – o primeiro índice de custo de vida no Brasil - desenvolvendo uma metodologia que viria a servir de modelo para o estabelecimento do salário mínimo.

Até 1954 a escola funcionou em salas cedidas pela Escola de Comércio Álvares Penteado (ECAP), no Largo de São Francisco, cujo diretor e fundador, Horácio Berlinck, era pai de um dos fundadores da ELSP, Cyro Berlinck. Este fora diretor da ELSP na década de 1930 e permaneceu em cargos executivos na escola até a década de 1960.

Nos primeiros anos da ELSP, as aulas aconteciam no período noturno, quando as salas da ECAP estavam disponíveis, e tinham uma estrutura bastante flexível que permitia aos alunos se matricularem livremente nas disciplinas de seu interesse. Os currículos combinavam a formação teórica com o conhecimento dos métodos de racionalização do trabalho, refletindo a intenção de seus fundadores.

Algumas aulas eram muito concorridas e se transformavam em verdadeiros eventos sociais:

“Mas [Roberto] Simonsen não tinha tempo de preparar aula para toda semana, de maneira que ele dava uma aula e depois passava três a quatro meses sem dar uma aula, que era o tempo que ele estava preparando a segunda aula. (...) Então chegava a aula do Simonsen, e era muito engraçado, porque Simonsen distribuía convites como se fosse um coquetel. Então apareciam senhoras elegantíssimas, personagens da indústria, personagens da sociedade e tal, e a aula era dada numa sala enorme e Simonsen subia na cátedra e fazia do discurso dele a aula.”
(Rubens Borba de Moraes²⁶)

Nascida da iniciativa privada, a ELSP sobrevivia com as mensalidades pagas pelos alunos e doações de patronos, como o Conde Sílvio Álvares Penteado e, principalmente, Roberto Simonsen. Porém, ao longo dos anos, essas doações

²⁶ Rubens Borba de Moraes, 1983, depoimento registrado em Kantor, Íris; Maciel, Débora A.; Simões, Julio Assis (orgs) A Escola Livre de Sociologia e Política: anos de formação 1933-1953: depoimentos. São Paulo: Escuta, 2001:129.

foram sendo reduzidas, assim como as dotações do governo paulista, que passou a direcionar recursos para consolidação da Faculdade da Filosofia da USP.

Nos primeiros anos da escola, muitos professores recebiam salários simbólicos e alguns não eram remunerados; não existia um vínculo trabalhista propriamente dito. Eram professores diletantes, ou seja, eram médicos, advogados, engenheiros, que exerciam suas profissões e também davam aulas na universidade. O fato de serem professores lhes conferia prestígio, aumentando a remuneração em suas atividades principais. Além disso, ser professor comumente era um trampolim para cargos públicos ou na iniciativa privada, com alta remuneração.

Em 1939 a ELSP teve uma mudança de rumos com a vinda do sociólogo norte-americano Donald Pierson. Além de trazer recursos de Fundações norte-americanas, como o Smithsonian Institution, o professor influenciou o projeto pedagógico da escola, reorientando-o para a formação de cientistas sociais.

“[Com a chegada de Pierson] a formação e o conhecimento produzidos pela Escola passam a se inscrever no interior do mundo acadêmico e deixam de se referir ao Estado. A preocupação em formar elites técnicas cede lugar à insistência em treinar e formar sociólogos profissionais. A necessidade e a essencialidade da pesquisa empírica é mantida. O intervencionismo e a aplicação postergados. E é por estruturar seu apelo neste campo que o ‘projeto’ de Pierson foi capaz de obter sucesso nos meios acadêmicos em formação.” (Fernando Limongi²⁷)

Visando superar o diletantismo, Pierson promoveu a profissionalização da ELSP, obtendo bolsas para projetos de pesquisa e financiamento para a montagem da biblioteca, além de instituir o pagamento regular a professores e pesquisadores, abrindo a possibilidade de uma carreira intelectual. Também ampliou o corpo docente e conseguiu bolsas para que os alunos estudassem no exterior, regressando como professores da escola.

²⁷ Limongi, Fernando de Magalhães Papaterra. A Escola Livre de Sociologia e Política em São Paulo. In: Micelli, Sérgio (org.) História das Ciências Sociais no Brasil. São Paulo : Vértice, 1989:223.

Essas iniciativas possibilitaram a criação, em 1941, do primeiro programa de pós-graduação em ciências sociais no Brasil, concretizado na Divisão de Estudos Pós-Graduados. Ainda nessa época foram criados os cursos “de iniciação” e “de seqüência”, ministrados pelos mesmos professores da graduação e destinados a pessoas que não tinham interesse ou disponibilidade para os cursos regulares.

Em 1939 foi lançada a Revista de Sociologia, que divulgava a produção científica e acadêmica da ELSP, e circulou regularmente até 1966. Posteriormente sua publicação foi retomada esporadicamente até a década de 1980, quando a editora foi desativada.

Nas décadas de 1940 e 1950 a escola se destacou pela originalidade da formação intelectual que propiciava. Segundo uma concepção construtivista do conhecimento, associava pesquisa, teoria e ensino, promovendo ainda uma fértil complementaridade entre a sociologia e a antropologia.

Além de professor e pesquisador, Pierson teve importante papel na captação de recursos para projetos, que mantiveram a instituição durante décadas. Também se tornou consultor e conselheiro da administração. Permaneceu na escola até 1952 e durante esse período buscou inovação, modernização e eficácia, visando a excelência acadêmica, porém sem grandes resultados na esfera organizacional:

“O projeto pedagógico em torno de Pierson teve resultados intelectuais notáveis, mas não levou a uma mudança na estrutura institucional da escola, que seguiu pequena, submetida a um comando de estilo patriarcal e freqüentemente abalada por intrigas internas.” (Julio Assis Simões²⁸)

6.3.1.1. A Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação

Em 1936 o intelectual Rubens Borba de Moraes assumiu a direção da Biblioteca Pública Municipal de São Paulo e criou o curso de biblioteconomia, até então existente apenas na Biblioteca Nacional, sediada no Rio de Janeiro. O curso foi criado para atender a uma necessidade premente de técnicos qualificados e se

²⁸ Simões, Julio Assis. Um ponto de vista sobre a trajetória da Escola de Sociologia e Política. In: Kantor, Íris; Maciel, Débora A.; Simões, Julio Assis (orgs) A Escola Livre de Sociologia e Política: anos de formação 1933-1953: depoimentos. São Paulo: Escuta, 2001:17.

manteve, até 1939, com recursos do Departamento de Cultura da Prefeitura de São Paulo.

Na gestão do prefeito Prestes Maia (de 1938 a 1945) o curso sofreu uma interrupção e teve suas verbas cortadas, o que quase o liquidou. Como Rubens Borba de Moraes fora um dos fundadores da ELSP, encontrou nessa instituição abrigo para o curso, que passou a ser ministrado nas salas da Escola Álvares Penteado, como o curso de Sociologia.

De 1943 a 1949, uma subvenção da Fundação Rockefeller possibilitou a ampliação do curso para dois anos, a criação de uma biblioteca especializada na área e a concessão de bolsas de estudo para alunos do interior do estado de São Paulo e do Brasil. Com o apoio da American Library Association (ALA), o currículo foi modificado de forma a se equiparar ao programa das escolas norte-americanas de biblioteconomia, as "library schools". O aporte financeiro da Fundação Rockefeller também permitiu à Faculdade de Biblioteconomia manter autonomia financeira e administrativa, incorporando-se definitivamente à FESPSP apenas em 1949.

“Eu tinha obtido uma verba para sustentar a Escola de Biblioteconomia durante cinco anos. De maneira que com o dinheiro que tínhamos nos roncávamos grosso, porque não dependíamos da Escola de Sociologia nem da Álvares Penteado, éramos independentes. Administrativamente nós estávamos agregados à FESPSP, mas tínhamos nosso orçamento, nossos funcionários, nossos professores e tudo. Simplesmente a Escola de Sociologia se beneficiava de uma parte do dinheiro das matrículas e isso era um auxílio que nós dávamos à escola.” (Rubens Borba de Moraes²⁹)

6.3.1.2. Um período de crises

O pioneirismo e a importância que a FESPSP representou no desenvolvimento das Ciências e Sociais e da Biblioteconomia no estado de São Paulo resultaram em ampla documentação sistematizada sobre “os anos de formação”, período

²⁹ Moraes, Rubens Borba. Da Semana de Arte Moderna à Fundação da Escola Livre de Sociologia e Política: no calor de 1932. In: Kantor, Íris; Maciel, Débora A.; Simões, Julio Assis (orgs) A Escola Livre de Sociologia e Política: anos de formação 1933-1953: depoimentos. São Paulo: Escuta, 2001:132.

compreendido entre 1933 e 1953. Entretanto os anos que se seguem após a saída de Donald Pierson, em 1952, e as décadas seguintes, são um hiato na história da organização, refletindo as crises vividas.

De acordo com Julio Assis Simões “Há muito o que investigar na história da ELSP, e a pesquisa sobre o período de 1960 para cá ainda está por ser feita³⁰”. Segundo esse professor, na década de 1950 os recursos norte-americanos, que garantiam boa parte da sustentação financeira da escola, foram cortados, como efeito do macartismo. Nos anos seguintes, os melhores professores e alunos migraram para instituições mais pluralistas e a ELSP deixou de fazer parte da elite acadêmica paulista.

Porém ela ainda mantinha alguns professores e pesquisadores de destaque, como Darcy Ribeiro e Florestan Fernandes. Além disso, seu nome e sua imagem já estavam consolidados sobre uma história fortemente marcada pelos ilustres professores e alunos que teve.

“Esta Escola marcou muito o nosso ‘grupo geração’, particularmente aquele que vinha dos anos 1950 para os 1960 e que, de alguma maneira, se preparava para um mundo e acabou aterrissando em outro, após 1964. Em primeiro lugar, pela idéia mesma de Escola. Essa palavra era forte para nós, e olha que nós tínhamos uma grife muito boa, que era a velha FFCL. O fato da Escola de Sociologia ser uma ‘escola’ nos marcava muito, pois era uma vizinhança densa, boa, aberta. (...) Então a Escola Livre, especialmente pela palavra ‘Livre’, mexia muito com nosso imaginário, como se diz hoje.” (Carlos Guilherme Mota³¹)

O Golpe Militar de 1964 contribuiu para a desestabilização da FESPSP. Nesse período as escolas de Sociologia e Política e de Biblioteconomia e Ciência da Informação freqüentemente eram fechadas e os alunos abandonavam as aulas

³⁰ Simões, Julio Assis. Um ponto de vista sobre a trajetória da Escola de Sociologia e Política. In: Kantor, Íris; Maciel, Débora A.; Simões, Julio Assis (orgs) A Escola Livre de Sociologia e Política: anos de formação 1933-1953: depoimentos. São Paulo: Escuta, 2001:17.

³¹ Mota, Carlos Guilherme. Do outro lado da rua: a Escola Livre de Sociologia e Política vista pela Faculdade de Filosofia da USP. Kantor, Íris; Maciel, Débora A.; Simões, Julio Assis (orgs) A Escola Livre de Sociologia e Política: anos de formação 1933-1953: depoimentos. São Paulo: Escuta, 2001:41.

para fazer manifestações; muitos eram perseguidos por participarem de centos acadêmicos e movimentos políticos.

As crises enfrentadas pela instituição fizeram com que a ELSP ficasse à margem da modernização do ensino superior, ocorrida na década de 1970. Conseqüentemente, por não acompanhar o padrão de pós-graduação nas áreas de ciências sociais, a escola perdeu o credenciamento dos cursos de mestrado e doutorado em 1980.

Ainda de acordo com Simões, diversas tentativas de reerguimento e recuperação institucional foram realizadas entre 1960 e 1990, mas não resultaram em um projeto sustentável, pois não conseguiram superar as limitações institucionais da escola e seus problemas de sustentação financeira.

“Após o Golpe Militar a escola começou a entrar em declínio e caiu no esquecimento porque ela praticamente parou. A década de 1990 é um ponto negro. Só depois que o atual diretor assumiu, em 1996, é que se começou a retomada da Fundação.” (Diretora Tesoureira)

Antonio Diniz, funcionário mais antigo da FESPSP e professora Evanda Aparecida Verri Paulino, diretora da Faculdade de Biblioteconomia, lembram-se da década de 1970 como o período mais crítico vivido pela organização. Havia uma enorme lacuna entre a administração da Fundação e a gestão das escolas. A Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação sentia os efeitos da má administração, mas era menos abalada por essas crises, pois sempre contou com uma direção forte, que mantinha os professores apesar de problemas como o não pagamento de salários. Já a Escola de Sociologia e Política vivenciava constantes greves de alunos, geralmente voltadas para o não pagamento de mensalidades.

As manifestações misturavam-se com a repressão ideológica do período, e a polícia era constantemente convocada para proteger a Escola, que permanecia fechada por longos períodos, com os alunos impedidos de entrar. A última grande greve ocorreu em 1981, quando os alunos invadiram o prédio e nele permaneceram por 59 dias. Como resultado o diretor da Fundação foi afastado, mas não se conseguiu, até 1986, uma diretoria estável. Entre 1970 e 1986, a Fundação teve cerca de oito diretores.

Sabe-se que ao longo dessas décadas os tradicionais cursos de graduação e alguns cursos de especialização foram mantidos, embora a grande greve ocorrida em 1981 tenha sido associada, entre outros fatores, à proposta formulada pela mantenedora para extinguir o curso de Sociologia e Política. A inexistência de informações sistematizadas sobre essas décadas, entretanto, limita a possibilidade de análises a respeito das ações empreendidas pela mantenedora e pelas Escolas para a sustentação da organização em meio a tantas crises vividas.

Embora entre 1986 e 1996 a direção da FESPSP tenha se estabilizado, a organização se encontrava em situação precária quando teve início a atual gestão. Diversos problemas administrativos, fiscais, financeiros e de infraestrutura comprometiam o funcionamento da instituição.

“Teve épocas em que não recebíamos salário. Eu não podia sair porque não tinha onde procurar emprego. Às vezes até faltava giz na sala de aula, que eu ia comprar. Os quadros eram muito ruins, o professor escrevia e os alunos não viam. Não tinha cadeira boa, faltava aparelho retroprojetor, não tinha televisor nem computador.” (Porteiro da Escola de Sociologia e Política)

Em 1996 teve início uma nova gestão, comandada pelo seu atual diretor geral. Nessa ocasião começaram a ser introduzidos procedimentos administrativos de controle, planejamento e avaliação da gestão. O Conselho elaborou o primeiro planejamento estratégico da organização, para o período 1999 a 2003. A partir de 2001 começaram a trabalhar com planejamento anual e em 2003 foi realizada nova avaliação de gestão, sobre o período 1999 a 2003.

Na nova gestão também teve início um processo de organização interna, voltado para a regularização fiscal, contábil, trabalhista e patrimonial. Auditorias anuais começaram a ser realizadas, foram contratados serviços de assessoria jurídica e a folha de pagamento foi terceirizada. A organização também passou por uma modernização tecnológica que incluiu a compra de equipamentos e software educacionais e gerenciais. Durante esse processo, o quadro de colaboradores administrativos foi totalmente reestruturado e em 1999 vários docentes também foram desligados, visando uma reorientação qualitativa do curso.

“Havia uma espécie de um grande pacto entre professores e alunos: os alunos não pagavam e os professores não davam aula, mas também não recebiam. Então houve intervenção da Fundação, com a demissão de oito professores da ESP e com a separação dos espaços físicos da ESP e biblioteconomia, que era mais assentada, mas era afetada pelo tumulto da ESP. Foram contratados novos professores, já com titulação, com a recomendação de um curso mais organizado. Foi feito um pacto sério, de conteúdo, de seriedade. Agora o professor dá aula e o professor recebe, em contrapartida o aluno assiste aula, é tratado com adulto e é exigido. Foi uma intervenção mesmo forte. Agora os professores querem trabalhar aqui e os alunos sabem que devem estar numa determinada linha.” (Diretora de Faculdade)

Além da contratação de professores, a qualidade dos cursos foi aprimorada no período através da implantação de um laboratório de informática, adequação da biblioteca, aquisição de móveis e equipamentos. Como resultado, a quantidade de alunos dobrou entre 1999 e 2003 e a evasão média caiu de 34% em 1999 para 22% em 2002. Um novo imóvel foi alugado para a Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação e o prédio antigo passou por reformas. A expansão da organização foi intensificada em 2004, com o início do curso de graduação em Administração e novos cursos de especialização. Também estão em estudo e desenvolvimento as bases para a retomada do mestrado em ciências sociais e o desenvolvimento de cursos de extensão diversos, considerados muito importantes para fortalecer a imagem institucional das Escolas e ampliar a geração de receitas.

Os impactos da reorientação conduzida pela atual Diretoria da FESPSP são percebidos de maneira positiva pela organização:

“Para mim agora melhorou bastante. O salário é pago em dia, temos um convênio médico muito bom. Então agradeço muito a essa diretoria que está aí.” (Porteiro da Escola de Sociologia e Política)

“Melhorou muitíssimo, a escola está organizada, com acompanhamento, na linha correta. Em termos administrativos, de gestão, não há comparação. É um processo, ainda temos muito a melhorar, mas evoluímos muito.” (Diretora de Faculdade)

6.3.2. A FESPSP hoje

A FESPSP está sediada em São Paulo e mantém quatro unidades de ensino: Escola de Sociologia e Política de São Paulo, Faculdade de Biblioteconomia e

Ciência da Informação, Faculdade de Administração e Escola Pós-Graduada de Ciências Sociais. Emprega 72 pessoas: 41 docentes, 10 estagiários e 21 colaboradores na área administrativa. No final de 2003 possuía 814 alunos matriculados na graduação e 375 na pós-graduação.

Atualmente os recursos financeiros são provenientes das mensalidades dos cursos, trabalhos de pesquisa e outros projetos que são realizados, em sua maioria, com empresas e órgãos públicos municipais e estaduais.

As escolas têm por objetivo serem centros de excelência em ensino, voltando-se para o desenvolvimento das qualificações requeridas pelo mercado de trabalho. São oferecidos três cursos de graduação: Sociologia e Política, Biblioteconomia e Administração, esse último com 22 alunos em sua primeira turma. A Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação tem enfrentado uma redução no número de alunos – cerca de 10% - em decorrência de dificuldades financeiras dos alunos potenciais. A Escola de Sociologia e Política, por outro lado, tem tido uma demanda crescente: as inscrições no vestibular cresceram cerca de 30% a 40%, fruto do esforço interno realizado para aumentar a qualidade do curso.

“O esforço realizado para reorganizar o curso e fixar professores refletiu muito bem sobre o corpo docente. Então a ESP passou a ser hoje a segunda opção, depois da universidade pública. Porque o curso é igual ou melhor que o da PUC e a mensalidade é mais baixa. Hoje temos procura de 2,5 alunos por vaga. Em pesquisa recente constatamos que três quartos da procura são fruto da indicação de colegas, o que atesta a qualidade do curso.” (Diretora de Faculdade)

A pós-graduação objetiva atender à alta demanda de cursos de qualidade nas modalidades mestrado profissional e pós-graduação *Latu Sensu*. São oferecidos sete cursos: Globalização e Cultura, Sócio-Psicologia, Meio Ambiente e Sociedade, Política e Relações Internacionais, Gestão Pública, Gerência de Sistemas e Serviços de Informação, e Gestão de Arquivos Empresariais – Arquivística.

Na área de pesquisas e projetos, os objetivos propostos são o desenvolvimento da capacitação voltada para uma melhor formação dos estudantes das escolas mantidas pela Fundação, atender a demandas latentes na sociedade, mobilizar

recursos disponíveis na sociedade e acumular conhecimento de aplicação prática no seu quadro de pessoal. As pesquisas e projetos são realizados por professores e pesquisadores vinculados à FESPSP, nas áreas de Educação e Cultura, Transportes Coletivos, Sindicalismo, Habitação, Modernização Administrativa e Modelos para Privatização, Análise de Setores Econômicos, Informação e Documentação, Política de Geração de Emprego e Renda, Políticas Públicas de Assistência Social, e Segurança e Saúde no Trabalho. Em sua maioria ocorrem através de contratos com órgãos e empresas públicas, mas a organização tem buscado ampliar as parcerias com a iniciativa privada.

A FESPSP teve, ao longo de sua trajetória, mudanças na visão de seu papel e nas suas finalidades. Sua fundação ocorreu em um momento no qual não se atribuía ao conjunto das organizações sociais as elevadas expectativas que o Terceiro Setor abriga atualmente. Entretanto, sua proposta de formação de uma elite destinada a influenciar os destinos do País estava vinculada a um projeto de Nação, fator recentemente sugerido por Toro (2000) como capaz de dar sentido às políticas e estratégias do Terceiro Setor.

A passagem de Pierson pela ELSP reorientou a estratégia da organização para a formação de cientistas sociais, inserindo-a em uma condição de provedora de serviços teoricamente inerentes ao papel do Estado, através de suas universidades públicas. O desenvolvimento da faculdade de biblioteconomia reafirmou essa vocação, direcionando-se para a formação de técnicos qualificados.

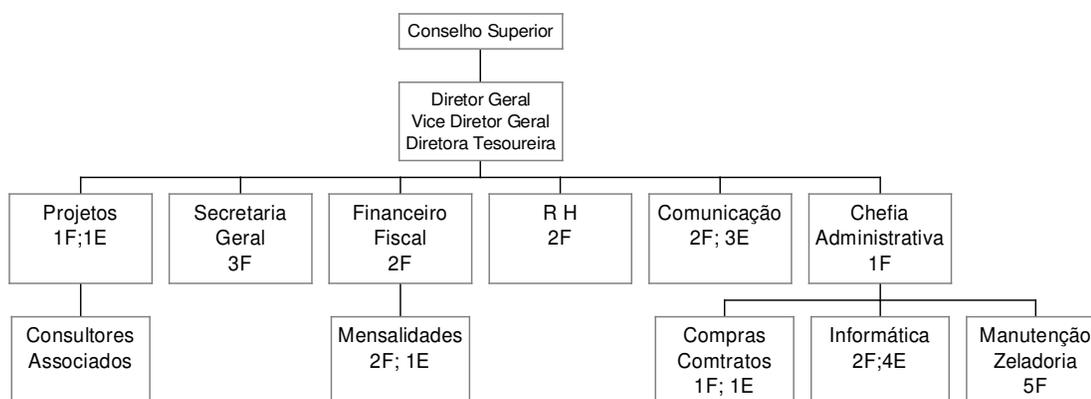
Inserida em um mercado altamente competitivo, atualmente a FESPSP concorre com outras Instituições de Ensino Superior (IES), cujos tamanhos, variedades e quantidade cresceram vertiginosamente na última década. Nesse cenário, sua estratégia tem sido orientada para o desenvolvimento de diferenciais competitivos, baseados na identificação de lacunas entre as necessidades do mercado de trabalho e a formação oferecida por outras IES. Adquire, assim, características que a inserem no campo das ações intermediárias entre as atividades exclusivas de Estado e a produção de bens e serviços para o mercado; atividades na área social e científica que não lhe são exclusivas, que não

envolvem o poder do Estado – atividades a serem publicizadas como sugeriu Bresser Pereira (1998).

6.3.2.1. Estrutura Organizacional

A administração da FESPSP é responsável por todas as atividades administrativas e financeiras das unidades mantidas. Sua estrutura comporta três diretorias e seis áreas, representadas no organograma a seguir.

Figura 8: Organograma da FESPSP - Administração



O Conselho Superior da FESPSP³² é constituído por empresários, profissionais liberais, pesquisadores e professores universitários reconhecidos em sua área de atuação, que se reúnem uma vez por mês. Eleita pelo Conselho Superior, a Diretoria Executiva é responsável pela gestão administrativa, financeira e jurídica da FESPSP. Os membros da Diretoria Executiva e os diretores das faculdades implementam o planejamento estratégico, as diretrizes educacionais e os projetos desenvolvidos na instituição, deliberados pelo Conselho Superior.

³² O Conselho Superior da FESPSP é composto por: José Carlos Quintela de Carvalho, Angelo Del Vecchio, Pedro Luiz Guerra, Francisco A. Cordão, Carlota Boto, Jorge Nagle, José Ênio Casalecchi, João Furtado, Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo, Omar Silva Júnior, Reginaldo Carmello Corrêa de Moraes, Sidnei Basile

A existência de pessoas com perfis diversificados no Conselho permite que ele tenha uma atuação efetiva em todas as áreas de gestão, como tecnologia, planejamento e finanças, a partir das especializações de cada conselheiro. Da mesma forma, os pesquisadores e professores possuem importante papel na área educacional. Essa diversidade passou a ser mais bem aproveitada a partir de 2001, pois até esse ano toda a atenção estava voltada para os problemas financeiros da organização.

As unidades de ensino possuem quatro diretorias – uma para cada escola. Com a finalidade de integrar a estrutura das escolas, a Escola de Sociologia e Política, a Faculdade de Administração e a Escola Pós-Graduada têm uma única diretora, como representado a seguir:

Figura 9: Organograma da FESPSP - Escolas



A secretaria e a biblioteca atendem unificadamente todas as escolas, contando com uma secretária escolar e uma bibliotecária.

6.3.3. Desafios Atuais

Muitos dos problemas administrativos e financeiros que a FESPSP enfrentou no final da década de 1990 foram equacionados ao longo dos últimos anos e a organização pôde se voltar para estratégias de expansão, através dos cursos existentes e da criação de outros. De acordo com Ana Flávia, Diretora Tesoureira da FESPSP, o ano de 2004 está sendo um momento de transição, no qual a expansão através dos cursos começa a se consolidar, mas as ações

empreendidas ainda se misturam muito com questões voltadas para a reorganização interna.

“Eu diria que estamos num momento de transição. Há mais ou menos dois anos se consolidou a participação ativa do conselho na área de educação; eles têm acompanhado e cobrado coisas. Então nós começamos a expandir e estamos conseguindo consolidar isso agora com os nossos cursos de graduação e com novos cursos de especialização. (...) Hoje estudamos como fazer a consolidação do que existe na sociologia, mas fazer isso através de novos cursos como o mestrado. Mas tudo acontece muito misturado, em paralelo com a organização interna.” (Diretora Tesoureira)

Dessa forma emerge na FESPSP o desafio da sustentabilidade, que tem caracterizado o momento pelo qual passam as organizações do Terceiro Setor. As estratégias de expansão adotadas pela organização - desenvolvimento de projetos de geração de receita e a busca de resultados - se misturam com fatores como a profissionalização dos recursos humanos e o desenvolvimento de uma estrutura gerencial altamente eficiente, fatores evidenciados por Ashoka & McKinsey (2001) como inerentes a este desafio.

Todo esse processo de reorganização interna, que vem sendo conduzido desde 1996, mudou o tipo de relação estabelecida entre a mantenedora e as escolas. Crescentes esforços têm sido empreendidos para promover o alinhamento estratégico entre o conselho, a administração e as unidades da FESPSP, constituindo um dos maiores desafios a serem vencidos em termos organizacionais. A diretoria da mantenedora tem acompanhado de perto as ações empreendidas nas escolas, mantendo contatos freqüentes e, em 2001, as questões educacionais passaram a fazer parte da pauta do Conselho Superior, em reuniões nas quais são discutidos e acompanhados os planos e ementas.

“Pela primeira vez na história alguém quer saber o que eu dou no primeiro ano, o que é um curso de biblioteconomia, nós nunca tivemos isso. Há interferências, elas acontecem, mas eu prefiro que analisem, que olhem e que tentem descobrir o que é, que briguem um pouco porque senão fica livre demais, sem referencial.” (Diretora de Faculdade)

As crises e o descaso, que marcaram a relação entre a mantenedora e as escolas durante as décadas passadas, geraram comportamentos defensivos, potencializados por uma forte cultura característica do meio acadêmico, na qual o

espaço e o poder do professor são altamente valorizados. Nesse contexto, novas orientações e mesmo opiniões sobre assuntos educacionais são percebidos, pelo corpo docente, como interferências e cobranças.

“O histórico é triste e eu acho que nós ainda temos esse ranço da história e não está se percebendo esse novo olhar. Às vezes o professor não sente isso como uma coisa boa, ele acha que está sendo fiscalizado, que eles estão interferindo aqui. Eu gosto que nos olhem e que nos acompanhem, mas não é visto com muita simpatia, não.” (Diretora de Faculdade)

Nesse processo, a mantenedora tem buscado ampliar o contato com as diretoras das escolas e sensibilizá-las para os objetivos organizacionais a fim de que apoiem as iniciativas e sejam a ponte entre a instituição e os professores, porém a administração ainda encontra resistências diversas. Além da dificuldade que as diretoras demonstram para lidar com questões administrativas, o fato de também serem professoras muitas vezes resulta em conflitos entre a orientação da organização e a demanda dos alunos.

Dessa forma identifica-se, nas escolas, uma cultura própria de organizações do Terceiro Setor, que se caracteriza pela resistência à adoção de procedimentos e técnicas gerenciais, ocasionada por uma aversão ao modelo burocrático e por uma cultura organizacional voltada para a ação, fatores destacados por Roesch (2002) como associados a essa resistência. Ela é potencializada pelas crises vivenciadas pela organização ao longo de sua história, que fragilizaram a relação entre as escolas e a mantenedora, impulsionando-as para se desenvolverem como instituições autônomas, com estilos próprios de gestão, como sugere Tenório (1997). Conseqüentemente, a resolução de problemas é bastante dificultada.

As diretoras das escolas concordam que a aproximação empreendida pela mantenedora tem trazido ganhos, entretanto o desconhecimento das necessidades básicas das escolas, das dinâmicas próprias que elas possuem e das peculiaridades dos cursos são identificados como os principais problemas do processo. A participação de educadores no Conselho Superior também foi apontada como benéfica, mas o fato de não serem pessoas oriundas das áreas

nas quais os cursos se inserem é avaliado como a causa de decisões descoladas da realidade.

“São pessoas voltadas para educação que não entendem especificamente do curso. Algumas coisas eu acho que é possível um diálogo e é possível ir para frente, mas os professores não gostam muito dos palpites que vêm lá de cima.” (Diretora de Faculdade)

“Eu compartilho com os professores dela, eu também não gosto. Porque não é que eu não goste que eles olhem. Eu gostaria que eles olhassem com as especialidades deles, não através de sugestões sobre um curso que eles não conhecem. Então eles olham a ementa e criticam sem conhecer.” (Diretora de Faculdade)

De maneira semelhante, as ações da diretoria da mantenedora são constantemente questionadas e muitas vezes percebidas como intrusivas. Busca-se manter, nas escolas, autonomia e independência nas decisões relacionadas à condução do curso, ao relacionamento com os alunos, à utilização de recursos didáticos. São situações nas quais a estratégia educacional se descola da estratégia organizacional e as discussões acabam recaindo sobre as demandas diárias das duas esferas.

“A mantenedora tem todo o direito e o dever de intervir nos cursos, desde que com conhecimento de causa. Não é só achar que se está gastando muito, sem entender porque. Por exemplo, a área acadêmica acha que se gastou muito em divulgação, mas não pudemos intervir sobre isso. Porém três quartos dos candidatos vêm indicados pelos colegas, portanto deve-se investir em fatores ligados ao curso porque a melhoria da qualidade atrai mais alunos ainda, não é a publicidade.” (Diretora de Faculdade)

“Tem uma cultura, um jeito – quase que duas culturas – uma da Fundação, que tem seus objetivos próprios que nem sempre são congruentes com os objetivos de educação. Então há um conflito inerente que não temos como resolver. São duas culturas que, embora tenham um pano de fundo comum, tem formas diferenciadas de chegar lá.” (Coordenadora de Faculdade)

Os discursos acima evidenciam a necessidade de se buscar uma linguagem comum, que permita conciliar os interesses e os pontos de vista da administração e da operação, bem como a efetiva participação dos envolvidos nas decisões estratégicas e operacionais.

“Nós sabemos que existem erros e falhas de parte a parte, mas estamos buscando um diálogo maior, uma aproximação maior. Está sendo bom.” (Diretora Tesoureira)

6.3.4. Gestão de Pessoas

A FESPSP possui uma área de recursos humanos, com uma analista e uma assistente, que são responsáveis pelas atividades operacionais de folha de pagamento, benefícios e obrigações trabalhistas, além do desenvolvimento de procedimentos e práticas de gestão de pessoas.

A área começou a ser estruturada há dois anos, quando a elaboração da folha de pagamento, antes terceirizada, foi trazida de volta para a organização. Desde então os problemas de operação da folha foram resolvidos e teve início o desenvolvimento de práticas voltadas para a satisfação dos colaboradores e a comunicação interna.

“Quando cheguei o departamento de RH praticamente não existia, o que tinha era o DP. A folha era terceirizada, não tínhamos controle de nada. Com a minha vinda começamos a focar procedimentos, regras; começamos a por ordem.” (Analista de Recursos Humanos)

Novos benefícios foram implantados, tais como convênios com SESC e parques de diversão, e foram introduzidas algumas práticas que objetivam demonstrar a preocupação e o interesse pelos colaboradores, como cartões comemorativos, lembranças de Páscoa e Natal. A comunicação interna também foi priorizada entre as primeiras ações realizadas pela área de RH. Foi desenvolvido um informativo interno, que objetiva manter os colaboradores constantemente informados sobre assuntos diversos tais como reajustes coletivos, novos convênios, admissões e demissões.

Posteriormente foram desenvolvidas e implantadas práticas formais de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores das áreas administrativas da Fundação, conduzidas pela analista de recursos humanos. Porém, mais do que suprir algumas necessidades básicas de práticas e políticas de gestão de pessoas, os responsáveis pela área de RH pretendem fazer com que ela evolua do desempenho de um papel estritamente operacional para um

desempenho estratégico, através do desenvolvimento de atividades que sirvam de suporte para a diretoria e atendam às expectativas dos colaboradores.

“Nós queremos fazer com que a área de RH seja suporte para a diretoria em questões estratégicas. Queremos contribuir para que as metas da instituição sejam atingidas e não, simplesmente, realizar pagamentos no fim do mês.”
(Analista de Recursos Humanos)

Nas unidades educacionais, por outro lado, existem práticas próprias de gestão de pessoas, desenvolvidas e conduzidas pelas suas diretoras. Dessa forma coexistem na organização práticas formais e informais, centralizadas e descentralizadas, que refletem os traços culturais presentes nas suas diferentes esferas – administrativa e educacional. A autonomia que as escolas possuem para gerir os professores permite a preservação de relacionamentos de proximidade e informalidade no corpo docente, associados à manutenção dos valores das escolas e de um clima organizacional positivo.

“Diferente de outras Instituições de Ensino Superior, eu sinto que o ambiente da escola não cria situações onde a intervenção de um RH seria essencial. Tem um clima extremamente favorável em diversas dimensões. Essa diferença – estar na sociologia, estar em projetos, elas não são degraus imensos, como acontece em outras escolas entre a graduação e a pós-graduação, por exemplo. Isso não tem aqui. O próprio jeito de lidar favorece um clima positivo.” (Coordenadora de Faculdade)

“As nossas escolas tem os valores muito fortes, tem uma cultura de relacionamento informal muito rico. Nós temos medo de formalizar e perder isso”
(Diretora de Faculdade)

Neste caso observa-se que a informalidade está associada a um ambiente favorável de trabalho, como observam Teodósio e Brum (2000) e Teodósio e Resende (1999). Essa informalidade também se expressa na proximidade do relacionamento mantido pelas diretoras das escolas com o corpo de professores. Característica de organizações do Terceiro Setor, ela está baseada em valores como proximidade, afeição e confiança (Teodósio e Brum, 2000; Teodósio e Resende, 1999).

A diversidade de práticas existentes na organização é evidenciada no recrutamento e seleção de novos colaboradores, onde existem, inclusive entre as escolas, diferentes formas de atuar.

A identificação com os valores organizacionais é um dos critérios utilizados pelas diretoras das escolas para a seleção de professores. Busca-se pessoas que “sejam parecidas com a escola” e cujos “perfis se encaixem nos cursos”, para se “experimentar uma relação”. Outros critérios utilizados são vinculados às especificidades dos cursos. Na Escola de Sociologia e Política é necessário ter o mestrado como titulação mínima, para manter a qualificação já instalada na faculdade. Também é avaliada a experiência docente e em projetos de pesquisa. Na Faculdade de Biblioteconomia, por outro lado, há uma grande uniformidade na formação acadêmica dos candidatos. Então são recrutados professores com experiência prática em empresas e bibliotecas, de acordo com a disciplina a ser ministrada, uma vez que o curso é voltado para a formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho.

Dessa forma coexistem nas faculdades critérios de seleção de pessoas próprios do Segundo e do Terceiro Setor. Em função da qualificação exigida para a docência, não se pode abrir mão de uma formação e uma experiência específica, critérios que normalmente são mais valorizados por empresas privadas. Entretanto, busca-se afinidade dos candidatos com a proposta institucional, uma característica de organizações do Terceiro Setor.

Em todas as escolas o recrutamento externo é realizado por meio de indicações dos professores que trabalham nas faculdades. Na Escola de Sociologia e Política, o processo seletivo é realizado através de entrevistas conduzidas pela diretora da faculdade e o coordenador do curso, onde a subjetividade é percebida como inerente ao processo:

“O professor passa por entrevista com a direção e com o coordenador, que escolhem pela experiência, disposição, ser parecido com a escola. Às vezes o critério final de seleção é bem subjetivo, mas importante do ponto de vista acadêmico: uma pessoa de boa vontade, disposta, com comunicação mais fácil, que não venha muito arrogante.” (Diretora de Faculdade)

Na Faculdade de Biblioteconomia, por outro lado, valoriza-se a capacidade do candidato em compreender e dar continuidade à seqüência do curso no qual se inserirá. Essa avaliação é feita através de uma reunião com a participação dos demais professores da área, na qual é feita uma apresentação do curso e o candidato discute uma proposta de programa para a disciplina a ser ministrada.

“Na biblioteconomia fazemos uma reunião com os professores da área, porque as disciplinas são muito amarradas, então a pessoa tem que estar muito encaixada naquele conteúdo, entender a linha do curso. O pré-requisito fundamental é que o professor tem que saber o que vem antes e o que vem depois. Então dá para avaliar se o perfil se encaixa no curso.” (Diretora de Faculdade)

Uma vez selecionado o novo professor, seu contato com a área de RH é restrito à efetivação da contratação, através do envio de documentos. Mesmo essa formalidade muitas vezes é superada pela cultura da informalidade, que se expressa no envio de documentação incompleta ou fora dos prazos estipulados.

“Eu recebo a informação de que determinado professor está sendo contratado e recebo a documentação. Mas melhorou porque antes a informação chegava depois de o professor já ter iniciado suas atividades.” (Analista de Recursos Humanos)

Recentemente as faculdades começaram a utilizar o recrutamento interno, ainda que informal, para o preenchimento de vagas. Essa proposta visa envolver os professores com os diversos cursos oferecidos de modo que possam dedicar-se mais à instituição, fortalecendo o vínculo e o relacionamento. Dessa forma alguns professores da Escola de Sociologia e Política ministram aulas na Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação. O recém criado curso de Administração conta com apenas um professor recrutado externamente, em função da especialidade inerente à disciplina.

“Algumas disciplinas são ministradas por professores da sociologia. Estamos tentando uma operação casada e antes achávamos que as escolas fossem mundos completamente diferentes, mas estamos concluindo a primeira experiência e estamos observando que isso não procede. Nós vemos os alunos com perfis diferentes e de repente o professor não acha tanta diferença. Gostamos de saber disso.” (Diretora de Faculdade)

“A seleção já tem um princípio básico que acho muito interessante, que é buscar internamente professores que possam ser compartilhados. Nesse semestre, por exemplo, nós temos apenas um professor que não participa dos outros cursos. Os outros todos dão aulas nos outros cursos, então a primeira idéia é essa – ampliar o relacionamento. É uma experiência diferente do que eu vejo em outras instituições. Estamos saindo de um sistema que é tradicional nas IES e partindo para um relacionamento mais duradouro em tudo, nas várias escolas, nos projetos da Fundação etc.” (Coordenadora de Faculdade)

Na área administrativa os critérios para a seleção de novos colaboradores são definidos em função dos conhecimentos e da experiência requeridos para a vaga em aberto. O recrutamento é realizado através de uma busca no banco de currículos e é solicitada a indicação de candidatos pelos funcionários. A área de RH se encarrega de triar os currículos e aplicar dinâmicas de grupo. Quando necessário, são aplicados testes voltados para a mensuração de conhecimentos técnicos, como informática. Ao final do processo, os três candidatos melhor qualificados são encaminhados para avaliação do responsável pelo departamento requisitante, que escolhe a pessoa a ser contratada. Dessa forma, o RH tem suprido a falta de habilidade dos gestores para selecionar pessoas qualificadas, reduzindo o tempo despendido por eles no processo e minimizando os erros de seleção.

“Os gestores gostam desse processo porque antes perdiam muito tempo com pessoas que não tinham perfis adequados. Agora as pessoas encaminhadas já estão dentro do perfil, diminuindo o tempo gasto por eles.” (Analista de Recursos Humanos)

A integração de novos professores é conduzida de maneira informal nas escolas, através de reuniões assistemáticas. Na área administrativa, por outro lado, essa prática é realizada sistematicamente pela área de recursos humanos, que é responsável por apresentar a instituição às pessoas contratadas, através de materiais institucionais e contatos pessoais, dentro dos limites da mantenedora. Como esse processo começou a ser realizado há cerca de dois anos, há um desnível de informação entre as pessoas que foram contratadas no período e os funcionários mais antigos. Para suprir essa defasagem, há a intenção de realizar uma reunião com todos os funcionários da administração, na qual serão

apresentadas informações sobre a instituição e as particularidades inerentes ao fato de ser uma organização do Terceiro Setor.

“Muitas pessoas não sabem o que é Fundação, uma organização do Terceiro Setor. Perguntam por que não temos distribuição de lucro.” (Analista de Recursos Humanos)

Uma primeira aproximação da mantenedora em assuntos ligados à gestão dos professores tem sido realizada na elaboração de um plano de carreira docente, que é uma das exigências para a retomada dos cursos de pós-graduação “strictu sensu”. A elaboração desse plano vem sendo conduzida diretamente pela administração, sem envolvimento de professores ou das diretoras das escolas. Essa opção foi feita pela necessidade de se considerar a viabilidade financeira do plano, antes de apresentá-lo às diretoras. Entretanto, de acordo com a mantenedora, elas terão liberdade para sugerir correções e mudanças que serão, posteriormente, analisadas em termos de viabilidade.

Esse plano vem sendo bastante aguardado pelas escolas, pois atende a uma demanda existente no corpo de professores, no sentido de ter perspectivas de carreira e de vínculos mais permanentes com a instituição.

Pensou-se, também, em estruturar um plano de carreira para o pessoal administrativo, porém como a estrutura é muito enxuta, concluiu-se que “seria muito trabalho com pouco resultado.” Entretanto, a analista de RH observa a necessidade de trabalhar os diferentes níveis de entrega das pessoas, conforme definição de Dutra (2002b). Ou seja, acredita-se que a valorização das pessoas deva ser baseada nos diferentes patamares de agregação de valor que elas apresentam através da mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades individuais. Atualmente essa questão tem sido equacionada através da criação de cargos diferentes para evitar problemas de isonomia salarial entre pessoas que realizam atividades semelhantes.

“Se todos fazem a mesma coisa, mas alguém tem uma qualidade melhor em seu trabalho, é mais disposto, tem mais iniciativa, não é justo ser remunerado como os demais.” (Analista de Recursos Humanos)

Em linha com essa necessidade, a analista de RH pretende desenvolver um mecanismo de avaliação de desempenho que auxilie nas decisões sobre promoções e movimentações salariais.

A mobilidade salarial é menos flexível nas escolas, entretanto é alinhada às práticas deste mercado de trabalho, tanto no formato – vinculada à titulação acadêmica dos profissionais – quanto no valor, como se constatou em pesquisa recentemente realizada pela área de RH. De acordo com as diretoras das escolas, embora exista uma “cultura da queixa” no meio acadêmico, a remuneração dos professores não tem sido motivo de reclamações.

A avaliação, por outro lado, faz parte da “cultura escolar”; de acordo com uma das diretoras, “escola tem que ter avaliação”. Embora esse processo tenha como principal objetivo aferir a qualidade do curso, identificando seus pontos fortes e fracos, o desempenho do professor também é avaliado em termos de postura, relacionamento e habilidades, como didática, adequação da bibliografia ao tema, adequação dos métodos ao conteúdo, entre outros fatores. Novamente as escolas de Sociologia e Política e de Biblioteconomia e Ciência da Informação diferem quanto aos métodos e instrumentos empregados, que estão sendo aperfeiçoados em ambos os casos, no sentido de equilibrar avaliações quantitativas e qualitativas.

Na Escola de Sociologia e Política a avaliação qualitativa é feita ao final de cada semestre, em uma reunião da qual participam o coordenador do curso, os professores e representantes dos alunos. A avaliação é feita na forma de um diálogo, mediado pelo coordenador. Em 2004 também foi aplicado um questionário, respondido por todos os alunos, cujos resultados tem um caráter quantitativo, obtidos através da atribuição de notas para a performance do professor. A vantagem observada com esse instrumento é a possibilidade de se fazer um acompanhamento ao longo do tempo, através da elaboração de uma série histórica de dados. Entretanto esse tipo de avaliação está sendo mal recebido pelos docentes, porque expõe o professor à nota e elimina a possibilidade do diálogo presente na outra forma de avaliação.

“Os professores estão recebendo muito mal os resultados, apesar de os resultados serem absolutamente bons. As notas estão em 97, 98. Mas qualquer pontinho perdido pode ser um problema de percepção, que indica a necessidade de aprimorar o instrumento. Eu acho que a avaliação qualitativa ainda é superior, mas ele não permite que você faça uma série, então vamos tentar equilibrar os dois.” (Diretora de Faculdade)

Na Faculdade de Biblioteconomia, por sua vez, tradicionalmente a avaliação tem sido feita através da aplicação de um questionário junto aos alunos, ao final de cada semestre. No final de 2003 foi introduzida uma nova forma de avaliação, com caráter mais qualitativo, que consistiu em uma reunião para a coleta de comentários e críticas de cada classe sobre o curso. Essas colocações foram registradas por três pessoas – uma psicóloga, uma educadora e uma aluna – e os resultados foram apresentados aos professores com uma proposta de desenvolvimento, uma vez que a maior parte dos problemas identificados dizia respeito a comportamentos e atitudes. Foram, então, conduzidas reuniões com os professores, nas quais os conteúdos da discussão com os alunos foram apresentados e trabalhados. A Diretora da Faculdade observa que esse processo tem trazido resultados positivos como a mudança de postura.

“A avaliação gerou um processo de trabalho com o professor. Nós criamos um debate, uma espécie de um curso focalizando os comentários, trazendo o conteúdo da discussão. Foi bom, esse semestre já estamos observando que as relações estão bem mais tranquilas, os próprios professores trazem comentários, fazem autocrítica, algumas correções. Agora faremos uma auto-avaliação, como parte do processo. Porque tivemos o debate, os comentários e a pessoa precisa de uma oportunidade para se colocar, fazendo uma amarração.” (Diretora de Faculdade)

Essa é a única atividade relativamente estruturada, existente na Fundação e nas Escolas, que se volta para o desenvolvimento de pessoas com base em necessidades identificadas individualmente. As demais iniciativas nesse sentido são orientadas para autodesenvolvimento, através de apoios financeiros concedidos pela Fundação e pelas escolas para a realização de cursos diversos, participação em seminários e congressos, a partir da solicitação dos colaboradores. Não há uma preocupação em estimular e orientar esse processo, nem um orçamento definido para essas atividades; as solicitações são analisadas

individualmente pelas diretorias, através de critérios como a contribuição que o curso pode trazer para a realização das atividades e para a organização.

As demandas de desenvolvimento trazidas pelas pessoas são variadas na organização. Na área administrativa da Fundação voltam-se para a educação continuada, como cursos técnicos, graduação e pós-graduação. Os professores da Escola de Sociologia e Política buscam atualização de conhecimentos científicos, através da participação em congressos e seminários. Na Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação também há uma demanda voltada para a atualização de conhecimentos, porém mais aplicados, através de cursos oferecidos por entidades da categoria profissional. Como muitos desses últimos professores desenvolvem outras atividades profissionais além da docência, geralmente os cursos são financiados pelas empresas para as quais trabalham, praticamente inexistindo solicitações para a escola.

A retenção de colaboradores não é, segundo os entrevistados, uma preocupação maior na organização. Embora os colaboradores administrativos estejam trabalhando para a FESPSP há 3,5 anos em média, e os professores há 5 anos em média, esses números refletem as reestruturações dos quadros de pessoas conduzidas ao longo da última gestão da Fundação. Nas escolas também ocorrem desligamentos motivados por eventuais mudanças nos cursos e em seus currículos, fato que tende a diminuir com a ampliação de oportunidades para aproveitamento dos professores nas diversas disciplinas. Por outro lado os desligamentos espontâneos têm se intensificado na Escola de Sociologia e Política, motivados, principalmente, por oportunidades de carreira vislumbradas por docentes aprovados em concursos para universidades públicas.

“Na sociologia perdemos cerca de quatro professores por ano para a USP. Também temos perdido bastante gente para as Federais e Estaduais. Não é tanto pelo salário, pelo valor; é mais pelo que essas faculdades acabam proporcionando: acesso a linha de pesquisa, a financiamento, congressos internacionais. Toda uma infra-estrutura que hoje a FESPSP não tem.” (Diretora Tesoureira)

Esse tipo de desligamento é encarado com naturalidade pela Diretora da Faculdade, pois significa que a Escola de Sociologia e Política é tida como um

penúltimo degrau da carreira acadêmica, que se encerra nas universidades públicas. Antes disso, o orgulho em pertencer à instituição e a satisfação proporcionada pelo ambiente de trabalho das escolas são fatores que naturalmente retêm o corpo docente.

“Diferentemente de outras escolas, aqui os professores babam em falar que são professores da Sociologia e da Biblioteconomia. Aqui só perco professores para a USP e para a UNICAMP. A Sociologia e Política é o último degrau da carreira. São jovens titulados que passam nos primeiros lugares dos concursos. Pagando mal ou pagando bem é preferível ficar aqui. Pela liberdade de trabalho, pela tradição da escola. Migram porque lá tem oportunidade de trabalho integral, o salário é bom, vão lá para o fim da carreira.” (Diretora de Faculdade)

“Não temos problema com perda de professores, ao contrário. Temos professores da USP que ficam com a gente até não poderem mais por problemas legais. Eles tentam ficar aqui por vários formatos e quando esbarram na parte legal têm que ir embora. Eles querem ficar aqui. Porque aqui que é a Escola de Biblioteconomia tradicional e onde estão as discussões e os pensamentos sobre os novos rumos dessa área.” (Diretora de Faculdade)

Esses discursos permitem inferir que há uma forte ligação dos professores com as escolas, com o curso e com os alunos porém, como ressaltam suas diretoras, esses vínculos inexistem na relação do corpo docente com a mantenedora.

“Aqui o vínculo é com a escola, mas não é com a Fundação. Os professores são apaixonados pelos alunos, pelo curso, pela escola. Isso se explica porque é uma escola que nasceu como escola livre, que mantém na prática uma administração informal. Casa aberta, entra gente. Ela tem peculiaridades que fazem com que a escola seja gostada. Eles não vestem a camisa da Fundação. Eles vestem a camisa da Escola de Sociologia e Política. São apaixonados pela escola.” (Diretora de Faculdade)

“Na biblioteconomia o vínculo dos professores também é com o curso e não com a Fundação. A Fundação é mais distante na visão dos professores. Os professores não sentem uma parceria na Fundação. Eles estão muito mais ligados ao curso, em manter o curso, em respeitar o curso.” (Diretora de Faculdade)

Essa dinâmica resulta em uma grande resistência do corpo docente na aceitação de orientações e intervenções da mantenedora, especialmente em questões relacionadas à condução dos cursos e à introdução de processos administrativos mais estruturados. Além disso, a administração da Fundação torna-se o foco das reclamações e demandas dessas pessoas que se traduzem, de acordo com as

diretoras, na percepção de que há falta de suporte para o desempenho das atividades, em termos de infra-estrutura e mesmo de valorização, pois os professores se sentem excessivamente exigidos e, ao mesmo, tempo, desconhecidos pela mantenedora.

6.3.5. Conclusões

A FESPSP comporta diversos universos caracterizados por práticas, dinâmicas e culturas organizacionais singulares, muitas vezes opostas e até conflituosas.

A mantenedora tem desenvolvido uma forma de gestão fortemente influenciada por padrões empresariais, com a introdução de planejamentos e avaliações que direcionam a organização para um processo de profissionalização e busca de resultados. Conseqüentemente, a gestão de pessoas nessa esfera é orientada para a formalização de práticas e políticas, através da estruturação de uma área de recursos humanos, que tem aportado técnicas empresariais para a captação de pessoas e pretende estendê-las para os processos de avaliação e valorização dos colaboradores.

Esse processo, entretanto, não encontra eco nas unidades escolares da FESPSP, as quais apresentam características muito mais próximas de organizações do Terceiro Setor, como flexibilidade, informalidade na relação entre as pessoas, ausência de controles e regulamentos rígidos, relações de proximidade entre os dirigentes e os professores, e resistência à adoção de procedimentos e técnicas administrativas. A gestão de pessoas, nessas unidades, se caracteriza por práticas pouco formalizadas, criadas a partir dos valores e da cultura que caracterizam a dinâmica das escolas e o ambiente profissional em que se inserem.

Dentro de cada unidade – administração e escolas – existem necessidades particulares que refletem as diferentes expectativas das pessoas e da organização. O perfil dos trabalhadores é um dos fatores que gera diferentes perspectivas para a captação, a retenção e o desenvolvimento de pessoas: na mantenedora são técnicos voltados para atividades administrativas, financeiras e gestão de projetos. Na Escola de Sociologia e Política, assim como na Escola

Pós-Graduada, são docentes com carreiras acadêmicas. Na Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação são profissionais que atuam em diversos segmentos do mercado e têm na docência uma atividade complementar.

Em todos esses casos a organização desenvolveu mecanismos que atendem às necessidades de captação e retenção de pessoas, entretanto pouca atenção tem sido dada para o desenvolvimento desses colaboradores. Permanece um processo centrado na iniciativa das pessoas e ainda muito vinculado ao desempenho das tarefas inerentes aos cargos que ocupam. Por outro lado, porém, diversas tentativas de ampliação das atribuições e responsabilidades têm sido conduzidas para promover o alinhamento entre os objetivos e estratégias da Fundação com as entregas das pessoas, especialmente professores e diretoras das escolas.

Observa-se, dessa forma, uma necessidade de se conciliar as expectativas da organização e as expectativas das pessoas, através do diálogo, como já vem acontecendo, mas sem perder de vista a necessidade de desenvolvimento de competências que dêem suporte às mudanças em curso. Evidentemente tal processo esbarra em resistências diversas decorrentes de fortes valores e padrões culturais sedimentados nas escolas, porém processos participativos de identificação de necessidades e de condução de ações mostram-se permeáveis à dinâmica da instituição, a exemplo das ações de avaliação e desenvolvimento conduzidas na Faculdade de Biblioteconomia.

Nesse contexto, a área de recursos humanos da organização tem valiosas contribuições a dar, porém elas devem extrapolar os limites do desenho e implantação de práticas formais de gestão de pessoas. O processo de centralização de atividades e decisões, que vem caracterizando as ações da área, dificilmente trará efetivas contribuições para a gestão das escolas, dificultando o desenvolvimento do papel estratégico que a área se propõe a desenvolver.

Observa-se que a evolução da área de RH em outras instituições de ensino superior ocorreu por caminhos semelhantes aos que têm sido trilhados na FESPSP, resultando em estruturas departamentalizadas e burocráticas, com

ações restritas a práticas descoladas da realidade das escolas e das necessidades do corpo docente. De acordo com Ulrich (1998), esse é o formato que a área de RH possui na maior parte das organizações e o fato de ela se caracterizar por atividades separadas da atividade real da organização tem colocado a própria função em questão.

Entretanto há, na FESPSP, espaço para a adoção de uma abordagem que reconheça e valorize o papel do gestor como figura-chave na gestão de pessoas, preservando-se a riqueza cultural presente na organização, tão importante para a retenção e a satisfação do corpo docente. O alinhamento estratégico pode então, ser promovido pela área de recursos humanos, adotando-se o modelo proposto por Ulrich (1998), ou seja, através do estabelecimento de uma parceria com os gestores de áreas operacionais, reconcebendo e reconfigurando completamente a função, deslocando-a de uma dedicação a atividades para outra comprometida com os resultados. Resultados aqui entendidos como a conciliação de expectativas da organização – mantenedora e escolas – com expectativas dos colaboradores – administrativos e docentes.

Isso significa conhecer e atuar em realidades e demandas muito diversificadas – os universos da FESPSP. Talvez seja esse o maior desafio, mas também a fonte de iniciativas e soluções criativas e inovadoras.

7. REFLEXÕES À LUZ DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS

As pesquisas de campo realizadas revelaram que a Gestão de Pessoas reveste-se de peculiaridades nas organizações estudadas, as quais foram discutidas nos capítulos 5 e 6 desta dissertação. Entretanto, algumas características mostraram-se comuns a essas entidades, notadamente a carência de processos estruturados de gestão de pessoas que atendam às necessidades identificadas e que dêem suporte aos processos de mudança e desenvolvimento organizacionais em curso. Com base nessas constatações, este capítulo apresenta algumas considerações adicionais às análises empreendidas ao longo do estudo, fundamentadas no modelo de gestão de pessoas com base em competências.

As organizações pertencentes aos três setores - Estado, Mercado e Terceiro Setor - têm sido profundamente impactadas pelas mudanças no cenário econômico, político e social, em curso desde a década de 1980.

No âmbito do Estado, a intensa privatização de empresas foi acompanhada pela ruptura de padrões culturais e pelo desenvolvimento de novos patamares de exigência nos relacionamentos entre organizações, empregados e consumidores. Paralelamente, a redemocratização do país possibilitou a reafirmação da noção de cidadania, desencadeando a adoção de posturas mais críticas em relação à qualidade dos serviços e atividades realizados por órgãos públicos.

A globalização e os avanços tecnológicos marcaram o ambiente produtivo e comercial de empresas privadas, ocasionando o acirramento da concorrência. A busca de diferenciais competitivos tornou-se fundamental para a sobrevivência dessas organizações, as quais viram-se obrigadas a desenvolver novos padrões de flexibilidade, inovação e agilidade, obtidos através de uma crescente valorização do capital humano e do patrimônio de conhecimentos que ele representa.

As organizações do Terceiro Setor, por sua vez, expandiram-se, tornaram-se mais visíveis e foram conclamadas a atuar como importantes agentes de promoção do desenvolvimento social. Entretanto a redução dos aportes

provenientes de financiadores internacionais agravou o contexto de crise econômica de muitas dessas entidades. A necessidade de captar recursos e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade desencadeou um processo de aperfeiçoamento e profissionalização gerencial, orientado para o aumento da eficiência e da eficácia nas atividades realizadas.

Não obstante a diversidade de fatores externos ao contexto organizacional, o fato é que essas mudanças têm desencadeado uma necessidade comum aos três setores: obter e manter o efetivo comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, de forma que elas mobilizem seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e agir sobre ele, respondendo aos estímulos do ambiente e visualizando novas oportunidades (Dutra, 2002b).

Nesse contexto, a gestão de pessoas tem a função de facilitar um processo contínuo de troca de competências, estimulando e provendo condições para que as pessoas possam se desenvolver, se sintam valorizadas e tenham a autonomia necessária para agregar valor à organização, contribuindo para que ela alcance os resultados esperados.

No conjunto de organizações pesquisadas, entretanto, a formalização de mecanismos que atendam às expectativas de valorização e desenvolvimento de pessoas é justamente a principal necessidade em termos de processos de gestão. Essas demandas têm sido solucionadas por meio de práticas e políticas pouco formalizadas, construídas sob forte influência dos padrões culturais das organizações e de seus gestores, consubstanciando-se em ações pouco articuladas, voltadas para a resolução individualizada de questões pontuais.

Esse fato sinaliza a existência de um terreno fértil para o desenvolvimento de formas de gestão orientadas para o interesse conciliado, que permitam uma alavancagem mútua, conciliando-se expectativas e necessidades organizacionais e individuais, como propõe Dutra (2002b).

Nesse sentido, os tradicionais modelos de gestão de pessoas mostram-se pouco adequados. Centrando-se em torno da noção de cargo, os processos e práticas de gestão tradicionais têm por objetivo controlar e homogeneizar o

comportamento das pessoas, priorizando os interesses da empresa, em detrimento da construção de relações pautadas em objetivos comuns. Modelos de gestão baseados em competências, ao contrário, pressupõem um papel ativo das pessoas no desenvolvimento organizacional, que é estimulado através de práticas e processos integrados e orientados para a conciliação dos interesses.

Dentro dessa abordagem, o desenvolvimento individual ocupa posição central, pois permite a alavancagem do desenvolvimento organizacional, ao mesmo tempo em que fornece condições para que as pessoas assumam níveis crescentes de atribuições e responsabilidades.

Entretanto, os processos estruturados para o desenvolvimento de pessoas mostraram-se pouco enfatizados pelo conjunto de organizações pesquisadas. De acordo com Fischer (2001) e Falconer (1999), essa é uma característica comum em organizações do Terceiro Setor. Na FESPSP, por exemplo, não foi observada a preocupação em estimular e orientar o desenvolvimento individual; eventuais solicitações de auxílio financeiro para a realização de cursos são integral ou parcialmente acatadas pela organização, cuja análise é baseada em critérios como a contribuição que o curso pode trazer para a realização das atividades e para a organização.

No CDI e no IDEC, por outro lado, evidenciou-se que a correlação entre desenvolvimento individual e organizacional começa a ser percebida pelas entidades. Ambas estão buscando meios para promover programas de capacitação gerencial, a qual é percebida como um importante investimento para assegurar a realização da missão institucional e a perenidade da entidade. A modelagem de um perfil de competências alinhado às estratégias e aos objetivos das organizações foi a abordagem adotada nesses processos. Além disso, o CDI possui programas internos de capacitação de coordenadores regionais e pedagógicos, alinhados ao modelo de franquia social e à proposta político-pedagógica, que constituem os vértices da estratégia organizacional. Investe-se, dessa forma, no desenvolvimento de competências essenciais para a consecução dos objetivos estratégicos.

Entretanto, considerando-se o desenvolvimento como “a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (Dutra, 2002b), nos três casos estudados evidenciou-se a necessidade de que as organizações clarifiquem quais são esses níveis de complexidade e como eles se caracterizam, a fim de orientar o auto-desenvolvimento e a elaboração de práticas sistemáticas relacionadas a carreira e valorização. Essa modelagem também permite a construção instrumentos de avaliação que permitam mensurar o desenvolvimento de cada pessoa, atendendo à necessidade de mecanismos que facilitem o *feedback*, freqüentemente citada pelas organizações pesquisadas.

O incentivo ao desenvolvimento profissional muitas vezes não tem sido priorizado em função da percepção que os gestores têm de que ele requer alto investimento financeiro. Porém, como sugere Dutra (2002b), é necessário considerar a possibilidade da elaboração de planos de desenvolvimento que não se limitem a ações tradicionais - educação básica, treinamentos e educação continuada. Chamados de práticas “não tradicionais”, esses programas podem ser direcionados para auto-instrução, estágios, rotação entre áreas, montagem de grupos de trabalho e outras iniciativas de auto-desenvolvimento, que implicam em baixo dispêndio financeiro.

Empresas privadas também têm se utilizado do incentivo à realização de trabalhos com a comunidade, cujo correlato em organizações do Terceiro Setor poderia ser a participação das pessoas em projetos realizados através de alianças com empresas, visando absorver know-how e desenvolver competências em gestão de projetos, planejamento, orientação para resultados, entre outras.

De acordo com Dutra (2002b), quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades de uma pessoa, maior deve ser o uso das ações não tradicionais, a fim de mobilizar conhecimentos que o profissional já possui. Essa estratégia mostra-se particularmente interessante em organizações que contam com profissionais altamente qualificados, notadamente no que diz respeito à educação formal, o que se aplica às três organizações pesquisadas nos estudos de casos.

A valorização das pessoas, que se concretiza nas práticas remuneratórias adotadas pelas organizações, adquiriu contornos particulares nas entidades estudadas. A FESPSP opera com pouca margem de flexibilidade na remuneração do corpo docente, em função das especificidades inerentes a esse mercado de trabalho. Conseqüentemente, a remuneração tem sido definida segundo parâmetros externos e estruturada internamente de acordo com a titulação acadêmica dos profissionais. Nas áreas administrativas, adota-se uma estrutura formal de cargos e salários, cujos critérios e políticas têm se mostrado ineficientes, na medida em que não dão conta das diferenças individuais de desempenho. Para solucionar esse problema, burla-se o sistema, criando-se novos cargos para justificar diferenças salariais.

A necessidade de ter parâmetros claros para a movimentação salarial está entre as demandas mais freqüentes do conjunto de organizações pesquisadas, contrariando a visão de que as recompensas individuais são menos importantes para as pessoas do que a satisfação associada à contribuição para que a entidade atinja seus objetivos, como afirma Falconer (1999). Esse fato evidencia a importância de que as organizações reflitam mais profundamente sobre as práticas empregadas para recompensar as pessoas pelo seu trabalho, ou seja, com base em quais critérios a mobilização das competências individuais tem sido valorizada. É necessário discernir entre a satisfação intrínseca ao trabalho no Terceiro Setor e a valorização dos diferentes tipos de contribuições individuais aportadas pelos trabalhadores.

Corroborando as observações de Raposo (2000) os informantes dos estudos de casos têm a percepção de que organizações do Terceiro Setor adotam patamares salariais inferiores aos de empresas privadas, porém esse desequilíbrio em relação ao mercado é aceito com naturalidade. A ausência de parâmetros para o equilíbrio interno, por outro lado, tem causado insatisfações e incômodos, associados à percepção de falta de transparência e justiça, como foi claramente observado no IDEC. Conseqüentemente, a reflexão sobre práticas remuneratórias que sinalizem “o quanto o indivíduo vale para a organização”, conforme aceção

de Hipólito (2001), deve ser conduzida principalmente sob o prisma da comparação com os outros colaboradores da organização.

Nos três estudos de casos foi possível observar que as pessoas têm a expectativa de que a remuneração seja vinculada às entregas individuais, ou seja, com base no valor que agregam à organização, através das suas iniciativas, seus feitos e suas realizações. Em face dessa demanda, a gestão da remuneração deve ser estruturada em torno de processos nos quais as pessoas tenham um reconhecimento proporcional ao seu nível de agregação de valor, avaliado segundo critérios objetivos, o que apresenta consistência com os pressupostos do modelo de gestão com base em competências. Desta forma é possível estabelecer condições que propiciem a minimização das insatisfações causadas por diferenças salariais atribuídas à subjetividade presente nas decisões acerca de remuneração, bem como ao desconhecimento das justificativas para as diferenças salariais existentes.

Adicionalmente, deve-se pensar a política de benefícios existente nas organizações. Observou-se que a grande maioria possui programas de benefícios instalados e, em muitos casos, eles funcionam como complementação salarial. Nesse sentido, é importante que a organização pense em formas flexíveis de concessão, de forma que eles possam ser definidos em função da satisfação de necessidades individuais.

Dentro do processo de movimentação de pessoas, o planejamento adquire importância para as organizações pesquisadas, por inexistir de forma estruturada e, ao mesmo tempo, se mostrar necessário. Essa questão se reveste de complexidade pela instabilidade e imprevisibilidade que caracterizam as receitas dessas entidades, cujas limitações financeiras dificultam a contratação de pessoas quando surgem novas e diferenciadas demandas de atividades.

Nesse contexto, o planejamento do quadro de pessoal deve ser estruturado de forma a valorizar as oportunidades de recrutamento interno. Através da identificação dos perfis individuais existentes na organização e sua comparação com os perfis requeridos a médio e longo prazo, é possível identificar lacunas e

excessos que orientarão futuras ações de desenvolvimento, contratação, transferências e desligamentos (Dutra, 2002b). Nesse sentido, a definição das competências individuais vinculadas às competências essenciais da organização e à sua estratégia, torna-se um valioso instrumental.

Por outro lado, a captação de profissionais no mercado de trabalho também deve ser realizada, entretanto, deve ocorrer de forma planejada. Observou-se que as organizações pesquisadas têm buscado se profissionalizar através da contratação de pessoas com qualificações específicas, muitas vezes oriundas de empresas do mercado. No CDI e no IDEC, a contratação de profissionais remunerados também tem ocorrido como forma de eliminar alguns problemas inerentes à gestão de voluntários, tais como a ocorrência de processos trabalhistas - os quais foram mais freqüentes no período anterior à regulamentação da Lei do Voluntariado -, bem como o baixo grau de comprometimento com as atividades e objetivos organizacionais.

Frente a essas tendências, é importante que a organização tenha clareza acerca dos resultados que espera obter com a captação de pessoas no mercado de trabalho. Ou seja, deve-se pensar estrategicamente sobre os fatores que se pretende alavancar, possibilitando uma definição mais precisa do perfil profissional a ser selecionado, tendo-se em vista as necessidades presentes e futuras da organização (Dutra, 2002b). Um exemplo dessa orientação foi observado no CDI, organização que optou pela contratação de profissionais oriundos da iniciativa privada para o desempenho de atividades em sua matriz, com a intenção de se promover uma mudança cultural voltada para padrões empresariais de eficiência e eficácia.

Em função dessa tendência de captação de pessoas no mercado de trabalho, o desenvolvimento de mecanismos que reafirmem e mantenham a cultura organizacional torna-se relevante. Nesse sentido, os processos de socialização adquirem importância fundamental devido à capacidade de reforçar e reproduzir a cultura e os valores organizacionais, reafirmando a identidade da instituição e angariando o comprometimento com a missão. Essa visão foi observada no IDEC, onde os treinamentos de integração foram retomados recentemente com o

objetivo de preservar o caráter de militância inerente à sua missão, bem como para que as pessoas conheçam e possam se adequar à organização.

Considerações Finais

Identificou-se uma similaridade de pressupostos entre o modelo de gestão de pessoas com base em competências e as práticas e necessidades identificadas na pesquisa de campo. Isso leva a crer que a adoção daquele modelo venha a ser facilitada em organizações do Terceiro Setor. Especialmente nos casos em que inexistem processos previamente desenvolvidos sobre uma cultura de valorização de trabalhadores com perfil “obediente-disciplinado”, conforme aceção de Dutra (2001b).

Entretanto, é importante que eventuais aperfeiçoamentos mantenham consistência com a cultura e a missão organizacional, a fim de preservar os valores essenciais que se evidenciaram entre as entidades pesquisadas, tais como a valorização da qualidade das relações, manifestada na forte presença de processos participativos, de relações informais e de proximidade entre as pessoas, bem como o comprometimento com a organização e a satisfação pessoal associada à realização da missão institucional. Esses fatores mostraram-se importantes para a retenção de pessoas, bem como, para a manutenção da flexibilidade necessária para que a organização tenha seu potencial criativo e inovador estimulado.

Por outro lado, algumas características culturais podem originar dificuldades para a implementação de eventuais aperfeiçoamentos. Destaca-se que a inexistência de procedimentos e políticas sistematizados nas organizações está relacionada a uma cultura de resistência para a adoção de procedimentos e técnicas gerenciais e administrativas. Conseqüentemente, a introdução de práticas formais de gestão deve ser realizada através de processos planejados e estruturados, que reconheçam e minimizem as possíveis resistências, através de um alinhamento à cultura e aos valores organizacionais.

É necessário buscar equilíbrio entre o desenvolvimento de processos e práticas mais estruturados com a cultura de informalidade que caracteriza essas

organizações, uma vez que ela parece estar associada a um ambiente de trabalho cooperativo. Também se torna necessário preservar aspectos que favoreçam a flexibilidade da organização, pois ela está associada ao aumento da agilidade e da capacidade de resposta em ambientes marcados por eventos e imprevistos.

Por outro lado, a informalidade nas relações e a proximidade entre dirigentes e demais colaboradores têm ocasionado a existência de práticas personalistas, que favorecem a existência de critérios subjetivos e inconstantes nas decisões acerca de gestão de pessoas. Embora essa seja a causa de muitas das necessidades identificadas, alterar os padrões culturais que determinam esses comportamentos não decorre da simples introdução de processos e práticas revestidos de maior consistência e objetividade. Torna-se fundamental estabelecer meios que, progressivamente, permitam o desenvolvimento e a legitimação de mudanças, em linha com as necessidades e expectativas existentes. A adoção de processos participativos para modelagem e implantação de práticas de gestão pode propiciar isso, com a vantagem de que eles não constituem novidades nessas organizações; ao contrário, são características culturais que podem vir a ser potencializadas.

Em alguns casos, os gestores das organizações possuem dificuldade para conciliar o desempenho de papéis de liderança com o impulso para se dedicarem a demandas e atividades operacionais. A existência de uma tendência à centralização de decisões nos níveis mais altos da hierarquia, associada à resistência para a efetiva delegação de responsabilidades e autonomia reforçam esse comportamento. Pressupõe-se, entretanto, que a gestão de pessoas deva ser descentralizada e o modelo baseado em competências fornece as condições para que isso se realize, o que torna necessário clarificar as expectativas acerca do papel de gestores e, efetivamente, empoderá-los para o seu desempenho.

Em situações opostas, entretanto, o grau de autonomia detido pelos gestores resulta em fortes resistências na adesão a novas propostas de caráter mais “corporativo”, o que requer ações voltadas para a sensibilização e compatibilização de interesses e expectativas. É importante que a tendência à

criação de práticas, procedimentos e políticas gerais seja evitada, abrindo-se espaço para a valorização da diversidade e das soluções locais, bem como para o reconhecimento do espaço e do poder do gestor.

Finalmente, é importante destacar que o voluntariado está muito pouco presente no conjunto de organizações pesquisadas, concentrando-se em entidades de grande porte, que realizam atividades voltadas para a prestação de serviços à comunidade. Aparentemente essa força de trabalho vem sendo substituída por profissionais remunerados, objetivando-se a busca de maior dedicação à organização e a intenção de eliminar as dificuldades que caracterizam a gestão desse tipo de trabalho. Esse fato sinaliza a necessidade de que estudos mais aprofundados sejam realizados em organizações que contem com significativo volume de trabalho voluntário, a fim de identificar as dificuldades existentes e as práticas de gestão empregadas.

8. CONCLUSÃO

O estímulo à realização deste estudo foi desencadeado pelos resultados de pesquisas e observações de especialistas e *practitioners* acerca da profissionalização e do aperfeiçoamento da gestão, em curso nas organizações que compõem o Terceiro Setor brasileiro. De acordo com os autores pesquisados, esse processo freqüentemente tem sido conduzido através da transposição direta de ferramentas e técnicas gerenciais oriundas de empresas privadas, o que tem apresentado inadequações, decorrentes das especificidades que caracterizam a gestão no Terceiro Setor (Thompson, 2000; Falconer, 1999; Teodósio, 2001).

O recorte adotado neste estudo privilegiou a Gestão de Pessoas, um campo que emerge como importante vertente das mudanças organizacionais promovidas pelas entidades do Terceiro Setor, pois é através das pessoas que suas estratégias efetivamente são transformadas em ações. A carência de pesquisas e conhecimentos consolidados nesse campo conduziu à realização de um estudo exploratório-descritivo, cujo objetivo principal foi *analisar e sistematizar conceitos e práticas que possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor*.

Abrangendo organizações que se caracterizam por portes, estruturas, formas de gestão e áreas de atuação diversificadas, o estudo demonstrou que a sustentabilidade é um desafio comum às entidades pesquisadas, cuja superação tem sido buscada através de ações voltadas para o aperfeiçoamento e a profissionalização da gestão.

Esse processo de desenvolvimento organizacional não tem sido acompanhado, entretanto, por ações efetivas voltadas para o desenvolvimento da Gestão de Pessoas. Embora tenha sido evidenciada a intenção de se promoverem aperfeiçoamentos, esse gerenciamento tem sido realizado, nas organizações pesquisadas, por meio de práticas e políticas pouco articuladas com as necessidades das pessoas e das organizações.

Os resultados obtidos no survey revelam que, apesar de “estilos próprios” caracterizarem a gestão de pessoas em grande parte das organizações

pesquisadas, algumas características mostram-se comuns a essas entidades. Dentro do conjunto de processos e práticas formais, os programas de benefícios e os procedimentos de recrutamento e seleção são encontrados com alguma frequência. Sistemas formais de carreiras, avaliação de desempenho, planejamento do quadro de pessoal e remuneração variável, por outro lado, estão presentes em poucos casos.

Os principais dificultadores ao desenvolvimento gerencial, apontados por essas organizações, foram a falta de definição de funções e responsabilidades, a inexistência de controles e regulamentos, e a resistência à adoção de procedimentos e técnicas de gestão. Os padrões culturais que predominam nessas entidades estão relacionados à valorização da qualidade das relações, manifestada na intensa presença de processos participativos, de relações informais e de proximidade entre as pessoas. O comprometimento com a organização e a satisfação pessoal associada à realização da missão institucional também são elementos fortemente característicos da cultura dessas organizações.

Esses elementos também foram evidenciados nos estudos de casos realizados junto ao IDEC e ao CDI, cujos fundadores têm promovido profundas mudanças organizacionais orientadas para o aperfeiçoamento gerencial.

A implantação de um plano de negócios no IDEC tem desencadeado a necessidade de mecanismos que reorientem as pessoas para as novas estratégias de sustentabilidade, bem como que promovam o desenvolvimento do corpo de gestores para o efetivo desempenho de seu papel. No âmbito dos processos de gestão de pessoas, a definição de políticas salariais e de práticas sistemáticas de avaliação de desempenho são as necessidades mais evidentes da organização.

No CDI, por sua vez, emergem dificuldades relacionadas à obtenção de comprometimento do corpo de voluntários, bem como de diretrizes que instrumentalizem os gestores para lidar com aspectos salariais e motivacionais junto aos profissionais remunerados. O feedback sobre desempenho e a criação

de oportunidades de desenvolvimento profissional também são necessidades presentes na organização, que se caracteriza, ainda, por dificuldades na consecução de seus objetivos estratégicos.

Na FESPSP coexistem práticas formais e informais de gestão de pessoas. Na unidade administrativa, a área de recursos humanos vem sendo estruturada há dois anos e é responsável pela condução de processos seletivos e integração de novos colaboradores. As unidades educacionais possuem autonomia e independência para a gestão do corpo docente, sob responsabilidade das diretoras das faculdades. Promover a integração entre essas instâncias, conciliando suas necessidades e estratégias, é o grande desafio vivenciado pela organização.

Esses resultados evidenciam a predominância de práticas e políticas pouco articuladas com as necessidades das pessoas e das organizações. Isso resulta em um baixo aproveitamento das contribuições que a gestão de pessoas poderia aportar para a superação dos desafios presentes, notadamente o desenvolvimento de competências que dêem suporte para as mudanças em curso, potencializando-se as competências essenciais da organização e promovendo o desenvolvimento organizacional.

Essas contribuições não derivam, entretanto, da simples adoção de técnicas e ferramentas moldadas no contexto do segundo setor, pois os pressupostos que orientam as organizações pesquisadas são de natureza diferente dos objetivos que caracterizam grande parte das práticas e políticas desenvolvidas no setor empresarial. O espírito de equipe, o comprometimento com a missão institucional, a flexibilidade e a prontidão são alguns exemplos de características que as organizações pesquisadas possuem naturalmente e não precisam ser incentivadas através de complexos mecanismos de gestão.

A gestão de pessoas deve, sobretudo, ser orientada para criar condições que favoreçam o desenvolvimento das pessoas, como forma de potencializar o desenvolvimento organizacional. A avaliação de desempenho, o incentivo ao aperfeiçoamento profissional, o equilíbrio nas recompensas individuais e a

clarificação de perspectivas de crescimento emergem, então, como as principais questões a serem equacionadas e refletem as principais necessidades identificadas na pesquisa de campo. Nesse contexto, o desafio consiste em desenvolver mecanismos que sinalizem claramente o propósito do desenvolvimento individual, alinhado à estratégia da organização.

Dentro dessa perspectiva, o modelo de gestão de pessoas com base em competências aporta importantes contribuições. Construída em torno da conciliação de expectativas entre pessoas e organização, e orientada pela busca de agregação de valor mútua, essa proposta vem a romper com os tradicionais modelos de gestão cujo enfoque reduz os trabalhadores a números, custos e fatores de produção que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados.

A gestão de pessoas adquire, então, o papel de facilitar um processo contínuo de troca de competências, estimulando e provendo condições para que as pessoas possam se desenvolver, se sintam valorizadas e tenham a autonomia necessária para agregar valor à organização, contribuindo para que ela alcance os resultados esperados.

Essa abordagem foi utilizada nos processos de pesquisa-ação conduzidos junto ao IDEC e ao CDI, como parte da pesquisa de campo deste estudo. Através de processos participativos realizou-se a identificação e a modelagem das competências individuais essenciais ao cumprimento dos objetivos estratégicos de cada organização, uma base sobre a qual essas entidades pretendem promover ações de desenvolvimento e aperfeiçoar práticas de gestão de pessoas.

A receptividade apresentada à proposta e à metodologia utilizadas nessas ocasiões permite concluir que ela está alinhada às demandas existentes nas organizações. Faz-se necessária, entretanto, a realização de estudos que identifiquem, com precisão, os ajustes necessários para a adequação de proposta às características mais específicas dessas entidades, de forma a contemplar as dificuldades e limitações presentes na implantação do modelo, bem como no desenvolvimento de práticas de gestão dele derivadas.

8.1. Sugestões para pesquisas futuras

A Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor constitui um tema de estudo recente, pouco abordado no campo acadêmico, cujo potencial de pesquisa constitui-se não somente grande, como também relevante em termos de aplicação prática.

Dentro dessa temática, sugere-se a realização de pesquisas que permitam aprofundar a compreensão sobre os fatores condicionantes da cultura organizacional e das formas gerenciais que caracterizam as organizações do Terceiro Setor, bem como a inter-relação entre ambas. Esses fatores mostram-se relevantes condicionadores para a adoção, ou não, de práticas estruturadas de gestão de pessoas. Esse aprofundamento conduz, ainda, à sugestão de que sejam realizadas pesquisas em amostras de organizações agrupadas por áreas de atuação ou natureza de atividades, tendo em vista as particularidades que podem, eventualmente, estar presentes nesse recorte.

Pesquisas que explorem as relações que se estabelecem no interior dessas organizações, aprofundando-se a compreensão sobre os padrões culturais baseados na solidariedade e na qualidade das relações, também se mostram relevantes para a compreensão acerca dos elementos diferenciadores presentes em práticas de gestão de pessoas pouco estruturadas.

Este estudo concentrou-se na percepção de gestores e dirigentes de organizações do Terceiro Setor. Sugere-se que também sejam investigadas as expectativas de profissionais remunerados, voluntários e colaboradores com outros tipos de vínculos, acerca do papel e das necessidades em gestão de pessoas, com a finalidade de ampliar os resultados e análises obtidos. Adicionalmente, o estudo apontou a necessidade de que estudos aprofundados sejam realizados em organizações que contem com significativo volume de trabalho voluntário, a fim de identificar as dificuldades existentes no gerenciamento dessa força de trabalho, bem como as práticas de gestão empregadas.

Finalmente, sugere-se a realização de estudos que identifiquem as dificuldades e limitações enfrentadas por organizações do Terceiro Setor na condução de processos voltados para a formalização de práticas e políticas de gestão de pessoas, uma tendência que se mostrou presente nas organizações pesquisadas neste estudo.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADULIS, Dalberto. *Mercado de Trabalho e Gestão no Terceiro Setor*. http://www.riits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_outubro2001.cfm [acesso em 25/09/2003]
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A Gestão estratégica de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002.
- ARGYRIS, Chris. A Boa Comunicação que Bloqueia o Aprendizado. In: Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos*. 2 ed. São Paulo: Futura, 2003.
- Ashoka Empreendedores Sociais; McKinsey & Company Inc. *Empreendimentos Sociais Sustentáveis – Como elaborar planos de negócios para organizações sociais*. São Paulo, Peirópolis, 2001.
- BARLETT, Christopher A.; GOSHAL, Sumantra. Mudando o Papel da Alta Gerência: Indo além da Estratégia para alcançar o propósito. (nov/dez 1994). In: ULRICH, Dave. *Uma Nova Ordem para Recursos Humanos*. In: Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos*. 2 ed. São Paulo: Futura, 2003.
- BARRETO, Maria Inês. As organizações sociais na reforma do Estado brasileiro. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, GRAU, Nuria Cunill (Orgs.). *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.
- BENNIS, Warren. Tornando-se um líder de líderes. In: GIBSON, Rowan (org) *Repensando o futuro*. São Paulo, Makron, 1998.
- BNDES. *Terceiro Setor e Desenvolvimento Social - Relato Setorial N° 3*. Brasília, Junho de 2001. www.bndes.gov.br [acesso em 10/2002]
- BECKER, Brian E. et al. *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard*. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 3ed. São Paulo, Atlas, 1981.
- BOSE, Monica et al. *Human Resources Management on Nonprofit Organizations*. Balas (The Business Association of Latin American Studies Annual Conference), São Paulo, Abril de 2003.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.
- CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. 2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. Preservar a Identidade e Buscar Padrões de Eficiência: Questões Complementares ou Contraditórias na Atualidade das Organizações não Governamentais? In: *Revista Eletrônica de Administração*.

- Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Administração, Número 14, 2000.
- CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA: *Atuação do Conselho da Comunidade Solidária na Reforma do Marco Legal do Terceiro Setor 1997 – 2002*. Brasília, 2002.
- COVEY, Stephen. Colocando os Princípios em Primeiro Lugar. In: GIBSON, Rowan (org) *Repensando o futuro*. São Paulo, Makron, 1998.
- DALTON, G.; THOMPSON, P. *Novations: Strategies for Career Management*. Novations Group, 1996.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo, Atlas, 2001.
- DRUCKER, Peter F. *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos - Princípios e Práticas*. São Paulo, Pioneira, 1994.
- DUPAS, Gilberto. *A Questão do Emprego e da Exclusão Social na Lógica da Economia Global*. Seminário Direitos Humanos no Século XXI, 10 e 11 de setembro de 1998, Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais, Rio de Janeiro.
- DUTRA, Joel Souza. A Gestão de Carreira. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002a.
- _____. *gestão de pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo. Atlas, 2002b.
- _____. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel Souza (org). *Gestão por Competências*. São Paulo, Gente, 2001a.
- _____. gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (org). *Gestão por Competências*. São Paulo, Gente, 2001b.
- EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002.
- FALCONER, Andrés Pablo. *A Promessa do Terceiro Setor - Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. São Paulo, Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, 1999.
- _____. O Terceiro Setor como Mercado de Trabalho. In: SENAC. *Fórum Permanente do Terceiro Setor – 2ª Coletânea de Artigos*. São Paulo, SENAC, 1999-2000.
- FARMER, Steven M; FEDOR, Donald B. Volunteer Participation and Withdrawal - A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support. *Nonprofit Management & Leadership*, v.9, n.4, p.349-367, Summer 1999.

- FERNANDES, Rubem César. *Privado porém Público. O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994.
- _____. O que é Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. 2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.
- FISCHER, André Luiz. Um Resgate Histórico e Conceitual dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002.
- _____. *A Constituição do Modelo Competitivo de gestão de pessoas no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. São Paulo, Tese (Doutorado) - FEA/USP, 1998.
- FISCHER, Rosa Maria. *O Desafio da Colaboração*. São Paulo, Gente, 2002(a).
- _____. Terceiro Setor: A meta da autosustentabilidade. In: SENAC. *Fórum Permanente do Terceiro Setor – 1ª Coletânea de Artigos*. São Paulo, SENAC, 1998-1999.
- _____. *gestão de pessoas nas Organizações de Terceiro Setor*. São Paulo, 2001. Mimeo.
- _____. Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002(b).
- FISCHER, Rosa Maria.; FISCHER, André Luiz. *O Dilema das ONGS*. Encontro Anual da ANPAD, Anais, 1994.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O Desvendar a Cultura de uma Organização. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1996.
- _____. A Gestão de Competências e a Estratégia Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002.
- FORSYTH, Janice. Volunteer Management Strategies: Balancing Risk Reward. *Nonprofit World*, v.17, n.3, p.40-43, May/June 1999.
- GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. *Organizando para Competir no Futuro*. São Paulo, Makron, 1995.
- GEBER, Beverly. Managing Volunteers. *Training*, June 1991.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, Atlas, 1994.
- GOHN, Maria da Glória. *Educação Não-Formal e Cultura Política*. 2 ed. São Paulo, Cortez, 2001.

- GOODE, William J.; HATT, Paul K. *Métodos em Pesquisa Social*. 2 ed. São Paulo, Nacional, 1968.
- HAMMER, Michael. Além do fim da Administração. In: GIBSON, Rowan (org) *Repensando o futuro*. São Paulo, Makron, 1998.
- HARRIS, Margaret. Doing it Their Way: Organizational Challenges for Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.27, n.2, p.144-158, June 1998.
- HERMAN, Robert D. & Associates. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, Joel Souza (org). *Gestão por Competências*. São Paulo, Gente, 2001a.
- _____. *Administração Salarial – A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo*. São Paulo, Atlas, 2001b.
- _____. Sistema de Recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002.
- HUBERMAN, A. Michael; MILES, Matthew. Data Management and Analysis Methods. In: Denzin, Norman K. e Lincoln, Yvonna S. *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage, 1994.
- IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. 2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.
- JACQUES, E.; CASON, K. *Human Capability: A Study of Individual Potential and Its Application*. Cason Hall & Co Pub, 1994
- JAMES, Estelle. *The Nonprofit Sector in International Perspective – Studies in Comparative Culture and Policy*. New York, Oxford University Press, 1989.
- KANTOR, Íris; Maciel, Débora A.; Simões, Julio Assis (orgs) *A Escola Livre de Sociologia e Política: anos de formação 1933-1953: depoimentos*. São Paulo: Escuta, 2001.
- KISIL, Marcos. Organização Social e Desenvolvimento Sustentável.: Projetos de Base Comunitária. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. 2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.
- KORNHAUSER, Arthur; SHEATSLEY; Paul, B. Construção do Questionário e Processo de Entrevista. In: SELTZER, Claire et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo, EPU, 1975.
- LANDIM, Leilah. *Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro, Iser, Série Textos de Pesquisa, 1993.
- _____. *A Invenção das ONGs - Do serviço invisível à profissão impossível*. Tese de doutoramento apresentada ao Programa de Pós-Graduação em

- Antropologia Social do Museu Nacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1993.
- _____. Brazil. In: SALAMON, L. M. and ANHEIER, H. K. *Defining the non-profit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997.
- Le BORTEF, G. *De La Compétence*. França, Editions D'Organizations, 1995.
- LIMONGI, Fernando de Magalhães Papaterra. A Escola Livre de Sociologia e Política em São Paulo. In: Micelli, Sérgio (org.) *História das Ciências Sociais no Brasil*. São Paulo : Vértice, 1989.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de Recrutamento e Seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002.
- LUCENA, Maria Diva. *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo, Atlas, 1990.
- MARRAS, Jean Pierre. *Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. São Paulo, Futura, 2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estatística Geral e Aplicada*. São Paulo, Atlas, 2001.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than 'intelligence. *American Psychologist*, USA, vol. 28, n. 1, p. 1-40, 1973.
- McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer, 1972.
- McLAGAN, P.A. Competencies: the Next Generation. *Training & Development*, P.40-46, May 1997.
- MENDES, Luiz C.A. *Visitando o "Terceiro Setor" (ou parte dele)*. IPEA - Texto para Discussão n. 647. Brasília, 1999.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Atlas, 2000.
- MONTAÑO, Carlos. Das "lógicas do Estado" às "lógicas da sociedade civil: Estado e "terceiro setor" em questão. In: *Revista de Serviço Social e Sociedade*, N.59, São Paulo: Cortez, 1999.
- PARRY, Scott. B. The quest for competencies. *Training*, P.48-54, Jul 1996.
- PASCALE, Richar Tanner et al. Mudando Nossa Maneira de Mudar. In: ULRICH, Dave. *Uma Nova Ordem para Recursos Humanos*. (nov/dez 1997) In: Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos*. 2 ed. São Paulo: Futura, 2003.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Reforma do Estado para a Cidadania*. São Paulo, Editora 34, 1998.

- PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. 3 ed. São Paulo, LTR, 2001.
- PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, P.73-91, March/April 1990.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, V.68, N.3, P.79-91, May/June 1990.
- RAPOSO, Rebeca. O Terceiro Setor como Mercado de Trabalho. In: SENAC. *Fórum Permanente do Terceiro Setor – 2ª Coletânea de Artigos*. São Paulo, SENAC, 1999-2000.
- RITS, Rede de Informações do Terceiro Setor. www.rits.org.br [acesso em 16/09/2003].
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Gestão de ONGs – Rumo a uma Agenda de Pesquisas que Contemple a sua Diversidade*. Trabalho apresentado na ENANPAD 2002, Salvador, Brasil. <http://integracao.fgvsp.br/administrando.htm> [acesso em 25/09/2003]
- RUAS, Roberto. *Gestão por Competências: uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas*. São Paulo, ENANPAD, 2003.
- _____. A Atividade Gerencial no século XX e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. REAd - *Revista Eletrônica de Administração*, disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm> [acesso em 25/06/2002].
- SALAMON, Lester M. A Emergência do Terceiro Setor - uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.1, p. 5-11, Jan/Mar 1998.
- _____. *America's Nonprofit Sector – A Prime*. 2 ed. USA, The Foundation Center, 1999.
- _____. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. 2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.
- SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. *Defining the Nonprofit Sector - A cross-national analysis*. Manchester, Manchester University Press, 1997.
- _____. *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.
- SANES, Richard; LINEBERRY, Joseph L. *Implementing Flexible Benefits*. American Compensation Association. 1997.
- SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo, EPU, 1975.

- SILVA, Marina Correa Vaz. *Da Maria Fumaça à Fumaça das Fábricas – A Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo (1922-1940)*. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.
- SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de Socialização Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002.
- STAKE, Robert E. Case Studies. In: Denzin, Norman K. e Lincoln, Yvonna S. *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage, 1994.
- SPENCER, L. M; SPENCER, S. *Competence at work*. New York: John Wiley, 1993.
- TENORIO, Fernando Guilherme (Org). *Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais*. São Paulo, FGV, 1997.
- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. *Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial*. In: Memórias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía - la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economia / Universidade Argentina de la Empresa, 26-27 de julho de 2001, pp. 17-27.
- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; BRUM, Adeliana Antônio. *Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos*. Barcelona, XXXV Asamblea Annual del CLADEA, 2000.
- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; RESENDE, Grazielle Andrade. Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e Gestão em Organizações não-governamentais. In: MOREIRA NETO, A. C.; NABUCO, M. R. (orgs.) *Relações de Trabalho Contemporâneas*. Belo Horizonte, Instituto de Relações do Trabalho, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.
- THIOLLENT, Michel J. M. *Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária*. São Paulo, Polis, 1980.
- THIOLLENT, Michel J. M. *Pesquisa-Ação nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1997.
- THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. 2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.
- THUROW, Lester. Modificando a Natureza do Capitalismo. In: GIBSON, Rowan (org) *Repensando o futuro*. São Paulo, Makron, 1998.
- TORO, José Bernardo. O Papel do Terceiro Setor em Sociedades de Baixa Participação. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. *3º Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. 2 ed. São Paulo, Paz e Terra, 2000.

- ULRICH, Dave. *Uma Nova Ordem para Recursos Humanos*. In: Ulrich, Dave. Recursos Humanos Estratégicos. 2 ed. São Paulo: Futura, 2003.
- VAN MAANEN. Processando as Pessoas – Estratégias de Socialização Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1996.
- VOLTOLINI, Ricardo. Entrevista disponível no site <http://www.setor3.com.br/senac2/calandra.nsf/0/EA1807F19830930C83256E66006136CC?OpenDocument&pub=T&proj=Setor3&sec=Publicacoes> [acesso em 08 de junho de 2004]
- WATERMAN Jr, Robert H. et al. Em Busca de uma Força de Trabalho para uma Carreira Flexível. (jul/ago 1994) In: ULRICH, Dave. *Uma Nova Ordem para Recursos Humanos*. In: Ulrich, Dave. Recursos Humanos Estratégicos. 2 ed. São Paulo: Futura, 2003.
- WOODRUFFE, Charles. Competent by any other name. *Personnel Management*, P.30-33, Sep 1991.
- XAVIER, Paulo Roberto; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio Massaaki. *Remuneração Variável – Quando os resultados falam mais alto*. São Paulo, Makron Books, 1999.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência*. São Paulo, Atlas, 2001.
- ZIMPECK, Beverly Glen. *Administração de Salários*. 6 ed. Rio de Janeiro, 1987.

ANEXO 1 – RELAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO SURVEY

(em ordem alfabética)

Ação Comunitária do Brasil
Associação Cristã de Moços de São Paulo
Associação de Amigos do Autista - AMA
Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária - AAPCS
Católicas pelo Direito de Decidir
Centro Brasileiro de Análise e Planejamento - CEBRAP
Doutores da Alegria - Arte, Formação e Desenvolvimento
Fundação Criança de São Bernardo do Campo
Fundação Romi
Grupo de Apoio ao Adolescente e a Criança com Câncer - GRAACC
Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor - IDEC
Instituto C&A de Desenvolvimento Social
Instituto Criança Cidadã
Instituto Cristóvão Colombo
Instituto de Apoio a Criança e ao Adolescente com Doenças Renais - ICRIM
Instituto de Cidadania Empresarial
Instituto Holcim
Lar Batista de Crianças
Legião da Boa Vontade
Mamãe - Associação de Assistência à Criança Santamarense
Pólis - Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais
União Cristã Brasileira de Comunicação Social - UCBC
Universidade Solidária - UNISOL
W.K. Kellogg Foundation